

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництва, архітектури та дизайну
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра будівництва, торгівлі та біржової діяльності
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Впровадження антикризових заходів
суб'єкта господарювання

Виконав: студент(ка) _____ курсу, групи БД-31/м

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Здійняття проєктів

Непрацова О.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н. доц. Кравчик О.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

20 22

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Будівництва, архітектури та дизайну
Кафедра Морфологічного, архітектурного та дизайну дизайну
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 093 Менеджмент (код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МТБД
Михайло Іван Михайлович
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Некрасової Ольги Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Розроблення антикризових заходів управління господарювання

керівник проєкту (роботи) Крибнік О.М. к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «09» Вересня 2022 року №287

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 04.12.2022

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) В роботі використані закони України, укази Президента України, постанова Кабінету Міністрів України, замовлений аналітичний матеріал, інформація з інтернет джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади антикризового управління. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Ірзавізнич». Розділ 3. Находи здійснювання економічних наслідків удосконалення антикризового управління АТ «Ірзавізнич». Розділ 4. Оцінка ризику та безпеки у надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

34 таблиць, 18 малюнків, 2 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1,2,3	Троянік О.М.	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Охорона праці	Янінцов Н.В. к.т.н. доцент	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>

7. Дата видачі завдання « 10 » вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вступ	10.09.22	
2.	Теоретичні засади антикризового управління	30.09.22	
3.	Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Трибуналіс»	14.10.22	
4.	Наукове обґрунтування економічних напрямків удосконалення антикризового управління	31.10.22	
5.	Охорона праці та безпека у надзвичайній ситуації	15.11.22	
6.	Висновки	01.12.22	

Студент(ка)

[підпис]
(підпис)

Нейрадова О.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

[підпис]
(підпис)

Троянік О.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 144 с., 34 табл., 18 рис., 39 джерела.

Об'єкт дослідження - процес управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця».

Мета магістерської роботи - полягає у формуванні антикризових заходів суб'єкта господарювання.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення завдань, які мають наукове та практичне значення:

- розглянути теоретичні основи виникнення криз та їх роль в формуванні антикризового управління ;
- провести характеристику моделей оцінки ймовірності банкрутства та визначити роль ризик-менеджменту в антикризовому управлінні;
- вивчити світовий досвід управління кризовими ситуаціями;
- ознайомитись з загальною характеристикою фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»;
- діагностувати кризові явища на АТ «Укрзалізниця» як основу оцінювання ефективності управління антикризовими заходами;
- оцінити чинників впливу на ефективність управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця»;
- розглянути науково-методичні підходи до удосконалення механізму управління антикризовими заходами;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів з метою удосконалення їх управління на АТ «Укрзалізниця»;
- обґрунтувати економічну ефективність відкриття відділу з управління вірогідними ризиками;

Методи дослідження: абстрактно-логістичний, аналітичний, статистичного дослідження, формалізації, фінансово-економічного, системного та порівняльного аналізу, графічний, системного підходу.

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, КРИЗОВИЙ СТАН, АНАЛІЗ, ДІАГНОСТИКА, ПОКАЗНИКИ, МЕТОДИ, РИЗИКИ, ФАКТОРИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1 Теоретичні основи виникнення криз та їх роль в формуванні антикризового управління.....	10
1.2 Характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства та роль ризик-менеджменту в антикризовому управлінні.....	26
1.3 Світовий досвід управління кризовими ситуаціями.....	37
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	47
2.1 Загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця».....	47
2.2 Дослідження фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця».....	55
2.3 Діагностування кризових явищ на АТ «Укрзалізниця» як основа оцінювання ефективності управління антикризовими заходами	68
2.4 Оцінювання чинників впливу на ефективність управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця».....	75
Висновки до розділу 2.....	84
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	87
3.1 Науково-методичні підходи до удосконалення механізму управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця».....	87
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з метою удосконалення їх управління на АТ «Укрзалізниця».....	98
3.3 Обґрунтування економічної ефективності відкриття відділу з управління вірогідними ризиками	108
Висновки до розділу 3.....	115
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	117

4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	118
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	119
4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці.....	121
4.4 Заходи з пожежної безпеки.....	127
4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях.....	128
Висновки до розділу 4.....	132
ВИСНОВКИ.....	134
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	139
ДОДАТКИ.....	143

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Антикризове управління підприємствами в сучасних умовах є одним з основних важелів подолання кризових явищ. У ринкових умовах господарювання підприємства, як господарюючі суб'єкти, є основною ланкою економіки держави. Сьогодні економіка України переживає складний етап прояву кризи, викликаної як зовнішньо-політичними чинниками, так і внутрішньодержавними. Постійна мінливість ситуації, швидкоплинність загроз і викликів, а також непослідовні трансформаційні процеси на державному рівні, які в умовах відсутності загальної системи стратегічного планування важко передбачувати, є причиною виникнення кризових ситуацій в економіці в цілому і на більшості підприємств України. В таких економічних умовах особливу увагу слід приділити виявленню можливих і наявних зон ризиків, кризових ситуацій для формування запобіжного (антикризового) підходу до керування підприємством. Це дозволить забезпечити його стійке функціонування в умовах надзвичайної нестабільності й невизначеності. Розуміння природи, виявлення причин виникнення та впливу кризових явищ на діяльність підприємства є ключовими етапами у розробці системи антикризового управління.

В цих умовах існує проблема розробки і реалізації своєчасного і комплексного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства і прийняття оперативних рішень по локалізації кризових явищ і подолання наслідків криз з найменшою вірогідністю банкрутства для підприємства.

З огляду на вищезазначене актуальним виступає розробка та проведення своєчасного та всебічного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства, прийняття оперативних рішень щодо локалізації кризових явищ та подолання наслідків криз, а також розробка дієвих антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливого значення набуває також сучасне економічне й антикризове мислення ризик-менеджера, що полягає у формуванні:

- системи знань і навиків управління у кризових ситуаціях;
- організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки;
- критичного аналізу, оцінки і синтезу системи ідей щодо розвитку інноваційних та інвестиційних можливостей підприємства;
- інноваційного мислення та творчого підходу до вирішення інноваційних завдань.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розглянуто теоретичні засади антикризового управління ;
- надано господарсько-правові засади функціонування та загальну характеристику ПАТ «Укрзалізниця»;
- здійснено аналіз фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»;
- діагностовано кризові явища на підприємстві за допомогою методик оцінки ймовірності банкрутства та обрано найбільш доцільну для використання на АТ «Укрзалізниця»;
- проведено оцінку впливу чинників середовища функціонування на ефективність управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця»;
- обґрунтовано економічну ефективність розробки антикризової програми як інструменту управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця»;
- визначено економічну ефективність створення відділу з управління ризиками в рамках вдосконалення системи управління ризиками як заходу з антикризового управління та здійснено прогнозування зміни економічної

ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» в рамках реалізації вищезазначених заходів.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні та практичні положення планування, координації, організації та моніторингу управління антикризовими заходами підприємства.

Предметом дослідження є антикризова стратегія, її сучасні методи розробки та удосконалення стратегії підприємства, зарубіжний досвід пов'язаний з удосконаленням та розробкою стратегій, в умовах сучасної ринкової конкуренції. Сукупність теоретичних, методичних і практичних основ щодо забезпечення ефективності управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця».

Ця робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

У вступі розкривається актуальність теми, визначаються цілі та завдання дослідження, а також об'єкт та предмет, вказується методологічна база дослідження, теоретична та практична значимість даного дослідження.

У першому розділі розкриваються основні теоретичні основи антикризового управління, надається характеристика інструментів управління. Аналізується світовий досвід управління кризами.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансового стану АТ «Укрзалізниця».

У третьому розділі представлена розробка рекомендацій щодо покращення фінансового стану АТ «Укрзалізниця».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основами дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених-економістів. До методів, використаних у дипломній роботі можна віднести наступні: порівняння, наукової абстракції, групування, систематизації, методи статистичного, графічного аналізу; експресдіагностики економічного стану, яка включає в себе методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз

використовувались для фінансово-економічного стану підприємства, діагностики кризового стану підприємства; метод дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства; кореляційний метод для визначення найоптимальнішої методики оцінки ймовірності банкрутства, метод прогнозування, калькуляційний метод та метод логічного аналізу для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві.

Практична значимість дослідження полягає в обґрунтуванні та розробленні заходів щодо управління антикризовими заходами досліджуваного підприємства. А також для розробки фінансової стратегії і рекомендації, щодо вдосконалення підприємства на європейському рівні на сучасному етапі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Теоретичні основи виникнення криз та їх роль в формуванні антикризового управління

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та інтеграції економіки України у світове господарство активізується вплив різноманітних чинників на діяльність суб'єктів економічної діяльності, а саме фінансових, економічних, політичних і соціальних криз не тільки всередині країни, але і за її межами.

Сутність, причини виникнення та характер криз на рівні окремого суб'єкта економічної діяльності не набули самостійного теоретичного вивчення та пояснення. Криза породжується процесом життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності у період його розвитку, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та задач, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. Як відомо, концепція циклічності розвитку економічних систем, виникнення та розвитку кризи як однієї із стадій життєвого циклу суб'єкта економічної діяльності належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії.

Еволюція людського суспільства довела, що немає системи, яка не розвивалася б у ритмі циклічної динаміки, переживаючи фази життєвого циклу підприємства. Найбільш складний і суперечливий період у динаміці будь-якої системи – фаза кризи. Це період порушення сформованої рівноваги підприємства, виникнення маси можливих альтернатив майбутнього його розвитку. Як показує вивчення криз на підприємстві, кожна криза своєрідна залежно від факторів, які її спричинили, об'єктивна і має певну закономірність виникнення і протікання. Виникнення, прояв та подолання кризи розвитку підприємства мають суттєві особливості порівняно з макроекономічними кризами, які полягають у наступному:

1) якщо на макроекономічному рівні криза є завжди точкою перелому нисхідної та висхідної гілки розвитку, то на рівні підприємства подальше зростання має місце далеко не завжди. Як було справедливо наголошено в дослідженні проф. В.В. Попова, криза на макрорівні не може бути перманентною, економічна система сама створює передумови для виходу з неї, для нового господарського підйому. Хоча монополізація економіки (обмеження обсягів виробництва та рівня цін) частково порушують цей природний механізм, він об'єктивно існує. На рівні підприємства виникнення окремих кризових явищ, якщо не вжито заходів щодо їх локалізації, обумовлює перехід до кризового стану підприємства (системної кризи) і, як правило, завершується банкрутством або ліквідацією підприємства;

2) на мікроекономічному рівні кризу не можна ототожнювати з яким-небудь окремо взятим етапом життєвого циклу підприємства. На відміну від макрорівня, «криза» не є стадією життєвого циклу, а стадія «старість» не є її аналогом. Хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії «старість». Більш обґрунтованою є гіпотеза, висунута проф. Г. І. Івановим, згідно з якою кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Е. Муглер підтримує цю ж точку зору у своїй роботі «Життєвий цикл і особливості розвитку малих і середніх підприємств», в якій наочно продемонстровані основні причини та можливості подолання кризових явищ на окремих стадіях життєвого циклу [1, с. 28-34];

3) виникнення кризових явищ на рівні підприємства не залежить від стадії циклу макроекономічного розвитку, тобто ці явища і процеси не взаємозалежні та синхронізовані в часі. Безумовно, криза окремого підприємства в умовах глибокої і затяжної макроекономічної кризи трапляється частіше і переборюється значно важче;

4) швидкість поширення кризових явищ є індивідуальною характеристикою окремого підприємства. На думку багатьох дослідників, зокрема, О. Лігоненко, вона залежить від характеру та сили впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, від наявних у підприємства внутрішніх

можливостей щодо її переборення за рахунок відновлення механізмів саморегуляції.

У цілому поняття «криза» є не природною, а філософською категорією, яка має багато визначень. Термін «криза» в перекладі з грецької «krisis», означає рішення, суд, переворот, пору перехідного стану, перелом, при якому неадекватність засобів досягнення цілей породжує непередбачувані проблеми [2, с. 4].

Зазначимо, що кризи неоднакові не тільки за їх причинами, а й за своєю суттю, відповідно і проблеми, які вони ставлять перед підприємствами, також різні. У зв'язку з цим особливого значення набуває встановлення класифікаційних ознак криз окремого підприємства таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація криз за різними критеріями

Кризи, які можуть виникнути на підприємстві	
1	2
Залежно від проблематики кризи	Економічна Управління Технічна Фінансова Виробнича Організаційна Соціальна Технологічна Психологічна Кадрова
Залежно від масштабу кризи	Кризове явище Системна криза Локальна криза
За факторами виникнення	Зовнішня
	Внутрішня
За характером та наслідками дії	Руйнівна
	Оздоровча
Залежно від ступеня проникнення	Легка
	Глибока
	Катастрофічна

Продовження таблиці 1.1

1	2
Залежно від періоду проходження	Затяжна
	Короткочасна
Залежно від зовнішнього прояву	Прихована (латентна)
	Очевидна (явна)
Залежно від ступеня прояву	Керована
	Некерована
Залежно від закономірності виникнення	Випадкова (несподівана)
	Закономірна (передбачувана)
За причинами виникнення	Штучна
	Природна
Залежно від взаємопов'язаності кризи	Незалежна
	Ланцюгова
Залежно від ступеня шкоди	Пошкодження
	Руйнування

Можна сказати, що виникнення кризи і її розвиток – не випадковість, а закономірність, що вимагає нових підходів до дослідження причин його виникнення та розвитку. Своєчасність виявлення і встановлення можливих причин дозволять стабільно функціонувати і розвиватися підприємству.

Розвиток фінансової кризи суб'єктів економічної діяльності, на наш погляд, супроводжується кризою фінансового управління. Криза фінансового управління зумовлена сукупністю факторів по недотриманню науково-обґрунтованих принципів, методів, прийомів та засобів менеджменту, відсутністю системи раннього попередження і реагування, яка існує як антикризові заходи, спрямовані на вирішення поточних і стратегічних завдань.

У процесі аналізу фінансової кризи, необхідно розрізняти фактори, причини і симптоми кризи [3.28] (рис. 1.1). Фактори кризи діють не

ізолювано один від одного, а проникають один в одного, що посилює негативні наслідки як окремо взятого фактора, так і всіх факторів, які діють у певний період часу. Дія кожного кризового фактора обумовлює певні причиннонаслідкові зв'язки, вивчення та формалізація яких може стати підґрунтям для моделювання процесу розгортання кризи. Розуміння цього дозволяє дослідникам виокремити типові стани суб'єктів економічної діяльності, що ведуть до банкрутства.

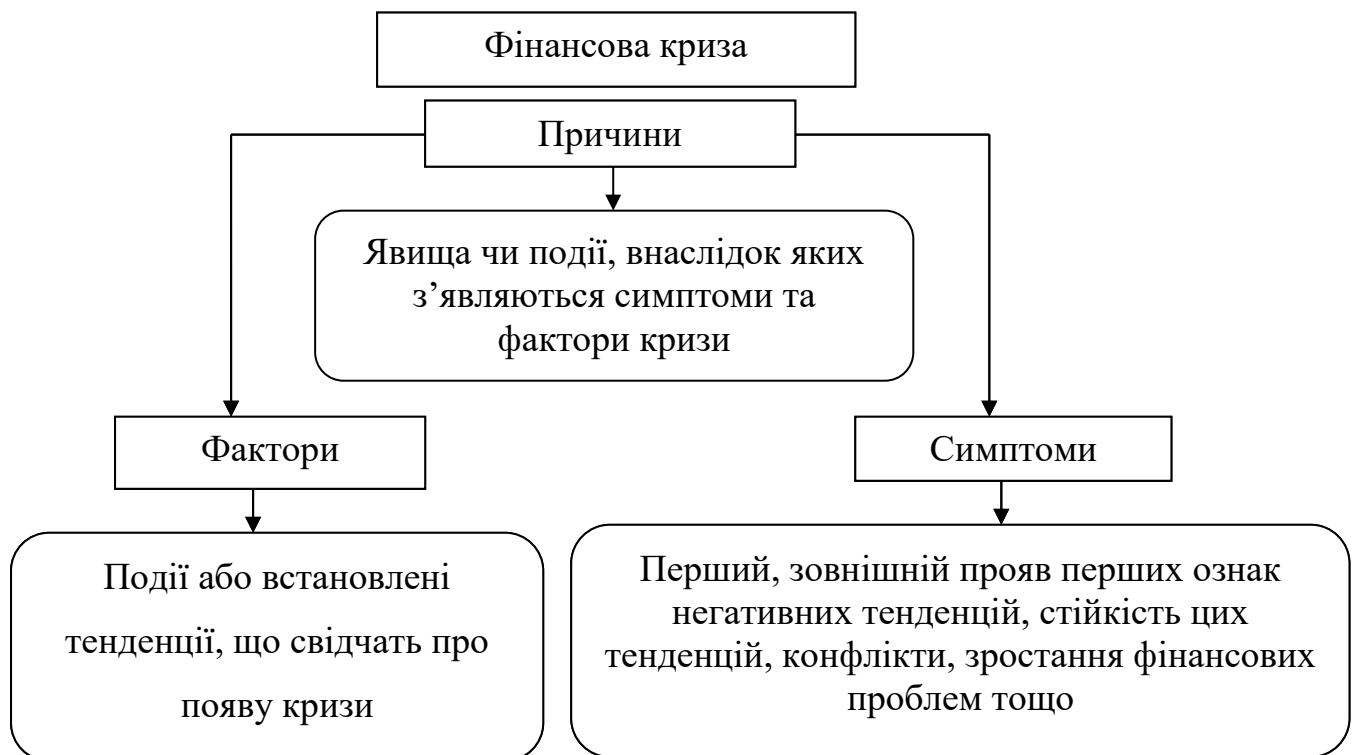


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок причин, симптомів та факторів фінансової кризи [3.28]

Таким чином, існує перелік факторів, які підвищують імовірність виникнення та розвитку кризи. Ці фактори слід назвати факторами потенційної загрози.

Згідно з рис. 1, виникнення і розвиток криз обумовлюється, частіше за все, негативним впливом сукупності факторів, які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. У зв'язку з цим необхідно передбачати

симптоми та виділяти причини криз, щоб мати можливість своєчасно застосовувати антикризове управління.

Симптоми – це первинні ознаки кризи. Вони мають прояв у різних показниках і найголовніше, в їх динаміці, що характеризує функціонування суб'єктів економічної діяльності. Найбільш важливу роль відіграють фінансово-економічні та соціально-економічні показники. Стан показників оцінюється, з одного боку, щодо нормативних величин, а з іншого, відносно один одного.

Однак крім симптомів ще існують і причини кризи. Між ними є дуже тісний зв'язок, однак для правильного аналізу та прогнозування потрібно вміти розрізняти дані поняття. Симптоми не є відображенням причин кризи.

Симптом – це початковий прояв кризи, причини ж криються набагато глибше, вони можуть формуватися тривалий час і залежать від багатьох факторів.

Причини кризи – це подія або явище, в результаті яких дана криза настала [4. с.156].

Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різноманітними. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві

Причини виникнення кризи на підприємстві	
Зовнішні	Внутрішні
1	2
Економічні: - кризовий стан економіки країни, загальний спад виробничої сфери, інфляція; - зростання цін на ресурси; - зниження рівня реальних доходів населення; - конфліктна зовнішньоекономічна політика держави, розрив економічних зв'язків; - рівень податкового навантаження	Управлінські: - високий рівень комерційного ризику; - неефективність існуючої стратегії розвитку підприємства; - неефективність управління поточними витратами; - неузгодженість дій менеджменту; - неефективне фінансове управління; - відсутність контролінгу; - низький рівень організації маркетингової діяльності

Продовження таблиці 1.2

1	2
Ринкові: - низька конкурентоспроможність продукції; - посилення монополізму на ринку; - різке посилення конкуренції на ринку (зокрема, посилення міжнародної конкуренції у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу); - зростання пропозиції товарів-замінників; - залежність від обмеженого кола постачальників та пошук покупців - втрата ринків збуту	Виробничі: - низький рівень технології та організації виробництва; - застарілі і зношені основні фонди; - низька продуктивність праці, низький рівень кваліфікації та відсутність програм підвищення кваліфікації кадрів; - зниження ефективності використання виробничих ресурсів, виробничої потужності; - високі енерговитрати
Інші зовнішні: - стихійні явища; - зміни кліматичних умов; - епідемії	Фінансово-економічні: - дефіцит власного оборотного капіталу; - погіршення показників оборотності капіталу; - перевищення залучення позикових коштів по відношенню до власних; - неефективний контроль за дебіторською заборгованістю

Слід зазначити, що на сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризове управління суб'єктів економічної діяльності, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальну оцінку діяльності суб'єкта економічної діяльності, та оцінку перспектив його подальшого розвитку. Ринкові методи господарювання вимагають здійснення належного контролю за фінансово-економічним станом суб'єктів економічної діяльності з метою запобігання виникненню кризового стану, що в свою чергу притаманно їх діяльності. Такий підхід дасть змогу мінімізувати наслідки фінансової кризи та забезпечить виживання суб'єктів економічної діяльності у кризовій ситуації.

Для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо антикризового фінансового управління суб'єктами економічної діяльності необхідно передусім уточнити його сутність та зміст.

Визначення поняття «антикризове управління» зарубіжними та вітчизняними вченими представлені в табл. 1.3[5].

Таблиця 1.3 – Визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення «Антикризове управління»
1	2
Антикризове управління як система	
А. Грязнова. [5 с.4]	Антикризове управління - така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту
Шатайло О. А. [6]	Антикризове управління – це система управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов.
Антикризове управління як постійно діючий процес	
Бланк І. А. [7с. 257–276]	Антикризове управління як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
Туленков Н. В. [5 с.4]	Будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.
Patterson В. [8]	Антикризове управління – це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
Антикризове управління як особливий тип управління	
Коротков Е. М. [5 с.4]	Антикризове управління – це тип управління, орієнтований на передбачення, розпізнавання кризових ситуацій, а також готовність до управління в умовах кризи і виходу із неї з новим імпульсом подальшого розвитку організації.

Продовження таблиці 1.3

Коваленко О. В.[9]	Антикризове управління — це управління, здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами.
Юринець О.В. [10]	Ургентні інструменти антикризового управління запропоновано трактувати як способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Отже, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що функції антикризового менеджменту пов'язуються не лише з відновленням платоспроможності суб'єктів господарювання, але й з необхідністю врахування можливості настання майбутніх подій в їх діяльності, а також доцільністю прогнозування і підготовки до вирішення проблем, які спричиняють внутрішні та зовнішні ризики, заважаючи їх ефективній діяльності.

Використавши метод синтезу існуючих наукових досліджень визначення поняття «антикризове управління», було запропоновано власний термін з метою вдосконалення та розвитку понятійного апарату даної області дослідження.

Таким чином, антикризове управління – це система заходів і методів з аналізу будь-якого бізнес процесу, що передбачає упередження кризової ситуації, запобігає уникненню втрат колосальної кількості енергії та ресурсів на опір, замість того, щоб використовувати її на продуктивні дії щодо виходу із кризи.

З урахуванням узагальнення літературних джерел і синтезу найбільш характерних особливостей поняття антикризового управління тлумачимо, як реалізацію стратегій подолання загроз, негативних тенденцій у процесах функціонування й розвитку суб'єктів господарювання . З моєї точки зору,

сутність антикризового управління розкривається через системний підхід, який дозволяє розглянути об'єкт дослідження як систему, що об'єднує певну множину взаємодіючих підсистем організаційного і фінансового характеру (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система антикризового управління

Антикризове управління, як будь-яке інше, може бути ефективним або неефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення поставлених цілей попередження, подолання, пом'якшення або локалізації кризи. Тому, на наш погляд, доцільно сформувати «дерево цілей» антикризового управління та визначити їх місце у загальній системі цілей управління суб'єктами економічної діяльності (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – «Дерево цілей» антикризового управління

Дерево цілей виступає ключовим елементом при розробці стратегії антикризового управління суб'єктами економічної діяльності, що являє собою ієрархічну структуру, у якій кожний наступний рівень формується шляхом розподілу цілей поточного рівня на складові підцілі [11, с. 7].

Можна зробити висновок, що сутність антикризового управління суб'єктами економічної діяльності розкривається через системний підхід, який дозволяє розглянути антикризове управління суб'єктами економічної діяльності як систему, що об'єднує певну множину взаємодіючих підсистем.

Антикризове управління як система має об'єкт і суб'єкти управління. Об'єктом антикризового фінансового управління є фінансова діяльність суб'єкта економічної діяльності.

Суб'єктами виступають власники і менеджери, державні органи влади та управління, кредитори, кризис-менеджери (у судових процедурах банкрутства – арбітражні керуючі).

Підсистема методичного забезпечення – це підсистема, що забезпечує стандартизацію діагностики та основних процесів фінансового оздоровлення.

Підсистема інформаційного забезпечення антикризового фінансового управління являє собою функціональний комплекс, що забезпечує процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних і оперативних управлінських рішень по всім аспектам діяльності суб'єктів економічної діяльності.

Підсистема фінансово-економічного забезпечення включає сукупність конкретних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності суб'єкта економічної діяльності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні механізми, за допомогою яких суб'єкта економічної діяльності використовує можливості, що йому надає середовище, сприяє досягненню цілей розвитку [12, с. 93].

