

*Переверзєва І.Ф.*

## СУЧАСНИЙ АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Обґрунтовано важливу роль кризи в циклічному розвитку підприємства, розглянуті основні причини виникнення кризи на підприємстві, проаналізовано економічне становище та коефіцієнтний аналіз підприємств водного транспорту України за 2014-2015 роки, досліджено причини збитковості, заходи по виходу з кризового стану та застосування поворотної фінансової допомоги як негайного управлінського рішення антикризового менеджменту.*

*Тому метою статті є проведення аналізу економічних показників роботи підприємств водного транспорту України та виявлення причин збільшення кількості збиткових підприємств попри проведення державних заходів, спрямованих на виведення підприємств з кризового стану.*

**Ключові слова:** *аналіз, антикризовий менеджмент, кризовий стан, водний транспорт, збитковість.*

**Постановка проблеми.** Соціально-політична та економічна криза, військова агресія проти України гостро поставили проблему збереження України як суверенної держави, у зв'язку з чим невідкладним завданням є швидке реформування всіх сфер життя країни, і передусім – оздоровлення національної економіки. Однією з базових галузей економіки є транспорт, який відіграє ключову роль при взаємодії всіх галузей економіки. На сьогодні великою проблемою транспортної галузі є неефективна робота транспортних підприємств, зокрема збільшення кількості збиткових підприємств водного транспорту в 2014-2015 роках. Розбудова транспортної галузі без поліпшення роботи державних підприємств водного транспорту неможлива [2]. Тому актуальним на цей час є розробка та впровадження сучасного інструментарію антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику розробки та застосування механізмів антикризового менеджменту транспортної галузі висвітлювали у своїх дослідженнях наступні автори: М.В. Ковбатюк та В.В. Шкляр [6] розробили алгоритм формування раціональної антикризової програми за допомогою інтегрального показника, В.В. Шкляр [9] розділила розроблений механізм антикризового менеджменту для підприємств водного транспорту на шість взаємодіючих та впливаючих один на одного блоків для визначення стану підприємства, Я.Р. Корнійко [7] запропонувала використання державно-приватного партнерства з метою залучення приватних інвестицій до транспортної галузі, Н.О. Валявська [1] включила концепцію екоперевезень до складу елементів організаційно-економічного механізму розвитку підприємств водного транспорту, С.В. Ільченко [5] аналізувала організаційно-економічні основи інституціонального реформування підприємств водного транспорту, А.Г. Дем'янченко [2] запропонувала включення в розрахункову модель визначення інвестиційної привабливості підприємств водного транспорту перелік основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства (вантажообіг, рентабельність послуг, фондвіддача, диверсифікованість) тощо.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** В сучасних умовах діяльності підприємств водного транспорту, спричинених фінансовою кризою, проблеми антикризового

менеджменту набувають специфічних форм прояву. В зв'язку з цим доцільним є подальше дослідження стратегічних і тактичних аспектів антикризового менеджменту, розробка механізму попередження та вчасного реагування на сигнали про насування кризи на основі детального аналізу діяльності, впровадження відповідного сучасного інструментарію на підприємствах водного транспорту України.

**Метою** статті є проведення аналізу економічних показників роботи підприємств водного транспорту України та виявлення причин збільшення кількості збиткових підприємств попри проведення державних заходів, спрямованих на виведення підприємств з кризового стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні в нашій країні розуміння поняття «криза» стало необхідністю для вжиття заходів щодо стабілізації економіки як країни в цілому, так і окремого підприємства, оскільки криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі. Виходячи з точного перекладу слова «crisis», що означає – «перелом», антикризовий менеджмент – це є саме управління найбільш ризиковими, кризовими («переломними») ситуаціями. Крім того, в циклічній тенденції розвитку криза посідає важливу роль. Вона:

- ✓ періодично з'являється;
- ✓ змінює життєдіяльність системи, тобто порушує її стійкість, радикально оновлюючи її;
- ✓ очисна сила кризи потрібна системі для розвитку;
- ✓ розглядається як переломний момент у розвитку системи;
- ✓ не обов'язково є руйнівною.

Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різними, але виділяють шість основних, а саме:

- ✓ об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємства, а також із несприятливими впливами зовнішнього середовища організації;
- ✓ суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм в управлінні;
- ✓ зовнішні, пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні;
- ✓ внутрішні, пов'язані з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою;
- ✓ природні, пов'язані з явищами клімату, землетрус тощо;
- ✓ техногенні, пов'язані безпосередньо із діяльністю людини.

