

ПИЛИПЕНКО О. В.

к. е. н., професор

Державний економіко-технологічний університет транспорту

СОКОЛОВА Е. О.

к. е. н., доцент

Державний економіко-технологічний університет транспорту

**МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ ФІНАНСОВОМУ
УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

В умовах економічної кризи та реформування економіки актуальним для суб'єктів господарювання постає питання запобігання подальшому розвитку кризових явищ у фінансово-економічній діяльності підприємств. Стаття присвячена питанням антикризового фінансового управління в частині виявлення та аналізу кризових явищ у діяльності та прогнозуванню тенденцій подальшого розвитку підприємств залізничного транспорту України. Для діагностики кризового стану, прогнозування та попередження банкрутства підприємства застосовано модель фінансової стратегії. Проведена діагностика за допомогою матриці фінансових стратегій визначає фінансовий стан «Укрзалізниці» як стан кризи поточної платоспроможності. Розробка комплексної програми фінансово-економічного оздоровлення дозволить уникнути поглиблення кризи та банкрутства.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, аналіз кризових явищ, прогнозування тенденцій, попередження банкрутства, модель фінансової стратегії.

ПИЛИПЕНКО Е. В.

к. э. н, профессор

Государственный экономико-технологический университет транспорта

СОКОЛОВА Э. А.

к. э. н, доцент

Государственный экономико-технологический университет транспорта

**МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ ФИНАНСОВОМ
УПРАВЛЕНИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

В условиях экономического кризиса и реформирования актуальным для субъектов хозяйствования становится вопрос предупреждения дальнейшего развития кризисных явлений в финансово-экономической деятельности предприятий. Статья посвящена вопросам антикризисного финансового управления в части выявления кризисных явлений в деятельности и прогнозирования тенденций дальнейшего развития предприятий железнодорожного транспорта Украины. Для диагностики кризисного состояния, прогнозирования и предупреждения банкротства предприятия используется модель финансовой стратегии. Произведенная диагностика с помощью матрицы финансовых стратегий определяет финансовое положение «Укрзалізниці» как состояние кризиса текущей платежеспособности. Разработка комплексной программы финансово-экономического оздоровления позволит избежать углубления кризиса и банкротства.

Ключевые слова: антикризисное финансовое управление, анализ кризисных явлений, прогнозирование тенденций, предупреждение банкротства, модель финансовой стратегии.

PYLYPENCO O. V.

candidate of economic sciences, professor

State Economy and Technology University of Transport

SOKOLOVA E. O.

candidate of economic sciences, associate professor

State Economy and Technology University of Transport

**THE MODEL OF FINANCIAL STRATEGY IN CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT
AT ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT**

The issue of preventing the further development of the crisis phenomena in the financial-economic activity of enterprises' is important for business entities under conditions of economic crisis and economy

reforming. The article is devoted to issues of anti-crisis financial management in the part of the identification and analysis of the crisis phenomena in the activity and forecasting trends of the further development of enterprises of railway transport in Ukraine. The model of financial strategy is applied for diagnosis of the crisis state, prediction and prevention of bankruptcy. Diagnostics using the matrix of financial strategies determines the financial condition of "Ukrzaliznytsia" as the state of crisis of the current solvency. The development of the complex program of financial and economic recovery rehabilitation will allow to avoid a deepening crisis and bankruptcy.

Key words: anti-crisis financial management, analysis of the crisis phenomena, forecasting of trends, prevention of bankruptcy, model of financial strategy.

vevelina@ukr.net

Постановка проблеми. В умовах реформування багатьох галузей економіки України та економічної кризи, що продовжується та посилюється, в умовах політичної нестабільності та неврегульованості законодавчої бази, особливо актуальним для вітчизняних підприємств стає питання своєчасного виявлення та запобігання подальшому розвитку кризових явищ в їх фінансово-економічній діяльності.

Підприємства повинні чітко визначити свій фінансово-економічний потенціал, діагностувати проблеми, які виникли в процесі функціонування та спрогнозувати тенденції подальшого розвитку шляхом застосування комплексної системи раннього попередження кризи, а також розробити комплекс заходів для недопущення чи подолання кризових явищ у своїй діяльності.

