

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
НЕЧИПОРЕНКА ВАСИЛЯ ЛЕОНІДОВИЧА

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ
КОМПАНІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Василь Нечипоренко*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
_____Любов ДЗЮБЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ	6
1.1 Суть і значення зростання компанії в сучасних умовах	6
1.2 Методичні підходи до аналізу та оцінювання зростання компанії	11
1.3 Сучасні теорії та концепції управління зростанням компанії	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	21
2.1 Місія, стратегічні цілі та ключові показники ефективності діяльності компанії на етапах його розвитку	21
2.2 Факторний аналіз фінансового стану компанії.....	29
2.3 Наявні проблеми та можливості економічного зростання компанії	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	52
3.1 Стратегічні перспективи розвитку компанії.....	52
3.2 Економічна доцільність реалізації запропонованих проєктних рішень зростання компанії.....	63
3.3 Організаційний план впровадження нових проєктних рішень зростання компанії.....	73
ВИСНОВКИ	77
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	81
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

У сучасних економічних умовах, коли глобалізація, технологічні зміни та конкурентний тиск зростають, забезпечення стабільного зростання компаній стає ключовим фактором їх успішного функціонування. Зростання компанії не лише свідчить про її фінансову спроможність, але й визначає її місце на ринку, здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та можливість впроваджувати інновації. На прикладі АТ «Укрзалізниця» можна спостерігати, як важливо для компанії не лише підтримувати існуючі позиції, але й шукати нові можливості для розвитку в умовах змінливого ринку. Актуальність теми «Обґрунтування проекту забезпечення зростання компанії» обумовлена кількома факторами. По-перше, АТ «Укрзалізниця» є стратегічно важливим компанією, яке забезпечує транспортні послуги не лише в Україні, але й у міжнародному сполученні. Ефективність його роботи безпосередньо впливає на економічний розвиток країни. По-друге, в умовах глобальної кризи, викликаній пандемією COVID-19, та військових дій в Україні, багато компаній, включаючи «Укрзалізницю», зіштовхуються з новими викликами, які потребують переосмислення підходів до управління та розвитку. По-третє, конкуренція на ринку перевезень зростає, що вимагає від компанії не лише адаптації до нових умов, але й активного пошуку нових шляхів для зростання.

Обрана тема є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє не лише проаналізувати існуючі проблеми та можливості для зростання АТ «Укрзалізниця», але й розробити конкретні рекомендації щодо реалізації проектів, які можуть призвести до покращення фінансових результатів, підвищення ефективності роботи та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

У наукових публікаціях дослідження зростання компаній акцентують увагу на ролі стратегічного управління та інновацій як ключових факторів, що сприяють успішному розвитку бізнесу. Наприклад, О. Г. Дерев'янка підкреслює важливість капіталізації як індикатора економічного зростання компаній, наголошуючи на необхідності ефективного використання ресурсів для досягнення стійкого розвитку

компанії. Автор О. В. Мельник звертає увагу на те, що капіталізація компаній відіграє значну роль у забезпеченні довгострокового зростання, обґрунтовуючи це через приклади компаній, що успішно впроваджують інновації для підвищення своєї ринкової вартості. Натомість, Скопенко Н. С. акцентує увагу на важливості діджиталізації для підвищення конкурентоспроможності компаній. Він зазначає, що адаптація до змін зовнішнього середовища та впровадження інноваційних цифрових рішень є важливими елементами стратегічного управління, що стимулюють економічне зростання. Крім того, Смирнов Є. Є. та Катрич Д. Ю. вказують на наукові підходи до визначення економічного зростання компанії, наголошуючи на тому, що економічне зростання залежить від здатності компанії постійно оновлювати свої стратегії управління і реагувати на виклики зовнішнього середовища. Таким чином, успішне управління зростанням компаній вимагає комплексного підходу, який охоплює не лише стратегічне планування та інновації, але й адаптацію до нових економічних умов та ефективне використання наявних ресурсів.

Метою дослідження є визначення перспективних напрямів, що забезпечують зростання АТ «Укрзалізниця», та розробка проекту, який сприятиме його подальшому розвитку.

- Для досягнення цієї мети необхідно виконати низку завдань, серед яких:
- вивчення теоретичних аспектів зростання компаній,
- проведення аналізу фінансового стану та результатів діяльності АТ «Укрзалізниця»,
- визначення основних проблем та можливостей для зростання,
- розробка та обґрунтування проєктних рішень зростання, що включатиме стратегічні перспективи та організаційний план.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення зростання компанії .

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо забезпечення зростання компанії.

У дослідженні будуть використані методи аналізу, синтезу, порівняння та факторного аналізу, що дозволять комплексно оцінити результати діяльності компанії.

Теоретична значущість дослідження полягає в систематизації знань щодо зростання компаній, вивченні сучасних теорій та концепцій управління зростанням. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для розробки стратегій зростання АТ «Укрзалізниця», що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії.

Інформаційна база дослідження включає офіційні звіти АТ «Укрзалізниця», дані фінансової звітності, статистичні матеріали, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують питання економічного зростання компаній.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ

1.1 Суть і значення зростання компанії в сучасних умовах

Сучасні ринкові умови ставлять перед компаніями низку викликів, що потребують швидкої адаптації та постійного розвитку. Зростання компанії є однією з ключових умов її виживання та успішної діяльності в умовах глобалізації, посилення конкуренції та нестабільного економічного середовища. У науковій літературі цей процес розглядається як важливий елемент стратегії компанії, що охоплює не лише фінансові показники, а й інші аспекти, такі як технологічний розвиток, інновації та збільшення ринкової частки. Зростання компанії є одним із ключових аспектів управління компанією, яке відображає його розвиток, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це багатовимірне поняття, яке включає як кількісні, так і якісні зміни в діяльності компанії. У сучасній науковій літературі підходи до визначення зростання компанії значно варіюються, відображаючи різні аспекти цього процесу [47, с. 223]. Задля детального аналізу, у табл. 1.1 розглянуто підходи різних авторів щодо сутності поняття «зростання компанії».

Таблиця 1.1 – Підходи авторів щодо сутності поняття «зростання компанії»

Автор, джерело	Сутність поняття
1	2
Бліхар В. С. [3, с. 348]	Зростання компанії – це процес постійного розширення діяльності, який полягає у збільшенні її економічних показників та покращенні конкурентних позицій на ринку.
Величко Т. Г. [7, с. 93]	Зростання компанії – це збільшення її виробничих потужностей, частки ринку та дохідності, що забезпечує стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.
Гладкова А. О. [9, с. 201]	Зростання компанії – це кількісне та якісне збільшення її потенціалу, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати ресурси.
Дерев'янка О. Г. [11, с. 137]	Зростання компанії – це процес збільшення її ресурсів та можливостей для реалізації нових стратегій, що веде до поліпшення фінансових показників та позицій на ринку.