Методологія антикризового управління є його основою, яка включає ціль, завдання, функції та принципи. Завдання антикризового управління суб'єкта економічної діяльності (рис. 1.4)

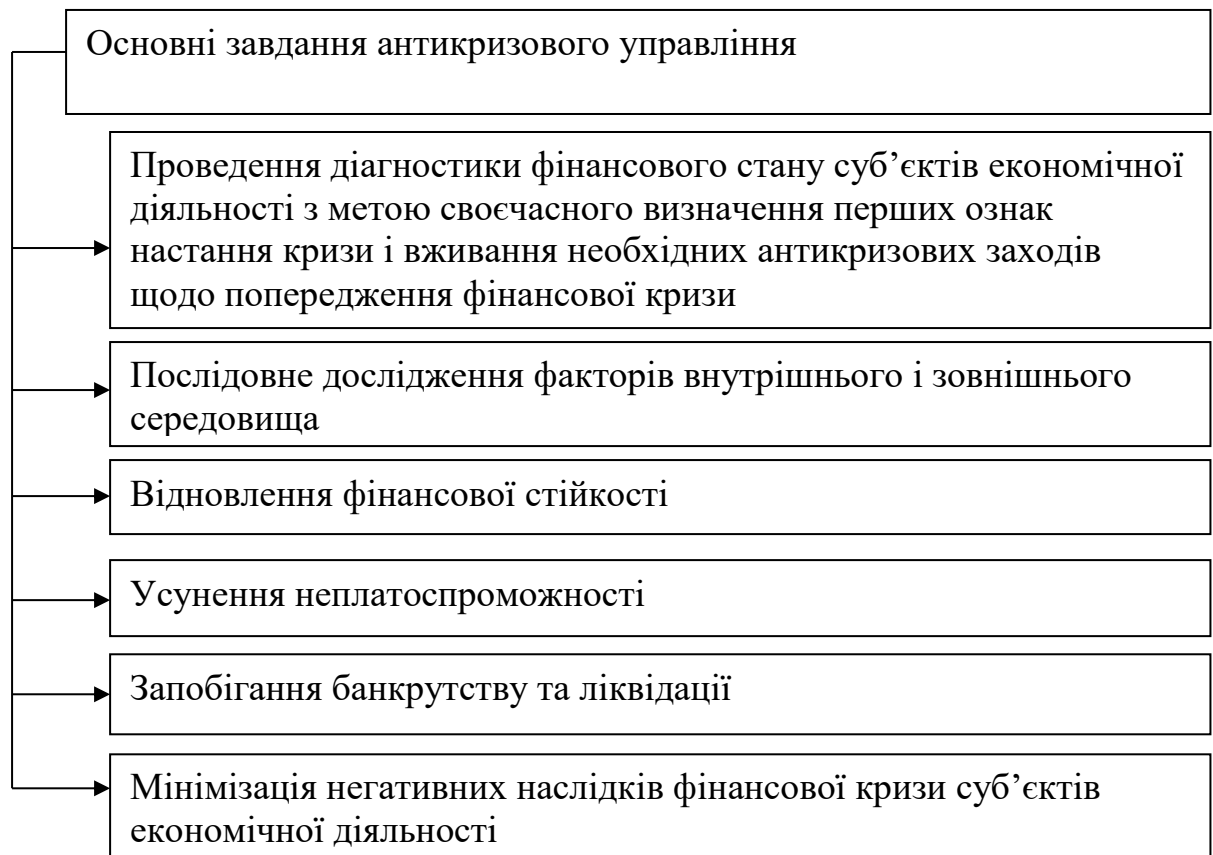


Рисунок 1.4 – Основні завдання антикризового фінансового управління

Отже можна зробити висновок, що головне завдання антикризового управління полягає у своєчасному діагностуванні фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і вживання необхідних антикризових заходів щодо попередження фінансової кризи.

Антикризове управління суб'єктів економічної діяльності реалізує свої завдання шляхом здійснення певних функцій.

Вони поділяються на дві основні підгрупи, а саме: загальні функції антикризового управління і специфічні функції [13, с. 229].

У групі специфічних функцій антикризового фінансового управління суб'єкта економічної діяльності основними є:

- діагностика симптомів кризи фінансового розвитку суб'єкта економічної діяльності, яка передбачає формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи суб'єкта економічної діяльності, здійснення діагностики таких показників індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування суб'єкта економічної діяльності, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку суб'єкта економічної діяльності;

- розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення суб'єкта економічної діяльності, в межах якої, виходячи з результатів комплексної оцінки масштабів кризового фінансового розвитку суб'єкта економічної діяльності і прогнозу кризових чинників зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища його функціонування, формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення суб'єкта економічної діяльності на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, що вирішуються в цій сфері у найближчій перспективі;

- розробка заходів суб'єкта економічної діяльності щодо його фінансового оздоровлення;

- усунення неплатоспроможності суб'єкта економічної діяльності, яке забезпечує створення системи найбільш невідкладних заходів щодо фінансового оздоровлення суб'єкта економічної діяльності;

- відновлення фінансової стійкості суб'єкта економічної діяльності, згідно з яким визначається цільова структура капіталу суб'єкта економічної діяльності з урахуванням кризових чинників його розвитку;

- забезпечення фінансової рівноваги в процесі розвитку суб'єкта економічної діяльності, тобто формування основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних вибраній антикризовій фінансовій стратегії і спрямованих на запобігання фінансовій кризі в майбутньому періоді.

Розглянувши групи функцій антикризового управління, автори доповнили групу специфічних функцій розробкою стратегій і програм антикризової стабілізації ресурсів.

Для ефективного проведення діагностики суб'єкта економічної діяльності та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове управління суб'єкта економічної діяльності повинно базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації. Принципи антикризового фінансового управління суб'єкта економічної діяльності представлені в додатку А.

Розглянемо зміст кожного з принципів антикризового фінансового управління більш докладно:

а) принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз суб'єкта економічної діяльності, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги суб'єкта економічної діяльності на будь-якому етапі його функціонування;

б) принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрози фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків;

в) принцип терміновості реагування передбачає, що чим раніше будуть застосовані елементи антикризового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні суб'єкта економічної діяльності;

г) принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації, яка повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватного рівню;

д) принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна криза має комплексний характер, тобто стосується

функціонування різних підсистем підприємства, а отже вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових заходів, що розробляються і реалізуються;

е) принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

є) принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

ж) принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, суб'єкт економічної діяльності повинен розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;

з) принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;

и) принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового управління з витратами на реалізацію його заходів та з наявними фінансовими ресурсами;

і) принцип управління першими симптомами визначає, що ефективність антикризового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи. Побачити перші прояви кризи можливо при постійному моніторингу процесів, які протікають усередині суб'єкта економічної діяльності, та сигналів зовнішнього середовища;

к) принцип введення інновацій у діяльність суб'єкта економічної діяльності передбачає, що ефективність антикризового фінансового

управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підрозділах суб'єкта економічної діяльності [14, с. 71-73].

Отже, вищевизначені принципи становлять основу функціонування антикризового управління суб'єкта економічної діяльності, що дозволить найкращим чином реалізувати функції і розробити заходи щодо подолання криз. Так, нами визначена взаємодія загальної системи управління та системи антикризового управління суб'єкта економічної діяльності. Формування антикризового управління для суб'єкта економічної діяльності стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер.

1.2 Характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства та роль ризик-менеджменту в антикризовому управлінні

Система антикризового фінансового управління суб'єктами економічної діяльності в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища має базуватися на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Вона повинна своєчасно виявляти ознаки настання фінансової кризи та виявляти її причини (це і є специфічні функції, притаманні антикризовому фінансовому управлінню), а також повинна бути здатною коригувати розвиток суб'єктів економічної діяльності без втрати керованості та зниження темпів зростання.

Виходячи з того, що система антикризового фінансового управління передбачає визначення певних підсистем, які дозволяють досягти поставлених цілей і завдань, на наш погляд, необхідно обґрунтувати доцільність включення певних системоутворюючих складових до загальної системи антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності. Тому виникає потреба у формуванні певного переліку

взаємопов'язаних підсистем, що являють собою набір підсистем у системі антикризового фінансового управління.

При формуванні системи антикризового фінансового управління доцільним є вибір інструментів. На наш погляд, інструменти антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності слід розглядати як сукупність з двох блоків: діагностика фінансовоекономічного стану суб'єктом економічної діяльності; державні та спеціальні інструменти антикризового фінансового управління (рис. 1.5).

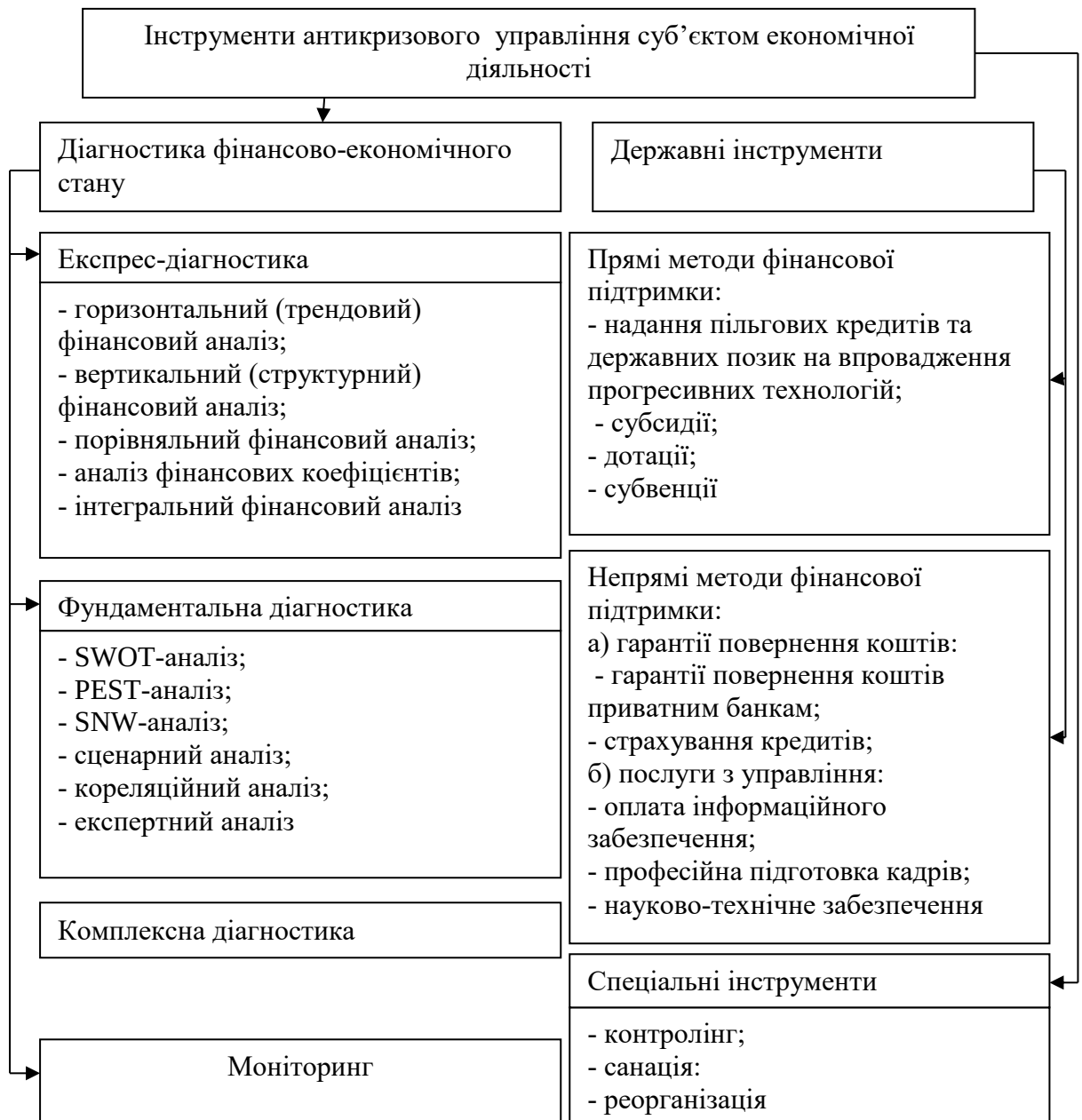


Рисунок 1.5 – Класифікація інструментів антикризового управління суб'єктом економічної діяльності

Діагностика – це процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішення, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності суб'єкта економічної діяльності [15]. Діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогностичної моделей функціонування і розвитку суб'єкта економічної діяльності, здійснюючи при цьому попередження його банкрутства.

Процес діагностики суб'єкта економічної діяльності можна розглядати як систему досліджень, які у сукупності дають змогу сформулювати необхідні висновки стосовно стану, в якому опинився суб'єкт економічної діяльності, та можливих шляхів виходу з нього (рис 1.6).

Для стабільної діяльності суб'єкта господарювання оцінка симптомів кризи розвитку й діагностування його фінансової кризи повинна здійснюватись задовго до прояву її явних ознак. Кризовими симптомами можна вважати будь-які ознаки чи прояви погіршення у фінансовій та виробничо-господарській діяльності суб'єкта економічної діяльності, які можуть привести його до стану фінансової кризи, і навіть до банкрутства.

Подібна оцінка і прогноз симптомів кризи фінансової діяльності суб'єкта господарювання є предметом діагностики фінансової кризи. Об'єктом фінансової діагностики є ретроспективна і перспективна фінансова інформація, основним джерелом якої виступає фінансова звітність та дані управлінського обліку, інформація про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності за результатами фінансового аналізу, а також комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансово-економічну діяльність суб'єкта економічної діяльності, і ризиків його функціонування.

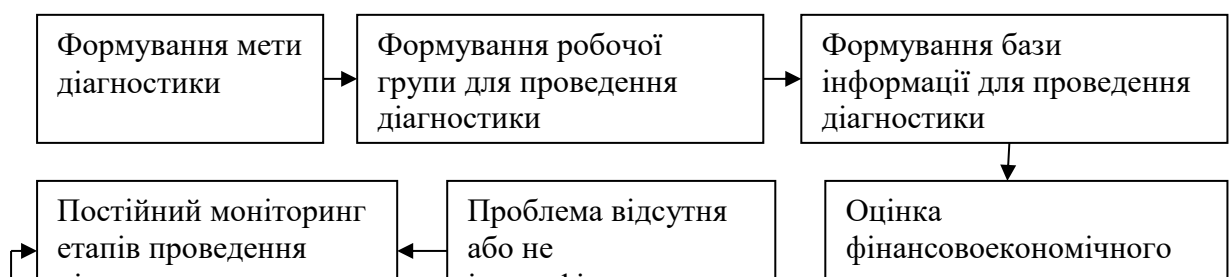


Рисунок 1.6 – Структурна схема діагностики проблеми фінансової кризи суб'єкта економічної діяльності

Успішність реалізації досліджень антикризового фінансового управління багато в чому залежить від інформаційних можливостей. Діагностика проводиться на основі використання інформації. Тому доцільно у антикризовому фінансовому управлінні розглядати підсистему інформаційного забезпечення.

Від якості використовуваної інформації при прийнятті управлінських рішень значною мірою залежать обсяг витрат фінансових ресурсів, рівень прибутку, ринкова вартість суб'єкта економічної діяльності, альтернативність вибору інвестиційних проектів і фінансових інструментів

інвестування та інші показники. Характеризуючи склад основних користувачів даної інформації, слід зазначити, що коло інтересів її зовнішніх і внутрішніх споживачів суттєво відрізняється. Для зовнішніх користувачів значення має лише та частина інформації, яка характеризує результати фінансової діяльності суб'єкта економічної діяльності і його фінансовий стан.

Залежно від ступеня деталізації дослідження стану суб'єкта економічної діяльності діагностика може проводитися поверхнево або поглиблено. У зв'язку з цим у економічній літературі розрізняють:

- експрес-діагностику (термометр) – формальну оцінку фінансового стану суб'єкта економічної діяльності на основі регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів і даних балансу (ця методика має наступні цілі: виявити тенденції зміни стану суб'єкта економічної діяльності, провести аналіз фінансового обігу);

- фундаментальну діагностику – всебічну і глибоку оцінку поточного стану суб'єкта економічної діяльності, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку[15].

Підвищити точність оцінки ймовірності банкрутства можна, використовуючи методи багатофакторного статистичного аналізу, одним з яких є метод дискримінантного аналізу. Дискримінантний аналіз використовується для знаходження змінних, які поділяють об'єкти на дві або більше природних але виникають групи (в нашому випадку: підприємства-банкрути, підприємства, що знаходяться у відносно стійкому стані; підприємства, що знаходяться в стійкому стані). Використовуючи методи дискримінантного аналізу, можна створити модель, яка дозволить визначити приналежність досліджуваного об'єкта (підприємства) до тієї чи іншої групи.

Основна мета лінійного дискримінантного аналізу – знаходження лінійної функції, значення якої поділяють розглянуті групи, тобто для об'єктів з різних груп значення функції повинні мати відчутні відмінності. Загальний вигляд дискримінантної функції є наступним :

$$Z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (1.1)$$

де Z – індекс ймовірності банкрутства (залежна дискримінантна змінна);

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – показники (фактори впливу) діяльності підприємства (незалежні змінні дискримінантної функції);

$a_1, a_2, \dots, a_n$ – параметри, що показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства (коефіцієнти дискримінантної функції);

a_0 – вільний член.

Також слід відмітити, що саме розрахунок інтегрального показника в рамках дискримінантного аналізу має найбільшу частоту використання (30,3%) та відносно високу точність передбачення (86%) .

Аналізуючи українські моделі, варто відмітити основні найбільш ефективні та точні, такі як: модель О. Терещенка, В. Мартиненка, А. Матвійчука. Можна зазначити головні переваги дискримінантної моделі О.О. Терещенка: модель є зручною у застосуванні та розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних; ураховується сучасна міжнародна практика; за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішуються проблеми критичних значень показників; ураховує галузеві особливості підприємств [1 с. 289].

Найбільш відомими зарубіжними моделями оцінки ймовірності банкрутства виступають моделі Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера і Г. Тішоу та ін. Основою розрахунків для моделей Р. Таффлера і Г. Тішоу є показники прибутковості та активи підприємства. На думку І.Е. Альтмана, модель може передбачити в 94% випадків банкрутство фірми .

Однак, слід зазначити, що дана методика не є досконалою і має свої недоліки: відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану

(існує лише задовільний та незадовільний фінансовий стан); широкий інтервал невизначеності, що зобов'язує проводити додатковий аналіз для ідентифікації стійкості фінансового стану; недостатнє теоретичне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, що призводить до неточностей у фіксуванні нормативних значень фінансових показників [16].

Особливістю економіко-статистичної моделі В. Мартиненка є те, що вона підходить для підприємств з високою оборотністю галузі. Окрім того, дискримінантна модель А. Матвійчука в ході наукових досліджень була виявлена як найбільш точна для українських підприємств діагностування банкрутств [1.с.289]. Формули розрахунку моделей прогнозування банкрутства підприємства зазначено у Додатку Б.

Слід зазначити, що зміна числа змінних дискримінантної функції впливає на результати дискримінантного аналізу. Щоб судити про доцільність включення (видалення) дискримінантної змінної, зазвичай використовують спеціальні статистичні критерії, що дозволяють оцінити значимість погіршення або поліпшення розбиття на групи після включення (видалення) кожної з відібраних змінних. Проведені експерименти зі змінними дискримінантної функції в ході дослідження визначили вибір і кількість перерахованих вище змінних. Вони відбиралися на основі загальних вимог і припущень дискримінантного аналізу (незалежність змінних і нормальний розподіл генеральної сукупності) і алгоритмів покрокового дискримінантного аналізу.

Антикризове управління тісно пов'язано з ризиками. Ризик-менеджмент, та фінансовий менеджмент є ключовими елементами антикризового управління підприємством, орієнтованої на створення вартості. Незважаючи на те, що в розпорядженні правління є широкий асортимент інструментів і методів, що дозволяють планувати і аналізувати більшість аспектів діяльності підприємства на поточний момент і в перспективі, волатильність грошових потоків і доходів організації не

дозволяють йому бути повністю впевненим у 100%-ій реалізації планів і змушує його регулярно переглядати або коригувати їх.

Як правило, такі роботи здійснюються постфактум, коли негативний вплив ряду факторів вже має місце, підприємство знаходиться в кризовому стані і потрібно негайно приймати рішення, в тому числі на рівні топменеджменту. Подібна ситуація викликає питання про необхідність попередньої і регулярної оцінки ефективності ризик-менеджменту як інструменту ефективного антикризового управління.

Сучасна література в області теорії і практики корпоративного управління, зокрема ризик-менеджменту, приділяє недостатню увагу питанням оцінки ефективності. Крім того, думки експертів про поняття та оцінки ефективності розходяться. Питання про необхідність впровадження ризикменеджменту в роботу підприємств було піднято Стефаном Вардом в 2001 році, в своїх роботах він стверджував, що ризик-менеджмент – особлива функція корпоративного управління, яка потребує формалізації з метою визначити і підвищити її ефективність.

Необхідно відзначити, що на той час уже існував ряд стандартів, що регламентують основні процедури ризик-менеджменту, програми і методики управління ризиком і його оцінки (аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації (SNW), аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, що виходять з навколишнього середовища (SWOT), аналіз впливу зовнішнього середовища (PEST)), застосування яких обумовлювалося практичною необхідністю, біржовими регламентами, вимогами страхових і фінансових корпорацій. Більшість стандартів і методик не мало необхідної теоретичної бази, і часто менеджмент розглядав їх як додаткове обтяження базових функцій управління, джерело бюрократизації процесів управління підприємством.

Слід зазначити основні особливості ефективної системи управління ризиками:

- визначає більшість чинників, що створюють несприятливе середовище для діяльності підприємства;
- виявляє можливості для поліпшення ефективності підприємства;
- готує компанію до будь-якого повороту подій в результаті застосування заходів з ризик-менеджменту;
- є стратегічно і ціннісно орієнтованою системою;
- оперативно і своєчасно реагує на зміни;
- позитивно впливає на збереження обліку доходів, на твердій продуктивності і вартості;
- є простою для розуміння системою з мінімальним вибором рішень.

У той же час ризик-менеджмент – складова частина корпоративного управління і повинна відповідати основним критеріям ефективності бізнесу:

- максимізувати віддачу на мінімальні вкладені витрати;
- використовувати всі виробничі можливості;
- знижувати вартість боргового капіталу ;
- створювати додаткову вартість для акціонерів і стейкхолдерів ;
- створювати сприятливі умови для самореалізації і професійного зростання менеджерів і старшого управлінського персоналу [17].

З теоретичної точки зору ефективне управління ризиками є стратегією, яка покращує корпоративне управління в цілому і являє собою здатність справлятися з зовнішніми ризиками і невизначеностями, які можуть вплинути на мінливість чистих продажів і тим самим вплинути на стабільність розвитку корпоративного заробітку.

З практичної точки зору ефективне управління ризиками – це чітко організований процес відповідно до рекомендацій стандартів і програм, який орієнтований на оптимізацію прибутку підприємства за ризиками.

На практиці найбільш поширеними методами оцінки економічних наслідків управління ризиками є витратний підхід і підхід, заснований на

визначенні чистої поточної вартості (NPV) проекту по впровадженню системи управління ризиками.

Витратний підхід розраховується як перевищення результативності ризик-менеджменту над витратами E_p , а саме:

$$E_p = R_p - C_p \quad (1.2)$$

$$C_p = \left(\sum_{i=1}^N La_i + \sum_{i=1}^N Ha_i \right) + \left(\sum_{i=1}^K La_u + \sum_{i=1}^K Ha_u \right) \quad (1.3)$$

де C_p – витрати на ризик-менеджмент;

La_i – фактичні збитки від прояву i -го ідентифікованого ризику (actual costs from identified risk)

La_u – фактичні збитки від прояву i -го неідентифікованого ризику (actual costs from unidentified risk);

Ha_i – фактичні витрати на обробку i -го ідентифікованого ризику (actual costs on the processing of the identified i -risk);

Ha_u – фактичні витрати на обробку i -го неідентифікованого ризику (actual costs on the processing of the unidentified i -risk); processing of the unidentified i -risk);

K – кількість невиявлених ризиків;

N – кількість виявлених ризиків.

$$R_p = \sum_{i=1}^N MO_i - \sum_{i=1}^N M_i \quad (1.4)$$

де R_p – результат управління ризиками (можливе зменшення впливу ризику як кінцевий результат обробки ризиків);

N – кількість виявлених ризиків;

MO_i – ймовірні втрати від прояву i -го ідентифікованого ризику (без обробки);

M_i – ймовірні втрати від прояву i -го ідентифікованого ризику (після обробки).

Економічний ефект від управління ризиками характеризується перевищенням результатів управління ризиками над витратами в процесі управління. Витрати підприємства на нейтралізацію ризику (пом'якшення) не повинні перевищувати суму фінансових витрат від ризику навіть при надзвичайно ймовірності виникнення ризикової події. Ці критерії ефективності управління ризиками слід дотримуватися при самострахуванні і управлінні зовнішніми загрозами безпеки.

Даний метод визначення економічної ефективності дає результат в абсолютному вираженні, його явно недостатньо для порівняльного аналізу. Для точніших висновків треба додаткові розрахунки: норма прибутку, внутрішня норма прибутковості, NPV управління ризиками і індекс прибутковості управління ризиками.

Також існує підхід, заснований на визначенні чистої теперішньої вартості. Застосування цього критерію, як правило, використовується для оцінки економічних вигод від поліпшення власної безпеки, тоді різні варіанти заходів з управління ризиками оцінюються за тим же принципом, як і інвестиційні проекти [1.с 36].

Можливість моделювання різних варіантів критерію залежить від змін ставки дисконтування. Для визначення значення коефіцієнтів використовується метод експертних оцінок, і коефіцієнти відображають очікування експертів щодо майбутнього грошового потоку.

Достовірний еквівалент очікуваного грошового потоку визначається як:

$$FCF_t = a_t \times PCF_t \quad (1.5)$$

$$a_t = \frac{FCF_t}{PCF_t}, a \leq 1, 2 \dots n \quad (1.6)$$

де a_t - коефіцієнт надійності отримання очікуваних грошових потоків в період t ;

PCF_t - очікувана вартість чистих грошових потоків проекту в період t .

