

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегічні напрями розвитку підприємства залізничної
галузі (на прикладі акціонерного товариства
«Укрзалізниця»»**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МБА
спеціальності 073 «Менеджмент»
Григорук Л.В

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Білоконь Т.М.

«_____» _____ 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри _____

«_____» _____ 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ

д.е.н., проф. Мороз О.О.

«_____» _____ 2022р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____ **2022 року**

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Григорук Лілії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічні напрями розвитку підприємства залізничної галузі (на прикладі акціонерного товариства «Укрзалізниця»)

керівник роботи доц. Білоконь Т.М. _____

затверджені наказом вищого навчального закладу від “__” _____ 2022 року №__

2. Строк подання роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2018-2020 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст текстової частини:

РОЗДІЛ I Теоретичні основи розвитку підприємства

1.1 Зміст, основні принципи та ознаки підприємства

1.2 Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства

1.3 Види стратегічного розвитку підприємства

РОЗДІЛ II Аналіз фінансово – господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»

2.1 Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця»

2.2 SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця»

2.3 Аналіз фінансового стану АТ «Укрзалізниця»

РОЗДІЛ III Розробка стратегічних напрямів розвитку АТ «Укрзалізниця»

3.1 Ключові стратегічні ініціативи розвитку АТ «Укрзалізниця»

3.2 Формування інвестиційної стратегії АТ «Укрзалізниця»

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	виконання прийняв

7. Дата видачі завдання «25» лютого 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При- мітка
1	Затвердження теми науковим керівником		
2	I розділ написання д/р		
3	II розділ написання д/р		
4	III розділ написання д/р		
6	Попередній захист дипломної роботи		
7	Строк подання дипломної роботи на кафедру		
8	Захист дипломної роботи		

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

АНОТАЦІЯ

УДК 657.62

Григорук Л.В. Стратегічні напрями розвитку підприємства залізничної галузі (на прикладі акціонерного товариства «Укрзалізниця»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2022. с.

На укр. мові. Бібліогр.: назв15; табл. 4, сторінок 97.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, використовуючи методи економічного та фінансового аналізу. Проведено аналіз основних економічних показників діяльності залізничного підприємства України, проаналізовано його фінансовий стан та оцінено ймовірність банкрутства підприємства. Наведено пропозиції і рекомендації щодо покращення стратегічних напрямів розвитку підприємства залізничної галузі.

Ключові слова: акціонерне товариство, стратегія, платоспроможність, ліквідність, фінансовий стан, ефективність управління.

ABSTRACT

Hryhoruk L.V. Strategic directions of development of the railway industry enterprise (on the example of the joint-stock company «Ukrzaliznytsia»). Master's degree in specialty 073 - Management. Vinnytsia: VNTU, 2022. P.

In Ukrainian language. Bibliography.: titles 15; table 3, page 97

In the master's qualification work the theoretical bases of formation of strategy of development of the enterprise, using methods of the economic and financial analysis are considered. The analysis of the basic economic indicators of activity of the railway enterprise of ukraine is carried out, its financial condition is analyzed and the probability of bankruptcy of the enterprise is estimated. Suggestions and recommendations for improving the strategic directions of the railway industry are given.

Key words: Joint Stock Company, strategy, solvency, liquidity, financial condition, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Зміст, основні принципи та ознаки підприємництва	7
1.2 Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства	9
1.3 Види стратегічного розвитку підприємства	16
1.4 Процес формування стратегії розвитку підприємства	18
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «Укрзалізниця»	
2.1 Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця»	21
2.2 SWOT – аналіз АТ «Укрзалізниця»	23
2.3 Аналіз фінансового стану АТ «Укрзалізниця»	30
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АТ «Укрзалізниця»	
3.1 Ключові стратегічні ініціативи розвитку АТ «Укрзалізниця»	43
3.2 Формування інвестиційної стратегії АТ «Укрзалізниця»	46
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. На сьогоднішній день світі кожен бізнес повинен підпорядковуватись новим правилам економіки, щоб вижити завдяки багатьом факторам які негативно відображаються на продуктивності. Конкуренція, криза, неправильні рішення, може призвести до занепаду. Тому у зв'язку з цим формуються стратегії розвитку, довгострокові та оперативні стратегічні плани вдосконалення.

Робота забезпечення стратегії стала дуже важливою на сучасному етапі, оскільки все постійно розвивається, треба вдосконалюватись, шукати нові підходи до ситуації. Правильно обрана стратегія буде не тільки прибутковою, але й має надати стабільність і впевненість у компанії, підвищити моральний дух, заслужити довіру як своїх співробітників, так і інвесторів та користувачів послуг.

Сучасна залізнична галузь розглядається як важливе джерело доходу, зменшення матеріальних цінностей споживання і продуктивність. Вона не просто грає основоположну роль у розвитку української економіки, а забезпечує сталий розвиток залізничного транспорту в Україні та його конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному транспортному ринку.

АТ «Укрзалізниця» є оператором залізничної інфраструктури, а також національним перевізником вантажів та пасажирів, які беруть участь у стратегічній функції забезпечення економічного розвитку і безпеки країни. Частина діяльності компанії пов'язана з діяльністю суб'єктів природної монополії.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичного та практичного аспекту стратегії розвитку підприємства, її вибір та обґрунтування, а також розробка на цій основі шляхів удосконалення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Для досягнення конкретної мети у роботі було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розглянути сутність та класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- вивчити основні правила, процедури відбору та практичного використання стратегій розвитку підприємства;
- провести діагностику фінансового стану підприємства АТ «Укрзалізниця»;
- вивчити практичні аспекти формування стратегії розвитку на прикладі АТ «Укрзалізниця» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії.

Предметом дипломного дослідження є теоретико-методологічні основи формування стратегії розвитку та практичних аспектів її реалізації на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі були використані наступні наукові методи дослідження:

- 1) аналіз теоретичних джерел, що дало змогу вивчати друковані публікації та інтернет-джерела для кращого розуміння основних принципів стратегічного розвитку підприємства;
- 2) моніторинг поточної діяльності АТ «Укрзалізниця», аналіз її фінансово-економічного стану, нові показники ефективності логістичної діяльності, окремі фактори впливу на чистий прибуток підприємства;
- 3) формалізація результатів спостереження та пропозиція ефективних дослідницьких заходів щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку АТ «Укрзалізниця»;
- 4) аналіз і прогнозування отриманих результатів;
- 5) узагальнення та порівняльний аналіз результатів.

Теоретико-методологічним підґрунтям написання дипломної роботи є

джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також юридичні документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практична частина дипломної роботи базується на правилах внутрішнього розпорядку, облікових реєстрах аналітичних бухгалтерських даних, фінансовій звітності та іншій документації підприємства АТ «Укрзалізниця».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст, основні принципи та ознаки підприємництва

Підприємництво досить широке та багатоаспектне явище. Тому теоретично поняття «підприємництво» приймається як багатогранне.

Будь-яка людська діяльність суб'єктивна, оскільки здійснюється суб'єктом (людиною). Підприємництво не виняток. Залежно від виконуваних функцій у формі розрізняють такі види підприємництва суб'єктами господарювання.

Чинне законодавство певною мірою обмежує можливість займатися підприємницькою діяльністю окремими категоріями громадян:

- солдати;
- посадові особи прокуратури, держбезпеки, МВС, суду, державного арбітражу, державного нотаріуса;
- Представники органів державної влади та управління;
- громадяни, які мають судимість за економічні злочини та ін.

Будь-яка господарська діяльність має бути доречною. Основною метою ведення підприємницької діяльності є отримання максимального доходу за рахунок зусиль підприємця щодо досягнення певного об'єкта. Об'єкт підприємництва сукупність певних видів економічної діяльності, в рамках якої шляхом об'єднання ресурсів підприємець досягає максимізації доходів [1].

Суб'єкти господарювання: фізичні особи організатори індивідуальної та господарської діяльності; група юридичних або фізичних осіб, пов'язаних договірними відносинами та економічними інтересами; держава в особі відповідних органів.

Підприємницька діяльність має певні риси та підстави (принципи).

Принципи бізнесу:

- орієнтація на потреби, смаки та переваги споживачів;
- прагнення бути в авангарді подій, що відбуваються в інноваційній сфері економіки, використовувати нове першим;
- максимальне використання конкурентних переваг;
- дотримання принципів ділової етики;
- постійний творчий пошук, прагматизм, наслідування демократичних традицій;
- вільний вибір виду діяльності;
- залучення на добровільній основі ресурсів (грошових коштів та майна) індивідуальних підприємців та юридичних осіб для початку та розширення такої діяльності;
- самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників ресурсів та споживачів продукції, встановлення цін на товари та послуги, наймання працівників;
- безоплатне розпорядження прибутком (доходом), що залишився після сплати обов'язкових платежів до відповідних бюджетів;
- самостійне здійснення підприємцями - юридичними особами зовнішньоекономічної діяльності [2].

Підприємництво як форма переважно ініціативної діяльності може починатися та функціонувати через будь-який з її видів (виробничо-торговельна діяльність, посередництво, надання послуг тощо). Поряд із цим завжди розрізняють індивідуальну та колективну форми підприємницької діяльності, тобто можливі види останньої, такі як:

- а) малий бізнес (малий бізнес), заснований на особистій власності або оренді майна;
- б) спільне підприємництво (товариство) з урахуванням колективної власності;
- в) корпоративне підприємництво, матеріальною основою якого є

акціонерна власність.

Ознаки підприємництва як економічної діяльності: самостійність, новаторство, ініціатива, креативність, ризик, економічна та соціальна відповідальність, масштабність мислення, ефективність.

1.2 Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати однозначно. Великий ряд відомих вчених запропонували своє бачення змісту стратегії, але їх визначення мають різне значення.

Розробити стратегію – це, по-перше, отримати якесь уявлення про неї, майбутній розвиток підприємства (фірми); по-друге, активне використання сучасних методів управління підприємством, що забезпечують певні балансові та перспективні напрями розвитку підприємства. Сучасні стратегії засновані на активному врахуванні поточних умов, в яких вони діють.

Певні підприємства, усвідомлюють завдання, що стоять перед ним, що сприяє появі різноманітних проектів розвитку, які, в свою чергу, визначають вибір стратегії розвитку, яка забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємства має формуватися з урахуванням основних напрямів реалізованої державної економічної політики. З практичної точки зору це вимагає постійного коригування стратегічної парадигми розвитку підприємства в рамках схеми: ситуація в економіці - державна економічна політика - стратегія підприємства - ефективність реалізації. Неможливо розділити плани підприємства і держави, та основні принципи їх політики. Усі спроби відокремити їх один від одного можна розглядати як негативний вплив на діяльність підприємства. У компанії, звісно, є свої корпоративні інтереси, але вони не повинні суперечити економічним інтересам держави. Зміцнення позицій підприємства на вітчизняному і зовнішньому ринку відповідають інтересам як його самого, так

і держави [3].

Під економічною стратегією розуміють рентабельне досягнення цілей економічними методами і прийомами. Економічна стратегія підприємства розробляє:

а) правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення цілей;

б) правила і методи досягнення стратегічних цілей, виходячи з інтересів усіх учасників процесу формування та реалізації економічної стратегії.

При цьому економічна стратегія повинна розробити такі правила і методи вибору цілей і засобів їх досягнення, щоб виділення будь-якого ресурсу для досягнення мети не мало негативного впливу на реалізацію хоча б однієї з інших стратегічних стратегій.

Тобто економічна стратегія сприяє процесу підтримання підприємства як безперервної економічної системи в стані, що відповідає критеріям економічної ефективності.