Виявлення причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку та розробка заходів по виходу з неї чи недопущення наступних кризових явищ є завданнями антикризового фінансового управління, що відноситься до елементів єдиної системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням основ антикризового фінансового управління на підприємстві присвячено наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Вагомий внесок у теорію і практику антикризового управління зробили зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти В. Василенко [1], В. Ковальов, Г. Савицька, Л. Ситник, О. Терещенко [2], А. Штангрет [3]. Питанням обґрунтування фінансової стратегії підприємства в умовах кризового стану приділяли увагу такі науковці, як І. Бланк [4], Н. Богомолова, Л. Костирко [5], О. Кравченко, О. Пилипенко та інші.

Незважаючи на численність наукових праць щодо проблем діагностики кризи розвитку підприємства та розробки заходів антикризового фінансового управління недостатня увага приділяється розробці цих питань стосовно підприємств залізничного транспорту України.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сутності, мети та завдань антикризового фінансового управління підприємством, діагностика кризи та прогнозування тенденцій розвитку підприємства залізничного транспорту України.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні поняття «кризи» на мікрорівні вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами розглядається по-різному, тому дана категорія залишається предметом дискусій.

Одні автори розглядають кризу як втрату платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих. Інші кризу розуміють, як процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності й обсягів прибутку до банкрутства. На практиці з кризою пов'язують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність для подальшого успішного функціонування [3, с. 38].

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмеження можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на суб'єкті господарювання.

Професором І. Бланк запропоновано класифікувати фінансові кризи підприємства за такими основними ознаками:

1. За джерелами виникнення:

– фінансова криза, що викликана внутрішніми чинниками (дефіцит власного

оборотного капіталу, низький рівень матеріально-технічної бази, зниження ефективності використання виробничих ресурсів, відсутність збуту, наднормативні запаси, залучення кредитів на невигідних умовах тощо);

– фінансова криза, що викликана зовнішніми чинниками (кризовий стан економіки, інфляція, нестабільність фінансової системи, політична нестабільність суспільства, втрата ринків збуту тощо);

– фінансова криза, що викликана як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

2. За ступенем дії на фінансову діяльність:

– легка фінансова криза, що характеризується сталим зниженням найважливіших оціночних показників, збитковість господарської діяльності;

– глибока фінансова криза, що характеризується дефіцитом ліквідних засобів для фінансування поточної діяльності та виконання фінансових зобов'язань;

– катастрофічна фінансова криза, що супроводжується порушенням справи про банкрутство.

3. За можливостями вирішення:

– фінансова криза, що долається на основі використання лише внутрішніх резервів;

– фінансова криза, що ліквідується за допомогою зовнішньої санації;

– непереборна фінансова криза.

4. За наслідками:

– фінансова криза, що призвела до відновлення фінансової діяльності;

– фінансова криза, що призвела до оновлення фінансової діяльності;

– фінансова криза, що викликала банкрутство підприємства [4].

Антикризове управління фінансами – це система управління фінансами, основним завданням якої є своєчасне виявлення ознак фінансової кризи, застосування механізмів антикризового фінансового управління з метою підтримки стійкого фінансового стану підприємства.

Основними завданнями антикризового фінансового управління є:

1. Проведення діагностики фінансового стану підприємства з метою своєчасного визначення перших ознак настання кризи і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи.

2. Послідовне дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Відновлення фінансової стійкості підприємства.

4. Усунення неплатоспроможності підприємства.

5. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства.

6. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи на підприємстві [6].

З метою діагностики кризи розвитку підприємства та раннього попередження банкрутства рекомендується проводити поглиблений аналіз фінансового стану підприємства із застосуванням системи фінансових коефіцієнтів платоспроможності, ліквідності та ділової активності на підставі форм фінансової звітності та нормативних значень вказаних коефіцієнтів. Результати аналізу можуть бути використані для обґрунтування фінансової стратегії суб'єктів господарювання та тактики її реалізації.

Крім системи фінансових коефіцієнтів для прогнозування та попередження банкрутства застосовується метод дискримінантного аналізу, на основі якого визначені узагальнюючі показники загрози банкрутства. У практиці зарубіжних країн застосовується багато методик визначення цих інтегральних показників рівня загрози банкрутства. Серед них такі моделі прогнозування банкрутства підприємства: моделі Е. Альтмана, модель Р. Ліса, модель Г. Спрінгейта тощо [7]. Оцінка і висновки на основі цих моделей здійснюються за результатами аналізу фінансового стану підприємства на певну дату, тому поза увагою залишаються процеси зміни цих показників у часі.