Після того як еквіваленти грошових коштів визначено, здійснюється розрахунок критерію скоригованого грошового потоку за формулою:

$$FNVP = \sum_{t=1}^n \frac{a \times PCF_t}{(1+k)^t} \quad (1.7)$$

Розрахунок показників IRR, PI, PP здійснюється з використанням скоригованої чистої приведеної вартості FNVP.

При застосуванні методів оцінки ефективності діяльності підприємства для визначення економічної ефективності управління ризиками необхідно брати до уваги ряд припущень і умов:

- існування тільки однієї цільової функції – вартості капіталу;
- заздалегідь відомий горизонт планування;
- надійність оцінок даних і експертів;
- виплати в певний момент часу;
- існування досконалого ринку капіталу;
- приналежність методу швидше до інструментів планування, а не до інструментів оцінки ефективності повсякденного управління;
- абсолютна міра ефективності [18].

1.3 Світовий досвід управління кризовими ситуаціями

Проблема впровадження антикризового управління економікою країни чи окремо взятих територій не нова у світовій практиці. Різні країни неоднаково підходили до вирішення питання стабілізації та розвитку економіки, іноді акцентуючи увагу саме на сталому розвитку, поєднуючи в законодавчо-нормативній базі соціальні, економічні та екологічні складники. Для дослідження досвіду високорозвинених країн світу щодо економічної кризи спиратимемося на держави, які, згідно зі світовою оцінкою, за останні

роки вийшли на перші місця, а також на історичний досвід країн, що подолали наслідки економічних криз у різні роки.

В 2022 році до першої десятки найбільш прогресивних у “Економічна якість” країн увійшли: Швейцарія, Японія, Данія, США, Норвегія, Швеція, Німеччина, Фінляндія, Нідерланди, Люксембург. За визначенням лондонського дослідного інституту Legatum Institute, у рейтингу Doing Business (за сприятливістю ведення бізнесу та ін.) Швейцарія також займає перше місце, далі відповідно йдуть: Сінгапур, Нова Зеландія, Республіка Корея, САР, Гонконг, Китай, США, Великобританія, Норвегія. За інформацією Світового банку, поданою в аналітичній доповіді “Ведення бізнесу в 2022 році”, країни розподілялись таким чином: Нова Зеландія, Сінгапур (лідер рейтингу протягом останніх дев’яти років), Данія, Гонконг, Південна Корея, Норвегія, Великобританія, Сполучені Штати Америки, Швеція і Македонія. За обсягом частки економіки країни у світовому обсязі в першу трійку увійшли: Китай, США, Індія. Частка Китаю становить 18,6 % або 27 трлн. доларів від обсягу світової економіки; Американська економіка становить 15,6 % світової економіки, а саме – 23 трлн. дол. США. Індія – 6,9 % світової економіки (10 трлн. дол. США) [19].

В антикризовій політиці дуже важлива достовірна інформація про реальну ситуацію в економіці, яка описується низкою показників. Для оцінки економічного стану країни використовують значення валового внутрішнього продукту (ВВП), яке визначає вартість випущених товарів і послуг окремо взятим державою. За даними Міжнародного валютного фонду протягом останніх років до десятки країн з найбільшим ВВП належать: Китай, США, Індія, Японія, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Бразилія і Канада.

Відповідно до унікальності криз у системах державного управління зарубіжних країн розглянемо досвід державного антикризового управління.

На мою думку, саме цей досвід, у вигляді емпірично апробованих прийомів, комплексів заходів і вибору об’єктів та пріоритетних сфер

діяльності може бути корисним для розвитку державного антикризового управління в Україні.

На основі аналізу державного антикризового регулювання в різних країнах можна виокремити головні антикризові заходи, які найчастіше використовуються у світовій практиці:

- створення спеціальних фондів;
- зниження кредитної ставки комерційних банків;
- розширення переліку активів, які банки приймають під заставу;
- зменшення обов'язкових резервів для комерційних банків;
- збільшення розміру державних гарантій за банківськими вкладами та кредитами для підприємців;
- гарантія за міжбанківськими кредитами, кредитами для малого та середнього бізнесу, підтримка компаній, які не можуть залучити необхідні кошти через проблеми в реальному секторі економіки;
- впровадження нових кредитних програм; націоналізація підприємств;
- відокремлення «поганих» активів від «хороших» шляхом створення спеціальних установ;
- підвищення фінансової дисципліни підприємців тощо.

На специфіку антикризового державного регулювання реального сектору в різних країнах вплинули такі чинники: причини економічної кризи в реальному секторі, розміри реального сектору, розвиток державних інституцій, ступінь економічної кризи реального сектору, криза в реальному секторі, рівень економічного зростання до кризи. [20 с. 206]

Кожна країна має свої пріоритети в антикризовій політиці. Так, в Австрії такими виступили державне кредитування і прямі фінансові капіталовкладення до реального сектору економіки; у Чехії – підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства; у Німеччині – стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру); в Іспанії – залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі.

Розвиток світової фінансово-економічної кризи порушив нові питання щодо ефективності державного регулювання економічних процесів, інструментів цього регулювання та міжнародного співробітництва у сфері регуляторної політики.

Нині антикризові аспекти державного управління в різних країнах виражаються в різних формах. Досвід країн Європейського Союзу (ЄС) загалом підтверджує, що регіональна політика в цих країнах по суті спрямована на створення умов, які дають змогу регіонам повною мірою використовувати свій потенціал для стимулювання та збільшення внеску в національну економіку. Співфінансування слаборозвинених територій для їх розвитку набуває дедалі більшого поширення в ЄС.

Варто звернути увагу на особливості антикризових заходів зарубіжних країн щодо оздоровлення банківської системи. Зокрема, на досвід Європейського Союзу (ЄС) нинішній набір інструментів Європейського центрального банку (ЄЦБ), який використовується для рефінансування комерційних банків, зазвичай охоплює так звані постійні кредитні та депозитні механізми, які дозволяють впливати на ліквідність банківських установ ЄС. Це охоплює:

- депозитні операції («вікно» для отримання короткострокових депозитів), що дає змогу комерційним банкам розміщувати короткострокові депозити в національних центральних банках під заздалегідь визначену процентну ставку. За загальним правилом, умови депозиту встановлюються ЄЦБ на один робочий день (тобто депозити овернайт), і процентні ставки за ними становлять нижню межу одноденного міжбанківського кредитування на ринку євро;

- кредитні операції («вікно» короткострокового кредитування – граничне кредитування), що дозволяє комерційним банкам отримувати короткострокові позики для поповнення ліквідності в національних центральних банках під певну заставу. [20 с. 208]

У США, наприклад, антикризові норми відображені у вдосконаленні законодавства про зайнятість, збільшенні робочих місць, насамперед для молоді, розробці регіональних структурних програм тощо. США має антициклічну політику зайнятості. Передбачається пришвидшене державне фінансування будівельних робіт, збільшення зайнятості в державному секторі, збільшення обсягу і тривалості виплати допомоги по безробіттю, підвищення кваліфікації у приватному та державному секторах як захід загального оздоровлення економіки та як додаток до страхування на випадок безробіття. Ця політика також охоплює реалізацію програм зайнятості молоді та програм розвитку для створення робочих місць у важливих для держави місцях (зокрема сільській місцевості) та держави загалом. Важливим напрямом удосконалення антикризового державного управління в США є всебічна науково обґрунтована координація зусиль різних державних органів щодо розроблення та проведення економічної політики.

Організація системи міждержавних відносин у США є прикладом децентралізованої моделі федералізму. Цільові бюджетні гранти використовуватимуться для усунення наявних горизонтальних диспропорцій, наданих безпосередньо тим, хто цього потребує, відповідно до затверджених цілей розвитку.

Канада є прикладом країни, в якій велику увагу приділяють зменшенню диспропорцій між провінціями. Фактично, Канада не застосовує стандарти вартості. Основним інструментом регіонального розвитку в Канаді є цільові програми. Відповідно до цілі соціального забезпечення, федеральний уряд Канади відшкодовує 50% провінційних витрат на соціально цільові програми як державну підтримку. Регіональні витрати мають бути пристосовані до пріоритетних потреб цієї підтримки.

На думку багатьох науковців, найефективнішим у міжнародній практиці план заходів державного антикризового управління став розроблений та реалізований у Китаї [21].

Основні напрями реформи включали модернізацію економіки, формування і вдосконалення ринкового економічного механізму, акцент було зроблено на створення планової системи, в основі якої було свідоме використання закону вартості, і ставила за мету розвиток товарної економіки, встановлення раціональної системи цін шляхом забезпечення свободи дії економічних важелів. Модернізація країни, індустріалізація передбачала стійкий розвиток основною метою якого є формування середньо заможного суспільства.

Головними напрямками економічної політики Японії виступили: стабілізація, перерозподіл доходу, надання суспільних товарів та корегування помилок ринку. З метою стабілізації економіки держава створює плани і прогнози. Реалізацію промислової політики здійснює Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості. До сфери дії міністерства входять зовнішня торгівля, промисловість, новітні технології, підтримка малих і середніх підприємств. Слід зазначити, що Японії притаманний досить ефективний процес приватизації державних неплатоспроможних підприємств, які модернізуються, оптимізуються і поступово починають виходити на прибутковий рівень роботи. Саме це дозволяє ефективно реалізовувати антикризові заходи [22, с. 85].

У Новій Зеландії, яка у 80-х рр. XX століття мала великий державний борг і перебувала в умовах фінансової кризи, пройшла низка економічних реформ, що дали позитивний результат. По-перше, проводилась дерегуляція фінансових ринків, зниження торговельних мит і перехід на непостійний валютний курс. По-друге, відбулись соціальні реформи: були скасовані соціальні пільги, а ті, що залишилися, стали адресними. По-третє – прийняття закону про фінансову відповідальність, який зобов'язав уряд проводити зрозумілу фіскальну політику. У країні відбувся перегляд ролі держави в економіці, тобто так звана дерегуляція відносин між економікою і бізнесом. Виключення субсидій і дотацій та відсутність державної підтримки

обумовили розвиток підприємств на засаді конкурентних переваг, сприяли запровадженню інновацій [23].

В Україні ж популяризація соціальних питань обумовлює витрачання незароблених коштів і призводить до збільшення боргів. Застосування Новозеландської моделі буде ефективно працювати тільки в сильному громадянському суспільстві, за практичної відсутності корупції та прозорості бюджетного процесу.

Німеччина тривалий час займає перше місце серед країн Євросоюзу за розвитком економіки та провідне серед держав світу.

Характерними рисами економічних реформ були врахування регіональних особливостей країни, чому сприяв чіткий розподіл обов'язків між районними, федеральними і муніципальними структурами. Окружне районне управління здійснює управління тільки у сферах соціального захисту населення, надзвичайних ситуацій, екології і землевпорядкування, загальних засад економічного розвитку.

Соціальна сфера перекладена на рівень громад і населення. Існує фінансова самостійність громад. Тільки 15 % податку на доходи фізичних осіб залишається на місцях в бюджетах, і цей податок є другим за валовим доходом податком. Причому основним податком громад виступає податок з бізнесу, отже, малий і середній бізнес виступає вирішальним чинником муніципального розвитку. Тому йдеться про співпрацю між бізнесом і місцевою владою та визначення фінансування інноваційних проектів.

Дуже актуальний та цікавий приклад проведення реформ для України.

Франція за багато років акумулювала суттєвий досвід у сфері рецентралізації державного управління за рахунок розширення повноважень і відповідальності територіальних утворень з метою їх перспективного розвитку [24].

Практично досвід Франції Україна переймає в наш час, але все відбувається доволі повільно, з корегуванням особливостей ведення внутрішньої політики.

Унікальний підхід щодо розвитку економіки країни реалізовано в Індії.

З 2012 року уряд Індії оголосив про додаткові реформи та заходи щодо скорочення дефіциту, включаючи дозвіл інвесторам більш високих рівнів брати участь у прямих інвестиціях в економіку держави. Це стало новим поштовхом. У розвиток економіки країни стали активно вкладати кошти іноземні інвестори, завдяки сприятливому ставленню уряду до інституту іноземної приватної власності і підприємництва.

З позиції закордонного досвіду антикризові заходи, на національному і регіональному рівнях, звідки, власне, і беруть свої корені теоретичні розробки управління національною економікою, надають можливість окреслити провідні шляхи підвищення антикризового управління економікою країни. Так, В. Мау виділяє чотири групи інструментів економічної політики, до яких належать: підтримка банківської системи, кредитно-грошова політика, підтримка реального сектора економіки, підтримка населення [23, с. 354].

Важливо підкреслити, що напрямки антикризової політики, як правило, залежать від того, які з секторів економіки є провідними в країні. Сліпе копіювання певного сценарію розвитку недоцільне, оскільки в Україні існують певні особливості господарювання, менталітет населення, складність запровадження новацій на загальнодержавному рівні тощо.

Висновки до розділу 1

Результати вивчення й узагальнення наявних наукових думок дозволили встановити, що будь-який суб'єкт економічної діяльності має схильність до виникнення криз і причини їх виникнення різноманітні. Суб'єкти економічної діяльності постійно підвладні впливу зовнішніх факторів, які змушують їх відповідати змінному середовищу, тому небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати. Отже, суб'єкту економічної діяльності необхідно впроваджувати постійно діюче антикризове управління,

яке дасть можливість своєчасно виявляти і встановлювати можливі причини кризи, дозволить керівництву забезпечити рівень фінансової безпеки, а суб'єкту економічної діяльності – стабільно функціонувати і розвиватися.

Для вчасного реагування на появу перших симптомів кризи антикризове управління повинно включати постійну «кількісну» та «якісну» діагностику фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Доцільно використовувати як інструмент профілактичного антикризового управління, діагностику. Сформульовано дерево цілей антикризового управління суб'єктом економічної діяльності та визначено їх місце у системі цілей управління суб'єктом економічної діяльності.

Висвітлено систематичний підхід методів антикризового управління. До них можна віднести всю сукупність методологічних інструментів, що включають комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів його усунення і подолання. Виходячи з сутнісних характеристик і необхідності прийняття рішення про застосування антикризових методів на кожному етапі життєвого циклу підприємства, передбачається їх розгляд з точки зору діагностичних методів і методів управління кризовою ситуацією.

Ефективність антикризового управління заснована на застосуванні методів оцінки фінансового стану та ймовірності банкрутства підприємства. Визначено, що дані методи характеризуються різними підходами та інструментами, які залежать від складності розрахунків та витрат на їх виконання, об'єктів оцінки, обсягу аналізу тощо.

На основі проведеного аналізу оцінки управління ефективністю антикризових заходів призначені два методи: порівняльний аналіз показників для оцінки фінансового стану і дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства. Ці методи дозволяють найбільш осмислено і точно оцінити ефективність антикризового управління на підприємстві. Серед ефективних українських моделей було виділено моделі О. Терещенко, В. Мартиненка, А. Матвійчука. Найбільш відомими зарубіжними моделями оцінки ймовірності

банкрутства виступають моделі Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера і Г. Тішоу.

Також було обґрунтовано тісний зв'язок антикризового управління з ризиками. Визначено, що роботи з усуненням кризових явищ на підприємстві здійснюються постфактум, коли негативний вплив ряду факторів вже має місце і потрібно негайно приймати рішення, в тому числі на рівні топ-менеджменту. Подібна ситуація викликає питання про необхідність попередньої і регулярної оцінки ефективності ризик-менеджменту як інструменту ефективного антикризового управління. Ефективне управління ризиками – це чітко організований процес відповідно до рекомендацій стандартів і програм, який орієнтований на оптимізацію прибутку підприємства за ризиками. Проаналізовано підходи оцінки ризик-менеджменту на підприємстві як результат його впровадження, такі як витратний підхід та підхід на основі чистої приведеної вартості (NPV). Визначено ряд припущень і умов, які необхідно брати до уваги при застосуванні методів оцінки ефективності діяльності підприємства визначення економічної ефективності управління ризиками.

На основі вивчення досвіду високорозвинутих країн світу щодо виходу з економічної кризи та аналізу розвитку держав, , а також досліджуючи історичний досвід країн, які подолали наслідки економічних криз у різні роки, окреслені шляхи використання зарубіжного досвіду антикризового управління національною економікою в Україні. Закордонний досвід впровадження результативних антикризових заходів дозволив обґрунтувати вагомість державної підтримки розвитку малого і середнього підприємництва, підкресливши роль територіальних громад, як зацікавлених сторін, діючих у триєдиній системі: держава–громада–бізнес.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»

Публічне Акціонерне Товариство «Укрзалізниця» – орган управління залізничним транспортом загального користування, що здійснює централізоване управління процесом перевезень у внутрішньому й міждержавному сполученнях та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць.

До складу Укрзалізниці входять Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів [25].

Загальні відомості про Товариство подані в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Інформація про місцезнаходження та основні реквізити ПАТ «Укрзалізниця»

Повне найменування підприємства	Публічне акціонерне товариство "Українська залізниця"
Скорочене найменування підприємства	ПАТ «Укрзалізниця»
Код за ЄДРПОУ	40075815
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Тверська, 5
Поштовий індекс	03151

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту.

Експлуатаційна протяжність головних колій складає 21 640,4 км з яких 45% електрифіковано. За обсягами вантажних перевезень залізниці України займають четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю та Індії. Вантажонапруженість українських залізниць (річний обсяг перевезень на 1 км) в 3-5 разів перевищує відповідний показник розвинених європейських країн.

На залізницях функціонують 1492 залізничних станцій, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій шляху, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанцій енергопостачання .

Територією України проходять 3 залізничних транспортні коридори - № 3,5,9. Через українські порти Ізмаїл і Рені здійснюється взаємодія з пан'європейським коридором №7, який проходить річкою Дунай. Сьогодні довжина національної мережі залізничних транзитних коридорів в Україні складає 3162 км. Це головним чином двоколійні електрифіковані, обладнані автоблокуванням магістралі, що характеризуються високим рівнем використання технічних засобів. Окрім того розвиваються перевезення по МТК ТРАСЕКА (Європа – Кавказ – Азія).

Укрзалізниця є одним із засновників Ради із залізничного транспорту держав-учасників Співдружності.

Публічне акціонерне товариство “Українська залізниця” є юридичною особою, що утворене відповідно до Закону України “Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування”, постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 “Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” [26].

Товариство утворене як публічне акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Укрзалізниці, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття, згідно до

постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 “Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” [25].

Основною діяльністю підприємства є:

1. Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;
2. Надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту;
3. Проектування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення об’єктів інфраструктури залізничного транспорту;
4. Будівельна діяльність;
5. Діяльність із зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;
6. Надання послуг з ремонту вантажних вагонів і контейнерів, ремонту колісних пар, проведення промивально-пропарювальних робіт, а також дезінфекція вантажних вагонів;
7. Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах;
8. Надання послуг з навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, видачі та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення;
9. Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти на залізничних коліях загального та незагального користування;
10. Надання послуг з охорони вантажів, прийнятих до перевезення;
11. Інша діяльність [27].

Статутний капітал товариства становить 229 879 115 000 грн. Статутний капітал товариства поділяється на 229 879 115 простих іменних акцій 44 номінальною вартістю 1000 гривень кожна.

Акціонеру товариства належить 229 879 115 простих іменних акцій, що становить 100% статутного капіталу товариства.

Для забезпечення функціонування товариства утворюються органи товариства, а також апарат управління товариством.

Органами товариства є:

- загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства;
- наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції;
- дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління – поточною діяльністю Товариства;
- ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансовогосподарської діяльності Товариства.
- вищим органом є загальні збори акціонерів.

Функції загальних зборів – виконує Кабінет Міністрів України. Функції вищого органу, які передбачені законодавством, цим Статутом, а також внутрішніми документами товариства, виконуються Кабінетом Міністрів України одноосібно. Вищий орган може вирішувати будь-які питання діяльності товариства [25].

Структура управління АТ «Укрзалізниця» наведена на рис. 2.1 [26].

У Товаристві триває реформа корпоративного управління. Її мета – досягнення високих стандартів відкритості, прозорості та підзвітності. В 2018 році було завершено роботу з визначення нової системи управління та розпочато поступове втілення її в життя.

Основні документи, якими керується АТ «Укрзалізниця», або Товариство) у своїй діяльності:

- Закон України «Про транспорт»;
- Закон України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування»;
- Закон України «Про залізничний транспорт»;
- Статут залізниць України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 06.04.1998 № 457;



Рисунок 2.1 – Структура управління ПАТ «Укрзалізниця»

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 № 651-р «Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту»;
- постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 № 1390 «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки»;

- постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»;

- постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 № 735 «Питання акціонерного товариства «Українська залізниця».

З метою приведення Статуту ПАТ «Укрзалізниця» у відповідність до норм законодавства, а саме у зв'язку зі змінами, внесеними у 2018 році до Закону України «Про акціонерні товариства», постановою Кабінету Міністрів України від 30.10.2018 № 938 «Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Українська залізниця» внесені зміни до Статуту шляхом затвердження його у новій редакції з одночасною зміною типу Товариства з публічного на приватне, а також найменування Товариства з ПАТ «Укрзалізниця» на АТ «Укрзалізниця» .

Згідно з новою редакцією Статуту здійснено перерозподіл компетенції органів АТ «Укрзалізниця» відповідно до законодавства. Зокрема, загальними зборами на підставі пропозицій (подання) наглядової ради Товариства розглядатимуться та/або вирішуватимуться питання щодо:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- попереднього погодження Стратегії Товариства і річних бюджетів для реалізації Стратегії;
- затвердження розробленого та погодженого наглядовою радою фінансового плану;
- затвердження основних засад здійснення державної власності щодо— Товариства;
- затвердження чисельності та персонального складу правління, призначення та звільнення з посади голови правління. Новою редакцією Статуту АТ «Укрзалізниця» також визначено, що члени наглядової ради Товариства обираються загальними зборами на строк три роки, а також передбачена можливість прийняття загальними зборами рішення про дострокове припинення повноважень члена наглядової ради [25].

Відповідним чином збільшено обсяг питань, які належать до виключної компетенції наглядової ради. Результати операційної діяльності 2020 та 2021 року показали, що основа вантажних перевезень в Україні склала 85% та 87,5 від загального обсягу вантажних перевезень.

Динаміка обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом представлена в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Динаміка/розбивка обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом у 2020-2021 роках

Найменування показників	2021 рік	2020 рік	% до 2020 року
Перевезено, млн. тонн, у т.ч.	314,3	305,5	102,9%
транзит	11,5	12,5	91,7%
імпорт	40,6	36,5	111,2%
експорт	112,4	113,0	99,5%
внутрішні	149,8	143,4	104,5%
Вантажообіг, млн. т-км, у т.ч.	180 361,0	175 587,2	102,7%
транзит	13 016,6	14 276,4	91,2%
імпорт	21 016,1	20 225,5	103,9%
експорт	80 196,9	77 838,8	103,0%
внутрішні	66 131,3	63 246,4	104,6%



Рисунок 2.2 – Експортні перевезення за всіма видами сполучення

З табл. 2.2 бачимо, що динаміка об'євів вантажних перевезень з кожним роком знижується. Причинами цього явища можна вважати:

- пандемія коронавірусу COVID-19;
- зниження попиту на чорні метали на ключових українських ринках – (ЄС, MENA, Туреччина) та падіння цін;
- протекціонізм на зовнішніх ринках, торгові війни (тарифні квоти – ЄС, захисні мита на постачання заготовки до Єгипту, антидемпінгові мита на експорт оцинкованого прокату до країн Євразійського економічного союзу(ЄАЕС), тарифні квоти на імпорту плоского г/к прокату до країн ЄАЕС);
- ревальвація гривні (українські промисловці через ревальвацію – стикнулися зі зростанням витрат у доларовому еквіваленті) [28].

Щодо пасажирських перевезень, то їх динаміка зазнала катастрофічних впливів хвороби але починає поступово покращуватись (рис. 2.3).

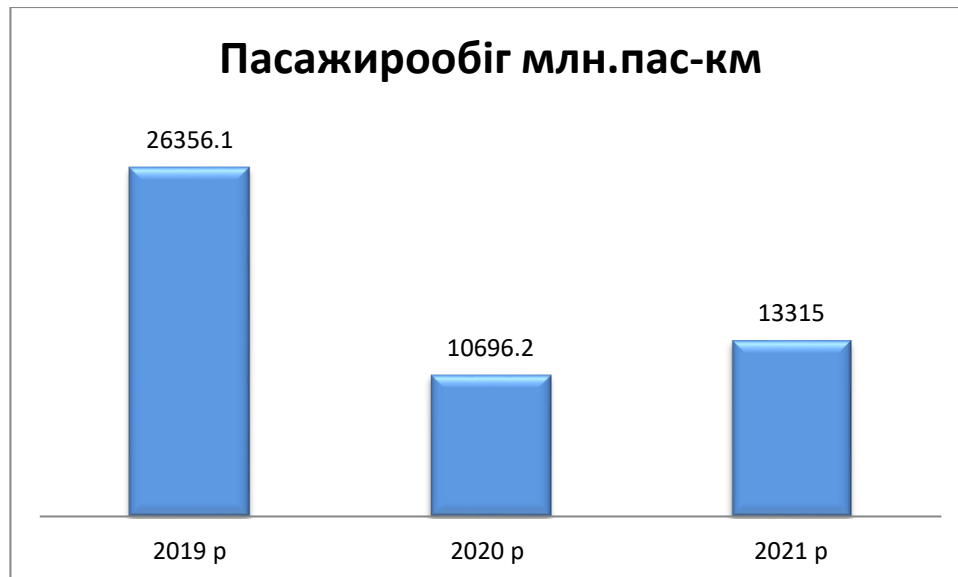


Рисунок 2.3 – Пасажирообіг АТ «Укрзалізниця» [27].