Продовження табл. 1.1

1	2
Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. [13, с. 65]	Зростання компанії – це стійке збільшення обсягів діяльності та рентабельності, що сприяє її розширенню та підвищенню вартості для акціонерів.
Зозульов О. В., Царьова Т. О. [14, с. 29]	Зростання компанії – це процес удосконалення її внутрішніх і зовнішніх ресурсів з метою забезпечення довгострокового розвитку та підвищення її конкурентоспроможності.
Красностанова Н. Е. [20, с. 247]	Зростання компанії – це динамічний процес збільшення її капіталу та виробничих можливостей для досягнення сталого розвитку та зміцнення позицій на міжнародних ринках.
Перерва І. О., Єдинак В. Ю. [31, с. 159]	Зростання компанії – це збільшення її ринкової частки, доходів та капітальних ресурсів, що дозволяє компанії ефективніше конкурувати та реалізовувати інноваційні стратегії.
Романенко О. О. [35, с. 94]	Зростання компанії – це безперервний процес розширення її ринкових можливостей та операційних масштабів, який забезпечує стійке підвищення її рентабельності.
Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. [43, с. 161]	Зростання компанії – це процес досягнення нових ринкових можливостей через інновації та оптимізацію ресурсів, що веде до покращення фінансового стану та продуктивності.
Юрченко Ю. О. [47, с. 223]	Зростання компанії – це сукупність заходів, спрямованих на збільшення ринкової частки та конкурентних переваг шляхом диверсифікації та ефективного використання ресурсів.
Ястремська О. М. [48, с. 25]	Зростання компанії – це систематичне збільшення її активів, ринкової вартості та можливостей, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на ринку та впроваджувати нові стратегії розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 348; 7, с. 93; 9, с. 201; 11, с. 137; 13, с. 65; 14, с. 29; 31, с. 159; 35, с. 94; 47, с. 223; 48, с. 25]

Різні автори [3, с. 348; 7, с. 93; 9, с. 201; 11, с. 137; 13, с. 65; 14, с. 29; 31, с. 159; 35, с. 94; 47, с. 223; 48, с. 25] пропонують свої підходи до розуміння сутності зростання компанії, зосереджуючи увагу на певних аспектах цього явища. Так, Бліхар В. С. [3, с. 348] акцентує увагу на постійному розширенні діяльності компанії, що полягає у збільшенні її економічних показників та покращенні конкурентних позицій. Це свідчить про те, що зростання компанії визначається не лише за рахунок обсягу виробництва, але й за рахунок зміцнення позицій на ринку.

Автор Величко Т. Г. [7, с. 93] підкреслює роль виробничих потужностей та дохідності у зростанні компанії, зазначаючи, що збільшення цих показників забезпечує стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Це вказує на

важливість постійного вдосконалення виробничих процесів для забезпечення стабільного зростання.

У свою чергу, Гладкова А. О. [9, с. 201] розглядає зростання компанії через призму кількісного та якісного збільшення потенціалу компанії, що дозволяє їй адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід відображає важливість внутрішньої гнучкості та здатності компанії використовувати ресурси для подальшого розвитку.

Натомість, Дерев'янка О. Г. [11, с. 137] робить акцент на збільшенні ресурсів та можливостей компанії, що дає змогу реалізовувати нові стратегії і поліпшувати фінансові показники. Таким чином, зростання компанії визначається як багатогранний процес, спрямований на розширення потенціалу для досягнення кращих результатів.

Подібний підхід пропонують Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. [13, с. 65], наголошуючи на стійкому збільшенні обсягів діяльності та рентабельності, що підвищує вартість компанії для акціонерів. Це відображає фінансовий аспект зростання, коли метою є підвищення цінності компанії.

Інші автори, такі як Зозульов О. В. та Царьова Т. О. [14, с. 29], підкреслюють важливість удосконалення ресурсів компанії для забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Це свідчить про необхідність постійної роботи над поліпшенням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Зокрема, Красностанова Н. Е. [20, с. 247] розглядає зростання як динамічний процес, що включає збільшення капіталу та виробничих можливостей для зміцнення позицій на міжнародних ринках, наголошуючи на глобальній орієнтації розвитку компанії.

Подібним чином, Перерва І. О. та Єдинак В. Ю. [31, с. 159] акцентують увагу на ринковій частці та інноваційних стратегіях як основних чинниках зростання. Вони підкреслюють, що ефективна конкуренція на ринку забезпечує подальший розвиток компанії.

Автор Романенко О. О. [35, с. 94] підкреслює безперервність процесу розширення ринкових можливостей і операційних масштабів, що забезпечує стійке

підвищення рентабельності. Це відображає прагнення компаній до постійного зростання.

Інноваційний підхід, запропонований Цалко Т. Р. та Невмержицькою С. М. [43, с. 161], розглядає зростання компанії через досягнення нових ринкових можливостей та оптимізацію ресурсів, що покращує фінансовий стан.

Дослідник Юрченко Ю. О. [47, с. 223] робить акцент на диверсифікації та ефективному використанні ресурсів, що сприяє збільшенню ринкової частки та конкурентних переваг.

Нарешті, Ястремська О. М. [48, с. 25] розглядає зростання компанії як систематичне збільшення активів та ринкової вартості, що забезпечує зміцнення позицій на ринку та впровадження нових стратегій.

Отже, зростання компанії розглядається у науковій літературі з різних точок зору, включаючи кількісні та якісні аспекти розвитку. Для одних авторів ключовим фактором є розширення ринкової частки та збільшення виробничих потужностей, для інших – адаптація до змін у зовнішньому середовищі та використання інноваційних стратегій. Всі автори сходяться на тому, що зростання компанії є безперервним процесом, спрямованим на поліпшення конкурентних позицій, фінансових показників та довгострокового розвитку.

Зростання компанії є одним із визначальних показників успішного функціонування бізнесу в умовах сучасної економіки. У складних ринкових умовах, що постійно змінюються, здатність компанії рости має велике значення для її конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової стійкості. У сучасних умовах значення зростання компанії варіюється залежно від ринкових вимог, технологічного прогресу, інноваційних підходів та інших факторів [54]. Табл. 1.2 відображає різні аспекти значення зростання компанії в сучасних умовах, підкреслюючи його вплив на бізнес.

Зростання компанії сприяє покращенню фінансової стабільності, збільшенню ринкової частки, впровадженню інновацій та забезпеченню довгострокового розвитку. Водночас зростання компанії дозволяє їй бути більш адаптивною до змін та гнучкою в управлінні ресурсами. Таким чином, забезпечення сталого зростання

є важливим завданням для будь-якої компанії, що прагне досягти успіху на сучасному ринку.

Таблиця 1.2 – Значення зростання компанії в сучасних умовах

Аспект значення	Пояснення
Фінансова стабільність	Зростання компанії сприяє підвищенню її прибутковості, збільшенню капітальних ресурсів та покращенню фінансової стійкості, що дозволяє ефективно конкурувати на ринку.
Конкурентоспроможність	Збільшення ринкової частки та розширення географії присутності дозволяє компанії краще конкурувати з іншими гравцями ринку, включаючи міжнародні компанії.
Інновації та технологічний розвиток	Зростання компанії часто супроводжується впровадженням нових технологій, що дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів і швидше реагувати на зміни у ринковому середовищі.
Розширення ринків	Зростання компанії сприяє виходу на нові ринки, розширенню клієнтської бази та підвищенню доходів за рахунок диверсифікації ринкових можливостей.
Оптимізація ресурсів	В процесі зростання компанії відбувається оптимізація використання ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів і зменшити витрати.
Підвищення вартості для акціонерів	Стале зростання компанії позитивно впливає на її ринкову вартість, що підвищує дохідність для акціонерів та інвесторів.
Адаптивність до змін	Зростання дозволяє компаніям бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є особливо важливим в умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю та турбулентністю.
Соціальна відповідальність	Зростаючі компанії можуть більше вкладати в соціальні проекти, що покращує їх репутацію та створює позитивний імідж серед споживачів і партнерів.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 221]

Табл. 1.2 представлена з метою окреслити ключові аспекти значення зростання компанії у сучасному економічному середовищі. Вона відображає важливість зростання з різних точок зору: від підвищення фінансових результатів до забезпечення гнучкості в умовах динамічних змін. Загалом, значення зростання компанії виходить за межі фінансових показників, охоплюючи соціальну відповідальність, інноваційність та стратегічний розвиток, що робить цей процес одним із ключових факторів успішної діяльності в умовах сучасної ринкової економіки [13, с. 35].