Для діагностики кризового стану підприємств залізничного транспорту, прогнозування та попередження банкрутства підприємства з урахуванням тенденцій розвитку пропонується застосувати модель фінансової стратегії, розроблену Б. Одіновим і В. Хім'як та

вдосконалену А. Штангретом і З. Холод, що побудована на основі економіко-математичних методів оптимізації ключових показників діяльності суб'єкта господарювання [8].

Діагностика фінансового стану підприємства відбувається з урахуванням його специфіки, галузі діяльності і навіть країни, у якій ця діяльність здійснюється. Так, у 2013–2014 роках практично всі підприємства залізничного транспорту працювали як структурні підрозділи і не можуть бути об'єктивно оцінені з точки зору фінансового стану, оскільки були залежні від галузевих органів управління, фінансувались у межах кошторису витрат і мали складні фінансові взаємозв'язки між собою й управлінськими структурами. В процесі реформування галузі, в результаті реструктуризації у 2014–2015 роках, було створено ПАТ «Українська залізниця», діяльність якого розпочалась з грудня 2015 року. Відбулось об'єднання п'яти залізниць, окремих підприємств, що були в їх складі, відокремлених структурних підрозділів у єдину організацію. Тому для оцінки фінансового стану та прогнозування кризових явищ використовувались дані фінансово-економічної діяльності ДАЗТ України «Укрзалізниця» (тепер ПАТ «Українська залізниця»).

При дослідженні стану фінансово-економічної діяльності підприємства можна обрати наступні показники (критерії): тенденція прибутковості підприємства; тенденція обсягу реалізації продукції, робіт та послуг; тенденція ефективності використання виробничого потенціалу; забезпечення власними оборотними коштами; рівень фінансової платоспроможності; рівень фінансової незалежності; тенденція дебіторської та кредиторської заборгованості.

Кожному з критеріїв присвоюється певна вага (В). Для кожного підприємства доцільно визначити рівень вагомості окремих критеріїв шляхом експертної оцінки, сума всіх критеріїв економічної (фінансової) діяльності підприємства дорівнюватиме одиниці. Слід зазначити, що критерії 1-4 стосуються економічної, а критерії 5-7 – фінансової діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Показники оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства

Оціночні показники	Коефіцієнт вагомості
1. Тенденція прибутковості підприємства.	0,3
2. Тенденція обсягу реалізації продукції.	0,35
3. Тенденція ефективності використання виробничого потенціалу.	0,20
4. Забезпечення власними оборотними коштами.	0,15
5. Рівень фінансової платоспроможності.	0,50
6. Рівень фінансової незалежності.	0,35
7. Тенденція дебіторської та кредиторської заборгованості.	0,15

Оцінка всіх критеріїв поділяється на чотири класи:

A – 5 балів («відмінно»).

B – 4 бали («добре»).

C – 3 бали («задовільно»).

D – 2 бали («незадовільно»).

Дослідження тенденцій прибутковості відбувається на основі розрахунку показника рентабельності активів (капіталу) за чистим прибутком. Якщо значення розрахованого показника змінилися в межах 10%, то можна це ідентифікувати, як «незначні зміни», тобто позицію «C», віднесення до інших класів залежить від темпів зміни показника та терміну, протягом якого ці зміни відбуваються.

Для визначення динаміки обсягу реалізованої продукції, робіт та послуг доцільно прийняти показник оборотності активів, що розраховується шляхом ділення виручки від

реалізації продукції до середньорічної суми активів. Якщо значення розрахованого показника змінилися в межах одного обороту, то це можна ідентифікувати як «незначні зміни», тобто позицію «С»; віднесення до інших класів залежить від темпів зміни показника та терміну, протягом якого ці зміни відбуваються.

Для визначення тенденції зміни ефективності використання виробничого потенціалу використовується показник рентабельності виробничого потенціалу, який розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної залишкової вартості основних засобів і матеріально-оборотних активів. Позиції оцінювання цього критерію аналогічні до оцінки тенденцій прибутковості підприємства з урахуванням величини різниці значення показника у 5% [3, с. 125]. Оцінка економічної діяльності підприємства представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка економічної діяльності ДАЗТ України «Укрзалізниця» у 2013–2014 роках

Оціночний напрямок, показники	Коефіцієнт вагомості	Бали		Оцінка діяльності	
		2013 р.	2014 р.	2013 р.	2014 р.
1. Тенденція прибутковості підприємства	0,3	2	2	0,6	0,6
2. Тенденція обсягу реалізації продукції	0,35	3	3	1,05	1,05
3. Тенденція ефективності використання виробничого потенціалу	0,20	2	2	0,4	0,4
4. Забезпечення власними оборотними коштами	0,15	2	2	0,3	0,3
Всього	1,0	–	–	2,35	2,35

Розраховані оцінки фінансової й економічної діяльності дають змогу визначити групу, до якої належить підприємство (групи диференціюються відносно ступеня ймовірності настання кризи):

Група 1 (успіх) – 4,5 – 5,0 балів.