Товариство фокусується на покращенні якості послуг в умовах обмежених ресурсів. Протягом 2021 року:

- покращено послуги бронювання та інформування;
- запроваджено нові внутрішні та міжнародні маршрути;
- проведено модернізацію парку, інвестовано 9,3 млрд грн у– капітальні ремонти та придбання нових вагонів, локомотивів і поїздів.

Проект Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2020-2023 роки взятий за основу наглядною радою для врахування у подальшій роботі. За результатами затвердження Стратегії буде розроблений план заходів з її реалізації, який включатиме, зокрема, необхідні заходи із реформування підприємства для досягнення стратегічних цілей [29].

Стратегія розвитку підприємства спрямована на досягнення таких основних цілей:

- задоволення потреб України у залізничних перевезеннях та логістиці, відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення;
- досягнення та утримання міцної фінансової позиції підприємства, зокрема шляхом активізації необхідних інвестицій в основну діяльність Товариства;

- забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників та третіх осіб;
- збільшення привабливості підприємства ї для споживачів та співробітників;
- запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління;
- збільшення прозорості та відповідність законодавству з метою усунення корупції та зловживань.

2.2. Дослідження фінансово-економічного стану ПАТ «Укрзалізниця»

Для оцінки загального економічного стану ПАТ «Укрзалізниця» був проведений аналіз наступних напрямів:

1. Показники ефективності використання основних та оборотних фондів підприємства;
2. Показники аналізу виробництва, собівартості та структури реалізованої продукції;
3. Показники фінансового стану підприємства. Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація про основні засоби ПАТ «Укрзалізниця» у 2021 році

Найменування основних засобів	Основні засоби			
	на 1 січня 2021 року		На 31 грудня 2021 року	
	Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %
Земельні ділянки	45 681 871	19,22	45 686 886	19,48
Будівлі, споруди та інфраструктура	51 494 402	21,66	49 799 395	21,23
Земельне полотно та верхня	78 939 086	33,21	77 175 619	32,90

будова колія				
Локомотиви	17 145 877	7,21	19 345 693	8,25
Вагони	26 188 996	11,02	25 236 197	10,76
Машини, обладнання, інструменти та інші основні засоби	9 567 301	4,02	9 442 709	4,03
Транспортні засоби	1 562 453	0,66	1 534 218	0,65
Незавершене будівництво та невстановлене обладнання	7 121 243	3	6 334 442	2,70
Всього	237701 229	100	234555 159	100

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити висновок, що в структурі основних засобів найбільшу частку складає земельне полотно та верхня будова колія крім того, слід зауважити, що більшість залізничних колій є малодіяльними., найменшу – незавершене будівництво та невстановлене обладнання. Знос основних засобів у 2021 році склав 26,36 %, таке значення показника викликане великим недоінвестуванням в минулому та ускладнюється військовим станом.

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів ПАТ «Укрзалізниця» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники використання основних та оборотних засобів ПАТ «Укрзалізниця» за 2017-2021 роки

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
						Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Фондомісткість	1,89	3,52	3,86	4,21	4,31	0,10	2,38
Фондоозброєність	382,7	443,39	505,2	522,34	530,99	8,65	1,66
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,7	0,6	0,68	0,72	0,04	5,88
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,01	0,01	0,02	0,68	0,83	0,01	25,00
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0002	0,00001	0,00003	0,0002	0,0015	0,00	650,00
Фондовіддача	0,54	0,28	0,26	0,21	0,2	-0,01	-4,76
Коефіцієнт	1,56	0,20	0,42	0,86	1,24	0,38	44,19

оборотності оборотних активів							
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	-0,05	-0,01	0,0003	0,0004	0,00047	0,00	17,50

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки: підприємство має критично низькі значення коефіцієнту зносу у 2017-2019 роках, але позитивна динаміка все ж таки спостерігається. Тобто, підприємство не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних засобів шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції.

Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в 2017-2021 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та зростання фондомісткості. Коефіцієнт фондомісткості має щорічний приріст майже на 10%. Однак фактичні значення все ще не є свідченням ефективної діяльності даного підприємства.

Аналіз може свідчити про те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Його збільшення протягом 2017-2021 років частково відбулося через оновлення основних фондів, та часково – за рахунок скорочення чисельності працівників.

Щодо позитивних тенденцій використання оборотних фондів, можна виділити наступне: оборотні активи підприємства у 2021 році здійснили 1,24 обороти. Останні роки даний показник має позитивну динаміку. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про прискорення обороту оборотних засобів. Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів також є критичною, але у звітньому періоді ми можемо спостерігати позитивну

тенденцію до збільшення даного показника. У 2021 році величина прибутку на 1 грн основних засобів досягла величини 0,47 грн, що на 17,5% більше, ніж у 2020 році.

Щодо основних фондів, коефіцієнт зносу та оновлення має тенденцію до збільшення. Це викликано поступовим оновленням основних фондів, яке виступає головним інструментом по покращенню матеріально-технічного стану підприємства шляхом купівлі/модернізації/реконструкції вагонів, локомотивів, транспортних засобів тощо.

Огляд структури собівартості та реалізації послуг є одним з елементів аналізу обраного підприємства. В першу чергу охарактеризуємо структуру собівартості надання послуг ПАТ «Укрзалізниця» за 2017-2021 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка структури собівартості надання послуг ПАТ «Укрзалізниця» за 2017-2021 роки

Склад витрат, % від загальної собівартості	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	27,4	31,3	29	31	26
Витрати на оплату праці	35	29,5	37,3	39,8	39,8
Відрахування на соціальні заходи	18	6,6	7,7	11,2	11,2
Амортизація	18	27,5	20,7	16	15
Інші витрати	5	5,1	5,3	2	8
Всього	100	100	100	100	100

Отже, дані табл. 2.5 свідчать, що у 2017-2021 роках найбільшу частку в структурі собівартості послуг займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Що негативно впливає на формування фінансового результату.

Великі витрати на оплату праці свідчать про низький рівень матеріаломісткості наданих послуг.

Наступним кроком буде аналіз структури реалізованих послуг ПАТ «Укрзалізниця», який представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура реалізованих послуг ПАТ «Укрзалізниця» за 2017-2021 роки, %

Основний вид продукції	Обсяг реалізованих послуг				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Вантажні перевезення (вантажообіг тарифн. + робота по переміщенню порожніх власних та арендованих вагонів)	81,3	80,6	81,8	84,7	87,5
Пасажирські перевезення	9,9	9,8	3,6	4,9	5,1
Реалізація послуг з допоміжного виробництва	8,8	9,6	14,6	10,4	7,4

Отже, з табл. 2.6 виходить, що протягом 2017-2021 рр. динаміка показників має невелике збільшення частки вантажних перевезень та велике зменшення пасажирських. Причиною тому є введення карантинних заходів, однак, все одно підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 87,5% у 2021 році.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Отримані дані подано в табл. 2.7, 2.8, 2.9.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ПАТ «Укрзалізниця»

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Нормативне значення
-----------	------	------	------	------	------	---	---------------------

Коефіцієнт покриття	0,41	0,54	0,65	0,93	1,23	32,26	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,33	0,29	0,27	0,23	-14,81	Більше 0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,22	0,22	0,25	0,28	12,00	Більше 0,2-0,3

Відобразимо результати на рисунку 2.4

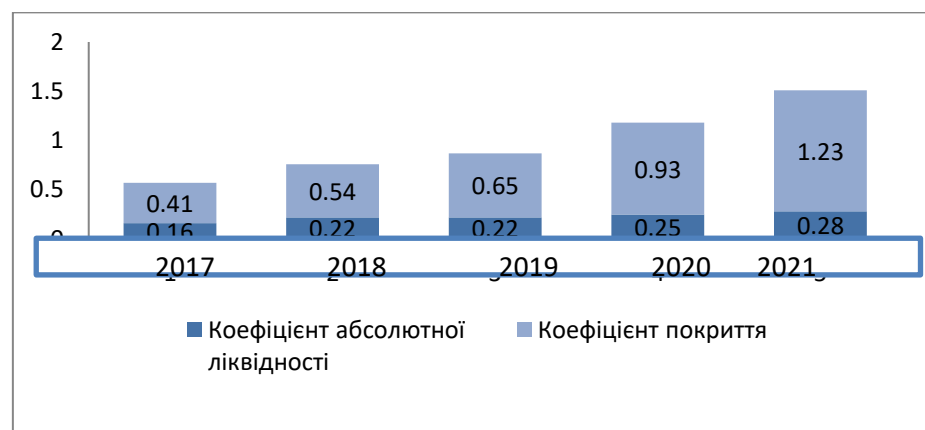


Рисунок 2.4 – Показники ліквідності за 2017-2021 рр

Оцінивши дані таблиці 2.7, можна зрозуміти, чи достатньо у підприємства оборотних коштів для швидкого погашення своїх зобов'язань. У випадку з АТ «Укрзалізниця», коефіцієнт покриття був нижчим за норму у 2017-2020 роках, але у 2021 увійшов у норму, що свідчить про здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Також, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018-2021 роках увійшов у норму. Тобто, підприємство може погасити короткострокові зобов'язання, не чекаючи дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. У 2021 році підприємство можна вважати здатним швидко погасити свої зобов'язання, але все одно поканики не є достатньо задовільними.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця» в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця»

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,78	0,79	0,8	0,81	0,74	-8,64	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,26	0,28	0,27	0,32	0,38	18,75	Менше 2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	-1,41	-0,85	-0,54	0,23	-0,002	-99,13	Вище 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,06	-0,04	-0,02	-0,03	50,00	Більше 0,2
Коефіцієнт фінансового левириджу	0,09	0,03	0,01	0,04	0,06	44,74	Менше 1

Відобразимо результати на рис. 2.5.

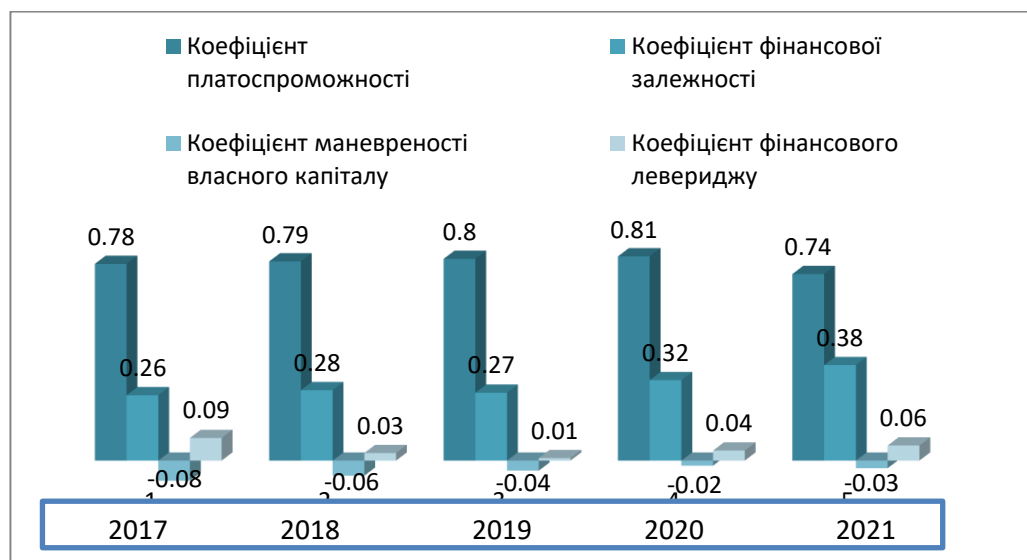


Рисунок 2.5 – Показники фінансової стійкості за 2017-2021 рр.

Результати показників фінансової стійкості наступні: майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням. Так, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами показує позитивну динаміку протягом 2017-2021 рр., але все одно не досягає нормативного значення.

Показник маневреності власного капіталу показує, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є недостатньою.

Динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний суб'єкт господарювання із власних джерел зможе покрити всі зобов'язання [29]. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. У випадку з АТ «Укрзалізниця», даний показник має найбільше значення у 2017 році, але у 2021 році він підвищився на 45% порівняно з попереднім роком.

Як висновок можна вважати, що фінансовий стан нормальний і підприємство є відносно незалежним від довгострокових зобов'язань. Проаналізуємо показники ділової активності та складемо табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ПАТ «Укрзалізниця»

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	0,09	0,06	0,07	0,09	0,011	22,22	>0, збільшення
Період оборотності активів	395	477	823	776	721	-7,09	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності	5,24	3,13	2,99	3,31	2,54	-23,26	>0, збільшення

(оборотності оборотних засобів)							
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,24	1,73	1,76	1,78	1,65	-7,3	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	46,2	44,03	66,33	68,21	73,99	8,47	>0, збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	7,9	8,29	5,5	6,1	7,23	18,52	>0, зменшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	293,9	210,5	206,9	202,5	198,34	-2,05	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,87	11,31	9,26	10,25	9,86	3,8	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,08	0,04	0,03	0,05	0,06	20	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,12	0,08	0,09	0,1	0,09	10	>0, збільшення

Дані табл. 2.9 свідчать, що коефіцієнт оборотності активів на АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до збільшення, а період обертання – до зменшення. Даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу та відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує кількість повних циклів обігу продукції; або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів, або інакше показує кількість оборотів однієї гривні активів за аналізований період [30]. Можна зробити висновок, що динаміка 2020-2021 років свідчить про ефективність використання активів на підприємстві.

Оборотні активи ПАТ «Укрзалізниця» за 2021 рік здійснили 2,54 обороти, що є на 23 % менше, ніж у 2020 році. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Чим нижче значення

цього коефіцієнта, тим повільніше обертається капітал, і тим менше прибутку приносить кожна гривня активу підприємства.

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей виступає одним з найважливіших ступенів оцінки ділової активності підприємства. Розмір дебіторської заборгованості визначається на основі розрахунків підприємства зі своїми клієнтами. Необхідно взяти до уваги, що чим більше період прострочення дебіторської заборгованості, тим вищий ризик її непогашення. Тенденція до збільшення цього показника свідчить про зниження ліквідності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на АТ «Укрзалізниця» в динаміці збільшується з 46,2 у 2017 р. до 73,99 у 2021 р. Це свідчить про збільшення обсягу кредиту, що надає підприємство, тобто зростання купівлі продукції в кредит покупцями. При цьому спостерігається нестабільна динаміка тривалості обороту. Так, тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві знизилася з 8 днів у 2017 р. до 6 днів у 2019 році, а у 2020 році почала знову збільшуватись. Отже, зростає період, за який дебітори погашають підприємству заборгованість, що є негативним явищем для фінансового стану підприємства. Однак, ця ситуація спричинена наслідками карантинних заходів.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості показує заборгованість даного підприємства іншим підприємствам і особам. У 2019-2020 роках на аналізованому підприємстві спостерігається збільшення показника, тобто прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства, а у 2021 році – зменшення на 7% порівняно з 2020 роком. Середній термін повернення боргів на ПАТ «Укрзалізниця» у 2017 р. становив 294 дні, але вже в 2021 році він знизився до 198 днів. Тобто на кінець звітного періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів на ПАТ «Укрзалізниця» у 2017-2021 роках варіювався від 8 до 11. У 2021 році він становив 9,86, що на

4% нижче, ніж у попередньому році. Зниження даного показника свідчить про зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва, або про збільшення попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2017-2019 роки має тенденцію до зменшення, що є негативним явищем, але у 2020-2021 роках можна спостерігати позитивну динаміку, що показує підвищенню ефективності використання власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2021 році склав 0,06, що на 20% більше ніж у 2020 році та свідчить про те, що 1 грн. основних фондів приносить 0,06 грн чистого доходу. Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності за 2017-2021 роки в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності діяльності АТ «Укрзалізниця» за підходом В. А. Колодійчук [31]

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5	6	7
Витратні показники						
Рентабельність операційної діяльності, %	-4,71	-3,91	5,91	6,21	6,48	4,35
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	134,21	104,51	109,79	110,5	112,43	1,75
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	74,51	95,68	91,09	90,3	88,5	-1,99

Доходні показники						
Валова рентабельність реалізації послуг, %	25,49	4,32	8,91	10,3	17,85	73,30
Чиста рентабельність реалізації послуг, %	-25,69	-19,44	0,15	1,4	2,16	54,29
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	-17,24	-4,66	5,58	7,56	8,8	16,40
Ресурсні показники						
Рентабельність оборотних активів, %	-8,89	-4,79	-2,68	-1,34	-1,2	-10,45
Рентабельність необоротних активів, %	-7,9	-2,78	0,31	1,65	1,4	-15,15
Рентабельність власного капіталу, %	-10,52	-3,32	0,37	2,1	1,5	-28,57

Наочно результати чотирьох показників (рентабельність продукції, чиста рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу) представлені на рис. 2.6.

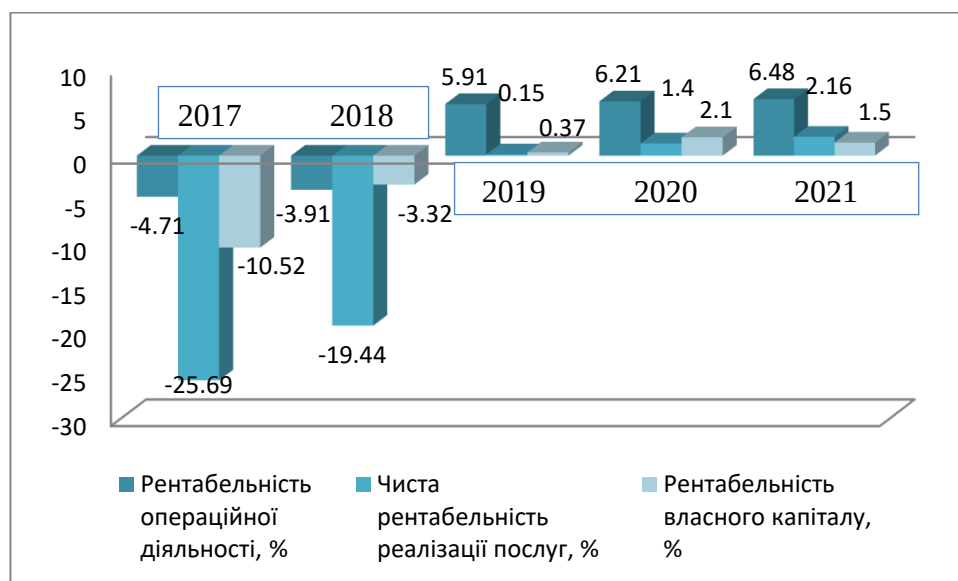


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ПАТ«Укрзалізниця»
за 2017-2021 роки

За підходом Колодійчук В. А., до витратних показників слід відносити не тільки рентабельність продукції, а й рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття та окупності виробничих витрат. Рентабельність операційної діяльності підприємства має дуже низькі та навіть від’ємні значення, тобто суб’єкт господарювання має низьку доходність на одиницю реалізації продукції, що може вказувати на неефективність його діяльності. Щодо динаміки, то найбільше значення цього показника підприємство мало у 2021 році і складало 6,48%. Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попередніми роками.

Коефіцієнти покриття та окупності виробничих витрат відображають, наскільки одна гривня чистого доходу покриває виробничі витрати та обсяг виробничих витрат для отримання однієї гривні чистого доходу. У першому випадку спостерігається тенденція до збільшення показника, що має негативний характер, тобто одна гривня чистого доходу підприємства здатна покривати менші обсяги витрат. У випадку з коефіцієнтом окупності підприємству потрібні менші обсяги витрат для отримання чистого доходу.

В категорії доходних показників Колодійчук В. А. зазначає три основних показника рентабельності. Валова рентабельність реалізації послуг, тобто прибутковість після відрахування всіх витрат, що не пов’язані з виробництвом, у 2021 році показала збільшення на 73% порівняно з 2020 роком. Але все одно результати підтверджують низьку окупність даного виду діяльності суб’єкта господарювання. Чиста рентабельність реалізації послуг характеризує відношення чистого прибутку до чистого доходу та показує вплив структури капіталу підприємства та фінансування на його рентабельність. За даним показником АТ «Укрзалізниця» в 2017-2021 роках має низькі значення. Рентабельність доходу від операційної діяльності показує розмір прибутку з 1 грн. доходу від операційної діяльності, який у

випадку з АТ «Укрзалізниця» показує динаміку до стрімкого збільшення протягом звітнього періоду.

Третя група показників характеризує ефективність використання наявних на підприємстві ресурсів. Аналіз рентабельності оборотних активів показує, що АТ «Укрзалізниця» неефективно використовує свої активи. В звітньому періоді спостерігається тенденція до збільшення показника, але все одно він має від'ємне значення. Аналогічні висновки робимо стосовно низьких значень рентабельності необоротних активів даного підприємства, які вказують на неефективність використання необоротних активів підприємства. Показник рентабельності власного капіталу має дуже низькі показники. Так, у 2021 році показник становив 1,5%, що є меншим, ніж у 2020 році на 28%.

2.3. Діагностування кризових явищ на АТ «Укрзалізниця» як основа оцінювання ефективності управління антикризовими заходами

Антикризова стратегія відноситься до загальної системи антикризового управління підприємства, тому аналіз ефективності її управління проводиться в рамках загальних методів діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Проведемо даний аналіз на прикладі АТ «Укрзалізниця», яке виконує свою діяльність в сфері надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні. Стратегією розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки передбачено реалізацію ряду ініціатив для досягнення стратегічних цілей. Ключовою метою є підвищення фінансово-економічної стабільності за рахунок стійкого розвитку, росту доходності й рентабельності бізнесу. На підприємстві ПАТ «Укрзалізниця» існує реальна потреба в розробці антикризової стратегії через те, що протягом 2017-2019 років підприємство було збитковим, аналіз фінансового стану є незадовільним та показники основного виду діяльності знаходяться на критичному рівні.

Динаміка показників фінансового стану у 2020-2021 роках мають позитивний характер та щорічне зростання прибутку на 10%. Однак, на початку 2020 року підприємство стикнулося з неочікуваною кризою зовнішнього фактора впливу — пандемією COVID-19, яка скоротила діяльність підприємства та нанесла збитків у розмірі 4 млн. грн. Тому розробка антикризової стратегії залишається вкрай необхідною.

Наразі широкої популярності набуло застосування статичних моделей на основі дискримінантного аналізу. Саме розрахунок інтегрального показника в рамках дискримінантного аналізу має найбільшу частоту використання (30,3%) та відносно високу точність передбачення (86%) [32].

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 долею ймовірності можна передбачити банкрутство суб'єкта господарювання і виявити напрями удосконалення антикризового управління на засадах стратегування. (додаток Б)

В рамках використання дискримінантних моделей визначення ймовірності банкрутства в оцінці антикризового управління підприємства проведемо аналіз досвіду вітчизняних науковців. Серед українських вчених, які працювали в даному напрямі варто виділити Терещенка О.О, Мартиненка В.П., Матвійчука А.В., Проскуру О.Ю.

Для визначення загрози банкрутства АТ «Укрзалізниця» варто виділити економіко-математичну модель прогнозування й визначення рівня банкрутства О.О. Терещенка. Саме він першим спробував вирішити проблему неможливості використання закордонних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств [1]. Науковець розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики ризику банкрутств українських підприємств, оскільки, на його думку, оптимальна дискримінантна функція повинна

враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо .

Результати обрахунків, згідно з формулою (Б.5), представимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності управління антикризовими заходами ПАТ «Укрзалізниця» за моделлю О.О. Терещенка

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
cashflow/ зобов'язання	-0,0001	-0,0001	0,0001	-0,071	-0,100
валюта балансу/ зобов'язання	2,456	2,961	4,037	4,793	4,703
прибуток/ валюта балансу	-0,047	-0,026	0,0046	0,001	0,011

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
прибуток/ виторг	-0,123	-0,055	0,001	0,050	0,101
виробничі запаси/ виторг	0,042	0,043	0,053	0,106	0,092
виторг/валюта балансу	0,383	0,488	0,534	0,314	0,336
Z_{TR}	-0,838	-0,237	0,442	0,598	0,904
Ймовірність банкрутства	Підприємство є напівбанкрутом		Загроза банкрутства		

З таб. 2.11 представимо наочно отримані результати інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» за моделлю О.О. Терещенка результати на рис. 2.7

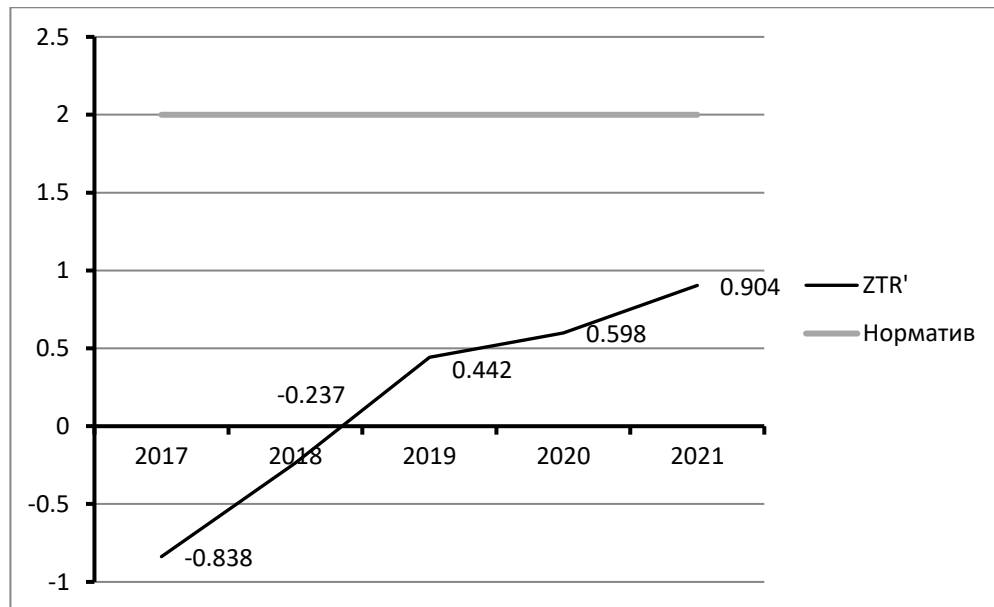


Рисунок 2.7 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» за моделлю О.О. Терещенка

Незважаючи на те, що протягом 2018-2021 років спостерігається позитивна динаміка інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства, все одно підприємства не досягло належного рівня фінансового стану, фінансова рівновага залишається порушеною. Таким чином за моделлю О.О. Терещенка можна ідентифікувати підприємство як напівбанкрута у 2017 та 2018 роках та загрозу банкрутства у 2020-2021 роках, а значить неефективність заходів щодо антикризових заходів, адже йому загрожує банкрутство. Як висновок, можна зазначити, що протягом усього звітного періоду АТ «Укрзалізниця» неефективно використовує свої активи для акумулювання прибутку, спостерігається незадовільна рентабельність реалізації продукції.