Зростання компанії в сучасних умовах є багатоаспектним явищем, яке впливає на різні аспекти її діяльності, включаючи фінансову стабільність, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та соціальну відповідальність.

Стале зростання допомагає компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищує їх ринкову вартість та створює можливості для подальшого розширення. Тому зростання компанії є важливим чинником успішного розвитку бізнесу у мінливих економічних умовах [5, с. 28].

Отже, у сучасних умовах зростання компанії є вирішальним фактором для її успішного функціонування, забезпечуючи конкурентоспроможність, адаптацію до змін та стійкість на ринку. Воно включає як кількісні показники, такі як збільшення доходів та ринкової частки, так і якісні аспекти, наприклад інноваційність та покращення операційних процесів. Успішне зростання дозволяє компаніям краще використовувати ресурси, впроваджувати нові стратегії і досягати довгострокових цілей. Це багатовимірне явище, яке охоплює різні рівні розвитку та сприяє підвищенню вартості для акціонерів та стійкості бізнесу.

1.2 Методичні підходи до аналізу та оцінювання зростання компанії

Зростання компанії є ключовим аспектом її довгострокової стратегії та конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін ринкових умов, здатність компанії розвиватися та адаптуватися до нових викликів стає вирішальним фактором її успіху. Для того щоб ефективно оцінювати зростання компанії, необхідно застосовувати різноманітні методичні підходи, які дозволяють комплексно аналізувати фінансові, операційні та стратегічні показники компанії. Зростання компанії можна визначити як процес збільшення масштабів діяльності, що супроводжується підвищенням фінансових результатів, розширенням ринку та збільшенням частки ринку. У науковій літературі виділяються кілька основних видів зростання [16, с. 109]:

- Інтенсивне зростання: розширення діяльності за рахунок покращення внутрішніх ресурсів та процесів.
- Екстенсивне зростання: розширення за рахунок залучення додаткових ресурсів, таких як нові ринки чи підрозділи.

– Інноваційне зростання: орієнтоване на розвиток нових технологій та продуктів.

Аналіз зростання компанії – це комплексний процес, який передбачає застосування різноманітних методичних підходів для оцінки її динаміки та перспектив розвитку. Для забезпечення успішної стратегії зростання необхідно розуміти, які чинники впливають на розвиток компанії та як вони змінюються з часом. У цьому контексті використання кількох методів аналізу дає можливість побачити повну картину і ухвалювати ефективні управлінські рішення [20, с. 248]. У табл.представлені основні методи аналізу зростання компанії, їхні характеристики та практичне застосування.

Таблиця 1.3 – Методи аналізу зростання компанії

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки	Застосування
1	2	3	4	5
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансових показників компанії (дохід, прибуток, рентабельність), що дозволяє оцінити її фінансову стійкість та динаміку розвитку.	Простота використання, доступність даних, чіткі критерії для оцінки фінансової стабільності.	Обмеженість аналізу без врахування нефінансових факторів, таких як ринкові чи інноваційні.	Використовується для оцінки короткострокової та довгострокової фінансової стабільності компанії.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.	Допомагає побачити загальну картину бізнесу, враховує зовнішні та внутрішні чинники.	Суб'єктивність оцінки факторів, може не враховувати всі аспекти діяльності компанії.	Використовується для стратегічного планування та пошуку нових можливостей для зростання.
Матриця BCG	Інструмент для аналізу продуктового портфеля компанії, де оцінюється частка ринку та темпи його зростання для кожного продукту чи послуги.	Дозволяє визначити, які продукти потребують інвестицій, а які можуть бути виведені з ринку.	Не враховує фактори конкуренції, є складно застосувати до невеликих чи спеціалізованих компаній.	Використовується для оцінки ефективності різних напрямків діяльності та розробки стратегій розподілу ресурсів.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність компанії.	Оцінює вплив зовнішнього середовища, допомагає виявити загрози та можливості, які не контролюються компанією.	Не враховує внутрішніх аспектів діяльності компанії, не дозволяє оцінити ефективність операційних процесів.	Використовується для аналізу зовнішнього середовища компанії та прогнозування змін на ринку.
Аналіз конкурентоспроможності	Порівняння компанії з її конкурентами за основними фінансовими та нефінансовими показниками, такими як частка ринку, ціни, якість продукції, інноваційність.	Допомагає виявити конкурентні переваги та слабкі сторони відносно інших гравців ринку.	Залежить від наявності інформації про конкурентів, складно провести для закритих чи недоступних ринків.	Використовується для оцінки конкурентної позиції компанії та пошуку шляхів її зміцнення.
Аналіз ланцюга цінності	Оцінка процесів створення доданої вартості на кожному етапі виробництва продукції або надання послуг, від сировини до кінцевого споживача.	Дозволяє ідентифікувати точки, де можна підвищити ефективність і знизити витрати.	Складність в оцінці взаємодії між різними елементами ланцюга, потребує значного обсягу даних.	Використовується для підвищення операційної ефективності компанії та оптимізації внутрішніх процесів.
Аналіз життєвого циклу продукту	Оцінка стадій розвитку продукту (введення на ринок, зростання, зрілість, спад), що допомагає передбачати його майбутнє та визначати необхідні стратегії.	Дає змогу прогнозувати майбутні обсяги продажів та необхідність інвестицій для підтримки продукту.	Не враховує зовнішні фактори, такі як зміни в конкурентному середовищі чи нові технології.	Використовується для управління продуктовим портфелем та ухвалення рішень щодо інвестицій у розвиток нових продуктів або завершення життєвого циклу існуючих.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 214]

Табл. 1.3 відображає різноманітність підходів до оцінки розвитку бізнесу. Кожен з методів має свої переваги та недоліки, що зумовлює необхідність їхнього комбінованого застосування для отримання повної картини стану компанії.

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити короткострокову ефективність, тоді як SWOT-аналіз і PEST-аналіз дають змогу визначити стратегії для довгострокового зростання, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. Матриця BCG, аналіз конкурентоспроможності та життєвого циклу продукту допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони продуктової стратегії компанії [15, с. 121]. Таким чином, використання цих методів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення сталого зростання компанії.

Для оцінки зростання компанії використовують різні показники, які дозволяють виявити динаміку її розвитку. Основні групи індикаторів включають [29, с. 164]:

- Фінансові показники: темпи зростання доходів, рентабельність, ефективність використання активів.
- Структурні показники: розширення виробничих потужностей, кількість працівників, рівень автоматизації.
- Ринкові показники: частка ринку, впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів.
- Інноваційні показники: кількість нових продуктів та послуг, патентна активність.