Формування економічної стратегії бізнесу ґрунтується на ряді базових принципів, подібних до стратегії *prima facie be-like*: праймінг, прозорість, системність, адекватність, гнучкість, надійність, точність, альтернативність, ефективність та інші. Для армування їхньої дії використовує випереджаючі групи принципів [2]:

— спрощення економічної стратегії з підприємства: з цілями та нормами; загальної стратегії загалом та з іншими компонентами; не замінюють собою стратегічні фінансові цілі філій та дочірніх компаній; та контролюється підприємством, несе відповідальність за очікуваний потенціал; зберігає еволюційний характер економічної діяльності; концентрує увагу з ключових питань господарської діяльності;

— внутрішня узгодженість структурних компонентів економічної стратегії: єдність економічних цілей, коштів та показників їх

досягнення; єдність функціональних елементів (компонентів); єдність змістовного та формалізованого опису; здійснюється у процесі наукових та аналітичних досліджень, коли оцінка фінансових ризиків інтегрована до економічної стратегії підприємства; в розробці та реалізації на єдиній інформаційній базі, яка заснована на даних бухгалтерського обліку, бухгалтерський облік та звітність, а також паспорт підприємства; відповідно до економічної політики та економічна тактика;

— узгодження економічної стратегії із зовнішнім середовищем: з потенціалом структурних та динамічних змін конкурентів та зовнішнього середовища; на законах як макро-, так і мікроекономічних.

Ці принципи спрямовані на пошук нових конкурентних переваг для компанії відповідно до сучасних тенденцій та врахування всіх інтересів зацікавлених осіб у діяльності підприємства.

Вибрані принципи дозволяють формувати економічну стратегію підприємства, приймати взаємопов'язані рішення, що забезпечить скоординоване, впорядковане досягнення певних цілей. Дотримання розглянутих принципів дозволяє створити необхідні умови досягнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для формування економічної стратегії підприємства вперше на першому етапі проводиться оцінка поточного фінансового стану підприємства та здійснення комплексу заходів із вибору економічної стратегії. Визначення системи цілей з виокремленням генеральної цілі, проведення попереднього стратегічного аналізу з побудовою системи тактико-стратегічних показників.

На другому етапі відбувається формування набору можливих економічних стратегій; структуризація стратегій: виявлення цілей, засобів і індикаторів, визначення структурних компонентів за допомогою класифікаційної моделі економічної стратегії; попередня оцінка кожної

економічної стратегії за інтегральним критерієм величини економічного прибутку, забезпеченості портфеля замовлень, ліквідності та ризику.

Третій етап передбачає безпосередній вибір економічної стратегії за допомогою порівняльного аналізу на основі певних принципів та критеріїв.

Для раніше сформованої економічної стратегії підприємства проводиться оцінка поточного фінансового стану підприємства та існуючої економічної стратегії, оцінка дій щодо реалізації раніше прийнятої економічної стратегії, аналіз нагромаджених проблем, скорочення/доповнення або концептуальний перегляд діючої економічної стратегії .

Економічна стратегія підприємства складається з окремих елементів, орієнтованих на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства. Це означає, що результати реалізації стратегічних рішень у тій чи іншій сфері зумовлені, з одного боку, впливом цих сфер на характер рішень, з іншого боку – впливом стратегічних рішень на процеси у внутрішній та зовнішній середовищі [4].

Товарна стратегія підприємства. Розробляє правила та методи дослідження та формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства. Основними цілями продуктової стратегії є зв'язок довгострокових цілей (місії) компанії з ринковим потенціалом та ресурсами, які компанія матиме в стратегічній перспективі; аналіз життєвого циклу окремих продуктів; розробка правил формування асортименту продукції, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства та максимізацію економічного прибутку у довгостроковій перспективі [4].

Стратегія ціноутворення. Цінова стратегія базується на розробці: правил вибору цінової політики; методи цінової конкуренції; методи моніторингу ситуацій, що розвиваються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів та валютних ринках та зміни принципів ціноутворення залежно від ситуації; моніторинг процесів зміни попиту та пропозиції; методи оцінки цінової еластичності попиту; принципи врахування впливу макроекономічних

та мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення [4].

Цінова стратегія має вирішувати питання формування поведінки підприємства на певних сегментах ринку з метою залучення не тільки більшої кількості потенційних споживачів за допомогою ефективною ціновою політики, а й формування стійких переваг споживачів по відношенню до бренд підприємства та його продукції [4].

Стратегія взаємодії компанії з ринками стратегічних ресурсів. Застосування цієї стратегії передбачає розробку фундаментальних положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі вибирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів. Ця складова економічної стратегії повинна базуватися на вивченні факторів, що визначають попит на ресурси з боку підприємства. Вона тісно пов'язана зі стратегією зниження собівартості продукції [4].

Стратегія поведінки компанії на ринках коштів і цінних паперів. Ця стратегія полягає в розробці правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які можуть бути використані як інвестиції або для вирішення поточних фінансових проблем. У рамках цієї стратегії розробляються правила та методики моніторингу цих ринків, постійного моніторингу динаміки ситуації та вибору привабливих форм та умов отримання позик, моментів купівлі чи продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів, які найбільше відповідають вимогам. стратегічні цілі підприємства, вибір більш надійних емітентів цінних паперів. Ця складова економічної стратегії втілена в портфелі цінних паперів компанії [4].

Стратегія зниження трансакційних витрат. Трансакційні витрати включають різноманітні витрати, пов'язані з підписанням угод, контрактів, угод. Стратегія скорочення цього виду витрат полягає у запобіганні невиправдано дорогих відряджень, отримання неправдивої інформації, підписання нікчемних угод. За допомогою цієї стратегії розробляються правила та методики вибору більш привабливих клієнтів (клієнтів компанії),

методи дослідження можливих конкурентів, методи формування стійкого бажання партнерів до співпраці з підприємством. Важливим завданням у реалізації даної стратегії є формування баз даних потенційних партнерів у транзакціях [4].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це напрямок економічної стратегії, в рамках якої формуються правила і методи поведінки підприємства на зовнішніх ринках як імпортера, так і експортера товарів і послуг. Під час визначення експортної стратегії підприємство враховує свій експортний потенціал, обирає певні ринки збуту, визначає стратегічні цілі експорту та розробляє основні етапи їх досягнення, а також розподіляє ресурси за основними напрямками експортної діяльності. Стратегія імпорту базується на дослідженнях цін і якості імпортованих товарів, термінів і якості обслуговування, визначенні технологічного рівня імпортованих товарів тощо[4].

Стратегія зниження собівартості продукції. Основною метою цієї стратегії є забезпечення конкурентних переваг з допомогою зниження витрат. Ця стратегія розробляє основні правила і прийоми регулювання процесу формування собівартості як у вигляді чинників виробництва, і шляхом стратегічного аналізу витрат на всіх етапах зростання витрат від початку виробництва до просування товару на ринку потенційним споживачам [4].

Стратегія інвестиційної діяльності підприємства. Ця стратегія спрямовано поліпшення матеріально-технічної бази підприємства. Тому передбачає розробку правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їх модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції тощо. Інвестиційна діяльність пов'язана з інноваціями у різних сферах НДДКР, технології, організації виробництва [4].

Стратегія стимулювання персоналу підприємства. Ця стратегія є однією з найважливіших складових економічної стратегії, оскільки створює «мотиваційне поле», під впливом якого підвищується зацікавленість

персоналу підприємства у ефективному, якісному та своєчасному задоволенні вимог ринку. У ньому розробляються правила та прийоми, створюють стимули, пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства переважають у всіх сферах своєї діяльності [4].

Стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) підприємства. Ця стратегія, по суті, є узагальнюючою всім компонентів економічної стратегії, розглянутих вище. Його основне завдання — своєчасне виявлення про «слабких сигналів», що вказують на можливість наближення кризових тенденцій, і розробка правил і прийомів запобігання цим кризовим тенденціям. Причому, ці правила та методи мають бути сформульовані у рамках товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії [4].

Таким чином, економічна стратегія є сукупністю взаємопов'язаних і взаємопов'язаних компонентів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення та підтримання високого рівня конкурентних переваг підприємства. Тобто, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентних переваг підприємства. Найважливішими системоутворюючими елементами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками чинників виробництва, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) підприємства.

Ефективно сформована економічна стратегія відповідно до умов конкретної галузі, цілей, потенціалу та ресурсних можливостей, переваг підприємств, забезпечить виживання та стійкий розвиток компанії. А отже, компанія має зосередитися на створенні середовища за успішну та перспективну діяльність через нові підходи до формування та реалізації економічна стратегія.

Розробка стратегії розвитку підприємства – запорука успіху розвитку підприємства. На перший погляд складний і скептичний процес, на думку

деяких керівників, концепція дозволяє організувати роботу одинадцяти підприємств, як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Найбільш ефективно та доцільне використання ресурсів підприємства, координувати роботу всіх служб і підрозділів, визначаючи її пріоритети для розвитку.

1.3 Види стратегічного розвитку підприємства

Щоб стати стратегією розвитку, поточний набір завдань і методів організації має стати системою: всі дії мають бути зосереджені на довгострокових цілях, пов'язаних із ресурсами та часом, і мають ефективно поєднуватись та доповнювати одна одну. Різні стратегії, використовувані фірмами, лише модифікаціями кількох основних стратегій. Кожна ефективна за певних умов і умов навколишнього середовища.

При визначенні стратегічних альтернатив фірми є два ключові питання:

- виявлення реальних можливостей для змін стратегії, наявність обмежень у покращенні прийнятті стратегії та можливий простір для радикальна змін стратегії;
- виявлення таких змін стратегії, які дозволяють створити значну конкурентоспроможність вигоди.

Вибір стратегії ґрунтується на певних умовах, у визначенні яких вирішальна роль належить вищому керівництву організації. Різні стратегії, використовувані компаніями, лише модифікаціями кількох основних стратегій. Кожен їх ефективний за певних умов і стані довкілля. Поняття базової конкурентної стратегії характеризує тип конкурентної переваги та область, у якій вона досягається [5] .

У реальному бізнесі є чотири основні стратегії:

Стратегія обмеженого зростання: цілі розвитку встановлюються «від досягнення» та коригуються з урахуванням змінних умов. Це найпростіший,

найзручніший і найменш ризикований спосіб дії. Його обирають компанії у існуючих галузях зі стабільною технологією.

Стратегія зростання: характеризується динамічним рівнем розвитку зі швидкою зміною технологій. Даної стратегії дотримуються компанії, які прагнуть високих темпів економічного зростання. Ця стратегія включає:

- стратегія концентрованого зростання (зміцнення позицій над ринком, розвиток ринку, розвиток продукту);
- стратегія комплексного зростання (придбання власності, внутрішня експансія);
- стратегія диверсифікованого зростання (виробництво нових продуктів).

Стратегія скорочення: цілеспрямоване та виважене скорочення даного бізнесу у зв'язку зі змінами на ринку, в економіці загалом тощо. Ця стратегія передбачає варіанти ліквідації, скорочення та переорієнтації.

Комбінована стратегія: це відповідна комбінація всіх перерахованих вище базових стратегій. Цієї стратегії зазвичай дотримуються великі фірми, що працюють у кількох галузях [5].

Отже, при виборі стратегії слід враховувати, нові стратегії як у традиційних галузях, і у нових сферах бізнесу мають відповідати накопиченому потенціалу фірми.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість варіантів класифікації стратегій розвитку підприємства. Різноманітність стратегій, що використовуються в управлінні підприємств, ускладнює їх систематизацію, а також багатогранність діяльності підприємства визначає набір класифікаційних ознак. В останні роки найпоширеніший підхід заснований на використанні невеликої кількості класифікаційні особливостей стратегій.