Наступним кроком є аналіз використання дискримінантної моделі А.В. Матвійчука для АТ «Укрзалізниця».

Результати обрахунків, згідно з формулою (Б.6), представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця» за моделлю А.В. Матвійчука

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
оборотні активи/необоротні активи	0,745	0,986	1,001	0,056	0,079
чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання	1,912	2,673	4,985	2,656	3,150
чистий дохід від реалізації/власний капітал	0,472	0,434	0,482	0,397	0,427
баланс/чистий дохід від реалізації	2,815	2,837	3,063	3,183	2,977
(оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи	5,325	5,783	6,548	7,073	7,696
(довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс	0,248	0,188	0,322	0,209	0,213
власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	2,037	3,021	2,302	3,793	3,703
Z_M	1,913	2,812	2,921	3,306	3,378
Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька

Відобразимо наочно отримані дані з табл. 2.12 інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» за моделлю А.В. Матвійчука наочно на рис. 2.8.

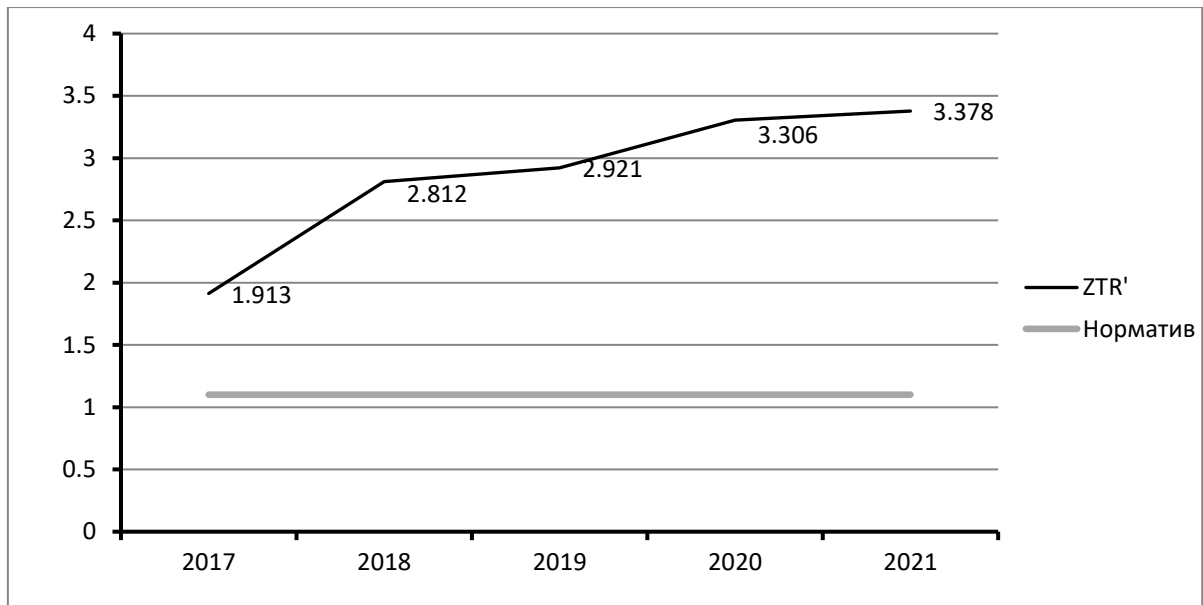


Рисунок 2.8 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» за моделлю А.В.Матвійчука

Отже, відповідно до даної моделі підприємство проводить задовільне антикризове управління. Отримані дані не підтверджують попередні дослідження аналізу за дискримінантною моделлю О. О. Терещенка. Це може бути пов'язано з тим, що виділення лише двох класів стану підприємства не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації. Однак, у 2018-2019 роках підприємство було збитковим, що виступає вирішальним чинником порушення фінансового стану. Таким чином, використання моделі Матвійчука А.В. в системі оцінки антикризового управління ПАТ «Укрзалізниця» не рекомендовано.

Наступним етапом проведемо розрахунок коефіцієнту ймовірності банкрутства за допомогою використання моделі В.П. Мартиненка для досліджуваного підприємства згідно з формулою (Б.7) та подамо результати в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності управління антикризовими заходами ПАТ «Укрзалізниця» за моделлю В.П. Мартиненка

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
-----------	------	------	------	------	------

коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	0,33	0,29	0,27	0,23
коефіцієнт автономії	0,78	0,79	0,8	0,81	0,74
коефіцієнт рентабельності власних засобів	-0,105	-0,032	0,0002	0,002	0,015
Кі.б.	2,25	2,78	2,96	2,98	2,78
Ймовірність банкрутства	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока

Представимо наочно отримані результати на рис. 2.9.

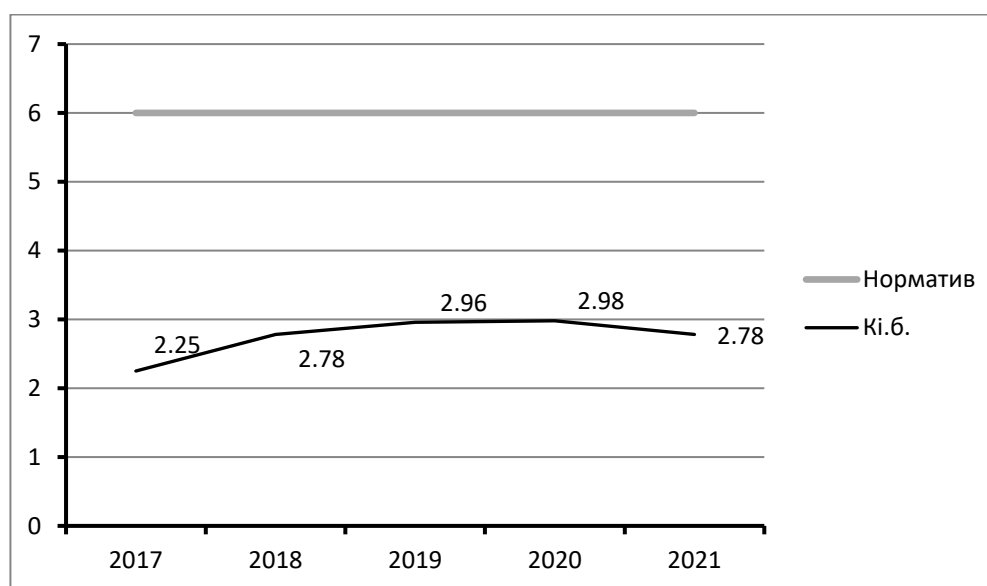


Рисунок 2.9 – Інтегральна оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «Укрзалізниця» за моделлю В.П. Мартиненка

Отже, згідно методики В.П. Мартиненка підприємство з дуже високою ймовірністю може стати банкрутом, якщо не перегляне свою антикризову стратегію. Це спричинено проблемами з ліквідністю, про що свідчить коефіцієнт поточної ліквідності та рентабельності власного капіталу.

При визначенні інтегральних показників на основі застосування вітчизняних моделей можна зробити наступні висновки: дві з трьох дискримінантних моделей підтвердили загрозу кризових явищ. Протягом звітного періоду ймовірність коливалася від дуже високої до високої за моделями В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка. Остання модель змістовно трактує ймовірність, враховуючи найважливіші складові фінансового стану

підприємств. Однак в даній моделі має місце широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок, що впливає на точність розрахунків. Також слід відмітити економіко-статистичну модель В.П. Мартиненка, яка відмічається своєю простотою розрахунків та наявністю вузьких інтервалів нормативних оцінок. Але за дискримінантною моделлю А.В. Матвійчука АТ «Укрзалізниця» має низьку ймовірність банкрутства. Такий результат може пояснюватися тим, що дана модель виділяє лише два стани підприємства, порівняно з попередніми, що впливає на викривлення нормативних оцінок.

Отже, робимо висновок про адекватність вітчизняних дискримінантних моделей, серед яких методики діагностування кризового стану В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка є придатними для удосконалення управління антикризовою стратегією на ПАТ «Укрзалізниця»

2.4. Оцінювання чинників впливу на ефективність управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця»

Статистичні моделі найбільш широко використовуються в практиці оцінювання ймовірності банкрутства та ефективності антикризових стратегій на підприємствах.

В пункті 2.3 для проведення аналізу було обрано 3 вітчизняні моделі, а саме О.О. Терещенка, А.В. Матвійчука, В.П. Мартиненка. Дві з трьох моделей підтвердили високу ймовірність банкрутства, та як висновок – неефективність антикризової стратегії. Для порівняння отриманих результатів та формування практичних висновків проведемо аналіз використання зарубіжних моделей в оцінці ймовірності банкрутства та їх адаптивності до українських ринкових умов. Питаннями розробки методів і моделей оцінки ймовірності банкрутства займалися такі зарубіжні вчені як: Е. Альтман, Г. Спрінгейт, Р. Таффлер та Г.Тішоу та інші. Їх розробки успішно використовуються в США та Канади, але для практичного

використання в нашій країні необхідно провести розрахунки інтегральних показників та порівняти з результатами вітчизняних методик. [1]

Проведемо аналіз застосування п'ятифакторної моделі Е. Альтмана згідно з формулою (Б.2). Відобразимо отримані результати в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця» за моделлю Е. Альтмана

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
робочий капітал/загальна вартість активів	-0,067	-0,050	-0,031	-0,073	-0,034
нерозподілений прибуток/загальна вартість активів	-0,061	-0,027	0,000	0,001	0,011
операційний прибуток/загальна вартість активів	-0,047	-0,027	-0,003	-0,004	-0,018
ринкова вартість акцій/заборгованість	3,933	3,762	3,927	3,793	3,703
чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	0,220	0,249	0,280	0,314	0,336
Z_A	2,257	2,321	2,608	2,515	2,592
Ймовірність банкрутства	Середня	Середня	Середня	Середня	Середня

За даною моделлю ймовірність банкрутства для ПАТ «Укрзалізниця» знаходиться на середньому рівні протягом 2017-2021 років. За однією зарубіжною моделлю важко підтвердити неефективність управління антикризовою стратегією, тому пропонується провести аналіз К. Спрінгейта та Р. Таффлера і Г. Тішоу для більш точних висновків [1].

Для більшого розуміння представимо результати наочно на рис. 2.10

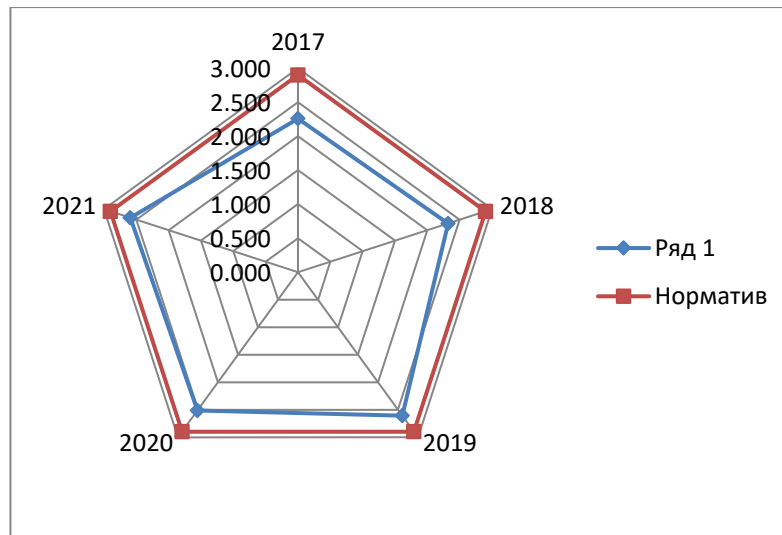


Рисунок 2.10 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» за моделлю Альтмана

Модель К. Спрінгея побудована на основі дослідження впливу 19 фінансових показників. 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 прогностного періоду цей показник зменшується. Високий рівень достовірності прогнозування загрози неплатоспроможності робить цю модель придатною для широкого застосування, в тому числі і в українських реаліях. Результати обчислень, згідно з формулою (Б.5), представимо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця» за моделлю К. Спрінгея

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
робочий капітал/загальна вартість активів	0,048	0,059	0,058	0,045	0,073
прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів	-0,047	-0,027	0,003	0,004	0,018

Продовження таблиці 2.15

прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання	-0,412	-0,244	0,033	0,030	0,170
обсяг продажів/загальна вартість активів	0,220	0,249	0,280	0,314	0,336
Z_s	-0,280	-0,082	0,202	0,203	0,377
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Представимо наочно результати на рис. 2.11.

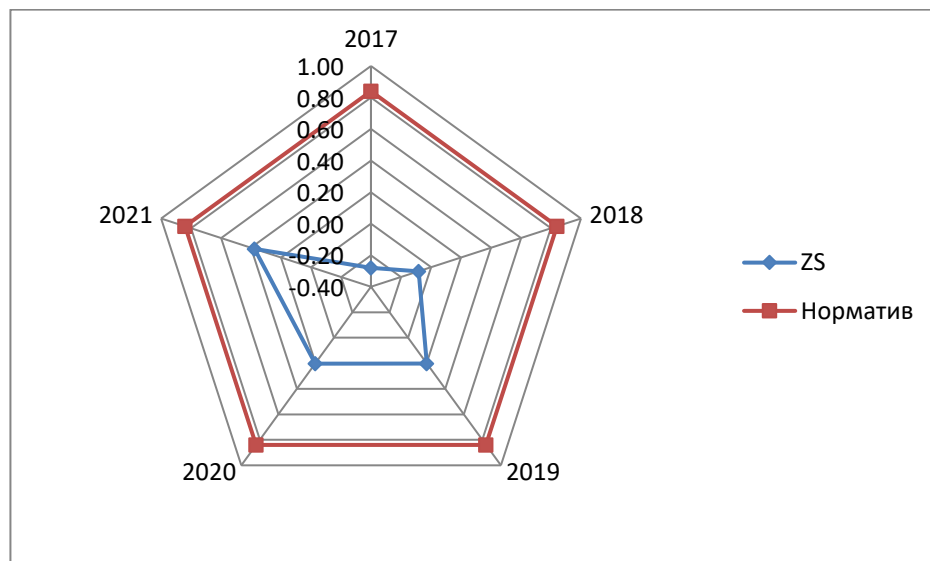


Рисунок 2.11 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» за моделлю Г. Спрінгейта

Як бачимо з рис. 2.11, за даною моделлю ПАТ «Укрзалізниця» є потенційним банкрутом, тому ідентифікуємо незадовільний рівень антикризового управління та ефективності антикризової стратегії. Незважаючи на позитивну динаміку протягом років, ймовірність банкрутства все одно залишається високою. Через неефективність використання капіталу, низьку результативність діяльності та рівня прибутку підприємство потребує негайної розробки ефективної антикризової стратегії для запобігання банкрутства.

Проведемо аналіз моделі Р. Таффлера і Г. Тішоу в умовах українського підприємства. Представимо результати обрахунків згідно з формулою (Б.4) в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка ефективності управління антикризовими заходами підприємства за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
операційний прибуток/загальна вартість активів	0,021	0,007	0,020	0,014	0,018
оборотні активи/загальна вартість активів	0,048	0,059	0,058	0,045	0,073
короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів	0,115	0,109	0,090	0,118	0,107
чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	0,220	0,249	0,280	0,314	0,336
Z_T	0,073	0,071	0,079	0,085	0,092
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Відобразимо отримані результати на рис. 2.12.

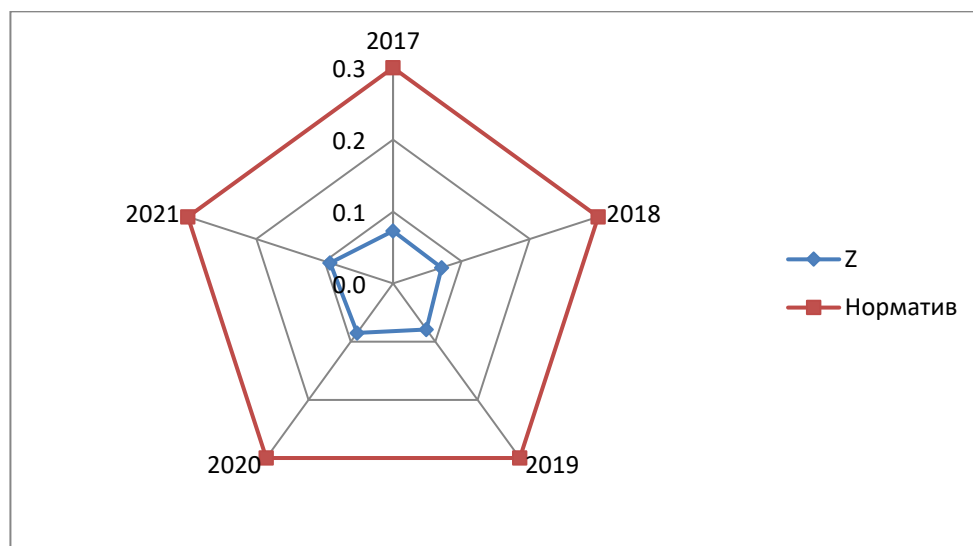


Рисунок 2.12 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу

Аналізуючи результати рис. 2.12 та таблиці, можна зробити наступні висновки: підприємство є потенційним банкрутом, а значить проводить неефективне управління антикризовою стратегією. Така тенденція актуальна протягом всього звітного періоду з майже однаковим значенням коефіцієнтів, яка викликана низьким рівнем прибутковості та проблемами з оборотністю.

Результати, отримані відповідно до зарубіжних моделей, мають один висновок – підтверджується висока ймовірність банкрутства підприємства. Оскільки західні методики орієнтовані в більшій мірі на підприємства США та Канади, в українських умовах їх точність зменшується.

Для підтвердження адекватності використання зарубіжних методик в реаліях української економіки проведемо кореляційний аналіз, який дозволить виявити ступінь зв'язку вітчизняної та зарубіжних методик. Для проведення аналізу пропонуємо скористатися дискримінантною моделлю О. О. Терещенка, яка є найбільш оптимальною у використанні на АТ «Укрзалізниця». Зведені дані представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Зведені дані для проведення кореляційного аналізу

Період	Модель			
	Модель О. О. Терещенко	Модель Е. Альтмана	Модель К. Спрінгейта	Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу
2017	-0,838	2,26	-0,280	0,073
2018	-0,237	2,32	-0,082	0,071
2019	0,442	2,61	0,202	0,079
2020	0,598	2,52	0,203	0,085
2021	0,904	2,59	0,377	0,092

З метою створення кореляційної матриці було застосовано надбудову в MS Excel «Аналіз даних/Кореляція», а результати відображено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Результати кореляційного аналізу

Показник	Модель О. О.Терещенко	Модель Е. Альтмана	Модель К. Спрінгейта	Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу
Модель О. О. Терещенко	1			
Модель Е. Альтмана	0,93348	1		
Модель К. Спрінгейта	0,99521	0,94815	1	
Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу	0,87839	0,78768	0,88626	1

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками оцінюється за допомогою шкали Чеддока, яка представлена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Якісна характеристика тісноти зв'язку за шкалою Чеддока [1]

Значення	Тіснота зв'язку
от 0 до 0,3	дуже слабкий
от 0,3 до 0,5	слабкий
от 0, 5 до 0,7	середній
от 0,7 до 0, 9	середній
от 0,9 до 1	дуже тісний

Результати оцінки за шкалою Чеддока представлені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Характеристика тісноти зв'язку за шкалою Чеддока

Модель	Модель Е. Альтмана	Модель К. Спрінгейта	Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу
Модель О. О. Терещенко	дуже тісний	дуже тісний	тісний

За наведеними вище результатами кореляційного аналізу по табл. 2.21 можна зробити висновок, що між вітчизняною моделлю О. О. Терещенка та зарубіжними моделями Е. Альтмана та К. Спрінгейта, існує дуже тісний зв'язок, а між Р. Таффлера та Г. Тішоу тісний зв'язок. Це свідчить про те, що адаптивна для вітчизняних підприємств, зокрема на ПАТ «Укрзалізниця», модель О. О. Терещенка показала взаємозалежність з зарубіжними моделями. Тобто, чим вище значення вітчизняної моделі, тим вище значення зарубіжної і навпаки.

Заключним етапом у перевірці адаптивності зарубіжних моделей ймовірності банкрутства є розрахунок середнього квадратичного відхилення від нормативних значень і відповідний коефіцієнт варіації.

Стандартне відхилення – це найбільш поширений показник в теорії ймовірності та статистики, що оцінює середньоквадратичне відхилення випадкової величини (x) щодо її математичного очікування на основі незміщеної оцінки її дисперсії [33]. Розраховується за формулою:

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x_{\text{сеп}})^2}{n} \quad (2.1)$$

де S – стандартне відхилення;

n – розмір вибірки;

x_i – величина окремого значення вибірки;

$x_{\text{сер}}$ – середнє арифметичне вибірки.

За середнє арифметичне вибірки $x_{\text{сер}}$ візьмемо усереднені нормативні значення моделей. Тобто, в моделі Е. Альтмана $x_{\text{сер}} = 2,91$, в моделі К. Спрінгейта $x_{\text{сер}} = 0,862$, в моделі Р. Таффлера та Г. Тішоу $x_{\text{сер}} = 0,3$. Стандартне відхилення близьке до 0, говорить про маленьку варіабельність даних [1]. Значення стандартного відхилення залежить від масштабу самих даних, що не дозволяє порівнювати варіабельність різних вибірок. Щоб усунути вплив масштабу, необхідно розрахувати коефіцієнт варіації за формулою:

$$V = \frac{S}{x_{\text{сер}}} \quad (2.2)$$

де S – стандартне відхилення;

$x_{\text{сер}}$ – середнє арифметичне вибірки.

По ньому можна порівнювати однорідність явищ навіть з різним масштабом даних. Прийнято, що, якщо значення коефіцієнта варіації менше 33%, то сукупність вважається однорідною, якщо більше 33%, то – неоднорідною [34].

Вихідні дані представлені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Дані для розрахунку стандартного відхилення та коефіцієнта варіації

Період	Показник		
	Модель Е. Альтмана	Модель К. Спрінгейта	Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу

	Фактичне значення	Нормативне значення	Фактичне значення	Нормативне значення	Фактичне значення	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6	7
2017	2,26	2,91	-0,280	0,862	0,073	0,3
2018	2,32	2,91	-0,082	0,862	0,071	0,3

Продовження таблиці 2.21

2019	2,61	2,91	0,202	0,862	0,079	0,3
2020	2,52	2,91	0,203	0,862	0,085	0,3
2021	2,59	2,91	0,377	0,862	0,092	0,3

Розраховані показники представимо в табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Результати розрахунку стандартного відхилення та коефіцієнта варіації

Показник	Модель Е. Альтмана	Модель К. Спрінгейта	Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу
Стандартне відхилення	0,472	0,813	0,22
Коефіцієнт варіації	0,1623	0,9425	0,7338

З табл. 2.22 бачимо, що стандартне відхилення, тобто усереднене відхилення показників від нормативного значення у моделі К. Спрінгейта показало найбільше значення. Коефіцієнт варіації також є найбільшим. Це свідчить про нестабільність розрахованих показників ймовірності банкрутства за даною моделлю протягом 2017-2021 років. Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу має найнижче стандартне відхилення, однак модель К. Спрінгейта занадто високий коефіцієнт варіації, тому можна вважати, що обидві моделі не рекомендуються для застосування на АТ «Укрзалізниця».

Отже, робимо заключення про адаптивність методики Е. Альтмана на вітчизняних підприємствах та можливість її використання в практиці діагностування кризових явищ на АТ «Укрзалізниця».

Висновки до розділу 2

Для аналізу управління антикризовими заходами було обрано підприємство АТ «Укрзалізниця», яке виконує свою діяльність в сфері надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану підприємства, можна зрозуміти, що підприємство нераціонально використовує наявні ресурси. Динаміка показників ПАТ «Укрзалізниця» в 2017-2021 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Оборотні активи підприємства у 2021 році здійснили 1,24 обороти. Останні роки даний показник має позитивну динаміку.

Протягом 2017-2021 р.р. динаміка показників реалізації послуг ПАТ «Укрзалізниця» суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 80- 87% протягом всього періоду, а пасажирські перевезення зазнали суттєвих змін через карантинні заходи та складають 4-6% реалізація послуг з допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

Ліквідність ПАТ «Укрзалізниця» має задовільний стан. Коефіцієнт покриття був нижчим за норму у 2017-2019 роках, але у 2021 увійшов у норму, що свідчить про здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім

коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням.