Існує кілька методичних підходів до аналізу зростання компанії, які відрізняються залежно від мети дослідження, специфіки галузі та використовуваних показників [37, с. 89]:

1) Підхід на основі фінансового аналізу. Цей підхід передбачає аналіз фінансових звітів компанії та розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність активів та власного капіталу. Основна мета фінансового аналізу – визначити здатність компанії до стабільного зростання на основі фінансових результатів.

2) Підхід на основі SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Цей підхід дозволяє оцінити потенціал зростання компанії на основі її внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність.

3) Підхід на основі матриці BCG (Boston Consulting Group). Матриця BCG є інструментом для аналізу портфеля продуктів компанії та визначення стратегій зростання. Вона дозволяє оцінити позицію кожного продукту на ринку та визначити, які продукти потребують інвестицій для подальшого зростання, а які можуть бути скорочені або виведені з ринку.

4) Підхід на основі PEST-аналізу. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії. Він є особливо корисним для оцінки можливостей зростання в умовах змін зовнішнього середовища, зокрема у зв'язку зі змінами законодавства, технологічних нововведень чи соціальних трендів.

У табл. 1.4 відображено основні показники, які використовуються для аналізу та оцінки зростання компанії. Вони дають змогу керівництву оцінити не тільки фінансові результати, але й ефективність використання ресурсів, зміни ринкової частки та динаміку клієнтської бази [42, с. 145]. Комбіноване використання цих показників дозволяє отримати всебічну картину розвитку бізнесу і розробити стратегії для подальшого зростання.

Таблиця 1.4 – Показники оцінки зростання компанії

Показник	Характеристика	Інтерпретація
Темп зростання виручки	Відображає зміну загального доходу компанії протягом певного періоду.	Високий темп зростання вказує на зростаючий попит на продукцію або послуги компанії.
Чистий прибуток	Показує фінансовий результат після вирахування всіх витрат.	Відображає здатність компанії генерувати прибуток з її основної діяльності.
Рентабельність активів (ROA)	Оцінює, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку.	Вищий показник означає ефективніше використання активів компанії.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Визначає прибутковість компанії від використання власного капіталу.	Показує ефективність управління власним капіталом, вищий ROE свідчить про більшу віддачу акціонерів.
Коефіцієнт зростання активів	Показує зміну обсягу активів компанії протягом певного періоду.	Вказує на зростання або скорочення інвестицій у бізнес та його розширення.
Коефіцієнт зростання власного капіталу	Відображає зміну обсягу власного капіталу протягом певного періоду.	Вказує на збільшення або зменшення власного капіталу та стійкість компанії.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Показник ринкової капіталізації	Визначає ринкову вартість компанії на основі ціни акцій.	Відображає загальну оцінку ринкової вартості компанії з боку інвесторів.
Коефіцієнт EBITDA	Оцінює прибутковість до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу.	Дає змогу оцінити прибутковість операцій без урахування зовнішніх фінансових факторів.
Частка ринку	Оцінює частку компанії на ринку порівняно з конкурентами.	Вищий показник вказує на більшу конкурентоспроможність компанії на ринку.
Кількість нових клієнтів	Відображає збільшення або скорочення клієнтської бази.	Показує успішність маркетингових та продажних стратегій компанії.

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 38]

Ефективність зростання компанії оцінюється на основі співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманими результатами. Для цього використовують різні коефіцієнти, такі як: коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), який показує віддачу від вкладених у розвиток ресурсів; темпи приросту операційного прибутку відображають ефективність використання внутрішніх ресурсів для зростання; індекс зростання ринку дозволяє оцінити, як зростання компанії порівнюється із загальним розвитком галузі або ринку [35, с. 94].

Отже, зростання компанії є багатовимірним процесом, який потребує комплексного підходу до його аналізу та оцінки. Використання різноманітних методичних підходів дозволяє оцінити як внутрішній потенціал компанії, так і вплив зовнішніх чинників на її розвиток. Застосування фінансового аналізу, SWOT-аналізу, матриці BCG та PEST-аналізу дає можливість комплексно оцінити зростання компанії та розробити ефективні стратегії для її подальшого розвитку.

1.3 Сучасні теорії та концепції управління зростанням компанії

У сучасних умовах ринкової економіки, глобалізації та зростаючої конкуренції ефективне управління зростанням компанії стає ключовим елементом її довгострокового успіху. Для досягнення сталого розвитку компанії необхідно застосовувати сучасні теорії та концепції, які враховують не лише внутрішні ресурси компанії, а й зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, поведінку

споживачів, інноваційні технології та інвестиційні можливості. Сучасні теорії управління зростанням компанії поєднують економічні, управлінські та маркетингові підходи для досягнення оптимальних результатів.

Серед численних підходів і стратегій, що використовуються для досягнення цієї мети, важливо розуміти основні теорії та концепції, які формують основу управлінських практик [20, с. 247]. У табл. 1.5 представлені ключові сучасні теорії та концепції управління зростанням компанії, їх основні принципи та практичне застосування.

Таблиця 1.5 – Ключові сучасні теорії та концепції управління зростанням компанії, їх основні принципи та практичне застосування

Теорія/концепція	Характеристика	Ключові аспекти	Практичне застосування
Теорія сталого зростання	Оцінює збалансоване зростання компанії з урахуванням фінансових можливостей і ресурсів.	Збалансоване використання капіталу, уникнення надмірної заборгованості.	Планування фінансів, інвестування в розвиток без перевантаження боргами.
Теорія зростання за допомогою інновацій	Акцентує на важливості інновацій як рушійної сили зростання компанії.	Розвиток R&D, стимулювання креативності, інтеграція нових технологій.	Впровадження нових продуктів та технологій для покращення конкурентоспроможності.
Концепція життєвого циклу компанії	Визначає етапи розвитку компанії та стратегічні рішення для кожного з них.	Створення, ріст, зрілість, спад.	Коригування стратегій залежно від стадії життєвого циклу компанії.
Теорія організаційного зростання	Підкреслює адаптивність компанії до змін у зовнішньому середовищі.	Гнучкість організаційних структур, навчання персоналу, управління змінами.	Застосування гнучких управлінських структур для швидкої реакції на ринкові зміни.
Теорія стратегічного зростання	Орієнтована на розробку стратегічних планів для досягнення цілей зростання.	SWOT-аналіз, визначення стратегічних пріоритетів, довгострокове планування.	Розробка довгострокових бізнес-стратегій відповідно до ринкових умов.

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 38]

Сучасні теорії та концепції управління зростанням компанії пропонують різноманітні підходи до досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Кожна з цих теорій має свої унікальні аспекти, які допомагають компаніям адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та використовувати інновації для підвищення конкурентоспроможності. Застосування цих теорій у практиці дозволяє організаціям не лише ефективно управляти зростанням, а й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [10].