При проведенні дослідження було виявлено, що на сьогоднішній день на кризовий стан підприємств водного транспорту більшою мірою впливають об'єктивні та зовнішні причини. Кризовий стан проявляється в неефективному використанні потужностей підприємств, в результаті чого втрачається платоспроможність та з'являється від'ємний фінансовий результат (збитковість) підприємства та погіршення показника фінансової стійкості. Це, в свою чергу, призводить до банкрутства, адже саме на ньому базується аналіз ймовірності виникнення кризового стану. Взагалі, в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи, але особлива увага приділяється таким показникам, як: доходи, витрати, чистий прибуток, відрахування на користь держави та капітальні інвестиції.

На кінець 2015 року до сфери управління Міністерства інфраструктури України належало 28 державних підприємств водного транспорту, де сукупний дохід за 2015 рік склав 18 344 393 тис. грн., що на 78% більше порівняно з 2014 роком. Проте, і витрати збільшилися на 52%. Чистий прибуток підприємств водного транспорту на кінець 2015 року склав 6 690 071 тис. грн., що на 153% більше в порівнянні з попереднім роком [8]. Аналіз основних економічних показників підприємств водного транспорту за 2014-2015 роки наведено на рис.1.

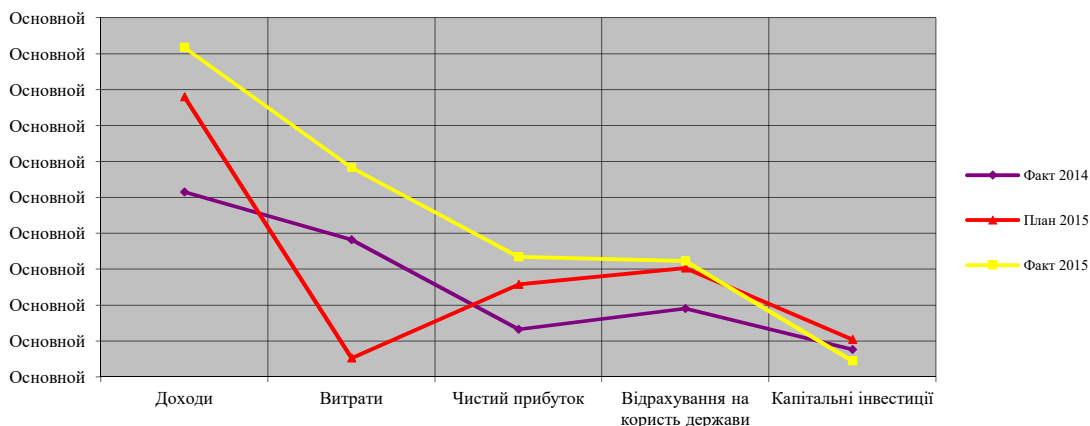


Рисунок 1 – Аналіз основних економічних показників підприємств водного транспорту за 2014-2015 роки, тис. грн.

Відрахування на користь держави збільшилися на 69% порівняно з 2014 роком, однак зменшилися капітальні інвестиції на 42%, що є однією з головних причин збільшення кризових підприємств у галузі водного транспорту.

Коефіцієнтний аналіз підприємств-монополістів (Южний МТП, Одеський МТП, Іллічівський МТП, Бердянський МТП, Маріупольський МТП, ДУ «Держгідрографія» та ДП «Адміністрація морських портів України») за 2014-2015 роки наведено на рис. 2.

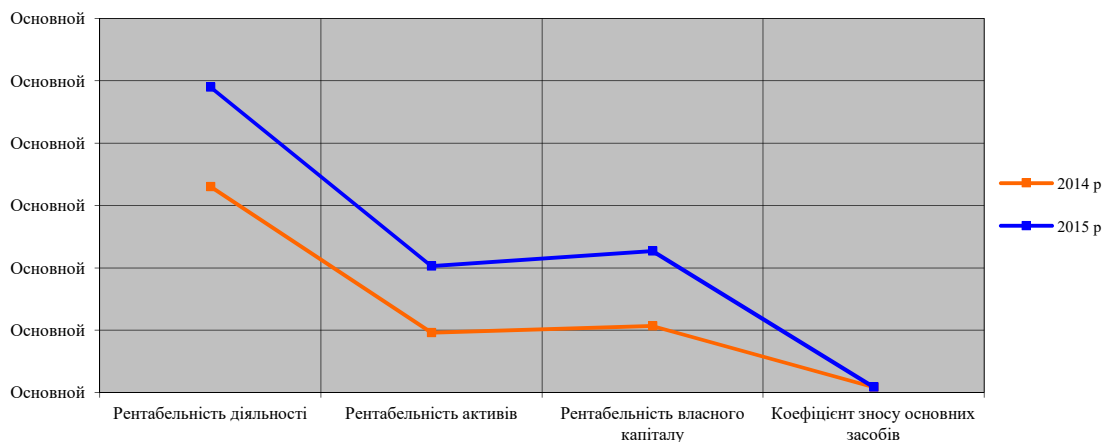


Рисунок 1 – Коефіцієнтний аналіз підприємств-монополістів за 2014-2015 роки, %

Як бачимо, незмінне і найменше значення у коефіцієнта зносу основних засобів - 0,9 %, що показує відсутність оновлення основних фондів підприємств водного транспорту.