Аналіз рентабельності використання наявних на підприємстві ресурсів оборотних активів показує, що АТ «Укрзалізниця» неефективно використовує свої активи. В звітньому періоді спостерігається тенденція до збільшення показника, але все одно він має від'ємне значення. Аналіз величин рентабельності за підходом В. А. Колодійчук, таких як рентабельність діяльності, продукції, активів та капіталу, показав, що підприємство має критичну доходність на одиницю реалізованих послуг. Так, рентабельність операційної діяльності має найбільше значення у 2021 році і складало 6,48%. Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попередніми роками.

Наступним етапом в аналізі виступає аналіз кризових явищ на підприємстві за допомогою дискримінантних моделей ймовірності банкрутства, а саме: вітчизняних моделей Терещенка О.О, Мартиненка В.П., Матвійчука А.В. та зарубіжних Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера та Г.Тішоу.

При визначенні інтегральних показників на основі застосування вітчизняних моделей можна зробити наступні висновки: дві з трьох дискримінантних моделей підтвердили загрозу кризових явищ. Протягом звітнього періоду ймовірність коливалась від дуже високої до високої за моделлю В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка. Модель А. В. Матвійчука показала низьку ймовірність банкрутства, яка може пояснюватись тим, що дана модель виділяє лише два стани підприємства, порівняно з попередніми, а це в свою чергу впливає на викривлення нормативних оцінок.

Як висновок, ПАТ «Укрзалізниця» має кризу середнього ступеню тяжкості, яка потребує негайну розробку заходів по оздоровленню підприємства. В ході аналізу ймовірності банкрутства за зарубіжними моделями та кореляційного аналізу було виявлено, що зарубіжні методики можна використовувати на вітчизняних підприємствах. Це свідчить про

нестабільність розрахованих показників ймовірності банкрутства та їх непридатність для застосування на ПАТ «Укрзалізниця». Тому робимо заключення про адаптивність однієї з трьох методик на вітчизняних підприємствах – методики Е. Альтмана та можливість її використання в практиці діагностування кризових явищ на ПАТ «Укрзалізниця».

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Науково-методичні підходи до удосконалення механізму управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця»

Враховуючи результати експрес-діагностики, дискримінантного та кореляційного аналізу на підприємстві АТ «Укрзалізниця» було ідентифіковано фінансову кризу середнього ступеню тяжкості.

Антикризове управління завжди пов'язане з ризиком. Це обумовлено як багатофакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнім оточенням, так і роллю людського чинника в процесі управління. Антикризовий менеджмент в значній частині розв'язуваних проблем є ризиковим. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків, різноманітних за змістом, джерелами прояву, величиною ймовірності і розміром можливих втрат і негативних наслідків для підприємства, а іноді і економіки в цілому [35].

Все це зумовлює потребу створення в системі антикризового управління методик управління ризиком. На підприємстві можна визначити ряд внутрішніх та зовнішніх ризиків, які негативно впливають на ефективність антикризового управління та розвиває поглиблення фінансової кризи. Перелік ризиків на АТ «Укрзалізниця» представлений в табл. 3.1.

Система управління ризиками – надійний інструмент контролю досягнення поставлених перед підприємством цілей. Вона передбачає виявлення та попередження можливих ризиків, мінімізацію наслідків у разі їх виникнення, планування заходів зі зменшення ризиків, аналіз ефективності реалізованих заходів, вироблення механізмів контролю. При цьому дуже важливим є максимальне охоплення всіх видів ризиків [35].

Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні ризики в системі управління ризиками АТ «Укрзалізниця»

Зовнішні ризики	Внутрішні ризики
1. Нестабільність економіки; 2. Відсутність національних виробників тягового рухомого складу; 3. Великий обсяг соціальних зобов'язань (наприклад, здійснення збиткових пасажирських перевезень) за відсутності державної підтримки; 4. Збільшення конкурентних переваг перевезень автомобільним, річковим та авіаційним транспортом; 5. Втручання політичних, а не економічних, інтересів при розгляді питання оптимізації залізничної інфраструктури; 6. Фактично монопольне становище деяких постачальників продукції, яка використовується залізницею.	1. Високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій; 2. Значне боргове навантаження; 3. Відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики; 4. Незадовільний рівень енергоефективності; 5. Значна кількість адміністративного та іншого персоналу; 6. Відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливості працевлаштування у країнах ЄС; 7. Велика соціальна чутливість відносно заходів з оптимізації штату та підвищення продуктивності праці; 8. Відсутність механізмів реалізації непрофільних активів.

Основні цілі системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця»:

– забезпечення сталого розвитку підприємства в рамках реалізації Стратегії АТ «Укрзалізниця»;

- збереження фінансової надійності, підвищення ефективності роботи підприємства, своєчасна адаптація підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

- підвищення ефективності стратегічного планування з урахуванням та попередженням можливих ризиків.

В умовах впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів ризиків використовуються різні способи їх зниження. Можливе виникнення ризиків необхідно постійно контролювати та докладати максимум зусиль для їх нейтралізації. Для цього застосовуються методи управління ризиками. Кожен з методів пропонує конкретні шляхи вирішення для «ризикових» ситуацій .

Методи, які застосовуються ПАТ «Укрзалізниця» управління ризиками [36]:

- Метод ухиляння (уникнення) від ризиків: відмова від кроків, реалізація яких може призвести до появи негативних наслідків, серед них відмова від ненадійних партнерів, ризикованих проектів, господарських ризиків, звільнення некомпетентних працівників та ін.;

- Метод зниження (скорочення) ризиків: розробка заходів з контролю та зниження негативних наслідків ризиків, серед них диференціація, дублювання важливих об'єктів, що підлягають ризику та ін.;

- Метод передачі ризиків: передача відповідальності за ризик іншим суб'єктам господарської діяльності, зокрема страхування, аутсорсинг та ін.;

- Метод прийняття ризиків на себе: готовність покрити можливі збитки власним коштом;

- Метод локалізації ризиків: використовується тоді, коли вдається чітко й конкретно виявити джерела ризику.

Однак, розроблена антикризова стратегія буде ефективною, якщо вона буде засновувати на таких положеннях [37]:

1) постановка чітких і конкретних завдань, що дозволить уникнути подання антикризової стратегії як абстрактної концепції і сприятиме її переведенню в площину конкретних дій у вигляді стратегічних і тактичних фінансових планів, встановлюючи зв'язок між стратегією і результатами;

2) опрацювання припущень, а не прогнозів, що дозволить уникнути як недооцінки потенційно можливих результатів в короткостроковій перспективі, так і переоцінки тих, що можна очікувати в довгостроковій.

3) чітке визначення пріоритетів, тобто формування напрямів, правильна і своєчасна реалізація яких сприятиме досягненню запланованих результатів;

4) постійне відстеження результатів шляхом постійного моніторингу формування та використання фінансових ресурсів і порівняння отриманих результатів з плановими, що дозволить своєчасно вносити корективи у припущення, на основі яких розробляються як антикризова стратегія, так і фінансові плани, а також розподіл доступних фінансових ресурсів.

Антикризова стратегія повинна включати два взаємопов'язані розділи: (I) формування фінансових ресурсів; (II) використання фінансових ресурсів .

«Формування фінансових ресурсів»

Аналіз показав, що основною перешкодою розвитку залізничного транспорту є критична нестача доступних фінансових ресурсів, тому основна увага повинна приділятися формуванню фінансових ресурсів, достатніх не тільки для розвитку, але й ефективного функціонування. Тоді основними елементами по формуванню фінансових ресурсів залізничного транспорту України будуть такі:

1) управління структурою капіталу, тобто визначення такого співвідношення між інструментами фінансування капіталу (амортизаційними відрахуваннями і нерозподіленим прибутком, емісією облігацій, а також позиками, кредитами, квазіпозиками у вигляді лізингу), яке буде стимулювати розвиток як окремих підприємств (залізниць), так і галузі в цілому при підтримці достатнього рівня її фінансової стійкості;

2) управління прибутком і визначення точки беззбитковості для окремих залізниць за видами вантажних і пасажирських перевезень для підтримки необхідного рівня прибутковості, що дозволить виконувати соціально-економічні функції, покладені на залізничний транспорт України.

«Використання фінансових ресурсів»

Недостатність власних і позикових фінансових ресурсів залізничного транспорту призводить до підвищення вимог до розподілу наявних ресурсів. Тоді основними елементами антикризової стратегії по використанню фінансових ресурсів залізничного транспорту України будуть такі:

1) Принципи розподілу прибутку на нагромадження і споживання. Критичний стан необоротних активів залізничного транспорту супроводжується систематичним вилученням коштів, що перешкоджає їх оновленню, тому подальший розвиток галузі можливий лише при розробці оптимального співвідношення розподілу прибутку на нагромадження і споживання, що дозволить інтенсифікувати капітальні вкладення в необоротні активи підприємств (залізниць), що забезпечує отримання фінансового результату від перевізної діяльності. Так, основними «донорами» Укрзалізниці були залізниці, які обслуговують промислові регіони і забезпечують найбільший вантажообіг і відповідно доходи (на доходи від вантажних перевезень припадає понад 86% від загальної суми отриманих доходів; при цьому, що витрати на їх здійснення складають близько 68 % від загальних витрат галузі). Отже, для підтримки основних джерел доходів залізничного транспорту необхідно розвиток саме регіональних залізниць.

2) розробка інвестиційної стратегії галузі, спрямованої на підвищенні привабливості вкладень в оновлення необоротних активів (за даними «Укрзалізниці» кошти амортизаційного фонду покривають тільки 7,5–10,0 % існуючої потреби), а також зниження вартості позикових коштів. При визначенні складових інвестиційної стратегії необхідно враховувати, що вкладення в розвиток залізничного транспорту, за винятком вкладень в

організацію перевезень, насамперед вантажних, у всьому світі вважаються малопринавливим, наслідком чого є неможливість залучення значних коштів із зовнішніх джерел за середньоринковою ціною. Тому розробка стратегії повинна будуватися на компромісі між потребою в капітальних вкладеннях окремих залізниць, можливістю залучення необхідних інвестицій і очікуваним економічним ефектом.

Результатом антикризового планування повинна стати сукупність виробничих і фінансових пропорцій, що відображають об'єктивно необхідні співвідношення всередині якісної сфери виробничого процесу галузі.

В умовах розвитку ринкових відносин у сфері залізничного транспорту провідною пропорцією повинна стати пропорція реалізації, визначальне співвідношення між споживчим попитом на послуги галузі та пропозицією за обсягом, структурою та вартістю.

Як було виявлено, в галузі вже в найближчому майбутньому може виникнути дефіцит рухомого складу, що негативно позначиться на можливості задоволення попиту не тільки на пасажирські перевезення, а й вантажні і, як наслідок, на розмірі одержуваного фінансового результату.

Отже, попит на перевезення вантажні (як основне джерело формування фінансових ресурсів) і пасажирські (як виконання соціальних зобов'язань) повинен задовольнятися на 100%.

Другою пропорцією, що характеризує операційну діяльність галузі, повинна стати факторна пропорція (виробничі ресурси (необоротні та оборотні активи), трудові ресурси), що зв'язує обсяг, структуру і продуктивність ресурсів з обсягом і структурою транспортного виробництва. Як основу для визначення факторної пропорції може використовувати виробничу функцію, що визначає співвідношення між витратами різних видів ресурсів і очікуваним ефектом (потенційними перевізними можливостями залізничного транспорту):

$$Y = a_0 \cdot K^{a_1} \cdot F^{a_2} \cdot L^{a_3} \quad (3.1)$$

де K , F , L – витрати необоротних і оборотних активів, а також трудових ресурсів відповідно. Розрахунок факторної пропорції для залізничного транспорту України, яка відображає таке співвідношення між виробничими факторами:

$$B = 0,456 \cdot K^{0,616} \cdot F^{0,079} \cdot L^{0,809} \quad (3.2)$$

Як видно з виразу, основними факторами, що впливають на формування виручки залізничного транспорту України, є необоротні активи і трудові ресурси. Тому особливу увагу необхідно приділяти поліпшенню стану необоротних активів, насамперед об'єктів інфраструктури та рухомого складу, а також розвитку трудових ресурсів шляхом підвищення кваліфікації працівників, зайнятих у здійсненні та забезпеченні процесу перевезень.

При аналізі ключових невизначеностей було виявлено відсутність технологічних та економічних можливостей галузі для швидкої зміни технології транспортного виробництва при реалізації будь-якої з альтернатив.

Особливості формування та розподілу доходів на залізничному транспорті будуть відображатися за допомогою пропорції розподілу, яка визначає співвідношення у розподілі доходів від виробничої діяльності між окремими підприємствами, що входять у залізничний комплекс. Як було зазначено раніше, в галузі розподіл доходів здійснюється пропорційно обсягам транспортної роботи, виконаної окремими підприємствами. Так, доходи окремого підприємства (залізниці) від перевезень у прямому сполученні будуть визначатися за формулою:

$$D_k = d_k \cdot D \quad (3.3)$$

де d_k – питома вага k -го окремого підприємства (залізниці) в перевезеннях у прямому сполученні;

D – сукупний дохід залізничного транспорту від перевезень в прямому сполученні;

K ($k = 1, K$) – кількість окремих підприємств (залізниць).

Наслідком виявленого підвищення кредитного навантаження на галузь і відсутність фінансової підтримки з боку держави є необхідність підтримки рівня рентабельності перевезень залізничного транспорту, тобто введення пропорції ефективності, що відбиває співвідношення між доходами і витратами, пов'язаними з операційною діяльністю. Так, для перевезень залізничним транспортом вважається «нормальною» рентабельність на рівні 20 %, а послуг, наданих іншим підприємствам, що знаходяться у сфері управління «Укрзалізниця», – 5 %, тому ці рівні можна використовувати як стратегічні нормативи. Закладати підвищення рівня рентабельності перевізної діяльності в стратегічний план не можна, оскільки наростання кризових тенденцій в економіці України, а також переорієнтація транзитних вантажопотоків не сприятимуть збільшенню обсягів перевезень залізничним транспортом, і, як наслідок, підвищенню їх прибутковості.

Обсяг і інтенсивність інвестиційної діяльності залізничного транспорту буде відображати пропорція накопичення, яка визначатиме норму накопичення, тобто частку чистого прибутку, яка йтиме на розширення виробництва для отримання необхідного результату. У концепції реформування залізничного транспорту визначено, що на оновлення основного капіталу галузі має спрямовуватися до 50% чистого прибутку, отриманого від операційної діяльності. Однак у зв'язку з нинішню ситуацією та застарілим транспортом важчаю, що даного обсягу є недостатньо не тільки для розширеного відтворення, а й простого, тому норма накопичення для оновлення необоротних активів повинна становити не менше 50%.

Критичний стан рухомого складу та інфраструктури залізничного транспорту визначає необхідність здійснення вкладень у підтримку основних засобів в працездатному стані для збереження її соціально-економічного значення. Наслідком цього є обов'язковість визначення пропорції інтенсивності простого відтворення основних засобів для забезпечення

нормального функціонування залізничного транспорту. Реалістичною є можливість оновлення до 5% рухомого складу та інфраструктури залізничного транспорту, що дозволить поступово вийти на рівень придатності основних засобів, необхідний для забезпечення безпечних пасажирських і вантажних перевезень. Більша інтенсивність простого відтворення для залізничного транспорту України є як технічно, так і фінансово неможливою.

Дотримуватися даних пропорцій для залізничного транспорту України досить проблематично через порушення балансу між джерелами фінансування. Ця тенденція стала формуватися як результат підвищення інтенсивності залучення позикових коштів без урахування реальної можливості їх своєчасного погашення.

Ця проблема є передумовою появи іншої: формування тривалої простроченої заборгованості, погіршення співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованістю. Зростання простроченої заборгованості відображає швидкість скорочення фінансових джерел відновлення виробництва, нормального відтворення основних засобів (насамперед, об'єктів інфраструктури та рухомого складу).

Основною причиною наростання негативної динаміки показників співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також посилення тенденції до зростання простроченої заборгованості в її загальній сумі, є фізичний і моральний знос основних засобів, часткова або повна зупинка як простого, так і розширеного їх відтворення. Результатом цього є різке падіння потенційно можливих обсягів виробництва (на залізничному транспорті – зниження пропускної здатності і перевізних можливостей), що супроводжується відповідним скороченням власних джерел фінансування операційної діяльності і, як наслідок, критичним зниженням платоспроможності.

Ще однією проблемою, що обумовлює зниження поточної фінансової стійкості залізничного транспорту України, є дефіцит власних оборотних активів для фінансування операційної діяльності.

Як показав аналіз розроблений в другому розділі, основною причиною цього є комплекс проблем, який супроводжує функціонування галузі в умовах інституційних перетворень, а саме погіршення стану об'єктів інфраструктури та рухомого складу, недостатній рівень капітальних інвестицій в їх оновлення, зменшення попиту на перевезення внаслідок кризових явищ у національній економіці, збереження практики перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, надмірне зростання частки позикових коштів (насамперед, короткострокових кредитів) у структурі капіталу, підвищення залежності від зовнішніх кредиторів, збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансових ресурсів, зростання видаткової частини грошового потоку, пов'язаного з фінансовою діяльністю.

Пропоную наступу сукупність пропорцій, яка повинна бути досягнена в довгостроковій перспективі за допомогою наступних антикризових заходів та контролюватись кваліфікованими фахівцями з управління.

Таблиця 3.2 Фінансові пропорції як стратегічні орієнтири для антикризової діяльності залізничного транспорту України

Пропорції	Значення
1	2
По операційній діяльності	
Реалізації	100–процентне задоволення попиту на вантажні та пасажирські перевезення
Факторна	Витрати необоротних та оборотних активів і трудових ресурсів на операційну діяльність
Розподілу	Розмір доходів, отриманих при здійсненні перевезень у прямому сполученні, має відповідати обсягу виконаної транспортної роботи
Ефективності	Рентабельність перевезень становить у середньому 20 %, а послуг, наданих іншим підприємствам, які входять до залізничного комплексу, – не нижче від 5 %

Продовження таблиці 3.2

1	2
По інвестиційній діяльності	
Накопичення	На оновлення необоротних активів варто направляти не менш як 50 % чистого прибутку, отриманого від операційної діяльності
Інтенсивності простого відтворення основних засобів	Не менш як 5 % об'єктів рухомого складу і інфраструктури щороку
По фінансовій діяльності	
Капіталізації	Співвідношення залученого і власного капіталів має становити від 30 до 70 %
Мобільності	Питома вага власних оборотних коштів галузі має становити не менш як 0,2 від власних коштів
Фінансування операційної діяльності	Співвідношення власних і позикових коштів у фінансуванні операційної діяльності варто підтримувати на рівні 2,0–2,5
Ліквідності	Співвідношення між оборотними активами і поточними зобов'язаннями має підтримуватися на рівні, не нижчому від 1,5
Фінансової незалежності	Власний капітал має становити не менш як 70 % усіх активів

Оцінюючи вищесказане існує реальна потреба в розробці комплексних дієвих заходів для їх мінімізації та усунення. Отже, пропоную розробити ефективну антикризову програму та систему управління ризиками в рамках загального антикризового управління АТ «Укрзалізниця».

Зокрема, перший напрям, а саме розробка антикризової програми, передбачає перелік антикризових заходів. Фінансове «оздоровлення» АТ «Укрзалізниця» за допомогою складання антикризової програми виступає перспективним напрямом по виведенню підприємства з кризи і підвищення його фінансового стану.

Другий захід щодо розробки системи управління ризиками, який має на меті підвищення ефективності діяльності підприємства, передбачає створення в системі антикризового управління підрозділів управління ризиком із залученням кваліфікованих фахівців з управління в ризикових

ситуаціях (ризик-менеджерів), а також розрахунок витрат, пов'язаних з їх залученням та, як наслідок, результативність ризик-менеджменту.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з метою удосконалення їх управління на АТ «Укрзалізниця»

В попередньому підрозділі для підвищення ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» було запропоновано наступні заходи:

- антикризова програма;
- відкриття відділу з ризик-менеджменту в рамках вдосконалення системи управління ризиками.

Визначено шість стратегічних цілей, відповідно до яких приймаються рішення та здійснюються дії щодо Товариства:

- забезпечення потреби країни в перевезеннях;
- покращення фінансово-економічної стабільності УЗ та галузі;
- інвестування в модернізацію парку;
- підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті та дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки співробітників відповідно до найкращих практик;
- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби у кваліфікованому та ефективному персоналі;
- підвищення якості управління діяльністю, прозорості та готовності до відкриття конкурентних ринків пасажирських та вантажних перевезень в умовах євроінтеграції.

Розвиток АТ «Укрзалізниця» вимагає здійснення низки антикризових заходів. З усіх стратегічних ініціатив було виділено 8 ключових:

1. Встановлення обґрунтованих тарифів.

Наразі всі залізничні тарифи поділені на 2 основні групи – регульовані та вільні. Між тим, обидві групи мають базуватися на однакових принципах:

1) Покривати витрати на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів і містити обґрунтований рівень рентабельності.

2) Регулярно переглядатися відповідно до ринкових коливань. Найкращим підходом до цього є прив'язка тарифів до індексу цін виробників промислової продукції (ІЦВ), що також дозволить деполітизувати процедуру. З іншого боку, тарифи мають бути не тільки економічно обґрунтованими й зрозумілими та логічними. Відповідно, необхідно провести реформи системи тарифоутворення на послуги залізничних перевезень згідно з вимогами євродиректив (розподіл тарифів на доступ до інфраструктури та на перевезення) та утворення клієнтоорієнтованого документа для використання всіма споживачами послуг.

Соціально важливим питанням є ціна залізничних квитків. Відповідно, пасажирський перевізник у сегменті соціально важливих перевезень має отримати повну компенсацію збитків від центральних або місцевих органів влади відповідно до угод на надання послуг із соціально важливих перевезень. Компанія буде наполягати на необхідності включення таких зобов'язань держави до закону. Усі тарифи, які не відносяться до діяльності природної монополії, включаючи тариф на перевезення після запровадження вільного доступу до залізничної інфраструктури, мають бути поступово дерегульовані та встановлюватися за ринковими принципами.

На мою думку потрібно розпочати все з модернізації, оновлення, наприклад почати з однієї філії, і якщо досвід буде вдалим, фінансові результати позитивними, то треба реалізувати по всій Україні.

Бо вважаю, що користувачі послугами мають бачити за що встановлений той чи інший тариф. І від вантажної діяльності. І від пасажирської діяльності.

2. Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти.

Цільова структура Товариства передбачає утворення вертикально інтегрованої системи управління, яка буде включати:

- корпоративний центр, який формуватиме політику діяльності вертикалей та контролювати їх дотримання, а також надавати корпоративні послуги;
- вертикаль вантажних перевезень та логістики, яка здійснюватиме продаж відповідних послуг;
- вертикаль пасажирських перевезень, яка буде організовувати продаж послуг пасажирських перевезень, в тому числі шляхом укладання відповідних угод з центральними органами виконавчої влади на організацію суспільно важливих перевезень у далекому сполученні та з місцевими органами влади - на організацію суспільно важливих перевезень у приміському сполученні;
- вертикаль інфраструктури, яка буде - здійснювати утримання та обслуговування залізничної інфраструктури, забезпечувати продаж послуг з доступу до залізничної інфраструктури загального користування;
- вертикаль виробництва та сервісу, яка - буде забезпечувати потреби підприємства у відновленні основних засобів виробництва;
- організаційну структуру з управління непрофільними активами, яка забезпечить надання соціальних послуг працівникам підприємства та впорядкування непрофільних активів.

3. Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми.

Наразі активи залізниці знаходяться в незадовільному стані. Враховуючи обмеженість ресурсів, зовнішні очікування та необхідність збільшувати обсяги перевезень, особливо вантажних, інвестиційна програма має включати пріоритетні напрямки інвестування. Розвиток залізниці потребує сучасних та інноваційних рішень. Придбання сучасного рухомого складу, модернізація систем сигналізації та зв'язку, безпеки, запровадження сучасних ІТ систем та інші інновації відкриють можливості для збільшення ефективності.

Інвестиційна програма буде спрямована на ключові активи: інфраструктура та рухомий склад.

Інвестиції мають відповідати таким цілям:

- усунення нагромадженого недоінвестування в минулі роки в залізничну інфраструктуру;
- збільшення якості та продуктивності рухомого складу, зокрема тягового;
- ефективний розподіл та управління рухомим складом для забезпечення потреб споживачів вчасно та в найбільш економічно ефективний спосіб.

Інвестпрограма має бути поширена серед постачальників та виробників для того, щоб забезпечити відповідність пропускнуї спроможності УЗ з попитом на транспортні послуги. Одним із елементів цього є укладення довгострокових рамкових угод з ключовими виробниками. Іншою метою інвестиційної програми є покращення якості активів, результатом якого стане підвищення рівня безпеки робочих місць, продуктивності персоналу, тим самим буде створено можливості для збільшення рівня соціальних гарантій співробітників.

За висновками з минулих років, покращення використання фінансів на користь інвестицій приведе швидшої євроінтеграції сектору вантажоперевезень.

4. Реорганізація та реалізація непрофільних активів.

Залізнична мережа в Україні була побудована для забезпечення потреб економічної моделі, яка наразі вже не існує. Наявна кількість виробничих підрозділів (вагонних та локомотивних депо, сортувальних станцій, тощо) була розрахована для забезпечення обсягу перевезень утричі більшого, ніж країна наразі генерує. Метою є упорядкування таких підрозділів для забезпечення ефективної роботи УЗ. Крім того, слід зауважити, що більшість залізничних колій є малодіяльними. Необхідно здійснити аналіз ринку для

визначення можливості залучення достатніх для економічної ефективності обсягів перевезень або компенсації збитків з інших джерел.

Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів має враховувати роль залізниці в оборонній системі країни.