Варто відзначити, що теорія сталого зростання акцентує увагу на необхідності збалансованого розвитку, коли компанія повинна рости з темпами, які відповідають її фінансовим можливостям та ресурсам. Основна ідея полягає у підтримці збалансованого зростання за допомогою оптимального використання капіталу, уникнення надмірного заборгованості та недопущення швидкого розширення, що може призвести до фінансових труднощів. Згідно з теорією зростання за допомогою інновацій, інновації є основним двигуном зростання компанії. Розробка нових продуктів, технологічних рішень, процесів та підходів до управління допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку [16, с. 109]. Впровадження інновацій дозволяє покращити якість продукції, зменшити витрати та зайняти нові ринкові ніші. Концепція життєвого циклу компанії заснована на ідеї, що кожна компанія проходить через кілька етапів життєвого циклу: створення, ріст, зрілість і спад. Управління зростанням компанії на кожному етапі вимагає різних стратегій і підходів. Наприклад, на етапі росту компанія повинна активно інвестувати в розширення ринку, тоді як на етапі зрілості – оптимізувати витрати та підтримувати стабільність. Згідно з теорією організаційного зростання, зростання компанії залежить від здатності організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегії управління мають бути гнучкими та адаптивними до нових умов, таких як зміни у попиті, нові регуляторні вимоги або економічні коливання. Важливим елементом цієї концепції є постійне навчання персоналу та розвиток управлінських компетенцій. Теорія стратегічного зростання передбачає визначення чітких цілей розвитку та розробку довгострокових планів, які враховують конкурентні переваги компанії. Ця теорія акцентує увагу на необхідності

стратегічного планування та використання аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища для вибору найоптимальніших шляхів зростання [33].

Стратегія зростання є одним із центральних компонентів корпоративної стратегії компанії, що вимагає ретельного аналізу різних аспектів його діяльності та використання значного обсягу інформації. Її формування передбачає залучення широкого спектра показників, включаючи ключові показники ефективності (KPI) та маркетингові метрики, які відіграють важливу роль, особливо в найбільш розвинених компаніях. Також при цьому враховуються показники, що відображають загальний стан ринку, рівень конкуренції та тенденції попиту. Проте, незважаючи на це, процес вибору стратегії зростання не має чіткої, встановленої процедури, а серед науковців і практиків тривають дискусії щодо алгоритмів і інструментів, які сприяють визначенню напрямків розвитку компанії та його майбутніх перспектив [8, с. 49].

Стратегія зростання є реалізована у межах корпоративної маркетингової стратегії через три основні підходи:

- 1) поглиблення діяльності на існуючому ринку шляхом його інтенсивного або екстенсивного розширення;
- 2) диверсифікація, що передбачає вихід за межі поточного ринку;
- 3) реалізація зростання через інтеграцію з іншими компаніями, яка є вертикальною (вздовж індустріального ланцюжка) або горизонтальною (в межах одного ринку) [7, с. 93].

Таким чином, компанія може досягати зростання як за рахунок зміцнення позицій на своєму ринку, так і через освоєння нових ринків або інтеграцію з іншими гравцями. Кожен з цих варіантів вимагає різних управлінських підходів, навичок і ресурсів. Відповідно, перед аналітиками постають два ключові завдання [18, с. 669]:

- 1) визначення необхідної області аналізу, тобто вибір даних для прийняття рішень щодо напрямків зростання;
- 2) застосування відповідних аналітичних інструментів для ідентифікації найбільш перспективних стратегічних напрямів.

Одним із відомих інструментів для формалізації процесу вибору стратегії зростання є матриця І. Ансоффа, яка дозволяє структурувати процес пошуку маркетингових можливостей. Вибір стратегії зростання має бути послідовним з загальною маркетинговою стратегією компанії, де центральним елементом є аналіз маркетингових можливостей [29, с. 164].

Розуміння і впровадження основних сучасних теорій управління зростанням допомагає компаніям формувати стратегії, що відповідають їх індивідуальним потребам і ринковим умовам, що, у свою чергу, сприяє успішному розвитку та досягненню поставлених цілей.

Отже, сучасні теорії та концепції управління зростанням компанії базуються на різноманітних підходах, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах розвитку компанії. Сталий ріст потребує збалансованого використання ресурсів, інноваційних технологій та адаптивності до змін ринкових умов. Для успішного управління зростанням компанії необхідно враховувати фінансові можливості, інноваційний потенціал та зовнішні фактори, що дозволяє створювати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий успіх. Застосування цих теорій допомагає компаніям ефективно управляти своїм розвитком, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стабільне зростання на сучасних ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Місія, стратегічні цілі та ключові показники ефективності діяльності компанії на етапах його розвитку

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» є стратегічно важливим компанією транспортної інфраструктури України. Воно здійснює вантажні та пасажирські перевезення, відіграючи ключову роль в економічному розвитку держави. Окрім цього, АТ «Укрзалізниця» управляє великим обсягом рухомого складу та має розгалужену інфраструктуру. АТ «Укрзалізниця» було створено 25 червня 2014 року як державне акціонерне товариство 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Державної адміністрації залізничного транспорту України. Це найбільше залізничне компанія в Україні, яке забезпечує понад 80% вантажних перевезень і близько 50% пасажирських перевезень в країні [63] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця»

Показник	Значення
Назва	Акціонерне товариство «Укрзалізниця»
Дата реєстрації	21 жовтня 2015 року
Статутний капітал	229 879 115 000 грн
Власник	Держава Україна
Основні види діяльності	Вантажні перевезення, пасажирські перевезення, допоміжні послуги
Кількість підрозділів	54
Місцезнаходження головного офісу	03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, буд. 5
Кількість працівників	Близько 179 000 осіб (на 2023р.)
Голова правління	Олександр Перцовський

Джерело: розроблено автором на основі [63]

АТ «Укрзалізниця» складається з багатьох підрозділів, що охоплюють різні аспекти діяльності. Станом на сьогодні в компанії діє 54 підрозділи, які займаються як вантажними та пасажирськими перевезеннями, так і іншими допоміжними

видами діяльності, такими як проектування, будівництво, зокрема організація будівництва будівель, спорудження житлових і нежитлових будівель, будівництво залізниць і метрополітену[63]. Основними видами діяльності АТ «Укрзалізниця» є:

- Вантажні перевезення (код 49.20 КВЕД) – це основний напрямок роботи компанії, який забезпечує значну частину доходів компанії.

- Пасажирські перевезення – забезпечують внутрішні та міжнародні залізничні сполучення.

- Допоміжні види діяльності – включають транспортне обслуговування, технічне обслуговування, ремонти, логістичні послуги та інші види діяльності [27].

Згідно з даними реєстраційних документів, статутний капітал АТ «Укрзалізниця» становить 229879115 000 гривень. Весь капітал належить державі, що робить компанія важливим елементом державної економіки [63]. Керівництво АТ «Укрзалізниця» здійснюється Правлінням, на чолі з Головою правління Олександром Перцовським. Компанія має кілька підписантів, які відповідають за підписання договорів та здійснення юридичних дій від імені компанії [63].

Місія та бачення компанії формують стратегічний напрямок і визначають, які принципи є пріоритетними для досягнення довгострокових цілей. Для компанії АТ «Укрзалізниця» місія розглядається як основна мета існування та орієнтується на суспільну і економічну роль, яку компанія відіграє в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Місія та бачення АТ «Укрзалізниця» згідно стратегії розвитку товариства

Етап розвитку	Місія	Бачення
2014–2018 рр.	Надання безпечних і якісних залізничних перевезень.	Підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі та утвердження УЗ як провідного гравця на ринку, що поєднує якість послуг з отриманням прибутку.
2019–2024 рр.	Стабільний бізнес для підтримки та розвитку економіки України	УЗ утвердилася як лідер транспортно-логістичного ринку, ефективний національний перевізник і соціально відповідальна компанія, яка раціонально управляє залізничною інфраструктурою.
2025–2030 рр.	Розвиток та відновлення	УЗ забезпечує стійке функціонування, операційну ефективність, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність і сприяє розвитку національної економіки.