Коефіцієнтний аналіз державних підприємств водного транспорту наведено на рис. 3.

З рис. 3 видно найменше значення показника коефіцієнта зносу основних засобів – 0,9 %. Державні підприємства водного транспорту є менш прибутковими, ніж монополісти, і тому загострення кризи в них є більш ймовірним.

У 2015 році збитково працювало 7 підприємств водного транспорту (рис. 4).

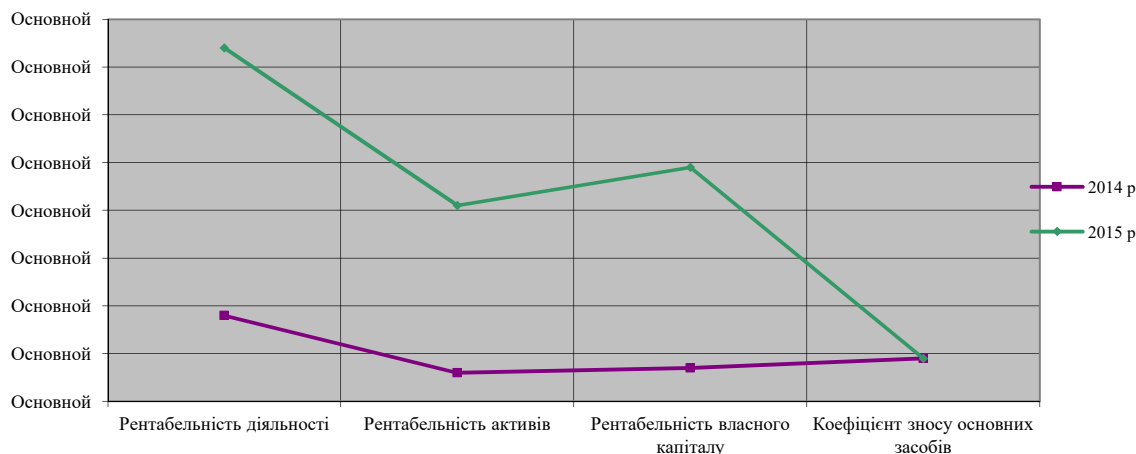


Рисунок 3 – Коэффициентний аналіз державних підприємств водного транспорту за 2014-2015 роки, %