Як зазначає В.Г. Герасимчук, суттєвими класифікаційними ознаками стратегій є: рівень прийняття рішень; основна концепція досягнення конкурентної переваги; визначення галузевої позиції підприємства; ступінь

«агресивності» поведінки підприємства на ринку і конкуренція; етап життєвого циклу галузі [6].

За І. О. Бланком найбільш значущі стратегії можна класифікувати включаючи: характер дій, рівень ієрархії управління на підприємстві, напрямок розвитку і зростання, напрями діяльності, положення в галузі, основна концепція досягнення конкурентних переваг, функціональні сфери діяльності [7].

Також до основних стратегій відносяться, стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія зростання, яка, на думку деяких вчених, залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Щодо загальних стратегій, на наш погляд, найбільш точною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, тобто життєвий цикл галузі, технології тощо.

1.4 Процес формування стратегії розвитку підприємства

Процес формування та розробки стратегії складається з таких етапів, як:

- визначення місії та цілей підприємства;
- вивчення стану навколишнього середовища;
- визначення конкурентних переваг підприємства;
- формування системи стратегічних цілей;
- розробка стратегічних альтернатив;
- впровадження системи цілеспрямованих заходів

реалізувати обрану стратегію.

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, у майбутньому це дасть можливість розробити модель стратегічного управління.

Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з точки зору сукупності складових його підсистем. В

системі управління підприємства виділяють такі підсистеми, як інформаційно-аналітична, планова, мотивація, прийняття рішень, організаційна. Система стратегічного управління компанії заснована на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень зі стратегічними планами, а також механізмом коригування і контролю за реалізацією стратегії. Стратегічне управління як процес виконання функцій управління охоплює такі підсистеми, як стратегічне планування, реалізація стратегії, організація стратегічного управління. Цей підхід зосереджується на таких важливі складових, як процес формування стратегії та її реалізація [5].

Складність формування стратегії розвитку полягає в тому, що в різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретних позицій, а саме формування стратегії як:

- процес осмислення; формальний процес;
- аналітичний процес;
- процес очікування;
- психічний процес;
- розвиваючий процес;
- колективний процес;
- реактивний процес;
- процес трансформації [8].

Стратегія підприємства має ієрархічну структуру. Визначають чотири рівні його побудови: корпоративний, функціональний, рівень підрозділу та операційний. Таким чином, формування стратегії розвитку включає формування загальної стратегії розвитку підприємства, формування конкурентної стратегії, визначення функціональних стратегій підприємства.

Загалом процес формування стратегії складається з трьох етапів: стадії розробки (постановка цілі, оцінка ринкових можливостей і ресурсів організації, визначення альтернатив), аналітичного етапу та завершального етапу (вибір найкращого курсу дій, підготовка стратегічного плану).

Основою формування стратегії розвитку на макрорівні має бути прогноз споживання основної продукції підприємства. Наступним кроком має стати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Якщо в результаті досягнення однієї з цілей розвитку конкурентна позиція підприємства змінюється, то доцільно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, щоб визначити, який із факторів конкурентоспроможності слід розвивати і підтримувати.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» (далі - товариство) є юридичною особою, створеною відповідно до Закону України «Про особливості діяльності акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», постановою Кабінету Міністрів України від 25 черв. 2014 р. № 200 «Про створення публічного акціонерного товариства Укрзалізниця» [9].

Метою діяльності підприємства є забезпечення потреб держави, юридичних та фізичних осіб у безпечному та якісному залізничному транспорті у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, які виконує та надає підприємство, забезпечення ефективної роботи та розвитку залізничного транспорту, створення умови конкурентоспроможності транспорту, а також отримання прибутку від ведення бізнесу [9].

Предметом діяльності компанії є:

- 1) надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, у тому числі небезпечних вантажів, багажу, багажу та пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;
- 2) надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту та інших послуг, пов'язаних з використанням об'єктів інфраструктури;
- 3) проектування, будівництво, технічне обслуговування, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переозброєння та інші види вдосконалення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;
- 4) будівельна діяльність, у тому числі організація будівництва будівель; будівництво житлових і нежитлових будинків; будівництво комунікацій;

будівництво будівель; спеціалізовані будівельні роботи;

5) будівництво залізниць і метрополітену;

6) допоміжне обслуговування наземного транспорту;

7) надання послуг з локомотивної тяги;

8) перевезення вантажів (переміщення вантажів без укладення договору перевезення) залізницями загального та незагального користування;

9) надання послуг з навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, доставки та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення;

10) та інші [9].

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до фінансового плану, складеного суспільством відповідно до законодавства, затвердженого наглядовою радою та затвердженого загальними зборами товариства [9].

Компанія самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників та штатний розклад, формує облікову політику.

Майно товариства складається з основних засобів, оборотних коштів, майнових прав, у тому числі права господарського відання майна, переданого товариству на праві господарського відання, та права постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту, частки у статутному капіталі товариства, цінні папери, і навіть інше майно, відбите на самостійному балансі суспільства [6].

Статутний капітал товариства становить 229879115000 (двісті двадцять дев'ять мільярдів вісімсот сімдесят дев'ять мільйонів сто п'ятнадцять тисяч) гривень та поділений на 229879115 звичайних іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонер товариства володіє 229879115 звичайних іменних акцій, що становить 100 відсотків статутного капіталу

товариства [9].

На даний момент компанія забезпечує 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень всіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень Українська залізниця посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

«Укрзалізниця» є центральним виконавчим органом транспортної галузі, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері транспорту, доріг, туризму та інфраструктури, тому оцінка її можливостей на сьогоднішній день на ринку транспортних послуг є своєчасною та актуальною.

Саме залізничний транспорт є провідною галуззю у здійсненні перевезень у великих масштабах та на далекі відстані.

Залізничний транспорт займає перше місце з перевезення пасажирів (пасажирообіг) та друге (після трубопровідного) з перевезення вантажів (вантажобіг та обсяг вантажних перевезень). З цих причин виявлення основних переваг залізничного транспорту є необхідною умовою комплексного аналізу можливостей галузі.

2.2 SWOT – аналіз АТ «Укрзалізниця»

Враховуючи, що залізничний транспорт є стратегічною галуззю вітчизняної транспортної системи, що забезпечує найбільші обсяги перевезень та має найбільш розвинену інфраструктуру, що забезпечує зовнішньоекономічні зв'язки, необхідні рішучі заходи щодо стабілізації функціонування його основних видів діяльності, зокрема, вантажні перевезення [10].

АТ «Укрзалізниця» розпочало свою господарську діяльність 1 грудня 2015 року. Компанія є правонаступником усіх прав та обов'язків державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств та установ, що мали статус окремих юридичних осіб.

В даний час компанія забезпечує 82% вантажних та майже 50% пасажирських перевезень, що здійснюються усіма видами транспорту. За обсягом вантажоперевезень українська залізниця посідає четверте місце на євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Ринок транспортних послуг та вантажних перевезень розглядається як теоретичний аспект та не приділяється належної уваги практичним заходам щодо вдосконалення функціонування вантажних перевезень залізниць України [10].

Розвиток ринкових відносин у нашій країні змушує транспортні організації все активніше шукати шляхи досягнення конкурентних переваг. Така ситуація склалася на залізничному транспорті – спочатку у вантажній, пізніше – у пасажирській галузі [11].

Враховуючи те, що у залізниці є власні рекламні засоби, нещодавно вони розпочали нову і непрофільну для них діяльність – надання рекламних площ та засобів масової інформації рекламодавцям та розміщення на них реклами. Ще пізніше в структурі Укрзалізниці та пасажирських служб з'явилися відділи маркетингу. Іншими словами, маркетинг – це новий бізнес як для працівників цих служб, так і для керівництва залізниці, яке здебільшого ще не має чіткого уявлення про місце відділу маркетингу в організації. Його роль, функції та завдання. Така ситуація призводить до того, що, не приділяючи належного значення ролі маркетингових структур у процесі управління, керівництво здебільшого не використовує результати маркетингових досліджень та аналізу, рекомендації, обґрунтування та пропозиції, розроблені відділами маркетингу, хоча вони мають значну практичну цінність. Натомість керівництво завантажує відділи маркетингу залізниці непрофільною роботою, тим самим відволікаючи їх від виконання прямих функціональних обов'язків [11]. Оцінка її можливостей на транспортному ринку сьогодні є своєчасною та актуальною.

Залізничний транспорт займає перше місце за пасажирськими перевезеннями (пасажиροобіг) і друге (після трубопровідного) за вантажообігом (вантажообіг і обсяг). З цих причин визначення основних переваг залізничного транспорту є передумовою для комплексного аналізу можливостей галузі. Питання розвитку більшого сегменту транспортного ринку є основною стратегією галузі. Для досягнення цих цілей необхідно визначити потенціал залізничної галузі, її можливості та здатність захоплювати частку ринку [12].

Для цього необхідно провести SWOT-аналіз залізничної галузі.

SWOT-аналіз залізничної галузі:

Сильні сторони:

- національний лідер у квазімонопольній структурі ринку залізничних перевезень та логістики, забезпечуючи 65% вантажних і 35% пасажирських перевезень;
- майбутні перспективи впровадження нових транспортно-логістичних послуг;
- розвинена мережа залізниць, охоплення всієї країни;
- власні виробничі потужності, ремонт і модернізація рухомого складу написання;
- галузева структура залежно від використання залізничного транспорту;
- містобудівне підприємство в багатьох регіонах;
- міцні традиції залізничної культури і високий рівень накопиченої професійної компетентності;
- безкоштовні тарифи на користування власним транспортом перевізника.

Слабкі сторони:

- високий рівень зносу основної кошти та недостатнє інвестування в минулому;
- значний борговий тягар;

- неможливість брати участь в приватних інвестиціях внаслідок правових обмежень, високих політичних і фінансово-економічних ризиків;
- відсутність ринкової орієнтації державного регулювання залізничного транспорту;
- значний рівень неринкової бюрократії;
- значний рівень необґрунтованих соціальних очікувань;
- великий обсяг соціальних зобов'язань (наприклад, здійснення збиткових пасажирських перевезень) за відсутності державної підтримки;
- відсутність високої кваліфікації персоналу через незадовільний рівень заробітної плати, а також у зв'язку з незадовільним станом освіти і професійної підготовки;
- незадовільний рівень енергоефективності;
- відсутність достатніх коштів, у тому числі за рахунок коштів інвесторів, та відповідної державної підтримки оновлення основних фондів та реалізації пріоритетних інвестиційних проектів;
- внутрішній і зовнішній опір ефективній реалізації та реалізації політики структурної реформи;
- велика кількість збиткових видів діяльності;
- значний рівень корупційних ризиків;
- низький рівень платоспроможності населення.

Можливості:

- пріоритет уряду для довгострокового розвитку залізничного транспорту;
- державна політика підтримки окремих структурних реформ і трансформацій Компанії та підходів до управління;
- перспектива дерегуляції локомотивної складової тарифу;
- запровадження системи тарифів на послуги доступу для інфраструктури залізниці, що забезпечує покриття витрат на її утримання, відновлення та розвиток;
- високий попит на пасажирські залізничні перевезення через високу

щільність населення та незадовільний стан доріг;

- ініціатива держави щодо компенсації втрат міжміських пасажирських перевезень;
- державна підтримка відшкодування збитків від міжміських пасажирських перевезень виконання державного замовлення на їх організацію;
- участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу;
- участь приватних інвесторів у розвитку залізничних вокзалів комплекси;
- збільшення торгівлі з ЄС;
- підвищення продуктивності та перспективи зростання обсяги виробництва металургійної промисловості;
- збільшення попиту на транспортування сировини по Україні;
- зацікавленість провідних іноземних виробників рухомого складу у вході на ринок України;
- наявність вітчизняних виробників вагонів та пасажирського рухомого складу;
- зростання попиту на міжнародні пасажирські перевезення в ЄС;
- перевищення попиту на ринку залізничних послуг над пропозицією.