Група 2 (стійка рівновага) – 3,75-4,49 балів.

Група 3 (нестійка рівновага) – 3,0-3,74 балів.

Група 4 (криза) – 2,0-2,99 балів.

Так, за своєю економічною діяльністю підприємство у 2013–2014 роках може бути віднесено до групи 4 (криза), оскільки у цей період даний вид діяльності оцінюється у 2,35 бали щорічно.

Для критеріїв «рівень фінансової платоспроможності» та «рівень фінансової незалежності» оцінку виставляють на основі додаткового розрахунку основних показників та їх ваги за основними напрямками дослідження (табл. 3).

З табл. 4 можна зробити висновки, що фінансова діяльність підприємства відноситься також до групи 4 – криза (кількість балів у 2013 році складає 2,85, а у 2014 – 2,35. Хоча у 2013 році підприємство мало задовільний рівень платоспроможності та фінансової незалежності, але у 2014 році рівень платоспроможності погіршився до незадовільного).

Сумуючи оцінки, отримані підприємством за фінансову та економічну діяльність, визначаємо результат фінансово-господарської діяльності за шкалою [1, с. 127]:

Група 1 (успіх) – 9,0-10,0 балів.

Група 2 (стійка рівновага) – 7,5-8,99 балів.

Група 3 (нестійка рівновага) – 6,0-7,49 балів.

Група 4 (криза) – 4,0-5,99 балів.

У 2013 році отримуємо 5,4 бали разом від фінансової і економічної діяльності, що відповідає стану кризи. Протягом 2014 року ситуація ще погіршується. Сума балів від фінансової та економічної діяльності становить лише 4,9 бали. Тобто, можна сказати, що криза поглиблюється.

При розв'язанні завдання дослідження фінансово-економічного стану підприємства застосовуються так звані матриці фінансової стратегії. Матриці допомагають спрогнозувати

«критичний шлях» підприємства на найближчі роки, намітити допустимі межі ризику, виявити поріг можливостей підприємства. Визначення квадрата матриці або зони, в якій перебуває підприємство, дає аналітику можливість поставити діагноз його діяльності, а також з'ясувати зміст заходів, яких потрібно вжити для поліпшення становища (переходу на кращий (вищий) квадрат матриці). В матриці фінансових стратегій виділено чотири зони, які відповідають певному стану розвитку підприємства:

- Зона I. Кризовий стан підприємства.
- Зона II. Не досить успішна фінансово-господарська діяльність або диспропорція у розвитку.
- Зона III. Незначні труднощі у фінансово-господарській діяльності.
- Зона IV. Успішна діяльність в усіх сферах [3, с. 129].

Таблиця 3

Оцінка рівнів платоспроможності та фінансової незалежності ДАЗТ України «Укрзалізниця» у 2013–2014 роках

Оціночний показник	Фактичне значення		Критичне значення	Співвідношення фактичного й критичного значення		Коефіцієнтна вагомість	Рівень показників	
	2013 р.	2014 р.		2013 р.	2014 р.		2013 р.	2014 р.
Рівень платоспроможності	–	–	–	–	–	0,5	0,23	0,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,388	0,180	2,0	0,194	0,090	0,5	0,097	0,045
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,140	0,097	0,5	0,280	0,194	0,4	0,112	0,078
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,041	0,056	0,2	0,205	0,280	0,1	0,021	0,028
Рівень фінансової незалежності	–	–	–	–	–	0,35	0,565	0,412
Коефіцієнт автономії	0,560	0,380	0,5	1,160	0,760	0,4	0,40	0,304
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,728	1,650	0,5	1,460	3,360	0,3	0,30	0,30
Коефіцієнт мобільності	-0,225	-0,320	0,5	-0,450	-0,640	0,3	-0,135	-0,192

У табл. 4 здійснено оцінку фінансової діяльності ДАЗТ України «Укрзалізниця» в аналізованому періоді.