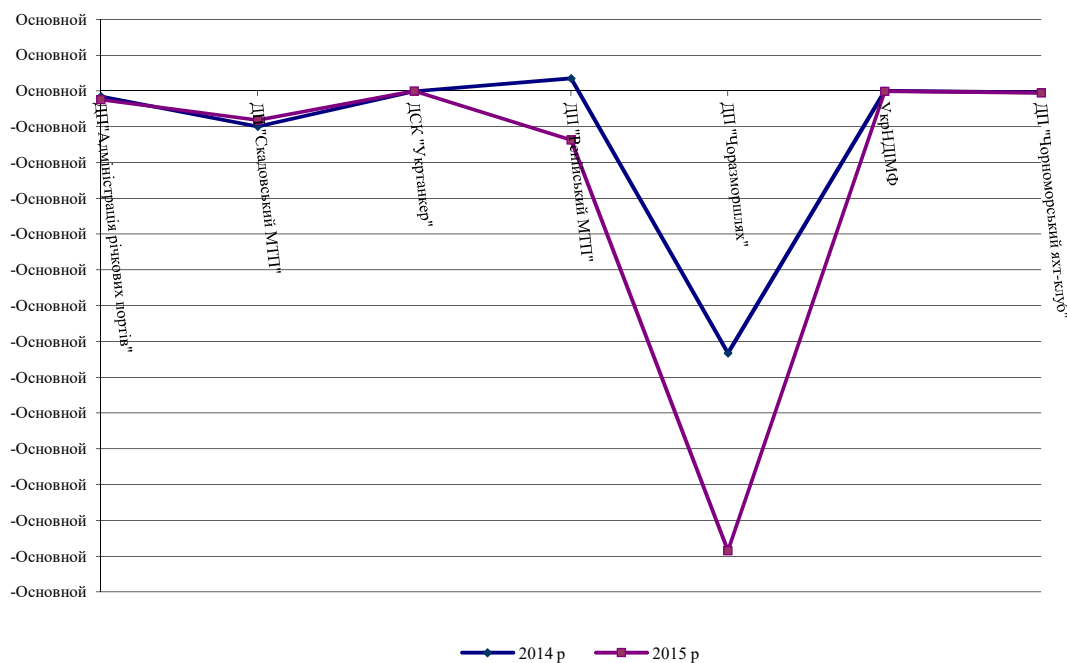


Рисунок 4 – Чистий фінансовий результат підприємств водного транспорту за 2014-2015 роки, тис. грн.

Проаналізувавши показник збитковості вищевказаних підприємств морської галузі бачимо, що загальний збиток підприємств за 2015 рік зріс на 88% і складає 76 598 тис. грн. Державне підприємство «Науково-дослідний проектно-конструкторський інститут морського флоту України з дослідним виробництвом» (УкрНДІМФ) та Ренійський МТП отримали збиток, змінивши свій статус з прибуткового на збитковий, інші шість підприємств продовжують залишатися збитковими з 2014 року. Стрімко зріс показник збитковості в ДП «Чорноморшлях», де на теперішній час введено процедуру санації.

Проаналізувавши ситуацію зі збитковістю вищевказаних підприємств та дослідивши механізми, які можуть в короткостроковий період вивести підприємства на додатне значення чистого фінансового результату, запропоновано наступні заходи:

- ✓ проведення переговорів з потенційними інвесторами з питання концесії підприємства або іншого співробітництва;
- ✓ відновлення або планування співпраці з компаніями з відвантаження вантажів;
- ✓ пошук орендарів;
- ✓ запровадження в дію процедури знижок на перевезення вантажів;
- ✓ реорганізація структури підприємства з метою оптимізації чисельності працівників;
- ✓ скорочення часу робочого тижня;
- ✓ оптимізація витрат підприємства.

У таблиці 1 наведено причини збитковості підприємств водного транспорту в 2015 році [4].

*Таблиця 1*

**Причини збитковості підприємств водного транспорту у 2015 році**

№ п.п.	Назва підприємства	Причини збитковості
1	ДП «Адміністрація річкових портів»	1. Не здійснено надання теплоходів у бербоут-чартер. 2. Перевиконано план собівартості на 221,8 тис. грн. у зв'язку з проведенням ремонтів суден, отриманням документів Регістру судноплавства України та збільшенням заробітної плати працюючих
2	ДП «Скадовський МТП»	Падіння вартості металобрухту на міжнародних ринках і, як наслідок, невиконання плану вантажопереробки
3	ДСК «Укртанкер»	Відсутність продажу основних засобів
4	ДП «Ренійський МТП»	Недозавезення на підприємство всіх видів вантажів та, як наслідок, невиконання плану з вантажоперевалки
5	ДП «Чоразморшлях»	Курсова різниця при перерахунку заборгованості в іноземній валюті внаслідок зміни курсу долару
6	ДП «УкрНДІМФ»	Неукладення ряду договорів з потенційними замовниками послуг; збільшення витрат на енергоносії
7	ДП «Чорноморський яхт-клуб»	Значне зростання витрат на сплату податку на землю; зменшення заходів яхт під іноземним прапором у зв'язку із законодавчим обмеженням терміну перебування їх на території України

Нині в практиці дієвою складовою санаційного прибутку є поворотна фінансова допомога підприємству, яке перебуває в кризовому стані. Її суть полягає в зовнішніх фінансових відносинах суб'єкта господарювання із державою з приводу:

- ✓ виплати податків, зборів й інших обов'язкових платежів у бюджет і в позабюджетні фонди всіх рівнів;
- ✓ фінансових вкладень підприємств у державні цінні папери;
- ✓ використання інвестиційного податкового кредиту;
- ✓ бюджетного фінансування на поворотній і безповоротній основі.

Така фінансова допомога здебільшого може здійснюватися: власниками корпоративних прав для покриття збитків та здійснення санації; кредиторами підприємства в разі списання заборгованості; іншими зацікавленими в оздоровленні підприємства-боржника особами. За логікою вітчизняного податкового законодавства поворотна фінансова допомога входить до складу валових доходів підприємства, що отримало цю допомогу, і підлягає на загальних підставах оподаткуванню.