Загрози:

- падіння загального попиту на високорентабельні транзитні перевезення;
- наміри відкрити вільний доступ до залізничної інфраструктури без ретельного, справедливого та послідовного планування та впровадження тарифної системи для такого доступу;
- відсутність вітчизняних виробників тягового рухомого складу;
- неефективний механізм тарифоутворення в умовах високої інфляції та девальвація національної валюти;
- недосконала система державних закупівель ;
- неможливість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів

перевезень, у тому числі транзитних вантажів;

- підвищення конкурентних переваг автомобільного, річкового та повітряного транспорту;
- відтік кадрів у зв'язку з розширенням можливостей працевлаштування в країнах ЄС;
- політична невизначеність і часта зміна пріоритетів розвитку, зокрема прийняття нормативно-правових актів, що суперечать раніше визначеним (наприклад, зниження земельного податку у 2018 р. з наступним скасуванням);
- втручання політичних, а не економічних інтересів у розгляд питання оптимізації залізничної інфраструктури;
- політичний вплив на прийняття рішень щодо організації збиткових пасажирських перевезень;
- висока соціальна чутливість до заходів щодо оптимізації персоналу та підвищення продуктивності праці;
- відсутність механізмів продажу непрофільних активів;
- фактичне монопольне становище деяких постачальників залізничної продукції.

Оцінка конкурентоспроможності характеризує позицію залізничної галузі на ринку транспортних послуг як позитивну, але є ряд проблем. Аналіз можливостей галузі в поєднанні з її сильними сторонами дає оптимістичну картину майбутнього розвитку залізниці. Залучення додаткових коштів на розвиток транспортних шляхів у сприятливій геополітичній ситуації дає Україні можливість вийти на світовий транспортний ринок як гідного конкурента світовим залізницям.

Вивчення загрозливих ситуацій показує, що можливості галузі використовуються недостатньо. Найбільшу небезпеку становить політична нестабільність країни, яка впливає на економічний розвиток усіх складових національної економіки. Це може негативно вплинути на перспективи інтеграції в європейську транспортну систему, а також створення єдиного

торгового простору з СНД та Азії.

Знос основних фондів і рухомого складу також негативно впливає на виконання програм подальшого розвитку галузі, особливо в напрямку збільшення руху поїздів. Сьогодні позиції залізниці на транспортному ринку України значно погіршилися: автомобільний транспорт (основний конкурент залізниці) все більше завойовує частку ринку, обираючи найсерйозніших потенційних конкурентів.

Аналіз і вивчення конкурентних переваг галузі дозволяють детально комплексно оцінити її можливості з використанням сильних сторін, виявити слабкі сторони противника, що дозволяє перейти в наступ з метою використання переваг конкурентів. Це передбачає розробку та формування стратегічного плану довгострокового розвитку галузі із залученням до дослідження інструментарію управління [13].

Враховуючи ступінь загрози та пріоритетність ризиків, окреслюємо антиризикові заходи, які визначають засоби зниження виявлених ризиків. Зокрема, недоліки варіанту реструктуризації галузі, відсутність чіткої законодавчої бази та ділової практики для цього варіанту компенсуються наявністю договорів із залізницею. Відсутність господарської практики в цьому варіанті компенсується стабільною позицією на ринку транспортних послуг, а також наявністю кваліфікованих спеціалістів у сфері права та залізничного транспорту. Нестабільність ситуації та можливі зміни законодавчої бази – це приховані загрози, які дуже важко передбачити.

Тому необхідно постійно стежити за розвитком ситуації та за потреби вживати адекватних заходів у ході реформування залізничного транспорту. Сезонність попиту/пропозиції на певні види обробки вантажів компенсується диверсифікацією вантажопотоку. Це підтверджується такими факторами, як володіння великими земельними ділянками, наявність значних вантажопідйомних потужностей, відсутність попиту на вантажний транспорт.

Таким чином, визначальними передумовами ефективної маркетингової

стратегії на внутрішньому ринку керівництвом підприємств і організацій є: чітке розуміння цілей маркетингової стратегії; більш детальний і частий аналіз політичної, правової, економічної та конкурентної ситуації на ринку, ніж на стабільному ринку; здатність швидко реагувати на постійні зміни у відносинах між організацією, ринком і зовнішнім середовищем. Від якості менеджменту залежить успіх будь-якої діяльності, у тому числі й маркетингу.

Цілеспрямоване використання геополітичного положення України та можливостей транспортної інфраструктури для міжнародного транзиту, подолання проблем у сфері вантажних перевезень, а саме їх безперервне та стабільне впровадження, удосконалення та впровадження нових технологій, запровадження індивідуального підходу до вантажовідправників, наявність кваліфікованої робочої сили. процес вантажних перевезень забезпечить подальший розвиток економіки та сформує перспективне та стабільне функціонування вантажної галузі та держави в цілому.

2.3 Аналіз фінансового стану АТ «Укрзалізниця»

Для оцінки загального економічного стану АТ «Укрзалізниця» було проведено аналіз наступних напрямків:

1. Показники вартості підприємства як усього майнового комплексу.
2. Оцінка фінансового стану підприємства.
3. Показники збитковості підприємства за дебіторською заборгованістю.

Таким чином, вартість підприємства як цілісного майнового комплексу також може бути розрахована за допомогою балансового методу, а саме:

$$Впб = ВБ - ФЗ$$

де Впб – вартість підприємства

ВБ – валюта балансу

ФЗ – фінансові зобов'язання

Таблиця 2.1 – Визначення вартості підприємства як цілісного майнового комплексу

Звітний період	Валюта балансу		Фінансові зобов'язання		Вартість підприємства	
	На початок Періоду	На кінець періоду	На початок Періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець Періоду
2020	269 009 924	257 709 541	28 679 849	29 558 782	240 330 075	257 709 541
2019	265 508 467	269 009 924	31 400 980	28 679 849	234 107 487	240 330 075
2018	264 444 663	265 508 467	23 683 371	31 400 980	240 761 292	234 107 487

Розрахунки проведено згідно з додатками А,В,С

Для оцінки фінансового стану проводиться аналіз майнового стану, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Оскільки однією з вимог аналізу є порівнянність даних, позиції підприємств на ринку цінних паперів не враховуються, оскільки серед них є державні підприємства, які не мають права випускати цінні папери. За допомогою множинного регресійного моделювання розраховано інтегральний показник фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2 - Основні аналітичні показники фінансового стану та результатів діяльності акціонерного товариства «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки

Показник	Результати розрахунку			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
	2	3	4		
1	2018	2019	2020	5	6

I Показники майнового стану					
1.1.Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	26550 8467	26900 9924	257709 541	-7798926	-1949731,5
1.2.Середня величина основних засобів, тис. грн.	18236 1394	18 3 55 2 08 0	203906 478	21545084	10772542
1.3 Фондоозброєність, тис.грн. / чол.	0,4	0,5	0,5	0,1	5
1.4 Фондовіддача	1,7	1,7	1,8	0,1	5
1.5 Частка основних засобів в активах	0,6	0,7	0,6	0	0
1.6 Коефіцієнт зносу основних засобів	1,03	0,61	1,01	-0,02	-1

II Показники ділової активності					
2.1 Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації**	0,2	0,3	0,3	0,1	5
2.2 Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти) *	57,6	0,3	95,6	38	1600
2.3 Період одного обороту обігових коштів	6,25	1,1	3,7	-2,55	-127,5
2.4 Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)*	2,3	2,9	3,05	0,75	37,5
2.5 Період одного обороту запасів (днів)	156,5	124,0 1	118,03	-38,47	-1923,5
2.6 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти) *	0,3	0,3	0,4	0,1	5
III Показники рентабельності					
3.1 Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування*	0,002	0,02	0,01	0,008	0,4
3.2 Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком*	0,0007	0,000 7	0,01	0,0097	0,485
3.3 Рентабельність	0,0005	0,000	0,01	0,0095	0,475

власного капіталу*		9			
3.4 Рентабельність виробничих фондів*	0,0002	0,0004	0,006	0,0058	0,29/
3.5 Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від	0,07	0,06	0,09	0,02	1
3.6 Рентабельність витрат	0,07	0,06	0,1	0,03	1,5
3.7 Коефіцієнт реінвестування	337,5	181,4	16,5	-321	-32100
3.8 Період окупності капіталу	2249,7	1319,6	86,2	-2163,5	-108175
3.9 Період окупності власного капіталу*	1834,3	1035,05	66,7	-1767,6	-88380
IV Показники фінансової стійкості					
4.1 Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	-19382979	-9072156	-17070136	-2 312843	115642150
4.2 Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-1,6	-0,4	-1,3	0,3	15
4.3 Маневреність робочого капіталу	-0,4	-1	-0,5	-0,1	-5
4.4 Маневреність власних обігових коштів	-0,06	-0,7	-0,1	-0,04	-2
4.5 Коефіцієнт забезпечення	-2,1	-0,9	-1,9	0,2	10

власними обіговими коштами запасів					
4.6 Коефіцієнт покриття запасів	-0,3	0,7	-0,3	0	0
4.7 Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,7	0,7	0,7	0	0
4.8 Коефіцієнт фінансової залежності	0,3	0,4	0,3	0	0
4.9 Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,8	0,8	0,8	0	0
Показники ліквідності (платоспроможності)					
5.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,6	0,6	0,4	-0,2	-10
5.2 Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,3	0,3	0,1	-0,2	-10
5.3 Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,2	0,2	0,4	0,2	10

Як бачимо, показники аналізу фінансового стану характеризують різні аспекти діяльності та мають протилежні тенденції; залежно від

неконтрольованих факторів зовнішнього середовища, які носять імовірнісний характер – політична та економічна стабільність економіки, динаміка валютних курсів тощо.

Таким чином, фінансовий аналіз показників показав, що методи, які планує застосувати адміністрація залізниці для покращення фінансового стану (реформування шляхом відокремлення основних транспортних функцій від допоміжних), не є ефективними та не можуть покращити фінансовий стан галузі. Це дає змогу виявити не лише основні недоліки у фінансовій діяльності українських залізниць, а й довести до відома залізничників інформацію про фактичний стан їх роботодавця.

Вантажні перевезення є основою прибутку підприємства. Нині спостерігається загрозна тенденція щорічного зниження вантажообігу. У порівнянні з 2013 роком його зниження становило вже 17%. Якщо подивитися на фінансову складову, то цифри зовсім не втішні. Наприклад, у 2013 році Укрзалізниця отримала дохід від вантажних перевезень у розмірі 4,85 млрд доларів, а через 5 років у 2018 році цей показник склав 2,5 млрд доларів. Підсумки 2019 року свідчать про те, що тенденція до зниження обсягів перевезень триватиме. Якщо в 2018 році було перевезено 322,3 млн тонн, то в 2019 році цей показник зменшився ще на 3% і склав 312,9 млн тонн. На кінець 2019 року залізничний транспорт не забезпечував потреби економіки в перевезеннях майже на 24%.

Однією з причин такої ситуації є штучне зниження вартості перевезень. При створенні АТ «Укрзалізниця» держава пішла на безпрецедентний крок і внесла до статутного капіталу підприємства основні засоби, які оцінюються за ринковою вартістю. Таким чином, амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів були збільшені в 3 рази, що створило відповідні інвестиційні можливості для розвитку підприємства. Але насправді різниця між прогнозою та фактичною амортизацією з кожним роком лише збільшується. Так, нестача у 2016 році становила 5 млрд грн, а в 2018 – вже 8,1

млрд грн.