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Табл. 2.2 ілюструє еволюцію місії та бачення компанії у різні періоди її розвитку. На початкових етапах (2015–2019 рр.) акцент робився на забезпеченні ефективності роботи галузі та створенні умов для її конкурентоспроможності, далі УЗ зміцнила позиції як стабільний бізнес, підтримуючи економіку України та лідируючи на ринку транспортно-логістичних послуг. У майбутньому планується зосередитися на відновленні, операційній ефективності, клієнтоорієнтованості та внеску у розвиток національної економіки із збереженням соціальної відповідальності.

Стратегічні цілі є основними орієнтирами для реалізації місії компанії та спрямовані на досягнення певних результатів у рамках довгострокових планів. Ця таблиця відображає стратегічні цілі, визначені АТ «Укрзалізниця» на ключових етапах її розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Стратегічні цілі АТ «Укрзалізниця» згідно затверджених Стратегій розвитку товариства

Етап розвитку	Стратегічні цілі
2014–2018 рр.	Забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту.
2019–2024 рр.	УЗ спрямована на забезпечення потреб країни в перевезеннях, покращення фінансової стабільності, модернізацію, підвищення безпеки, привабливості як роботодавця, прозорості управління та адаптацію до умов євроінтеграції.
2025–2030 рр.	Відновлення конкурентоспроможної транспортної системи, інтегрованої до ЄС, з фокусом на якісні перевезення, безпеку, екологічність, енергоефективність і розвиток людського капіталу.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

УЗ пройшла кілька етапів розвитку, починаючи з забезпечення ефективного функціонування залізничного транспорту та підвищення конкурентоспроможності галузі. У 2019–2024 роках фокус був на покращенні фінансової стабільності, модернізації, безпеці, прозорому управлінні та адаптації до євроінтеграції. На 2025–2030 роки компанія орієнтується на відновлення конкурентоспроможної транспортної системи, інтеграцію до європейської мережі, підвищення якості перевезень, екологічність і енергоефективність, а також розвиток людського капіталу.

Ключові показники ефективності (КПІ) є важливими інструментами для оцінки результатів діяльності компанії в рамках стратегічних цілей. У табл. 2.4 наведено основні КПІ АТ «Укрзалізниця» на різних етапах її розвитку.

Показники на період 2015–2019 років включають обсяги вантажних і пасажирських перевезень та рівень прибутковості. З 2020 по 2023 роки основними показниками стають витрати на модернізацію, індекс безпеки та операційна ефективність.

Таблиця 2.4 – Ключові показники ефективності діяльності
АТ «Укрзалізниця» на етапах розвитку

Етап розвитку	Показник	Одиниця виміру	Значення
2015–2019 рр.	Обсяг вантажних перевезень	млн т	322
	Обсяг пасажирських перевезень	млн пасажирів	168
	Прибутковість	%	5.2
2020–2023 рр.	Витрати на модернізацію	млн грн	13 500
	Індекс безпеки перевезень	індекс	0.97
	Операційна ефективність	%	8.1
2024–2028 рр.	Витрати на цифровізацію	млн грн	15 000
	Частка екологічно чистих технологій	%	25
	Інноваційні проєкти	кількість	12

Джерело: розроблено автором на основі [27]

На етапі 2024–2028 років акцент в АТ «Укрзалізниця» заплановано робити на цифровізації, екологічних технологіях та інноваційних проєктах. Ефективність діяльності АТ «Укрзалізниця» змінюється відповідно до стратегічних пріоритетів кожного етапу розвитку. Це дозволяє компанії досягати різних цілей, одночасно підвищуючи загальну стабільність, безпеку та інноваційність операцій.

«Укрзалізниця» презентувала оновлений логотип, що підкреслює прагнення до європейської інтеграції та гармонії з країнами ЄС: крила плавно переходять у символ потяга (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Коли крила перетворюються у потяг: зміна логотипу
«Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Стандарти ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) широко застосовуються в діяльності АТ «Укрзалізниця» для забезпечення якості послуг, безпеки та ефективності управління. Серед основних стандартів, які впроваджуються або використовуються в «Укрзалізниці», можна виділити [27]:

1. ISO 9001: Система управління якістю. Використовується для забезпечення високої якості надання послуг у сфері перевезень. Стандарт сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і вдосконаленню внутрішніх процесів.

2. ISO 14001: Система екологічного менеджменту. Цей стандарт впроваджений для зниження впливу діяльності компанії на навколишнє середовище. Він регулює контроль за викидами, утилізацією відходів і раціональним використанням природних ресурсів.

3. ISO 45001: Система управління охороною праці та безпекою. Спрямований на створення безпечних умов праці для співробітників і запобігання виробничим травмам.

4. ISO 50001: Система енергетичного менеджменту. Дозволяє оптимізувати споживання енергоресурсів, підвищуючи енергоефективність роботи компанії.

5. ISO 31000: Управління ризиками. Застосовується для оцінки та мінімізації ризиків у всіх сферах діяльності «Укрзалізниці», включаючи перевезення, технічне обслуговування та фінансові операції.

6. ISO/IEC 27001: Система управління інформаційною безпекою. Забезпечує захист інформаційних систем компанії, зокрема даних пасажирів і комерційної інформації.

Впровадження цих стандартів сприяє підвищенню конкурентоспроможності «Укрзалізниці» на міжнародному ринку, адаптації до європейських норм і стандартів, а також покращенню сервісу для пасажирів і вантажовідправників.

Аналіз ланцюга цінності дозволяє оцінити етапи, через які проходить створення вартості у АТ «Укрзалізниця». Це дає можливість виявити ключові активності, що сприяють або перешкоджають ефективному наданню послуг компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ланцюга цінності АТ «Укрзалізниця»

Складова	Характеристика	Проблеми	Рекомендації
Логістика вхідних ресурсів	Управління постачанням ресурсів: паливо, запчастини, інфраструктурне обладнання.	Високі витрати на паливо, залежність від зовнішніх постачальників	Укладання прямих контрактів, запроваджувати альтернативні постачання.
Виробництво	Організація процесів перевезень вантажів і пасажирів, забезпечення своєчасного руху поїздів.	Зношеність рухомого складу та залізничної інфраструктури, збої у графіку руху	Проводити модернізацію рухомого складу, оптимізувати маршрут та залізничну інфраструктуру.
Логістика вихідних ресурсів	Доставка послуг клієнтам: організація маршрутів, логістична підтримка вантажоперевезень.	Недостатня кількість вагонів, часова неефективність	Інвестувати в закупівлю нових вагонів, покращувати логістичні процеси.
Маркетинг і продажі	Промоція послуг, визначення цінової політики, зв'язок із клієнтами, залучення нових клієнтів.	Застарілий довідник тарифів, що не відповідає поточному профілю перевезень вантажів	Розширити маркетингові кампанії, активніше працювати з корпоративними клієнтами.
Обслуговування	Технічне обслуговування, ремонт вагонів та локомотивів, підтримка пасажирів.	Слабкий технічний огляд, недостатнє обслуговування пасажирів	Підвищити якість техобслуговування, запровадити більше сервісів для пасажирів.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