Таблиця 4

Оцінка фінансової діяльності ДАЗТ України «Укрзалізниця» у 2013–2014 роках

Оціночні показники	Коефіцієнт вагомості	Бали		Оцінка діяльності	
		2013 р.	2014 р.	2013 р.	2014 р.
1. Рівень фінансової платоспроможності	0,50	3	2	1,5	1,0
2. Рівень фінансової незалежності	0,35	3	3	1,05	1,05
3. Тенденція дебіторської та кредиторської заборгованості	0,15	2	2	0,3	0,3
Всього	1,0	–	–	2,85	2,35

Таким чином, на підставі проведеного аналізу тенденцій розвитку підприємства, можна зробити наступні висновки. Фінансово-економічна діяльність підприємства знаходиться у 2013–2014 роках у стані кризи поточної платоспроможності, яка може характеризуватись фактичним та прогнозованим дефіцитом ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності, що відповідає зоні I матриці фінансових стратегій.

Серед основних причин кризового стану ДАЗТ України «Укрзалізниця» у 2013–2014

роках можна назвати наступні:

1. Падіння обсягів вантажних і пасажирських перевезень унаслідок кризового стану економіки, насамперед промисловості, а також втрати Україною контролю над окремими територіями та військових дій.

2. Зношеність інфраструктури та рухомого складу залізничного транспорту, які не дозволяють доставляти вантажі швидко, без втрат і руйнування частини інфраструктури внаслідок збройного конфлікту на території України.

3. Низький рівень організації перевізного процесу та неефективна робота залізничного транспорту в цілому.

4. Неефективна організаційна структура Укрзалізниці, яка не дозволяє забезпечити ефективне функціонування галузі на комерційній основі, залучити необхідні інвестиції та здійснити її технічну й технологічну модернізацію.

5. Організація пасажирських перевезень, а також перевезення пільгових категорій громадян, за заниженими тарифами або безоплатно, без відповідної компенсації з бюджету понесених витрат.

6. Покриття збитків від пасажирських перевезень шляхом прихованого перехресного фінансування за рахунок вантажних перевезень [9].

Отже, можна зробити висновок, що кризова ситуація викликана як загальною економічною кризою в державі, так і серйозними прорахунками в управлінні, відсутністю реального реформування галузі та виваженої маркетингової політики тощо.

Підйом підприємства у зону II матриці фінансових стратегій можливий при розробці комплексної системи фінансово-економічного оздоровлення, недопущення поглиблення кризи та омертвіння оборотного капіталу, пошуку грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства та визначення перспективних напрямів економічної діяльності.

Висновки. В процесі проведеного дослідження було визначено сутність, види та чинники кризового стану підприємства, розглянуто завдання антикризового управління та обрано методiku оцінки кризового стану, прогнозування та попередження банкрутства підприємств залізничного транспорту з урахуванням тенденцій розвитку, яка базується на застосуванні моделі фінансової стратегії. На підставі проведеного аналізу тенденцій розвитку підприємства ПАТ «Укрзалізниця» у 2013–2014 роках можна сказати, що фінансово-економічна діяльність підприємства знаходиться в стані кризи поточної платоспроможності, що відповідає зоні I матриці фінансових стратегій (кризовий стан підприємства). Розробка комплексної програми фінансово-економічного оздоровлення дозволить уникнути поглиблення кризи та банкрутства.

Список використаних джерел

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
3. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук – К. : Знання, 2007. – 335 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учеб. пособ. / И. А. Бланк – К. : Ника-Цент, 2004. – 720 с.
5. Костирко Л. А. Диагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
6. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Й. Шевцова // Ефективна економіка. – № 2. – 2013. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua.
7. Федорук О. В. Особливості та проблеми розробки методичних підходів щодо діагностики ймовірності банкрутства підприємства / О. В. Федорук // Інноваційна економіка.

– 2010. – № 7. – С. 126-129

8. Холод З. М. Кризові явища та антикризове управління в підприємницькій діяльності / З. М. Холод, А. М. Штангред // Наукові записки. – Л. : Українська академія друкарства, 2003. – Вип. 6. – С. 121-124.

9. Михайліченко К. М. Удосконалення механізмів реформування та розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації структурних реформ в галузі. Аналітична записка [Електронний ресурс] / К. М. Михайліченко, О. В. Собкевич. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1662>.