Тобто лише за 2018 рік «Укрзалізниця» втратила 32,6 млрд грн через те, що не включила до собівартості амортизаційні відрахування. Це майже 50% річного доходу компанії від усіх вантажних перевезень.

Через менші витрати Укрзалізниця не може задовольнити наявні потреби в ремонті основних засобів – колій, локомотивів та вагонів. Більше половини локомотивів і близько третини головних колій потребують капітального ремонту та експлуатуються з порушенням правил техніки безпеки.

Нині в експлуатації без необхідної реконструкції та капітального ремонту перебуває понад 9 тис. км колій. Обсяг щорічного ремонту ледве досягає третини від потреби. В результаті 12% основних маршрутів не допускають швидкості більше 40 км/год. Для поетапного усунення несвоєчасного ремонту необхідно щорічно проводити не менше реконструкції та капітального ремонту 2100 км колії та середнього та комплексного санітарного ремонту – 4500 км колії.

Сьогодні в розпорядженні Укрзалізниці близько 2 тис. локомотивів. Їх загальний знос уже перевищив 90%. Тобто переважна більшість з них потребує негайного ремонту. За стандартами виробника щорічно підприємство має ремонтувати та відновлювати близько 300 локомотивів. З іншого боку, через затримку ремонту на балансі Укрзалізниці зараз у стані термінового ремонту перебувають 800 локомотивів та електровозів. Для їх покриття Укрзалізниці необхідні додаткові інвестиції в розмірі 5 млрд грн щорічно протягом чотирьох років.

Інвестиції в ремонт пасажирських і вантажних вагонів, вагонів та іншої інфраструктури нині становлять лише 35-40% від норми. Порівняно з даними 2013 року ціни виробників зросли в 2,4 рази, а фінансування ремонту та обслуговування основних засобів АТ «Укрзалізниця» у 2015 – 2017 роках навіть зменшилося на 15%. Тенденція відставання продовжилась у 2018-2019

роках.

Проте зниження вартості вантажного транспорту також призвело до відтоку кадрів через скорочення фонду оплати праці. За останні п'ять років темпи зростання заробітної плати працівників «Укрзалізниці» значно нижчі за темпи зростання споживчих цін у країні. Тільки в 2018 році ця різниця становила мінус 33% і продовжує зростати. Як наслідок, бракує кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити безперебійну роботу залізниці.

Щоб увійти до нормативу річних витрат та ліквідувати накопичені прострочені ремонти протягом чотирьох років, у 2020 році та наступних роках необхідно додатково 5 млрд грн щорічно.

Наслідком такої позиції Укрзалізниці є низка загроз:

загроза соціально-економічному розвитку – залізничний транспорт у своєму сучасному стані не в змозі задовольнити попит споживачів на транспортні послуги. Це критично гальмує розвиток економіки держави, зменшує її транзитний потенціал та експортне просування національного продукту; загроза зростання корупції та неефективного управління підприємствами, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

Ще одним небезпечним фактором є те, що станом на 16 червня 2020 року АТ «Укрзаліниця» не затвердила власний фінансовий план на 2020 рік. Це свідчить про небажання компанії прогнозувати власні доходи та відповідати за наведені цифри. Особлива бездіяльність чиновників у цьому питанні полягає в тому, що АТ «Укрзаліниця» працює без фінансового плану в умовах, коли зниження обсягів перевезень у порівнянні з 2019 роком становить близько 10%, надлишок експлуатаційного парку піввагонів, що належать УЗ, перевищує 20 тисяч тон. автомобілів, а на аукціоні Prozorro перевізник протягом місяця не може продати жодного транспортного засобу у власному зерновозі.

Крім того, технічний знос рухомого складу та інфраструктури

призводить до масових порушень екологічної та промислової безпеки, що створює загрозу катастроф і надзвичайних ситуацій.

Таким чином, сьогодні галузеві виклики та загрози набули системного характеру. Наведений вище аналіз дає підстави очікувати, що без принципових змін тенденція до зниження ситуації з АТ «Укрзалізниця» триватиме.

З урахуванням вивчення наявних методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств залізничного транспорту, на практиці доцільно здійснювати в комплексі підхід, у тому числі з використанням традиційних методів оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства, зокрема, дискримінантний аналіз на основі характеристик залізничної галузі.

Підприємства залізничного транспорту України впливають на ефективність роботи громадського транспорту та мають значні переваги перед іншими видами транспорту, які виявляють їх універсальність і наявність ряду функціонально-економічних характеристик: мінімальна залежність від погодні умови та пори року; відносно низька вартість послуг залізничного транспорту; невелика втрата часу пов'язана з перешкодами для руху вантажів і пасажирів по дорогах (затори на дорогах); можливість швидкого обслуговування великих вантажопотоків і пасажирів; ефективний метод використання енергії, в тому числі електроенергії; розташування залізничних вокзалів безпосередньо в містах, в в тому числі в центральних частинах; відносно невелика площа землі, яку займає залізничне підприємство для здійснення своєї діяльності; високий ступінь безпеки в порівнянні з іншими типами транспорту; помірний шкідливий вплив на навколишнє середовище (екологічність).

Пов'язані особливості оцінки економічної та фінансової безпеки підприємств залізничного транспорту зі специфікою транспортних продуктів, що не мають матеріальної форми і представляють не лише фізичний рух відповідний обсяг (кількість) вантажів і пасажирів, а також задоволення

споживачів завдяки гарантії якості відповідних служб.

Спрогнозуємо ймовірність банкрутства АТ «Укрзалізниця» на 2018-2029 роки та оціним її точність, застосовуємо кілька відомих дискримінантних моделей, зокрема, модель оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-тесту Е. Альтмана; модель оцінки фінансового стану Р. Ліса; модель банкрутства Р. Таффлер і Г. Тішоу [14].

Таблиця 2.3 - Розрахунок показників ймовірності банкрутства АТ «Укрзалізниця» на 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
За моделлю Альтмана			
X1 – оборот.капіт./ всього активів;	0,05	0,07	-0,06
X2 – чистий прибуток/ всього активів	0,0008	0,01	0,1
X3 – приб.до оподат./ всього активів	0,004	0,02	0,01
X4 – власний капітал/ всього активів	0,79	0,8	6,7
X5 – чистий дохід/ всього активів.	0,31	0,34	0,3
Узагальнюючий показник Z	0,85	0,98	4,4
Ймовірність банкрутства	Дуже висока	Дуже Висока	Дуже Висока
За моделлю Ліса			
X1 – оборотний капітал / сума активів;	0,05	0,07	0,04
X2 – операційний прибуток / сума активів;	0,004	0,02	0,03
X3 – нерозподілений прибуток / сума активів;	0,0008	0,01	0,1
X4 – власний капітал / позиковий капітал	0,79	0,78	3,4
Узагальнюючий показник Z	0,0043	0,0072	0,02
Ймовірність банкрутства	Дуже висока	Дуже висока	Дуже Висока

За моделлю Таффлера і Тішоу			
X1 – співвідношення прибутку до оподаткування і суми поточних зобов'язань підприємства	0,03	0,02	0,3
X2 – співвідношення оборотних активів та суми всіх зобов'язань	0,22	0,3	0,2
X3 – співвідношення поточних зобов'язань та суми всіх активів	0,1	0,1	0,1
X4 – співвідношення суми продаж до суми всіх активів	0,31	0,33	0,3
Узагальнюючий показник Z	0,113	0,216	0,251
Імовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока

Розраховані протягом 2018-2020 років значення інтегрального показника Z за відомими моделями іноземні вчені вказують на високу і дуже високу ймовірність банкрутства: за шкалою Альтмана показники менше межі 1,8; за моделлю Ліса менше межі 0,037; за моделлю Таффлера і Тішоу менше 0,3 межі. Слід зазначити, що іноземні дискримінаційні моделі не враховують зовнішні фактори ризику, властиві перехідній економіці: інфляція, стан розвитку фінансового ринку, податок навантаження, стабільність грошово-кредитної системи і т. д.

Управління кризовими ситуаціями – це система контрольних заходів діагностики, профілактики, нейтралізації та усунення кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Таким чином, у результаті аналізу дискримінантних моделей прогнозування банкрутства можна зазначити, що на підприємстві АТ «Укрзалізниця» ідентифікується низький рівень антикризового управління та адміністрування менеджменту, адже йому загрожує банкрутство. Було проаналізовано, що зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства є можливими для використання на українських підприємствах. Отже, їх використання для об'єктивної оцінки

антикризового управління ПАТ «Укрзалізниця» може бути рекомендовано.

«УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Ключові стратегічні ініціативи розвитку АТ «Укрзалізниця»

Держава визначила шість стратегічних цілей, відповідно до яких приймаються та втілюються рішення дії щодо цілей компанії:

- задоволення потреб країни в транспорті;
- покращення фінансово-економічної стабільності УЗ та промисловості;
- інвестування в модернізацію парку;
- підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті та відповідності норм охорони праці працівників;
- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та задоволення потреби у кваліфікованих та ефективних кадрах;
- підвищення якості управління бізнесом, прозорості та готовності до відкриття конкурентних ринків пасажирських та вантажних перевезень в контексті європейської інтеграції (реформи).

Наразі всі залізничні тарифи розділені на 2 основні групи - регульовані і безкоштовні. Проте обидві групи працюють за тими ж принципами:

1. Для покриття витрат на технічне обслуговування, оперативне втручання та відновлення протягом життєвого циклу основних засобів і нематеріальних активів, що містять розумний рівень рентабельності.

2. Регулярно переглядається відповідно до ринкових коливань.

Найкращий підхід до цього прив'язування тарифів до індексу цін виробників промислової продукції (РРІ), що також деполітизує процедуру.

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.

Цільова структура товариства передбачає формування вертикально інтегрованої системи управління, яка включатиме:

- корпоративний центр, який формуватиме вертикальні політики та контролюватиме їх дотримання, а також надаватиме корпоративні послуги;
- вертикальне транспортування і логістику, яка буде здійснювати продаж відповідних послуг;
- вертикаль пасажирського транспорту, яка буде організовувати продаж пасажирських транспортних послуг, у тому числі шляхом укладання відповідних договорів з центральними органами виконавчої влади з організації соціально значущих перевезень у міжміському сполученні та з органами місцевого самоврядування - в організації соціально значущих перевезень у приміському сполученні;
- вертикальна інфраструктура, яка буде утримувати та підтримувати залізничну інфраструктуру, забезпечить продаж послуг доступу до інфраструктури залізниці суспільного користування;
- вертикаль виробництва та обслуговування, яка задовольнить потреби підприємства з відновлення основних засобів;
- організаційна структура управління з непрофільними активами, яка надання соціальних послуг працівникам компанії та оптимізація непрофільних активів.

Залізнична мережа в Україні була побудована для задоволення потреб економічної моделі, якої більше не існує. Розраховано наявну кількість

виробничих одиниць (вагонних і локомотивних депо, сортувальних станцій тощо) на забезпечення обсягу трафіку тричі більше, ніж зараз виробляє країна.

Завдання на наступні 5 років – оптимізувати такі агрегати для забезпечення ефективної роботи КМ. Слід також зазначити, що більшість залізничні колії не працюють. Необхідно провести аналіз ринку, щоб визначити, чи можна залучити обсяги трафіку, достатні для економічної ефективності, або відшкодувати збитки з інших джерел. Інакше потрібно обговорити з державою питання закриття неефективних виборчих ділянок, стан залізниці або компенсація збитки від їх діяльності.

Іншим важливим кроком є підвищення енергоефективності шляхом підвищення ефективності експлуатації та оновлення активів. Оптимізація мережі та виробництва підрозділи повинні враховувати роль залізниці в системі оборони країни.