У поточних умовах важливо підвищити ефективність процесів, зменшити витрати та забезпечити якість послуг. Аналіз ланцюга цінності допоможе компанії визначити пріоритетні напрями для оптимізації ресурсів та удосконалення обслуговування, що, у свою чергу, сприятиме конкурентоспроможності та стійкому розвитку. Логістика вхідних ресурсів забезпечує компанію необхідними матеріалами і ресурсами, зокрема паливом та запасними частинами для залізничного транспорту. Основні проблеми пов'язані з високими витратами та залежністю від обмеженої кількості постачальників. Зниження витрат може бути досягнуто шляхом закупівель через тендери, а також пошуком альтернативних джерел постачання. Процес виробництва включає організацію процесів перевезення вантажів і пасажирів. Зношеність рухомого складу та збої у графіку є основними труднощами, що впливають на ефективність. Модернізація парку

вагонів і оптимізація маршрутів підвищують якість і стабільність обслуговування. Логістика вихідних ресурсів передбачає доставку послуг кінцевим користувачам, зокрема організацію логістичних маршрутів для вантажоперевезень. Проблеми з браком вагонів і часова неефективність у логістиці негативно впливають на швидкість обслуговування. Інвестиції в нові вагони та покращення логістичних процесів допоможуть задовольнити попит і скоротити час доставки. Ефективна промоція послуг є важливою складовою ланцюга цінності.

Аналіз життєвого циклу продукту (ЖЦП) дозволяє оцінити, на якому етапі розвитку знаходяться основні послуги АТ «Укрзалізниця». Кожен продукт або послуга проходить певні етапи – від впровадження до зрілості й занепаду, кожен із яких має свої характерні риси, ризики та можливості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз життєвого циклу продукту АТ «Укрзалізниця»

Послуга	Етап	Характеристика	Рекомендації
Пасажи́рські перевезення	Зрілість	Послуга має стабільний попит, проте підвищуються вимоги до якості та комфорту.	Вкладення в покращення сервісу, модернізація вагонів.
Вантажні перевезення	Зрілість	Високий стабільний попит з великим значенням для економіки України.	Залучення нових клієнтів, удосконалення логістики та обслуговування.
Міжнародні перевезення	Ріст	Попит збільшується через відкриття нових маршрутів і євроінтеграцію.	Розширення маршрутів, інтеграція з європейськими залізничними мережами.
Перевезення пошти та посилок	Зростання	Попит зростає завдяки розвитку електронної комерції.	Розвиток партнерств із логістичними компаніями, підвищення ефективності.
Сервіс обслуговування	Введення	Послуги з обслуговування нові, націлені на збільшення комфорту пасажирів (Wi-Fi, кафе).	Активна промоція нових послуг, моніторинг попиту, адаптація послуг.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

На етапі зрілості послуга пасажирських перевезень досягла зрілості, і для збереження конкурентоспроможності важливо вкладати ресурси у покращення якості та комфортності перевезень. Пропонуються такі заходи, як модернізація вагонів, покращення графіку руху та впровадження нових сервісів для пасажирів. Стабільний високий попит на вантажні перевезення свідчить про те, що вона знаходиться на етапі зрілості. Актуальними залишаються задачі залучення нових

клієнтів, оптимізації логістики та покращення обслуговування клієнтів для підтримки попиту. Міжнародні перевезення знаходяться на стадії росту завдяки євроінтеграції та відкриттю нових маршрутів. Для успішного розвитку цього напрямку важливо розширювати маршрути, а також інтегруватися з європейськими залізничними мережами, щоб забезпечити конкурентну перевагу на міжнародних ринках. Завдяки розвитку електронної комерції попит на послугу перевезення пошти та посилок зростає. У цьому контексті важливо розвивати партнерства із логістичними компаніями, що дозволить покращити швидкість і надійність доставки. Сервіс обслуговування знаходиться на початковому етапі, і компанія лише починає впроваджувати нові послуги для підвищення рівня комфорту пасажирів (Wi-Fi, кафе тощо). Важливо активно просувати ці послуги та адаптувати їх відповідно до попиту та потреб клієнтів.

Аналіз життєвого циклу послуг АТ «Укрзалізниця» демонструє, що компанії слід продовжувати вдосконалення існуючих напрямів, таких як пасажирські та вантажні перевезення, та активно розвивати зростаючі послуги (міжнародні перевезення, перевезення посилок). Впровадження нових послуг обслуговування також може підвищити рівень задоволеності клієнтів. Оскільки кожна послуга знаходиться на різних етапах життєвого циклу, АТ «Укрзалізниця» слід застосовувати індивідуальні стратегії для кожного напрямку, забезпечуючи їх максимальну ефективність і конкурентоспроможність.

Отже, АТ «Укрзалізниця» продовжує еволюціонувати як стратегічно важливе компанія для транспортної інфраструктури України. Протягом різних етапів розвитку місія компанії зміщувалась від забезпечення базових потреб у перевезеннях до модернізації, підвищення безпеки та впровадження інновацій. Відповідно до змін у стратегії, стратегічні цілі та ключові показники ефективності діяльності адаптуються до нових реалій. Так, компанія зосереджується на цифровізації, екологічних інноваціях та сталому розвитку. Однак, зовнішні виклики, зокрема війна, мають істотний вплив на її операційну діяльність, зокрема на вантажоперевезення, що вимагає гнучкого підходу та адаптації стратегічних планів до нових умов.

2.2 Факторний аналіз фінансового стану компанії

Факторний аналіз фінансового стану компанії є важливим інструментом для оцінки його ефективності, стабільності та потенціалу розвитку. Такий аналіз дозволяє визначити вплив різноманітних факторів на фінансові результати компанії, що, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Одним із найбільш вагомих аспектів аналізу є вивчення змін у складі та структурі активів компанії, оскільки це безпосередньо впливає на її платоспроможність, ліквідність і прибутковість.

Для проведення факторного аналізу фінансового стану компанії на прикладі АТ «Укрзалізниця» варто використовувати дані фінансової звітності компанії за 2021-2023 роки (додатки А-В). Аналіз активів компанії дає можливість виявити основні тенденції в зміні його фінансових показників, в тому числі зростання чи зниження окремих складових активів, таких як нематеріальні активи, основні засоби, капітальні інвестиції та оборотні активи. Загальний аналіз активів компанії є основою для подальшого розгляду його фінансової стійкості та ефективності управління, а також допомагає виявити потенційні ризики та можливості для вдосконалення фінансової стратегії. У цьому контексті, детальний аналіз змін, що відбулися в структурі активів АТ «Укрзалізниця», дозволяє зрозуміти, як зовнішні та внутрішні фактори вплинули на фінансовий результат компанії в аналізований період. Тому, використовуючи фінансову звітність АТ «Укрзалізниця» (додатки А-В) [28], проаналізуємо активи компанії (Додаток Г). Нематеріальні активи зросли з 200 331 тис. грн у 2021 році до 387 392 тис. грн у 2023 році, що складає приріст на 93,38%. Основне зростання відбулося за рахунок збільшення первісної вартості нематеріальних активів, яка зросла на 46,55%. Накопичена амортизація зросла на 18,56%, що свідчить про поступове зношування цих активів. Суттєвим є зростання обсягу незавершених капітальних інвестицій на 60,24% за період 2021-2023 років. Це свідчить про активну модернізацію та капітальні вкладення, спрямовані на поліпшення інфраструктури та рухомого складу. Основні засоби зменшилися на 4,03%, що пов'язано з високими темпами амортизації (знос зріс на 12,07%). Хоча

первісна вартість основних засобів зросла на 5,36%, це не компенсувало збільшення зносу. Інші необоротні активи залишилися майже на тому ж рівні, що й у 2021 році, з незначним зниженням на 0,08%. Загальний обсяг необоротних активів знизився на 2,10%, що переважно пов'язано зі зменшенням основних засобів і довгострокових фінансових інвестицій.