Залізниця вважається застарілим видом перевезень, проте все ще має значний вплив. Їй є куди розвиватись, в різних напрямках. виправивши все що є. Тому можна сказати, що для підвищення енергоефективності треба застосовувати оновлення.

5. Клієнтоорієнтованість та розвиток переліку послуг в основній діяльності.

Традиційно залізничний транспорт в Україні був монополією, яка очікувала, що клієнти (як у вантажних, так і в пасажирських перевезеннях) самі будуть знаходити шляхи взаємодії із залізницею для отримання послуг.

Однією з ключових цілей реформи є зміна менталітету Компанії на клієнтоорієнтований. У цій сфері плануються такі ключові дії: утворення офісу ключових клієнтів, які будуть обслуговувати найбільших клієнтів вантажних перевезень (приблизно 80% ринку); розробка нових послуг для пасажирів; регулярна оцінка рівня задоволеності клієнтів як у вантажному, так і в пасажирському бізнесах.

Оскільки досвід клієнтоорієнтованості інших підприємств має негативний характер можливі значні збитки, й тоді потрібно буде виробляти стратегії вже під новий лад. Проте ідея значно покращить взаємозв'язок з європейськими країнами та виведе компанію на новий рівень. Якщо зробити все правильно, то можна буде вийти на перші місця вже там. Правильно конкурувати з існуючими там перевезниками.

6. Запровадження Системи управління безпекою (СУБ)

АТ ставить собі за мету ліквідувати розрив між його досягненням у залізничній безпеці і HSE (Health, safety and environment – здоров'я, безпека та навколишнє середовище) та досягненням сусідів у Європейському Союзі,

відповідно до загальноприйнятих індикаторів безпеки Європейського Залізничного Агентства (ERA).

Для досягнення цієї мети ПАТ «Укрзалізниця»:

- запровадить загальні методи безпеки, системи управління безпекою, технічні норми експлуатаційної сумісності та концепцію особи, відповідальної за утримання, як встановлено у положеннях і директивах Європейського Союзу і в подальшому розроблено ERA;

- покращити свою політику і практику HSE відповідно до кращого міжнародного досвіду;

- розробить та запровадить систему управління охороною праці, збільшить витрати на профілактичні заходи для забезпечення здорових і безпечних умов праці, запобігання виробничим ризикам, покращення стану гігієни та охорони праці на підприємстві з метою стабільного зменшення кількості нещасних випадків на виробництві і випадків природної смерті працівників.

7. Запровадження Державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету

Наразі більша частина капітальних інвестицій здійснюється з власних коштів АТ «Укрзалізниця», менша – фінансується з використанням механізму лізингу або шляхом залучення коштів. При цьому міжнародний досвід показує, що залізниця не може покладатися тільки на власні ресурси.

По-перше, за підтримки держави має залучатися приватний капітал у формі інвестицій. У цій формі співробітництва переваги отримають всі стейк-холдери - товариство та інвестор отримують прибуток, споживачі отримують нові послуги, держава та місцеві органи влади – додаткові робочі місця та податки. Такий підхід дозволить також встановити індикатори ефективності роботи УЗ в таких самих або подібних функціях.

По-друге, розвиток соціально та економічно важливої інфраструктури, яка не надає достатнього рівня окупності інвестицій оператору

інфраструктури, так само як і збиткові пасажирські перевезення, має фінансуватися з державного та місцевого бюджетів.

Якщо буде подолана корупція, тільки тоді є гарною думку залучати кошти з держави і якщо вони будуть дійсно витрачені на важливе. Її потрібна прозорість використання всіх фінансів.

8. Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості (комплаєнс).

Корупція є одним із обмежуючих факторів розвитку Компанії та може стати вагомим ускладненням під час імплементації стратегічних ініціатив.

Тільки жорсткий контроль за процесами та їх прозорістю може позбавити від корупційних ризиків. Відповідно, планується утворення комплаєнс-офісу відповідно до кращих світових практик, який побудує превентивну систему з метою обмеження корупційних ризиків.

Це взагалі болюча тема для всієї країни, й покращення цих результатів приведе до більшої довіри, населення, інвесторів. Прозорість те чого не хватає сферам послуг та перевезень.

Таким чином, розглянувши запроновану антикризову програму можемо зробити висновки, про дії, які потрібно зробити для їх досягнення, та який буде отриманий результат.

Стратегічний план АТ «Укрзалізниця» включає 8 заходів, які на перспективу можуть вивести підприємство з кризового стану та підвищити ефективність його діяльності.

Для розробки антикризової програми пропонується обрати 3 найменш витратних заходи, які дозволять швидко та дієво вплинути на діяльність підприємства.

Найбільш ефективними по надходженням виступають:

– захід з запровадження державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету. При його реалізації підприємство не потребує жодних витрат та може спрямувати кошти на боротьбу з кризою. Приорітетним напрямом по підвищенню ефективності діяльності

підприємства виступає оновлення рухомого складу підприємства – 50% державних інвестицій мають бути спрямовані на цей напрям;

– реорганізація та реалізація непрофільних активів, яка прогнозує перевищення надходжень над витратами на 52,7%;

– запровадження Системи управління безпекою, яка майже нефункціонує на підприємстві через застарілість методик та інструментів. Даний захід має результативність 14%.

В цілому, кожен з заходів не є збитковим і може бути використаний в антикризовій програмі ПАТ «Укрзалізниця», але для негайного виведення підприємства із кризового стану середнього ступеню тяжкості пропонується скористатися трьома вищезазначеними заходами. Зведені дані надходжень і витрат по трьом заходам представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Надходження та витрати від впровадження антикризової програми на ПАТ «Укрзалізниця» у 2023-2024 роках

Захід	Надходження, тис. грн		Витрати, тис. грн		Δ, тис. грн	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Запровадження державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету	5780262	-	-	-	+5780262	
Реорганізація та реалізація непрофільних активів	-	917573	-	804888,9	+112684,1	
Запровадження Системи управління безпекою	-	659302	-	347452	+311850	
Всього	7357137		1152340,9		+6204796,1	

Отже, розроблена антикризова програма дозволить принести підприємству 6204796,1 тис. грн додаткових надходжень у 2021-2022 роках, які сприятимуть підвищенню ефективності управління антикризовими заходами та діяльності АТ «Укрзалізниця».

Ризик-орієнтоване управління розглядається як особливий вид діяльності підприємства, який спрямований, з одного боку, на пом'якшення впливу негативних зовнішніх та внутрішніх факторів ризику на результати діяльності, тобто прибуток підприємства, а з іншого – на використання можливого позитивного впливу таких факторів.

Для розробки ефективної системи управління ризиками на АТ «Укрзалізниця» другим заходом передбачається створення відділу з управління ризиками та розрахунок економічних наслідків управління ризиками за допомогою витратного підходу. Інтегрована система управління ризиками у відділі включатиме застосування моделі трьох ліній захисту, що активно використовується в банківській системі України та великих міжнародних корпораціях. В основі цієї моделі є:

- перша лінія – на рівні операційного керівництва підприємства. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками;
- друга лінія – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс), який відстежує впровадження ефективної практики управління ризиками, внутрішнього контролю, дотримання законодавства та адміністративних правил/внутрішніх регламентів і розслідування фактів шахрайства;
- третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками, який надає топ-менеджменту висновок про точність оцінки ризиків ефективність управління ними [38].

Пропонуємо створення Відділу з управління ризиками за місцем розтошування головного офісу АТ «Укрзалізниця», тому витрат на пошук та оренду приміщення не передбачається. Однак, існує потреба в ремонті вже існуючого приміщення, закупівлі додаткових меблів, витрати на заробітну плату працівникам, енерговитрати тощо. Припустимо, що ремонтні роботи

приміщення площею 235 м² складатимуть 40000 грн. Розрахунок витрат на обладнання Офісу з управління ризиками представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Проектні затрати на техніку та обладнання

Техніка та обладнання	Ціна, грн	Кількість, шт.	Загальна вартість, грн.	Встановлені строки експлуатації, роки	Річна сума амортизації, грн
Столи	6000	5	30000	7	4286
Стільці	833	12	10000	7	1429
Шафи	8831	5	44156	8	5520
Компютери ASOS	18500	10	185000	5	37000
Офісне обладнання (прінтер сканер, факс)	53480	53480 1	53480	6	8913
Кондиціонер	7800	2	15600	8	1950
Всього	95445		338236		59097

З табл. 3.3 бачимо, що річна сума амортизації техніки та обладнання становитиме 59097 грн.

Наступним кроком буде розрахунок фонду заробітної плати найманих працівників нового відділу. Розрахунки представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оплата праці працівникам відділу з управління ризиками

Посада	К-ть штатних одиниць	Встановлений оклад, грн	Доплати	Місячний оклад, грн	Річний фонд ЗП, тис.грн	Нарахування на фонд ЗП, тис. грн
Керівник відділу з управління ризиками	1	25000	5000	30000	360000	79200
Заступник керівника відділу	1	17000	3400	20400	244800	53856
Ризик-менеджер	5	13000	2600	15600	187200	41184
ІТ-спеціаліст	1	18500	3700	22200	266400	58608
Аналітик	2	12500	2500	15000	180000	39600
Всього	10				1238400	272448

Розрахунок зведених проектних витрат представлений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Зведені проектні витрати на створення відділу з управління ризиками

Стаття витрат	Перший рік, грн	Другий рік, грн
Техніка та обладнання	338236	-
Електроенергія	192700	192700
Основна та додаткова заробітна плата	1238400	1238400
Відрахування	272448	272448
Амортизація	59097	59097
Ремонт	40000	
Всього	2140881	1762645

Отже, з табл. 3.8 виходить, що загальна сума витрат на відкриття та функціонування відділу протягом першого року становитиме 2 140 881 грн, протягом другого – 1 762 645 грн.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності відкриття відділу з управління вірогідними ризиками

Наступним кроком буде розрахунок результативності ризик-менеджменту від створення Офісу з управління ризиками на ПАТ «Укрзалізниця». Існує багато концепцій щодо розрахунку ефективності управління ризиками. Затратний підхід характеризується перевищенням результатів управління ризиками над витратами в процесі управління. Витрати підприємства на нейтралізацію ризику (пом'якшення) не повинні перевищувати суму фінансових втрат від ризику навіть при надзвичайно ймовірності виникнення ризикової події. Ці критерії ефективності управління ризиками слід дотримуватися при самострахуванні і управлінні зовнішніми загрозами економічної безпеки.

Алгоритм даного методу наступний:

1. Оцінка витрат на виявлення ризиків, тобто витрачених ресурсів на їх ідентифікацію (C_p), де C_p – витрати на ризик-менеджмент. В нашому випадку це витрати на відкриття відділу з управління ризиками першого та другого року після впровадження.

2. Оцінка впливу рішення про зміну результату управління ризиками (R_p – результат управління ризиками). На цьому етапі можна використовувати різні абсолютні показники, що характеризують діяльність підприємства, в тому числі суми доходів, витрат і прибутку, активів, гудвілу, зобов'язань, капіталізації і ін. На наш погляд, доцільно задіяти фінансовий результат від операційної діяльності. Обґрунтування цього вибору представлено нижче.

3. На заключному етапі визначаємо результативність за формулою:

$$E_p = R_p - C_p \quad (3.1)$$

де E_p – результативність ризик-менеджменту;

C_p – витрати на ризик-менеджмент;

R_p – результат управління ризиками.

Отримане співвідношення демонструє ефективність управління ризиками. Інтерпретація результатів відповідно до визначення економічної ефективності здійснюється в порівнянні з одиницею.

На етапі занепаду підприємства стикаються з проблемою скорочення продажів і прибутку, на тлі організаційних змін здійснюється пошук нових можливостей і способів зберегти ринки. В якості цільових показників на даному етапі доцільно використовувати такий показник, як фінансовий результат від операційної діяльності, який був обраний не випадково: він набув значного поширення в практиці у інвесторів для оцінки рентабельності операцій.

Фінансовий результат від операційної діяльності дозволяє оцінювати ефективність підприємницької діяльності без урахування особливостей національної системи оподаткування, кредитного навантаження, відновлення вартості основних активів і погашення зобов'язань. Це дозволяє порівнювати звітність різних підприємств і результати їх роботи в різні періоди. Незважаючи на те, що безпосередньо в розрахунках фінансових показників фінансовий результат від операційної діяльності використовується не часто, він широко поширений в якості незалежного параметра.

Для визначення приросту фінансового результату від операційної діяльності (R_p) за підходом В. А. Макарової [39]. В основу цього підходу покладений аналіз 81-го підприємства. Всю досліджувану вибірку можна поділити на:

- публічне акціонерне товариство, підприємства без філій, на стадії формалізації і підприємства, які тільки здійснюють впровадження ризикменеджменту, у яких в разі нижче волатильність показників ефективності в порівнянні з підприємствами у формі товариств з обмеженою відповідальністю на стадії росту і підприємствами, що здійснюють модернізацію існуючої системи ризик-менеджменту. Показник приросту таких підприємств усереднено становив 5% після першого року впровадження та 2% наступні роки до першої реорганізації та вдосконалення;
- підприємства у формі товариств з обмеженою відповідальністю або структурні одиниці холдингів на стадії росту і здійснюють модернізацію існуючої системи ризик-менеджменту, поведінка яких найбільш повно відображає поведінку показників всієї вибірки підприємств в цілому. Для даних підприємств усереднений приріст дорівнює 4% протягом 5-ти років та поступове його зменшення на 6-й рік за відсутності процесів вдосконалення та модернізації управління.

В нашому випадку ПАТ «Укрзалізниця» належить до першої групи вибірки, так як воно є публічним акціонерним товариством та впровадження

ризик-менеджменту здійснюється вперше, тому для розрахунку приросту показника (Rp) необхідно обирати середній приріст фінансового результату від операційної діяльності у розмірі 5% на 1-й рік після впровадження ризик-менеджменту та збільшується в середньому на 2% кожні наступні роки. Тому, на АТ «Укрзалізниця», як підприємстві з кризою середнього ступеню тяжкості, пропонується проаналізувати приріст фінансового результату від операційної діяльності. Однак, слід зазначити, що в умовах нестабільності економіки України існує велика кількість зовнішніх ризиків, якими неможливо керувати з боку підприємства. Аналіз ризиків АТ «Укрзалізниця», зазначений в пункті 3.1 магістерської роботи, показав, що співвідношення зовнішніх ризиків до загальної кількості складає 47%. Отже, майже половина ризиків на підприємстві, викликані зовнішніми чинниками, не піддаються швидкому та дієвому усуненню. Тому пропонується знизити приріст фінансового результату від операційної діяльності до 2,6% в перший рік після впровадження та 1% наступні роки.

Отже, для розрахунку результату управління ризиками (Rp) нам необхідно скористатися показником фінансового результату від операційної діяльності у 2021 році та визначити прогнозований його приріст у 2023 та 2024 роках.

Таблиця 3.7 – Розрахунок результативності ризик-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління антикризовими заходами ПАТ «Укрзалізниця»

Показник	Роки			Всього
	2021	2023	2024	
Витрати на ризик-менеджмент (Ср), тис. грн	-	2140,881	1762,645	3903,526
Результат управління ризиками, як приріст фінансового результату від операційної діяльності (Rp), тис. грн	9145160	228629	93737,9	322366,9
Результативність ризик-менеджменту (Ер), тис. грн	-	226488,119	91975,2	318463,4

Таким чином, з табл. 3.7 бачимо, що загальна результативність ризик-менеджменту за два роки в абсолютному визначенні дорівнює 318463,4 тис. грн. Покажемо економічну ефективність від впровадження запропонованого заходу щодо відкриття відділу з управління ризиками в табл. 3.8

Таблиця 3.8 Економічна ефективність від впровадження запропонованого заходу

Показники, грн.	Базовий 2021 рік	Зміна показника в результатів впровадження заходу (+/-)	2023	Зміна показника в результатів впровадження заходу (+/-)	2024
Чистий дохід від реалізації послуг	90352319000	-	90352319000	-	90352319000
Валовий прибуток	9577654000	-	9577654000	-	9577654000
Адміністративні витрати	931154000	+2140881	933294881	+1762645	935057526,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	9145160000	+228629000	9373789000	+93737890	9467526890
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4863347000	+226488119	5089835119	+91975245	5181810364
Витрати з податку на прибуток	1875100000	+63416673	1450603009	+25753069	1450906902
Чистий фінансовий результат: прибуток	2988247000	+163071446	3639232110	+66222176	3730903462
Рентабельність діяльності	3,307		4,028		4,129

Отже, застосування запропонованого заходу дозволить збільшити фінансовий результат від операційної діяльності на 2,5% та 3,5% у першому та другому році після впровадження заходу відповідно, тоді як

адміністративні витрати збільшаться на 0,41%, або на 2140881 грн та 1762645 грн. Чистий дохід від реалізації послуг залишиться незмінним. Однак, запропонований захід дозволить отримати на АТ «Укрзалізниця» чистий прибуток в розмірі 3 639 232 110 грн у 2023 році та 3 730 903 462 грн – у 2024 році з підвищенням на 21,8% та 24,9% відповідно. Рентабельність діяльності підвищиться на 0,7% в першому році і становитиме 4,02%, у другому році зберігається тенденція до збільшення, яка підвищить показник до 4,13%.

Оцінимо сукупну ефективність запропонованих заходів: розробка антикризової програми та створення відділу в рамках вдосконалення системи управління ризиками через те, що в стратегічній перспективі впровадження цих рекомендацій планується реалізовувати комплексно. Відобразимо отримані результати в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Зведені показники порівняння діяльності АТ «Укрзалізниця» до та після запровадження рекомендованих заходів

Показники, грн.	Базовий 2021 рік	Зміна показника (+/-)	2023	Зміна показника (+/-)	2024
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації послуг	90352319000	-	90352319000	+5780262000	96132581000
Собівартість реалізованих послуг	(80774665000)	-	(80774665000)	-	(80774665000)
Валовий прибуток	9577654000	-	9577654000	+5780262000	15357916000
Інші операційні доходи	5407238000	+424534100	5831772100		5831772100
Адміністративні витрати	(931154000)	+2140881	-933294881	+1762645	(935057526)
Витрати на збут	(123019000)	-	(123019000)	-	(123019000)
Інші операційні витрати	(4785559000)	-	-4785559000	+2890131000	(7675690000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	9145160000	+651022219	9373789000	+2982106245	12778288464

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
Інші фінансові доходи	259506000	-	259506000	-	259506000
Фінансові витрати	(3844992000)	-	-3844992000)	-	(3844992000)
Інші витрати	(918121000)	-	918121000	-	(918121000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4863347000	+651022219	5514369219	+2982106245	8496475464
Витрати з податку на прибуток	(1875100000)	+182286221	(2057386221)	+834989748,6	(2892375970)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2988247000	+468735998	3456982998	+2147116496	5604099494

Застосування антикризової програми, а саме: вдосконалення системи управління безпекою та реорганізація та реалізація непрофільних активів в 2023 році дозволить збільшити операційні доходи на 7,9% шляхом впровадження системи управління безпекою та реорганізації непрофільних активів. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 7,11% у 2023 році та на 30% у 2024 році в результаті отримання додаткових інвестицій з Держбюджету, які дозволять використати частину коштів (50%) на оновлення рухомого складу. Приріст чистого прибутку становитиме 15,6% та 62,1% після першого та другого років впровадження відповідно.

Однак, у лютому 2022 році АТ «Укрзалізниця» зіткнулася з непередбачувальним ризиком зовнішнього характеру – початком повномасштабної війни. Через яку значна частина стала заблокована для залізничних перевезень. Водночас зменшення кількості пасажиро-перевезень й використання потужностей залізниці для евакуацій з тимчасово окупованих територій й суміжних з ними майже не вплинула на фінансові результати підприємства. Однак зниження вантажних перевезень й ускладнення логістики через руйнації, окупацію зд сполучень негативно позначились на фінансових показниках продовжуючи період кризи з початку пандемії

COVID-19. Прогнозуючи стабілізацію положення країни і подальше завершення військового конфлікту з початком нового року та прискореним процесом євроінтеграції вважаю запропоновані антикризові заходи актуальними.

Висновки до розділу 3

В даному розділі магістерської роботи було обґрунтовано зв'язок антикризового управління з ризиками та визначено доцільність вдосконалення управління ризик-менеджменту на підприємстві. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків, різноманітних за змістом, джерелами прояву, величиною ймовірності і розміром можливих втрат і негативних наслідків для підприємства, а іноді і економіки в цілому. Все це зумовлює потребу створення в системі антикризового управління методик управління ризиком. В ході аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників АТ «Укрзалізниця» було визначено, що на підприємстві існує реальна потреба у створенні відділу з управління ризиками в рамках вдосконалення системи управління ризиками та розробку антикризової програми.

Для розробки антикризової програми було проаналізовано основні заходи, направлені на розвиток АТ «Укрзалізниця», які входять в загальну стратегію розвитку підприємства, а також визначено їх специфіку. Найбільш ефективними по надходженням визначено: захід з запровадження державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету у 2023 році, при реалізації якого підприємство не потребує жодних витрат та може спрямувати кошти на боротьбу з кризою; реорганізація та реалізація непрофільних активів, яка прогнозує перевищення надходжень над витратами на 52,7%; запровадження системи управління безпекою, яка майже не функціонує на підприємстві через застарілість методик та інструментів. Розроблена антикризова програма дозволить принести підприємству 6204796,1 тис. грн додаткових надходжень у 2023-2024 роках,

які сприятимуть підвищенню ефективності управління антикризовими заходами та діяльності АТ «Укрзалізниця».

Другим напрямком покращення ефективності управління антикризовими заходами було обрано відкриття відділу з управління ризиками, яка базується на застосуванні інтегрованого підходу моделі трьох ліній захисту та активно використовується в банківській системі України і великих міжнародних корпораціях. Розраховано витрати на відкриття відділу та визначено загальну суму витрат, яка протягом першого року становитиме 2 140 881 грн, протягом другого – 1 762 645 грн. Розрахунок результативності ризик-менеджменту за підходом В. А. Макарової показав, що загальна результативність ризик-менеджменту за два роки в абсолютному визначенні становитиме 318463,4 тис. грн. В результаті оцінки економічної ефективності визначено, що запропонований захід дозволить отримати на АТ «Укрзалізниця» чистий прибуток в розмірі 3 639 232 110 грн у 2023 році та 3 730 903 462 грн – у 2024 році з підвищенням на 21,8% та 24,9% відповідно. Рентабельність діяльності підвищиться на 0,7% в першому році і становитиме 4,02%, у другому році зберігається тенденція до збільшення, яка підвищить показник до 4,13%. Таким чином, запропоновані заходи в загальній оцінці ефективності дозволять отримати чистий прибуток в перший рік застосування в розмірі 3 456 982 998 грн., в другий – 5 604 099 494 грн. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 7,11% у 2023 році та на 30% у 2024 році в результаті отримання додаткових інвестицій з Держбюджету, які дозволять використати частину коштів (50%) на оновлення рухомого складу. Приріст чистого прибутку становитиме 15,6% та 62,1% після першого та другого років впровадження відповідно. На основі вищезазначеного робимо висновок про ефективність використання заходів на АТ «Укрзалізниця».

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері економіко-гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми: «Формування антикризових заходів суб'єкта господарювання», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях АТ «Укрзалізниця».

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

- а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);
- б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

- Ураження електричним струмом, у наслідок несправності електродобладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищенні нервово-психічні навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них

можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- захворювання кістково-м'язового апарату, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних (в тому числі і рентгенівських) випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальних систем, які можуть викликати загальні захворювання;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

–незадовільні стосунки у колективі – моббінг. Причинами прояву моббінгу можуть бути: процес постійної модернізації виробничого процесу, який вимагає концентрації сил та уваги; страх втратити робоче місце; психологічний терор, зумовлений заздрістю, марнославством, інтригами, плітками та фізичним впливом. Це може призвести до погіршення виробничого клімату, зниження продуктивності праці та безпечності її умов.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожежебезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия

электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до І класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного

розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, ший, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

Для мінімізації незадовільних стосунків у колективі (моббінгу), керівнику або спеціалісту по персоналу потрібно:

- створити умови на робочих місцях, які будуть гарантувати позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні;

- вжити заходи, що допоможуть уникнути негативних стосунків у колективі, наприклад, запровадити правила, які забезпечать взаємоповагу між членами колективу. Керівники мають знати основні законодавчі акти в галузі охорони праці, враховувати їх вимоги при організації виробничого процесу. Враховувати вплив різних психологічних станів людини на робочий процес. Розбиратися в причинах конфліктів в колективі. Це потрібно перш за все для того, щоб прийти на допомогу працівникам, котрі перебувають у стані стресу і нервової кризи;

- постійно інформувати працівника про стан роботи на тому чи іншому етапі, акцентувати увагу робітників щодо кінцевого результату, проводити постійний моніторинг стосунків між працівниками, цікавитися їхньою думкою з цього приводу;

- не допускати негативного ставлення як до людини, яка зазнає утисків;

- виконання правил кооперації та співпраці, що встановлені у колективі дозволяють більш успішно розв'язувати критичні ситуації.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють

прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 12 \times 6 \times 2,5$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{6}{(2,5 - 0,8) \cdot 1,4} = 3, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{6}{3} = 2, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{12 \cdot 6}{(2,5 - 0,8) \cdot (12 + 6)} = 2,35.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного растровим світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 52 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_Σ :

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_z = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_\Sigma = \frac{300 \cdot 12 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,52} = 63969, \text{ лм}.$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{cv}^* :

$$N_{cv}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

$L_{\max}$ – максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{cv}^* = \frac{12 \cdot 6}{2^2} = 18, \text{ шт}.$$

7. Розрахуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_{\text{л}}^* = 18 \cdot 4 = 72, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{63969}{72} = 888, \text{ лм}.$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$:

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{888}{1200} = 0,74.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}$:

$$N_{\text{св}} = N_{\text{св}}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: $N_{\text{св}}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{\text{св}} = 18 \cdot 0,74 = 15, \text{ шт}.$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні $N_{\text{л}}$:

$$N_{\text{л}} = N_{\text{св}} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: $N_{\text{св}}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_{\text{л}} = 15 \cdot 4 = 60, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{\text{л}} \cdot N_{\text{л}} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: $\Phi_{\text{л}}$ – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

$N_{\text{л}}$ – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1200 \cdot 60 \cdot 0,52}{12 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 337, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 337 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 15 растрових світильників типу ЛПО.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових

підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: n+=1500-30000 (шт. на 1см³); n- = 3000-5000 (шт. на 1см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною безпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної безпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної безпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежонебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту»,

в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 72 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 4 штуки (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях

Порядок планування та організації евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

Планування евакуації – одне з найважливіших завдань штабів цивільного захисту (ЦЗ) всіх ступенів. У масштабі міста проведення евакозаходів планується штабом ЦЗ міста. Основний документ, який визначає обсяг, зміст, терміни проведення заходів щодо розосередження й евакуації населення і порядок з виконання, це план ЦЗ (розділ про захист населення). Виписки з цього плану доводяться до відома штабів ЦЗ міських районів і об'єктів народного господарства в тій мірі, що їх стосується.