Традиційно залізничний транспорт України був монополією, яка чекала що клієнти (як вантажних, так і у пасажирських перевезеннях) самі будуть шукати шляхи комунікації з залізницею для отримання послуг перевезення.

Одна з головних цілей реформи відбувається зміна менталітету компанії на клієнтоорієнтованість. У цій сфері плануються наступні основні заходи:

- Створення ключового клієнтського офісу, який обслуговуватиме найбільших клієнтів вантажоперевезень (близько 80% ринку);
- розвиток нових послуг для пасажирів;
- регулярна оцінка задоволеності клієнтів, як у сфері вантажних перевезень, і в пасажирському бізнесі.

3.2 Формування інвестиційної стратегії

Один з ефективних інструментів довгострокового управління інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту в умовах нестабільності державної інвестиційної політики та значні зміни макроекономічних показників (системи державного регулювання ринку, кон'юнктура інвестиційного ринку) мають бути інвестиційною стратегією.

Інвестиційну стратегію підприємства також можна охарактеризувати як систему формалізованих критеріїв, за якими оцінюються та реалізуються інвестиційні можливості, моделюється перспективна інвестиційна позиція та забезпечується її досягнення.

Таким чином, інвестиційна стратегія — це системне поняття, що зв'язує і здійснює керівництво розвитком інвестиційної діяльності підприємств.

Важливо мати на увазі, що головна передумова формування інвестиційної стратегії підприємства — це його загальноекономічна стратегія розвитку. По відношенню до нього інвестиційна стратегія є підпорядкованою і обов'язковою узгодити з ним цілі та етапи реалізації. Так, інвестиційну стратегію слід розглядати як частину єдиної стратегії діяльності підприємства. У той же час він виступає як найважливіший фактор забезпечення ефективного розвитку підприємства в майбутньому.

Таким чином, на розробки інвестиційної стратегії для підприємств залізничного транспорту впливає основна стратегія їх розвитку, а також ряд факторів, що мають істотний вплив на визначення необхідної суми інвестиційних ресурсів та реалізацію самої стратегії. Серед основних можливих розрізняють: розподіл прибутку, процентні ставки за кредитами та інфляцію.

Ключова проблема в цьому контексті – відсутність в залізниці стратегії розвитку транспорту з чітко визначеними інвестиційними пріоритетами діяльності. Зараз діє Стратегічний план розвитку залізниць транспорту на період до 2023 року, що затверджено наказом Міністерства інфраструктури

України. За планом до основних стратегічних напрямків розвитку галузі залізничного транспорту належать:

- 1) створення нової ефективної моделі державного управління та регулювання в сфері залізничного транспорту, створення умов для розвитку конкуренції в галузі промисловості;
- 2) створення європейської системи транспортної безпеки для залізниці;
- 3) забезпечення доступності та підвищення якості залізничних транспортних послуг;
- 4) удосконалення логістичних технологій та інтеграція в міжнародні транспортні системи.

Ці цільові налаштування відповідають цілям державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2019–2023 рр. Як ми бачимо терміни виконання цих планів наближаються, і більшість питань залишаються невирішеними.

В останні роки АТ «Укрзалізниця» постійно представляє громадськості альтернативні стратегічні плани, які ніколи не були визнані орієнтирами для дії. Наприклад, 12 червня 2018 року Кабмін затвердив стратегію АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, але документ був опублікований не зразу, тобто не було офіційного документа про бачення того, куди рухається компанія і про що цей курс буде відрізнятися від того, що було раніше. Ще один стратегічний недолік управління у сфері інноваційного розвитку АТ «Укрзалізниця» орієнтація на поточні завдання, тому основні аспекти стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» 2017-2021 рр. [15] передбачають розміщення інвестицій у такі заходи: 18 млрд грн на придбання нових автомобілів; 6,5 млрд грн., модернізація та ремонт транспортних засобів; 9 млрд. на реконструкцію колії; 4 мільярди модернізація контактної мережі та систем сигналізації; 9 млрд грн на нові авто вагони; 11 млрд на закупівлю електропоїздів, 3,5 млрд на дизель-поїзди; 30 млрд на закупівлю нових локомотивів; 9,5 млрд на модернізацію та ремонт локомотиви. Як бачимо, більшість представлених

заходів зосереджена на забезпечення нормального функціонування залізничного транспорту без урахування змін, що відбуваються в суспільстві та економіці під впливом науково-технічного процесу.

В процесі формування інвестиційної стратегії на залізничному транспорті необхідно через такі його особливості [15]:

- стратегічне державне значення залізниць (господарське, політичне, оборонне та ін.), у тому числі вплив діяльності підприємств залізничного транспорту на соціально-економічний розвиток держави, забезпечення її європейської та міжнародної інтеграції.

- необхідно при проектуванні та ухваленні інвестиційних рішень на залізничному транспорті пов'язувати діяльність галузі з проектами розвитку інші види транспорту, які є складовими частинами єдиної транспортної системи країни;

- концентрація значних обсягів капітальних вкладень та будівельно-монтажних робіт в реалізаційних інвестиційних проектах;

- збільшення обсягів перевезень і потреб та подальше підвищення потужності в процесі експлуатації залізниць;

- реформування АТ «Укрзалізниця», що дає більше можливостей для спільних державних та приватних проектів.

Слід зазначити, що інвестиційна діяльність підприємств залізничного транспорту реалізується як у сфері реальних, так і фінансових інвестицій.

Кожен вид інвестиційної діяльності має свою специфіку і відповідно можливо інвестиційними стратегіями. Для підприємства залізничного транспорту діяльність у сфері реальних інвестицій є найкращою та забезпечує розвиток матеріально-технічної бази. Фінансові інвестиції мають використовуватися у вигляді портфельних інвестицій. Нині багато видів інвестиційної стратегії таких портфельних інвестицій, як агресивна, помірна, пасивна.

Слід зазначити, що розробка та реалізація інвестиційної стратегії

необхідно виконувати з урахуванням обраних об'єктів управління відповідного рівня. На залізничному транспорті слід виділити наступні об'єкти стратегічного менеджменту:

- фактично Укрзалізниця функціонує як єдиний бізнес;
- стратегічні сегменти бізнесу залізничного транспорту, в т.ч такі вертикалі бізнесу: вантажоперевезення та логістика, пасажирський транспорт, інфраструктура, тягові послуги, виробництво та обслуговування;
- центри інвестиційної діяльності підрозділів Укрзалізниці.

Найбільш ізольованими елементами є центри інвестиційної діяльності інвестиційна система. Вони можуть бути окремими регіональними одиницями. Філії АТ «Укрзалізниця», які беруть участь у виконанні основних процесів, а також функціональних блоках управління.

Особливості інвестиційного портфеля АТ «Укрзалізниця»: низька частка доходу фінансових інвестицій, орієнтація на традиційні кредитні джерела інвестицій, низький рівень диверсифікації залучених коштів за інструментами, термінами та валютою запозичення, пасивність інвестиційної діяльності та формальність в управління ризиками. Відносно низька операційна рентабельність такий портфель провокує ризики неплатоспроможності та неможливості погашення кредитів, особливо в іноземній валюті.

Неефективність цього інвестиційного портфеля виражається як у наявності боргових зобов'язань АТ «Укрзалізниця», у тому числі прострочених, і зростаючий розрив між інвестиційними потребами та можливостями програмне забезпечення. Підтвердженням останнього є співвідношення динаміки капітальних вкладень та амортизація активів АТ «Укрзалізниця».

Формування інвестиційної стратегії на підприємствах залізничного транспорту – це досить складний творчий процес, що дозволяє інтенсифікувати інвестиційний процес на основі наукового обґрунтування і

системного здійснення управлінських заходів у сфері інвестування. Ефективність інвестиційної стратегії базується на прогнозуванні окремих умов реалізації інвестиційної діяльності (інвестиційний клімат) та інвестиції бізнес-тяжіння. Складність цього процесу полягає в тому, що формування інвестиційної стратегії полягає в пошуку та оцінці суттєвих кількостей альтернативних інвестиційних рішень та вибір такого варіанту, який найкраще відповідає цілям дизайну. Загалом, інвестиційна стратегія Укрзалізниці має стати основою для забезпечення її інноваційності і розвитку конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження стратегічної діяльності підприємства було поставлено та виконано завдання дипломної роботи щодо ефективності її організації на підприємстві та отримано наступні висновки.

На основі аналізу наукової літератури визначено економічну суть стратегічного розвитку підприємств, яка полягає в тому, що це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення певних цілей.

Розглядаючи стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств, слід зазначити, що всі фактори, що є складовими формули успіху підприємства повинні бути послідовними і спрямованими на досягнення спільних цілей, створення єдиного середовища для співробітництва.

Для аналізу стратегічного розвитку підприємства було обрано АТ «Укрзалізниця» — підприємство, основним видом діяльності якого є забезпечення послуг з перевезення пасажирів, вантажів, багажу, вантажобагажу та пошти, залізничних перевезень у внутрішньому та міжнародному сполученнях, а також надання послуг з доступу до залізничної інфраструктури транспортній та будівельній діяльності.

За обсягом вантажних перевезень українська залізниця посідає четверте місце в Євразії, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Вантажопідйомність українських залізниць (річний обсяг перевезень на 1 км) у 3-5 разів перевищує відповідний показник розвиненої європейських країн.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства за 2018-2020 р. через показники основних і оборотних засобів, трудових ресурсів, структура витрат і обсягів реалізації послуг, загальне фінансове становище: ліквідність,

грошова стабільність, ділова активність. За його результатами виявлено, що підприємство нераціонально використовує свої основні активи і робочий капітал. Основними проблемами є зниження оборотності активів та старіння обладнання, зниження продуктивності праці та кваліфікації персоналу на високому рівні, скорочення штату близько 5% працівників. У структурі витрат основну частину становлять оплата праці та матеріальні витрати.

Аналізуючи отримані фінансові результати, можна припустити, що компанія не в змозі покрити короткострокові зобов'язання. Аналіз показників фінансової стабільності показав, що багато з них знаходяться в межах норми. Індикаторний аналіз ділової активності свідчить про те, що коефіцієнт оборотності активів у АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до скорочення, а термін обігу – збільшується, тобто підприємство неефективно використовує активи, резерви, власний капітал, високу частку дебіторської заборгованості.

Аналіз стратегій зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрзалізниця» було встановлено, що ця компанія є лідером на вітчизняному ринку залізничної галузі та займає добру позицію на світовому ринку.

Аналізуючи зовнішнє середовище компанії, було встановлено, що багато факторів впливають на ефективність діяльності організації. Найважливішим фактором є науково-технічні інновації. Ринок постійно змінюється і це через те, що споживчий попит змінюється, і як компанія швидко реагує на зміни - від цього залежить її успіх на ринку.

При аналізі внутрішнього середовища було встановлено, що підприємство раціонально ставить і планує свої цілі. Виходячи з цієї оцінки, можна сказати, що фірма має ефективну організаційну структуру, яка в разі потреби може бути зміненою. SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони фірми, а також загрози та можливості.