Процедура отримання поворотної фінансової допомоги полягає в укладанні договору між підприємством-боржником та підприємствами про надання поворотної безвідсоткової фінансової допомоги та графіка повернення, в якому зазначено сума та план повернення коштів. При цьому перед отриманням поворотної фінансової безвідсоткової допомоги підприємство-боржник повинно підготувати прогноз очікуваних виробничих та фінансово-економічних показників роботи. Дані управлінські рішення дають можливість спрогнозувати

покращення фінансових результатів в наступному фінансовому році та виходу підприємства з кризової ситуації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Сучасний антикризовий менеджмент на підприємстві в кризовому стані має відбуватися постійно, незалежно від наявності кризових явищ, кризових ситуацій. Головним етапом впровадження антикризового менеджменту передусім має бути аналіз стану та економічних наслідків його діяльності (платоспроможність, ліквідність, рентабельність), для того щоб розробити заходи, які зменшать вплив ризикових ситуацій на діяльність підприємства. Наступним кроком обов'язково має бути аналіз наявності заборгованостей за основними показниками, який дає змогу провести відповідне управлінське рішення (концесія, оренда, фінансова допомога). Проведення внутрішньо-організаційного аналізу підприємства та SWOT аналізу має місце при виборі функціональних (локальних) антикризових стратегій. Завершенням антикризового менеджменту на підприємстві транспортної галузі має бути розробка заходів антикризової стратегії та контроль за ходом її виконання. Лише при правильно розробленому та впровадженому інструментарії антикризового менеджменту вихід з кризового стану підприємства стане можливим.

Подальші дослідження в сфері розробки антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту мають бути направлені на дослідження зовнішніх причин виникнення кризи та побудову антикризових механізмів та інструментів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Валявська Н. О. Організаційно-економічний механізм розвитку річкових портів України / Н. О. Валявська // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 4. – С. 58-61, 467.
2. Гошовский И. Когда портам ждуть концессии – интервью замминистра инфраструктуры [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ports.com.ua/articles/kogda-portam-zhdad-kontsessii-intervyu-zamministra-infrastruktury>
3. Дем'янченко А. Г. Планування реалізації проектів державно-приватного партнерства в морських портах / А. Г. Дем'янченко // Вчені записки університету «КРОК» Серія : Економіка. – 2013. – Вип. 34. – С. 29-36. Режим доступу [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2013\\_34\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_34_6)
4. Державне підприємство «Адміністрація морських портів України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uspa.gov.ua/ua/>
5. Ільченко С. В. Організаційно-економічні основи інституціонального реформування морських портів [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 / С. В. Ільченко; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-еколог. дослідж. – 2007. – 20 с.
6. Ковбатьок М. В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі / М. В. Ковбатьок, В. В. Шкляр // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 201-210. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_5\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_26)
7. Корнійко Я. Р. Антикризове управління на підприємствах водного транспорту / Я. Р. Корнійко, Н. О. Валявська // Економіка та держава. – 2015. – № 3. – С. 96-97, 133.
8. Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/timeline/Zviti.html>
9. Шкляр В. В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту / В. В. Шкляр. // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_9\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_59)

**Переверзева И.Ф.**

#### **СОВРЕМЕННЫЙ АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ**

*Обосновано важную роль кризиса в циклическом развитии предприятия, рассмотрены основные причины возникновения кризиса на предприятии, проанализировано экономическое*

*положение и коэффициентный анализ предприятий водного транспорта Украины за 2014-2015 года, исследованы причины убыточности, меры по выходу из кризисного состояния и применения возвратной финансовой помощи как немедленного управленческого решения антикризисного менеджмента.*

*Поэтому целью статьи является проведение анализа экономических показателей работы предприятий водного транспорта Украины и выявления причин увеличения количества убыточных предприятий несмотря на проведение государственных мероприятий, направленных на вывод предприятий из кризисного состояния.*

**Ключевые слова:** *анализ, антикризисный менеджмент, кризисное состояние, водный транспорт, убыточность.*

**Pereverzeva I.**

#### **THE MODERN CRISIS MANAGEMENT AT THE WATER TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE**

*The role of the crisis in the cyclical development of the enterprise has been substantiated, the basic preconditions of the crisis at the company have been examined, the economic situation and ratio analysis of the water transport enterprises in Ukraine for the period 2014-2015 have been analyzed, the causes of losing profitability and relevant solutions as well as the use of repayable financial aid as an immediate crisis management tool have been investigated.*

*Therefore, the purpose of the article is to conduct an analysis of the economic performance of Ukrainian water transport enterprises and to identify the reasons for the increase in the number of unprofitable enterprises in the course of state measures aimed at eliminating enterprises from the crisis situation.*

**Keywords:** *analysis, crisis management, critical condition, water transport enterprise, unprofitability.*