Для начальників маршрутів і начальників колон розробляються схеми маршрутів евакуації. На схемі начальника маршруту вказуються: перелік

колон, їх склад і нумерація, вихідний пункт, пункти регулювання, час проходження їх колонами; райони і тривалість привалів; медичні пункти і пункти обігріву; проміжні пункти евакуації; райони постійного розміщення в замиській зоні; порядок і терміни вивезення (виведення) населення з ППЕ в райони постійного розміщення; сигнали керування й оповіщення.

На підставі плану евакуації в ході підготовки до його здійснення:

- створюються і підтримуються в постійній готовності пункти управління, засоби зв'язку й оповіщення;
- підготовляються усі види транспорту, станції і пункти посадки та висадки; транспортні і пішохідні маршрути, ППЕ і райони розміщення в замиській зоні;
- виявляються приміщення і споруди, придатні для використання їх як ПРУ;
- будуються та обладнуються джерела водопостачання;
- підготовляється і виконується ряд інших заходів, які сприяють успішному проведенню розосередження й евакуації.

У містах, районах і на об'єктах народного господарства (підприємствах, організаціях і навчальних закладах) створюються евакуаційні комісії, а в сільській місцевості евакоприймальні комісії. Міська (районна) евакуаційна комісія створюється за рішенням голови міської (районної) адміністрації. Її головою призначається один із заступників голови адміністрації. До складу комісії входять відповідальні працівники органів місцевого самоврядування - керівники найважливіших відділів (транспорту, зв'язку, народної освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, внутрішніх справ, військкомату тощо).

Розосередження й евакуація проводяться через збірні евакуаційні пункти (ЗЕП), створювані міськими евакуаційними комісіями. Ці пункти призначаються для збору, реєстрації евакуйованого населення та населення, що розосереджується, і відправлення його на пункти (станції, платформи, пристані) посадки чи на вихідні пункти пішохідних маршрутів. На ЗЕП

також покладаються: організація посадки людей на транспорт чи формування піших колон і відправлення їх у замиську зону, організація укриття людей у районі ЗЕП за сигналом «Повітряна тривога»; представлення даних в евакуаційну комісію про кількість людей, відправлених у замиську зону.

ЗЕП розгортаються в громадських будовах (школах, клубах і т.п.) поблизу залізничних станцій, платформ, пристаней, тобто поблизу місць посадки на відповідний транспорт, а також на підприємствах, що мають під'їзні колії або річкові (морські) причали, і на тих, на яких розосередження робітників та службовців і евакуація членів їх родин передбачені автомобільним транспортом.

Для збору, реєстрації і відправлення населення пішки ЗЕП розгортаються на окраїнах міста біля кінцевих пунктів міського транспорту і вихідних пунктів пішохідних маршрутів.

На території ЗЕП та поблизу його повинні бути підготовлені сховища й укриття з розрахунку розміщення в них усіх людей, які знаходяться на ЗЕП одночасно.

Кожному ЗЕП привласнюється порядковий номер і до нього приписуються найближчі об'єкти народного господарства, установи, організації, ЖЕКи району (мікрорайону), населення якого буде евакуюватися через цей ЗЕП. Зразок складу ЗЕП: начальник, заступник начальника, група оповіщення, група реєстрації й обліку, стіл довідок, група охорони громадського порядку, медпункт, начальники автоколон або залізничних ешелонів, комендант і чергові.

Начальник ЗЕП затверджується рішенням голови районної (міської) адміністрації з числа керівного складу установ і організацій, приписаних до даного ЗЕП, за поданням голови евакуаційної комісії. Заступник начальника підбирається також з керівних працівників, а весь інший склад комплектується з робітників та службовців підприємств і установ, на базі яких розгортається ЗЕП.

Адміністрація ЗЕП повинна забезпечити: своєчасний облік

прибуваючого населення; організоване відправлення його на станції (пункти) посадки; формування піших колон і відправлення їх на вихідні пункти маршруту; прийом, завантаження і відправлення речей населення, яке евакуюється пішки; надання медичної допомоги хворим; підтримка громадського порядку і виконання інших завдань, пов'язаних з евакуаційними заходами. Час прибуття людей на ЗЕП визначається і призначається в залежності від плану подачі транспорту на пункти посадки або часу відправлення піших колон.

У районах сільської місцевості проведення заходів з прийому та розміщення евакуйованих покладається на начальників і штаби ЦЗ сільських районів, колгоспів і радгоспів. На допомогу штабу ЦЗ сільського району при адміністрації місцевого самоврядування створюється евакоприймальна комісія, до складу якої включаються відповідальні працівники районних організацій і служб; очолює її заступник голови адміністрації.

Евакоприймальна комісія веде підготовку до прийому і розміщення евакуйованого населення, підприємств і установ, організовує постачання продовольством, предметами першої необхідності, медичне й інше обслуговування та забезпечення. Для безпосереднього прийому евакуйованих районні евакоприймальні комісії створюють прийомні евакопункти (ПЕП) поблизу станцій (пунктів) висадки. Приміщення під ПЕП підбираються районною евакоприймальною комісією і затверджуються рішенням голови адміністрації району.

На проміжних пунктах евакуації (ППЕ) створюється адміністрація, яка формується з постійного складу відповідальних працівників органів місцевого самоврядування території, на якій розташований ППЕ, представників штабу ЦЗ міського району, з якого проводиться евакуація, і відповідальних працівників ОНХ, ЖЕКів та інших організацій, що беруть участь у проведенні евакуації.

ППЕ здійснює прийом і відправлення тих, кого евакуюють, тому штатний склад пункту залежить від числа людей, які проходять через нього.

Зразок складу ППЕ: начальник, його заступник, група з прийому, обліку і тимчасового улаштування тих, кого евакуюють, транспортна група (організовує подальшу евакуацію), група продовольчого постачання, медичний пункт, кімната матері і дитини, стіл довідок, група охорони громадського порядку.

Для забезпечення безперервного руху на шляхах розосередження й евакуації на кожен маршрут призначається начальника маршруту з групою управління, до складу якої включаються представники підприємств та організацій, що рухаються даним маршрутом, сільських районів, територією яких проходить маршрут, служби охорони громадського порядку й інших служб ЦЗ.

Групи керування забезпечуються необхідними засобами зв'язку й оповіщення, їм підпорядковуються сили і засоби для ведення радіаційної, хімічної і медичної розвідки.

Зі складу групи управління створюються пости регулювання руху, що інформують начальника маршруту про рух колон і обстановку на маршруті, передають необхідні розпорядження, підтримують зв'язок з органами ЦЗ сільських районів і начальниками ППЕ. Посади регулювання створюються завчасно з таким розрахунком, щоб до моменту виходу на маршрути колон вони були на своїх місцях.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

Для виконання трудових обов'язків в сфері економіко-гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми: «Формування антикризових заходів суб'єкта господарювання», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях АТ «Укрзалізниця».

У розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть

вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні АТ «Укрзалізниця». Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме порядок планування та організації евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було поставлено та виконано завдання магістерської роботи щодо управління антикризовими заходами АТ «Укрзалізниця» з метою підвищення ефективності її діяльності.

На основі аналізу наукової літератури, було визначено економічну сутність антикризового управління. Результати вивчення й узагальнення наявних наукових думок дозволили встановити, що будь-який суб'єкт економічної діяльності має схильність до виникнення фінансової кризи і причини їх виникнення різноманітні. Суб'єкти економічної діяльності постійно підвладні впливу зовнішніх факторів, які змушують їх відповідати змінному середовищу, тому небезпека фінансової кризи існує завжди і її необхідно передбачати. Для вчасного реагування на появу перших симптомів фінансової кризи антикризове управління повинно включати постійну «кількісну» та «якісну» діагностику фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Виявлено, що антикризові заходи є частиною системи антикризового управління. Основна мета цієї системи: відновити платоспроможність і фінансову стійкість підприємства якомога швидше, щоб уникнути банкрутства. Висвітлено систематичний підхід методів антикризового управління.

В ході аналізу науково-методичних підходів було узагальнено методи оцінки ефективності управління антикризовими заходами. Визначено, що ефективність антикризового управління заснована на застосуванні методів оцінки фінансового стану та ймовірності банкрутства підприємства.

На основі проведеного аналізу оцінки ефективності управління ефективністю антикризових заходів призначені два методи: порівняльний аналіз показників для оцінки фінансового стану і дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства. Ці методи дозволяють найбільш осмислено і точно оцінити ефективність антикризового управління на підприємстві. Серед

ефективних українських моделей було виділено моделі О. Терещенко, В. Мартиненка, А. Матвійчука. Найбільш відомими зарубіжними моделями оцінки ймовірності банкрутства виступають моделі Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера і Г. Тішоу.

Також було обґрунтовано тісний зв'язок антикризового управління з ризиками. Визначено, що роботи з усуненням кризових явищ на підприємстві здійснюються постфактум, коли негативний вплив ряду факторів вже має місце і потрібно негайно приймати рішення, в тому числі на рівні топ-менеджменту. Подібна ситуація викликає питання про необхідність попередньої і регулярної оцінки ефективності ризик-менеджменту як інструменту ефективного антикризового управління.

Для аналізу управління антикризовими заходами було обрано підприємство АТ «Укрзалізниця», яке виконує свою діяльність в сфері надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні. За результатами проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства, можна зрозуміти, що підприємство нераціонально використовує основні фонди. Динаміка показників ПАТ «Укрзалізниця» в 2017-2021 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Оборотні активи підприємства у 2021 році здійснили 1,24 обороти.

Ліквідність АТ «Укрзалізниця» має задовільний стан. Коефіцієнт покриття був нижчим за норму у 2017-2019 роках, але у 2021 увійшов у норму, що свідчить про здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням.

Протягом 2017-2021 р.р. динаміка показників реалізації послуг ПАТ «Укрзалізниця» суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 80- 87% протягом всього періоду, а пасажирські перевезення зазнали суттєвих змін через карантинні заходи та складають 4-6% реалізація послуг з допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

В ході аналізу було проведено діагностику кризових явищ на підприємстві за допомогою дискримінантних моделей ймовірності банкрутства. При визначенні інтегральних показників на основі застосування вітчизняних моделей було отримано наступні висновки: дві з трьох дискримінантних моделей підтвердили загрозу кризових явищ. Протягом звітного періоду ймовірність коливалась від дуже високої до високої. Як висновок, АТ «Укрзалізниця» має кризу середнього ступеню тяжкості, яка потребує негайну розробку заходів по оздоровленню підприємства.

Враховуючи вищезазначені дослідження та результати, було визначено проблеми ефективної реалізації управління антикризовою стратегією в сучасних умовах та шляхи їх вирішення, сформовано шляхи удосконалення стратегії АТ «Укрзалізниця». До застосування рекомендовано заходи, направлені на удосконалення стратегії розвитку на підприємстві та системи управління ризиками.

Першим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано розробку антикризової програми як інструменту антикризового управління, а також відкриття відділу з управління ризиками в рамках вдосконалення системи управління ризиками. Для розробки антикризової програми було проаналізовано основні заходи, направлені на розвиток АТ «Укрзалізниця», які входять в загальну стратегію розвитку підприємства, а також визначено їх специфіку щодо використання в антикризисній програмі та складено загальний кошторис надходжень і витрат від впровадження заходів. Найбільш ефективними по надходженням визначено: захід з запровадження державно-приватного партнерства та

програм, які фінансуються з держбюджету у 2023 році, при реалізації якого підприємство не потребує жодних витрат та може спрямувати кошти на боротьбу з кризою; реорганізація та реалізація непрофільних активів, яка прогнозує перевищення находжень над витратами на 52,7%; запровадження системи управління безпекою, яка майже не функціонує на підприємстві через застарілість методик та інструментів. Розроблена антикризова програма дозволить принести підприємству 6204796,1 тис. грн додаткових надходжень у 2023-2024 роках, які сприятимуть підвищенню ефективності управління антикризовими заходами та діяльності АТ «Укрзалізниця».

Другим напрямком покращення ефективності управління антикризовими заходами було обрано відкриття відділу з управління ризиками, яка базується на застосуванні інтегрованого підходу моделі трьох ліній захисту та активно використовується в банківській системі України і великих міжнародних корпораціях. Розраховано витрати на відкриття відділу та визначено загальну суму витрат, яка протягом першого року становитиме 2 140 881 грн, протягом другого – 1 762 645 грн. Розрахунок результативності ризик-менеджменту за підходом В. А. Макарової показав, що загальна результативність ризик-менеджменту за два роки в абсолютному визначенні становитиме 318463,4 тис. грн. В результаті оцінки економічної ефективності визначено, що запропонований захід дозволить отримати на АТ «Укрзалізниця» чистий прибуток в розмірі 3 639 232 110 грн у 2023 році та 3 730 903 462 грн – у 2024 році з підвищенням на 21,8% та 24,9% відповідно. Рентабельність діяльності підвищиться на 0,7% в першому році і становитиме 4,02%, у другому році зберігається тенденція до збільшення, яка підвищить показник до 4,13%. Таким чином, запропоновані заходи в загальній оцінці ефективності дозволять отримати чистий прибуток в перший рік застосування в розмірі 3 456 982 998 грн., в другий – 5 604 099 494 грн. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 7,11% у 2023 році та на 30% у 2024 році в результаті отримання додаткових інвестицій з Держбюджету, які дозволять використати частину коштів (50%)

на оновлення рухомого складу. Приріст чистого прибутку становитиме 15,6% та 62,1% після першого та другого років впровадження відповідно.

Однак, у лютому 2022 році ПАТ «Укрзалізниця» зіткнулася з непередбачуваним ризиком зовнішнього характеру – початком повномасштабної війни. Через яку значна частина стала заблокована для залізничних перевезень. Водночас зменшення кількості пасажиро-перевезень й використання потужностей залізниці для евакуацій з тимчасово окупованих територій й суміжних з ними майже не вплинула на фінансові результати підприємства. Однак зниження вантажних перевезень й ускладнення логістики через руйнації, окупацію зд'єднаних сполучень негативно позначились на фінансових показниках продовжуючи період кризи з початку пандемії COVID-19. Прогнозуючи стабілізацію положення країни і подальше завершення військового конфлікту з початком нового року та прискореним процесом євроінтеграції вважаю запропоновані антикризові заходи актуальними.

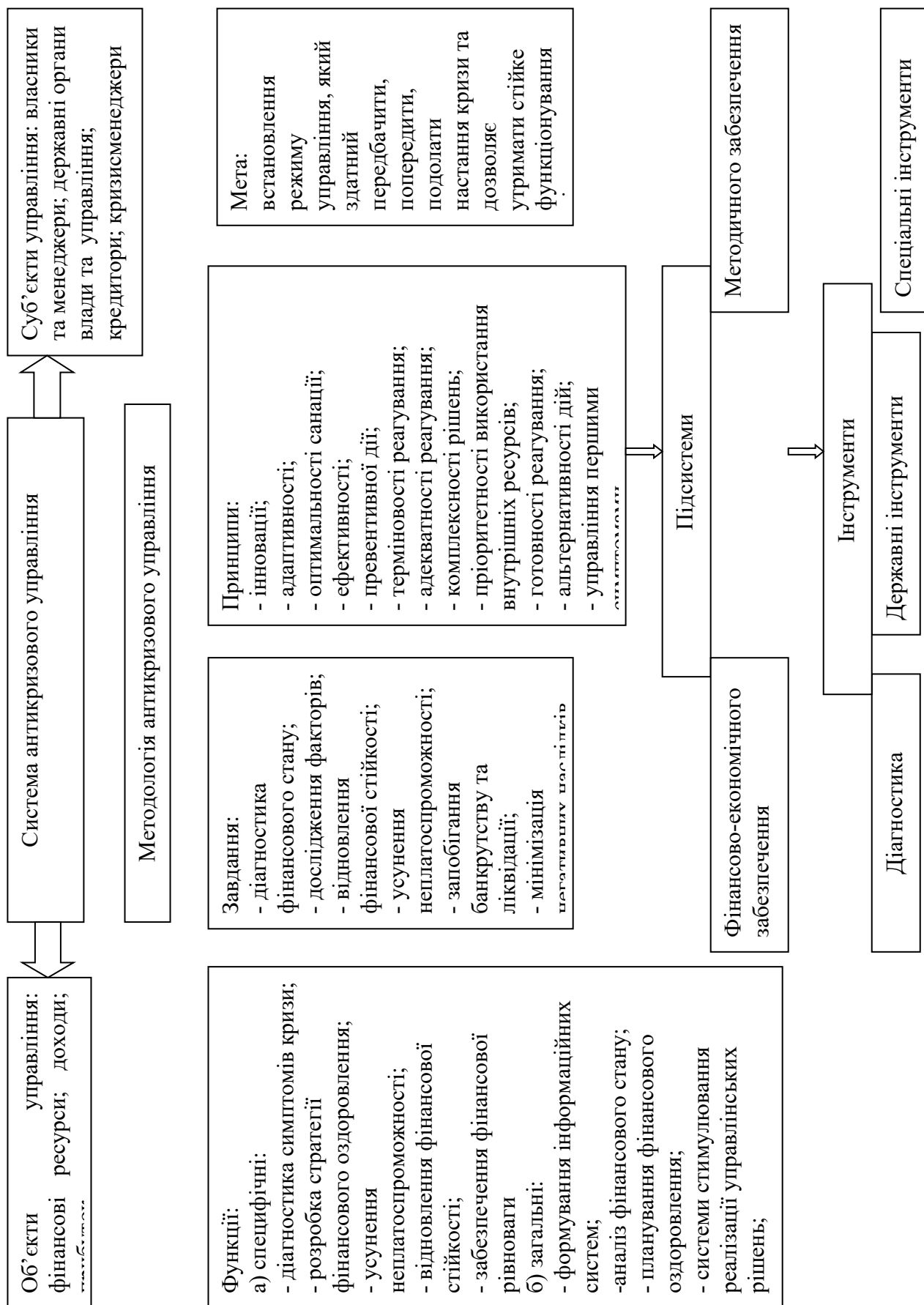
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: Монографія 381 с. [URL:https://is.gd/CGTRBt](https://is.gd/CGTRBt)
2. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством»: веб-сайт.URL:
http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL_AUP.pdf
3. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34
4. Юрчишин В.В. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання. Наук. ред. Заповіт, 2017. С. 156.
5. Воронкова Т. Є. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах:
веб-сайт.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
6. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнесінформ. 2019. № 5. С.217.
веб-сайт.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
7. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
8. Patterson B. Crisis impact on reputation management. Public Relations Journal. 1993. № 49/11. P. 47–48.
9. Коваленко О. В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Економічний вісник Донбасу № 1 (15), 2009.С.140-143.
10. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Economic journal Odessa polytechnic university. №1(15), 2021. С.92-100.

11. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
12. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами . Економіка та держава, 2018. № 11, С. 90-96.
13. Федірець О. В. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. Економічний форум: ЛНТУ, 2018. № 4. С. 227-233.
14. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69–75.
15. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Траєкторія науки. 2017. № 3. С. 4001–4009.
16. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : веб-сайт. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf
17. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища : веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
18. Сич О.А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства: Молодий вчений, 2017. № 2. С. 333– 339: веб-сайт. URL: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>
19. Вікіпедія. Список країн за ВВП веб-сайт. URL: <https://is.gd/ywIdW5>
20. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
21. China model. The Economist. URL: <http://www.economist.com/debate/overview/179>

22. Антонюк Н.А. Антикризове управління національною економікою в умовах децентралізації :Дисертація 2020. 466с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_08/Antonjuk_Disert.pdf
23. Сайт Destatis Statistisches Bundesamt. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/01/PD18_011_811.html;jsessionid=31CA2E071E622A92F4B0734D11CE6056.InternetLive2.
24. Семеко Г. В. Территориальные реформы во Франции: от децентрализации к рецентрализации государственного управления. URL: territorialnye-reformyvofrantsiiot/detsentralizatsiiretsentralizatsiigosudarstveniia.
25. Статут ПАТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua/document/250262679/P0682.doc> .
26. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/>
27. Економічний журнал від 12.2022 р.: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2370182-vid-radanskoi-do-evropejskoimodeli-zaliznicnogo-transportu-v-ukraini.html>
28. Показники вантажних перевезень .: веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/indicators_of_transport/ .
29. Ломотько Д. В. Сучасний стан впровадження логістики на залізничному транспорті України: Збірник наукових праць. УкрДАЗТ, 2020. № 142. С. 48: веб-сайт. URL: <http://csw.kart.edu.ua/article/viewFile/84133/79604>
30. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства: Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 2019. № 6 (22). С. 193-198: веб-сайт. URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf>

31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 2016. 508 с
32. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72
33. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20.
34. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Траскторія науки. 2017. № 3. С. 4001–4009
35. Mehr M.K. Crisis Management and its Process in Organization. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2016. веб-сайт. URL : <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/9642> .
36. Дробишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2019. С 23
37. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
38. Капустіна Н.В. Розвиток організації на основі ризик-менеджменту: теорія, методологія і практика: Монографія, 2018. 304 с.
39. Макарова В.А. Аналіз і оцінка економічної ефективності ризик-менеджменту: Ефективне антикризове управління, 2015. № 3 (90). С. 72-84.



Додаток А – Система антикризового управління суб'єктом економічної діяльності

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Формули розрахунку дискримінантних моделей ймовірності банкрутства

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
1	2	3
Модель Г. Спрінгейта	$Z_S = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ (Б.1) де Z_S – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Г. Спрінгейтом; 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	$Z_S < 0,862$ - висока $Z_S > 2,45$ -мінімальна
Модель Е. Альтмана	$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$ (Б.2) де Z_A – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Е. Альтманом; X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів; X_2 – нерозподілений прибуток/загальна низька вартість активів; X_3 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_4 – ринкова вартість акцій/заборгованість; X_5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.	$Z_A < 1,81$ – дуже висока $[1,81 - 2,67)$ – середня $[2,67-2,99]$ – невелика $Z_A > 2,99$ – дуже низька
Модель Р. Ліса	$Z_L = 0,63X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ (Б.3) де Z_L - інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Р. Лісом; X_1 – оборотний капітал/загальна вартість активів; X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_3 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; X_4 – власний капітал/позичковий капітал.	Критичне значення $Z_L \leq 0,037$
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	$Z_T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ (Б.4) де Z_T - інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Р. Таффлером і Г. Тішоу; X_1 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_2 – оборотні активи/загальна вартість активів; X_3 – короткострокові зобов’язання/загальна вартість активів; X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	Критичне значення $Z_T \leq 0,2$

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Модель О. О. Терещенка	$Z_{TR}=1,5X_1+0,08X_2+10X_3+5X_4+0,3X_5+0,1X_6$ (Б.5) де Z_{TR} - інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за О. О. Терещенка; X_1 – cash-flow/зобов’язання; X_2 – валюта балансу/зобов’язання; X_3 – прибуток/валюта балансу; X_4 – прибуток/виручка від реалізації; X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації; X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу).	$Z_{TR} > 2$ – не загрожує банкрутство; $1 < Z_{TR} < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує; $0 < Z_{TR} < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи; $Z_{TR} < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.
Модель А. В. Матвійчука	$Z_M=0,033X_1+0,268X_2+0,045X_3-0,018X_4-0,004X_5-0,015X_6+0,702X_7$, (Б.6) де Z_M - інтегральний показник оцінки банкрутства, підприємства за А. В. Матвійчука; X_1 – оборотні активи/необоротні активи; X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов’язання; X_3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал; X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації; X_5 – (оборотні активи – поточні зобов’язання)/оборотні активи; X_6 – (довгострокові зобов’язання + поточні зобов’язання)/баланс; X_7 – Власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов’язання + поточні зобов’язання);	$Z_M > 1,104$ – низька ймовірність банкрутства, $Z_M < 1,104$ – загроза фінансової кризи
Коефіцієнт ймовірності банкрутства В.П. Мартиненка	$K_{i.б.} = K_{п.л.} + 3.33K_a + 5.71K_{р.в.з.}$ (Б.7) Де $K_{i.б.}$ - Коефіцієнт ймовірності ймовірність банкрутства В.П. Мартиненка $K_{п.л.}$ - коефіцієнт поточної ліквідності; K_a – коефіцієнт автономії $K_{р.в.з.}$ – коефіцієнт рентабельності і нижче – дуже висока власних засобів.	$K_{i.б.}$ 6.0 і вище – ймовірність банкрутства низька; 5.99-5.30 – можлива; 5.29-3.49 – висока; 3.48 і нижче – дуже висока