Отже, враховуючи все вищесказане, можна сказати, що розвиток стратегії розвитку на підприємстві повинен бути основною метою підприємства АТ «Укрзалізниця». На АТ «Укрзалізниця» стратегія розвитку є

діючою, проте, для того, щоб зміцнити свої позиції на ринку підприємству можна скористатися запропонованою стратегією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. К. : Преса України, 1997. 80 с.
2. Талавирич О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335-339
3. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). Ефективна економіка. 2013. № 2.
4. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч. - метод. посіб. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П.. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
7. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.
8. Господарський кодекс України від 6.07.2005. Відомості Верховної Ради України, 2005.
9. Офіційний сайт Акціонерного товариства «Українська залізниця». URL: <http://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2022).
10. Христофор О.В., Мельник Т.С., Сіренко С.О.. Застосування маркетингового аналізу як висхідний етап конкурентної боротьби, 2007р. С. 345-350.
11. Орловська О.В., Белова А.І., Конкурентні переваги залізниці на ринку транспортних послуг України. Зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету: Серія «Економіка і управління». Вип.23-24.-К.: ДЕТУТ, 2013., 103-109 с.
12. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економічний простір. 2008. № 9. С. 140-148.

13. Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю », чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 6.10.2021 року
14. Сабадаш В.В., Коваленко Є.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. Механізм регулювання економіки. 2012. № 2. С. 126-132.
15. Гросул В.А., Антонова О.В. Оцінка фінансової безпеки підприємств роздрібною торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2015. 249 с.
16. Деякі питання акціонерного товариства «Українська залізниця» // Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 р. № 938

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) на 31-е
грудня 2020 р.**

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: АТ «Укрзалізниця» за ЄДРПОУ Територія: Україна за КОАТУУ Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство за КОПФГ Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт за КВЕД Середня кількість працівників: 249 466

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5 тел. 465-05-52

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Форма № 1-к Код за ДКУД

2020 12 31
40075815
8038200000
230
49.20

v

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	45 859 324	45 876 324
первісна вартість	1001	46 105 689	46 169 105
накопичена амортизація	1002	246 365	292 781
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 334 442	7 039 711

Основні засоби:	1010	182 361 393	177 309 981
первісна вартість	1011	475 036 834	482 430 713
знос	1012	292 675 441	305 120 732
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи:	1020	–	–
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	–	–
знос довгострокових біологічних активів	1022	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	737 122	729 058
інші фінансові інвестиції	1035	62 319	62 326
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	13 905	11 945
Відстрочені податкові активи	1045	129 813	196 847
Інші необоротні активи	1090	13 903 913	13 898 541
Усього за розділом I	1095	249 402 231	245 124 733
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9 129 005	8 725 528
виробничі запаси	1101	8 276 737	8 128 247
незавершене виробництво	1102	441 940	253 203
готова продукція	1103	399 865	336 576
товари	1104	10 463	7 502
Поточні біологічні активи	1110	63	33
Дебіторська заборгованість за продукцію товари роботи послуги	1125	354 330	319 117
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	332 981	94 714
з бюджетом	1135	209 752	296 604
у тому числі з податку на прибуток	1136	113 272	112 433
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	229 706	234 299
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 014 715	9 759
Гроші та їх еквіваленти:	1165	6 981 236	2 497 546
Готівка	1166	379	225
Рахунки в банках	1167	5 872 912	2 482 438
Витрати майбутніх періодів	1170	21 979	11 247
Інші оборотні активи	1190	333 926	299 799

Усього за розділом II	1195	19 607 693	12 488 646
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	–	96 162
Баланс	1300	269 009 924	257 709 541

55

Додаткова фінансова інформація

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	18 906 066	18 905 900
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(36 999 362)	(49 426 445)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Неконтрольована частка	1490	30 384	30 352
Усього за розділом I	1495	211 816 203	199 388 922
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19 630	42 716
Довгострокові кредити банків	1510	1 660 876	1 508 426
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 629 802	23 586 653
Довгострокові забезпечення	1520	3 186 892	3 588 929
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 186 892	3 588 929
Цільове фінансування	1525	16 672	35 113
Усього за розділом II	1595	28 513 872	28 761 837
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 178 929	14 310 974
товари роботи послуги	1615	4 664 898	3 961 039
розрахунками з бюджетом	1620	866 453	1 091 972
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 857	2 572
розрахунками зі страхування	1625	443 538	417 720

розрахунками з оплати праці	1630	1 712 587	1 668 793
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 936 973	1 680 392
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	756 695	755 434
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	–	–
Поточні забезпечення	1660	2 994 373	2 791 091
Доходи майбутніх періодів	1665	26 814	25 910
Інші поточні зобов'язання	1690	2 098 589	2 855 457
Усього за розділом III	1695	28 679 849	29 558 782
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	269 009 924	257 709 541

56

Додаткова фінансова інформація

Дата (рік місяць число)

Підприємство: АТ «Укрзалізниця» за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40075815		

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
(ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) за 2020 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	75 291 560	90 352 319
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	(73 902 120)	(80 774 665)

Валовий: Прибуток	2090	1 389 440	9 577 654
Збиток	2095	–	–
Інші операційні доходи	2120	637 891	5 407 238
Адміністративні витрати	2130	(838 279)	(931 154)
Витрати на збут	2150	(97 426)	(123 019)
Інші операційні витрати	2180	(9 336 153)	(4 785 559)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	–	9 145 160
Збиток	2195	(8 244 527)	–
Дохід від участі в капіталі	2200	17 127	86 973
Інші фінансові доходи	2220	190 406	259 506
Інші доходи	2240	349 099	143 058
Фінансові витрати	2250	(4 237 041)	(3 844 992)
Втрати від участі в капіталі	2255	(9 320)	(8 237)
Інші витрати	2270	(51)	(918 121)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	–	4 863 347
Збиток	2295	(11 934 307)	–
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	34 620	(1 875 100)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	–	2 988 247
Збиток	2355	(11 899 687)	–

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	10 220	73 138
Інший сукупний дохід	2445	(488 308)	(613 571)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(478 088)	(540 433)

Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	(18 055)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(478 088)	(558 488)
Сукупний дохід (сума рядків 2350 2355 та 2460)	2465	(12 377 775)	2 429 759
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	(11 899 805)	2 988 569
неконтрольованій частці	2475	118	(322)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	(12 377 893)	2 430 081
неконтрольованій частці	2485	118	(322)

57

Додаткова фінансова інформація

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	17 223 680	21 614 734
Витрати на оплату праці	2505	33 831 882	36 285 637
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 284 487	7 770 571
Амортизація	2515	12 786 783	12 402 695
Інші операційні витрати	2520	12 795 120	8 047 327
Разом	2550	83 921 952	86 120 964

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	229 879 115	229 879 115
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610	(51,76498)	12,99921
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615	–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–

58

Дата (рік місяць число)

КОДИ		
2020	12	31
40075815		

Підприємство: АТ «Укрзалізниця» за ЄДРПОУ

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
(ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ) за 2020 р.**

Стаття	Код рядка	Форма № 3-кн	Код за ДК	1801010	
		За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	–	11 934 307	4 863 347	–
Коригування на: амортизацію необоротних активів	3505	12 786 783	X	12 402 695	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510		759 963	–	932 410
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	5 854 343	–	–	4 311 845
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	–	547 261	436 821	–
Фінансові витрати	3540	4 237 041	X	3 844 992	X
Зменшення (збільшення) оборотних активів в т.ч.:	3550	1 407 036	–	–	283 252
Зменшення (збільшення) запасів	3551	1 201 855	–	–	281 808
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію товари роботи і послуги	3553	15 274	–	–	159 320
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	138 125	–	–	171 455
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	10 731	–	–	212
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	41 051	–	329 543	–
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань в т.ч.:	3560	–	623 621	931 702	–
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари роботи послуги	3561	–	523 709	–	179 099
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	234 972	–	314 850	–
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	–	25 818	32 370	–
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	–	43 794	174 182	–
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	–	904	–	16 623
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	–	264 368	606 022	–
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	10 420 051	–	16 952 050	–

Сплачений податок на прибуток	3580	X	17 942	X	1 755 587
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	10 402 109	-	15 196 463	-
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	2 186 701	X	-	X
необоротних активів	3205	21 125	X	37 619	X
Надходження від отриманих: відсотків	3215	38 055	X	9 116	X
дивідендів	3220	26 084	X	37 297	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Інші надходження	3250	162 882	X	234 039	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	9 999	X	2 057 881
необоротних активів	3260	X	9 221 094	X	9 285 375
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	6 796 246	-	11 025 185
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності Надходження від: Власного капіталу	3300	-	X	-	X
Отримання позик	3305	23 521 480	X	35 875 540	X
Інші надходження	3340		X	89 626	X
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	28 050 365	X	31 068 745
Сплату дивідендів	3355	X	10 052	X	118 591
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	2 642 444	X	2 236 291
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	805 247	X	813 881
Інші платежі	3390	X	359 059	X	155 804
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	8 345 687	1 571 854	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-	4 739 824	5 743 132	-
Залишок коштів на початок року	3405	6 981 236	X	1 251 826	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	256 134	-	-	13 722
Залишок коштів на кінець року	3415	2 497 546	X	6 981 236	X

за 2020 р.

Форма № 4-к Код за ДКУД

КОДИ		
2020	12	31
40075815		

1801011

Стаття	Ко д ряд ка	Заре єст рова ний (пай овий) капі тал	Капі тал у доо цінк ах	Додат ковий капі тал	Резер вний капі тал	Нерозподіле ний прибуток (непо критий збиток)	плач ен ий ка пі та л	Вилуч ений капі тал	Вс ьо го	Некон трол ьова на част ка	Вс ь ого влас ного капі тал у
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Залишок на початок року	4000	229879115	-	18906066	-	(36 999 362)	-	-	211785819	30384	211816203
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	229879115	-	18906066	-	(36 999 362)	-	-	211785819	30384	211816203
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(11 899 805)	-	-	(11 899 805)	118	(11 899 687)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(478 088)	-	-	(478 088)	-	(478 088)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(478 088)	-	-	(478 088)	-	(478 088)
Розподіл прибутку:	4200	-	-	-	-	(8 641)	-	-	(8 641)	(150)	(8 791)

Виплати власникам (дивіденди)												
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	(166)	-	(40 549)	-	-	(40 715)	-	(40 715)	
Разом змін в капіталі	4295	-	-	(166)	-	(12 427 083)	-	-	(12 427 249)	(32)	(12 427 281)	

Залишок на кінець періоду	430 0	229 879 115	-	18 905 900	-	(49 426 445)	-	-	199 358 570	30 352	199 388 922
---------------------------	----------	-------------------	---	------------------	---	--------------	---	---	-------------------	-----------	-------------------

ДОДАТОК В

Додаткова фінансова
інформація

**КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**

на 31-е грудня 2019 р.

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»
місяць, число)

Дата (рік,

2019 12 31
40075815
8038200000
230
49.20

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
за ЄДРПОУ

Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт
Середня кількість працівників: 256 572

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5 тел. 465-05-
52 за КОАТУУ

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній
клітинці): за КОПФГ

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

за КВЕД

v

Форма № 1-к Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	45 837 219	45 859 324
первісна вартість	1001	46 036 803	46 105 689
накопичена амортизація	1002	199 584	246 365
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 121 243	6 334 442
Основні засоби:	1010	184 742 767	182 361 393
первісна вартість	1011	462 883 950	475 036 834
знос	1012	278 141 183	292 675 441
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–

Довгострокові біологічні активи:	1020	–	–
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	–	–
знос довгострокових біологічних активів	1022	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	691 759	737 122
інші фінансові інвестиції	1035	73 546	62 319
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	17 701	13 905
Відстрочені податкові активи	1045	58 745	129 813
Інші необоротні активи	1090	14 947 486	13 903 913
Усього за розділом I	1095	253 490 466	249 402 231
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8 881 521	9 129 005
виробничі запаси	1101	8 047 863	8 276 737
незавершене виробництво	1102	314 872	441 940
готова продукція	1103	507 344	399 865
товари	1104	11 442	10 463
Поточні біологічні активи	1110	10	63
Дебіторська заборгованість за продукцію товари роботи послуги	1125	527 476	354 330
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	136 842	332 981
з бюджетом	1135	164 482	209 752
у тому числі з податку на прибуток	1136	12 280	113 272
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	453 269	229 706
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	2 014 715
Гроші та їх еквіваленти:	1165	1 251 826	6 981 236
Готівка	1166	721	379
Рахунки в банках	1167	1 193 931	5 872 912
Витрати майбутніх періодів	1170	21 156	21 979

Інші оборотні активи	1190	581 419	333 926
Усього за розділом II	1195	12 018 001	19 607 693
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	265 508 467	269 009 924

58

Додаткова фінансова інформація

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	18 894 521	18 906 066
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(38 660 688)	(36 999 362)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Неконтрольована частка	1490	4 978	30 384
Усього за розділом I	1495	210 117 926	211 816 203
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	34 105	19 630
Довгострокові кредити банків	1510	9 310 210	1 660 876
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 978 749	23 629 802
Довгострокові забезпечення	1520	2 654 105	3 186 892
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 654 105	3 186 892
Цільове фінансування	1525	12 392	16 672
Усього за розділом II	1595	23 989 561	28 513 872
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16 197 406	13 178 929
товари роботи послуги	1615	4 942 853	4 664 898
розрахунками з бюджетом	1620	612 481	866 453
у тому числі з податку на прибуток	1621	68 773	7 857
розрахунками зі страхування	1625	411 108	443 538
розрахунками з оплати праці	1630	1 538 144	1 712 587
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 324 462	1 936 973
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	108 194	756 695
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	–	–
Поточні забезпечення	1660	3 641 450	2 994 373
Доходи майбутніх періодів	1665	43 437	26 814
Інші поточні зобов'язання	1690	1 581 445	2 098 589
Усього за розділом III	1695	31 400 980	28 679 849
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	265 508 467	269 009 924

59

Додаткова фінансова інформація

Дата (рік місяць число)
Підприємство: АТ «Укрзалізниця» за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	12	31
40075815		

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ
ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) за 2019 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1801008

Форма № 2-к Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	90 352 319	83 402 407
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	(80 774 665)	(77 104 073)
Валовий: Прибуток	2090	9 577 654	6 298 334
Збиток	2095	–	–
Інші операційні доходи	2120	5 407 238	1 763 151
Адміністративні витрати	2130	(931 154)	(780 854)
Витрати на збут	2150	(123 019)	(135 351)
Інші операційні витрати	2180	(4 785 559)	(2 970 468)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	9 145 160	4 174 812
Збиток	2195	–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	86 973	74 596
Інші фінансові доходи	2220	259 506	202 624
Інші доходи	2240	143 058	134 737
Фінансові витрати	2250	(3 844 992)	(3 463 631)
Втрати від участі в капіталі	2255	(8 237)	(15 203)
Інші витрати	2270	(918 121)	(167 458)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	4 863 347	940 477
Збиток	2295	–	–
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	(1 875 100)	(736 623)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–

Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	2 988 247	203 854
Збиток	2355	–	–

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	73 138	–
Інший сукупний дохід	2445	(613 571)	(657 433)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(540 433)	(657 433)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(18 055)	(47 346)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(558 488)	(704 779)
Сукупний дохід (сума рядків 2350 2355 та 2460)	2465	2 429 759	(500 925)
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	2 988 569	203 766
неконтрольованій частці	2475	(322)	88
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	2 430 081	(501 013)
неконтрольованій частці	2485	(322)	88

60

Додаткова фінансова інформація

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Матеріальні витрати	2500	21 614 734	23 320 934
Витрати на оплату праці	2505	36 285 637	33 327 930
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 770 571	7 145 861
Амортизація	2515	12 402 695	12 382 210
Інші операційні витрати	2520	8 047 327	3 322 661
Разом	2550	86 120 964	79 499 596

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	229 879 115	229 879 115
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610	13,00	0,89
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615	13,00	0,89
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–

61

Додаткова фінансова інформація

Дата (рік місяць число)

КОДИ		
2019	12	31
40075815		

Підприємство: АТ «Укрзалізниця за ЄДРПОУ

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ) за 2019 р.

		Форма № 3-	кн Ко ДК	1801010
Стаття	Код рядк	За звітний період		За аналогічний період попереднього року

	а	надходженн я	видато к	надходженн я	видато к
1	2	3	4	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	4 863 347	–	940 477	–
Коригування на: амортизацію необоротних активів	3505	12 402 695	–	12 382 210	–
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	–	932 410	–	138 774
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	–	4 311 845	–	536 922
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	436 821	–	44 135	–
Фінансові витрати	3540	3 844 992	–	3 261 007	–
Зменшення (збільшення) оборотних активів в т.ч.:	3550	–	283 252	–	812 012
Зменшення (збільшення) запасів	3551	–	281 808	–	469 438
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію товари роботи і послуги	3553	–	159 320	–	68 969
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	–	171 455	–	131 397
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	–	212	–	5 062
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	329 543	–	–	137 146
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань в т.ч.:	3560	931 702	–	539 434	–

Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари роботи послуги	3561	–	179 099	304 004	–
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	314 850	–	–	73 035
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	32 370	–	47 395	–
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	174 182	–	176 432	–
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	–	16 623	16 920	–
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	606 022	–	67 718	–
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	16 952 050	–	15 679 555	–
Сплачений податок на прибуток	3580	–	1 755 587	–	199 813
Сплачені відсотки	3585	–	–	–	–
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	15 196 463	–	15 479 742	–
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	–	–	–	–
необоротних активів	3205	37 619	–	–	–

Надходження від отриманих: відсотків	3215	9 116	-	-	-
дивідендів	3220	37 297	-	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Інші надходження	3250	234 039	-	197 109	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	-	2 057 881	-	-
необоротних активів	3260	-	9 285 375	-	5 067 556
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	-	-	9 966 381
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	11 025 185	-	14 836 828
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-	-	-
Отримання позик	3305	35 875 540	-	18 070 474	-
Інші надходження	3340	89 626	-	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	-	-	-	-
Погашення позик	3350	-	31 068 745	-	19 450 443
Сплату дивідендів	3355	-	118 591	-	45 044
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	2 236 291	-	2 567 302
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	813 881	-	385 858
Інші платежі	3390	-	155 804	-	200 005
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 571 854	-	-	4 578 178
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	5 743 132	-	-	3 935 264
Залишок коштів на початок року	3405	1 251 826	-	5 188 988	-

Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	–	13 722	–	1 898
Залишок коштів на кінець року	3415	6 981 236	–	1 251 826	–

ДОДАТОК С

Додаткова фінансова інформація

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) на 31-е грудня 2018 р.

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»
місяць, число)

Дата (рік,

2018 | 12 | 31

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство ЄДРПОУ

за

40075815

Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт

Середня кількість працівників: 266 345

за

8038200000

КОАТУУ

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5 тел. 465-05-52

230

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

за КОПФГ

49.20

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності Д

за КВЕД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	45 809 551	45 837 219
первісна вартість	1001	45 966 150	46 036 803
накопичена амортизація	1002	156 599	199 584
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 065 043	7 121 243
Основні засоби:	1010	182 867 268	184 742 767
первісна вартість	1011	447 634 905	462 883 950
знос	1012	264 767 637	278 141 183
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи:	1020	–	–

первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	–	–
знос довгострокових біологічних активів	1022	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	632 366	691 759
інші фінансові інвестиції	1035	73 546	73 546
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 691	17 701
Відстрочені податкові активи	1045	376 484	58 745
Інші необоротні активи	1090	12 234 801	14 947 486
Усього за розділом I	1095	249 078 750	253 490 466
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8 417 920	8 881 521
виробничі запаси	1101	7 522 255	8 047 863
незавершене виробництво	1102	253 564	314 872
готова продукція	1103	629 925	507 344
товари	1104	12 176	11 442
Поточні біологічні активи	1110	–	10
Дебіторська заборгованість за продукцію товари роботи послуги	1125	461 606	527 476
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	203 999	136 842
з бюджетом	1135	230 980	164 482
у тому числі з податку на прибуток	1136	215 737	12 280
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	398 082	453 269
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти:	1165	5 188 988	1 251 826
Готівка	1166	812	721
Рахунки в банках	1167	5 136 880	1 193 931
Витрати майбутніх періодів	1170	18 985	21 156
Інші оборотні активи	1190	445 353	581 419

Усього за розділом II	1195	15 365 913	12 018 001
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	264 444 663	265 508 467

Додаткова фінансова інформація

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	18 899 383	18 894 521
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(38 006 503)	(38 660 688)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Неконтрольована частка	1490	4 983	4 978
Усього за розділом I	1495	210 776 978	210 117 926
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	24 772	34 105
Довгострокові кредити банків	1510	8 445 213	9 310 210
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19 270 500	11 978 749
Довгострокові забезпечення	1520	2 232 420	2 654 105
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 232 420	2 654 105
Цільове фінансування	1525	11 409	12 392
Усього за розділом II	1595	29 984 314	23 989 561
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	10 749 315	16 197 406
товари роботи послуги	1615	4 103 338	4 942 853
розрахунками з бюджетом	1620	641 015	612 481
у тому числі з податку на прибуток	1621	630	68 773
розрахунками зі страхування	1625	364 457	411 108
розрахунками з оплати праці	1630	1 361 350	1 538 144
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 433 130	2 324 462
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	39	108 194
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	–	–
Поточні забезпечення	1660	2 982 525	3 641 450
Доходи майбутніх періодів	1665	26 517	43 437
Інші поточні зобов'язання	1690	1 021 685	1 581 445
Усього за розділом III	1695	23 683 371	31 400 980
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	264 444 663	265 508 467

61

Додаткова фінансова інформація

Дата (рік місяць число)
Підприємство: АТ «Укрзалізниця» за ЄДРПОУ

КОД И		
40075 815		

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ
ДОХІД) за 2018 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	83 402 407	73 938 151
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	(77 104 073)	(67 346 681)
Валовий: Прибуток	2090	6 298 334	6 591 470
Збиток	2095	–	–
Інші операційні доходи	2120	1 763 151	2 350 232
Адміністративні витрати	2130	(780 854)	(1 238 058)
Витрати на збут	2150	(135 351)	(170 467)
Інші операційні витрати	2180	(2 970 468)	(3 275 064)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	4 174 812	4 258 113
Збиток	2195	–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	74 596	14
Інші фінансові доходи	2220	202 624	554 799
Інші доходи	2240	134 737	100 221
Фінансові витрати	2250	(3 463 631)	(3 810 903)
Втрати від участі в капіталі	2255	(15 203)	(166 794)
Інші витрати	2270	(167 458)	(163 357)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	940 477	772 093

Збиток	2295	–	–
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	(736 623)	(657 544)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	203 854	114 549
Збиток	2355	–	–

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного збитку асоційованих та спільних підприємств	2415	–	(55 411)
Інший сукупний збиток	2445	(657 433)	(166 316)
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	(657 433)	(221 727)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(47 346)	29 938
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	(704 779)	(191 789)
Сукупний збиток (сума рядків 2350 2355 та 2460)	2465	(500 925)	(77 240)
Чистий прибуток, що належить:			
власникам материнської компанії	2470	203 766	114 424
неконтрольованій частці	2475	88	125
Сукупний (збиток)/дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	(501 013)	(77 365)
неконтрольованій частці	2485	88	125

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	23 320 934	20 544 286
Витрати на оплату праці	2505	33 327 930	26 481 950
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 145 861	5 492 045
Амортизація	2515	12 382 210	14 662 305
Інші операційні витрати	2520	3 322 661	3 730 329
Разом	2550	79 499 596	70 910 915

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	229 879 115	229 879 115
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610	0,89	0,50
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615	0,89	0,50
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–