Оборотні активи АТ «Укрзалізниця» значно зросли за період 2021-2023 років. Запаси зросли на 39,20%, що свідчить про активну діяльність компанії у забезпеченні матеріальними ресурсами. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 311,55%, що вказує на збільшення відтермінованих платежів або проблеми з платіжною дисципліною контрагентів. Заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася на 656,78%, що свідчить про збільшення взаємодії з бюджетними організаціями. Найбільший приріст спостерігається у грошових коштах та їх еквівалентах – на 530,16%, що свідчить про накопичення ліквідних активів, можливо для фінансування майбутніх інвестицій або покриття поточних зобов'язань. Загалом оборотні активи зросли на 140,57%, що свідчить про значне покращення ліквідності компанії.

Загальний обсяг активів зріс на 5,01% за період 2021-2023 років, що демонструє загальне покращення фінансового стану компанії. Це зростання відбулося завдяки збільшенню оборотних активів, що компенсувало незначне зниження необоротних активів. Аналіз динаміки складових активів АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки свідчить про незначне зниження необоротних активів та суттєве зростання оборотних активів, особливо ліквідних засобів.

Використовуючи фінансову звітність АТ «Укрзалізниця» (додатки А-В) [28], проаналізуємо пасиви компанії (Додаток Д). Зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним на рівні 229879115 тис. грн, що свідчить про стабільність структури власного капіталу. Додатковий капітал зменшився на 60530 тис. грн (-0,32%), що свідчить про незначне зменшення резервів або переоцінки. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) мав негативну тенденцію, збиток

зменшився на 5 354 363 тис. грн (+10,84%), що свідчить про певні позитивні зміни в фінансових результатах компанії.

Довгострокові кредити банків збільшились на 9069947 тис. грн (+544,21%), що свідчить про залучення нових кредитів для фінансування довгострокових проектів. Інші довгострокові зобов'язання також зросли на 15697896 тис. грн (+49,92%), що свідчить про збільшення зобов'язань за іншими фінансовими інструментами. Довгострокові забезпечення зменшились на 685130 тис. грн (-19,08%), що є результатом переоцінки або відрахувань. Цільове фінансування показало значне зростання на 209 055 тис. грн (+228,80%), що вказує на активну участь у цільових програмах. Короткострокові кредити банків зменшились до 0 тис. грн (-100,00%), що свідчить про відсутність короткострокових зобов'язань. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями зменшилась на 2 430 916 тис. грн (-46,97%), що є позитивним знаком з точки зору зменшення фінансового навантаження. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги також зменшилась на 1252852 тис. грн (-21,06%), що свідчить про скорочення витрат. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилась на 251496 тис. грн (-33,06%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування зменшилась на 5271 тис. грн (-12,65%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зменшилась на 96 318 тис. грн (-33,89%). Поточні забезпечення зросли на 1149405 тис. грн (+37,68%), що свідчить про заплановані витрати. Загалом, баланс АТ «Укрзалізниця» на 2023 рік зріс на 12987410 тис. грн (+5,01%) у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про зростання активів і зобов'язань.

Використовуючи фінансову звітність АТ «Укрзалізниця» (додатки А-В) [28], проаналізуємо показники Звіту про фінансові результати компанії (Додаток Ж). У 2022 році спостерігалось значне зниження доходів АТ «Укрзалізниця» через вплив зовнішніх факторів (війна в Україні та економічна нестабільність). У 2023 році дохід відновився, що свідчить про покращення ринкової ситуації. Зниження адміністративних витрат та витрат на збут може суттєво поліпшити фінансовий результат. Зниження собівартості у 2022 році було наслідком зменшення обсягів

виробництва або зменшення витрат. Однак у 2023 році собівартість зросла, що свідчить про зростання витрат на сировину або підвищення витрат на логістику. Валовий прибуток різко зменшився у 2022 році, а потім відновився у 2023 році, що свідчить про значне поліпшення фінансових показників після кризового періоду. Різкий зріст інших операційних доходів у 2022 році був викликаний одноразовими надходженнями чи компенсаціями, після чого у 2023 році доходи знизилися до рівня нижчого, ніж у 2021 році. Зменшення адміністративних витрат АТ «Укрзалізняця» у 2022 році свідчить про оптимізацію управлінських витрат, хоча у 2023 році спостерігається невелике зростання. Значне зниження витрат на збут у 2022 році пов'язане з зменшенням обсягу продажів АТ «Укрзалізняця». Невелике зростання у 2023 році вказує на відновлення діяльності. Спостерігається різкий ріст інших операційних витрат АТ «Укрзалізняця» у 2022 році, що пов'язано з підвищеними витратами на кризові заходи, але у 2023 році витрати зменшились. Чистий прибуток зазнав значних коливань, з високим збитком у 2022 році та поверненням до прибутковості у 2023 році, що свідчить про ефективні заходи щодо відновлення прибуткової діяльності АТ «Укрзалізняця».

У таблиці 2.7 наведено основні фінансові показники для діагностики фінансового стану АТ «Укрзалізняця» за моделлю Дюпона за періоди 2021, 2022 та 2023 років.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані компанії АТ «Укрзалізняця» для розрахунку

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021 рр.	
				тис. грн	%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	427725	(-9642827)	5044092	4616367	1079,28
Виручка від реалізації, тис. грн	85456069	75034627	92617631	7161562	1.08
Середня величина активів, тис. грн	258267607	254471199,5	260964904,5	2697298	1,04
Середня величина власного капіталу, тис. грн	199483246,5	194994221	192286774,5	-7196472	-3,61
Прибуток (збиток) до сплати процентів та податків (ЕВІТ), тис. грн	331389	(-9358589)	5050113	4718724	1423,92

Джерело: розроблено автором на основі [28]

У 2021 році компанія отримала чистий прибуток у розмірі 427,7 млн грн. Проте у 2022 році відбулося значне погіршення результату, що призвело до збитку в розмірі 9,64 млрд грн. У 2023 році відновлено позитивний результат – чистий прибуток склав 5,04 млрд грн, що на 1079,28% більше порівняно з 2021 роком. Виручка від реалізації в 2023 році зросла на 8.38%, порівняно з 2021 роком. Це свідчить про збільшення обсягу реалізації, що ймовірно, пов'язано з відновленням після шокової події війна в Україні. Загальний обсяг активів з 2021 по 2023 рік залишався відносно стабільним, збільшившись лише на 1,04%. Це вказує на збереження стабільності в активах компанії. Власний капітал компанії зменшився на 3,61% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком збиткових періодів та вимог до забезпечення власними коштами. Прибуток до сплати процентів та податків (ЕВІТ) показав значне відновлення в 2023 році, досягнувши 5,05 млрд грн. Також, прибуток до оподаткування (ЕВТ) зріс на 1423,92%, що свідчить про поліпшення фінансових показників. За результатами розрахунків можна зробити висновки, що незважаючи на великий збиток у 2022 році, в 2023 році компанія демонструє позитивну динаміку, зокрема у чистому прибутку та ЕВІТ. Значне зниження виручки є негативним фактором, але інші показники, як ЕВІТ та ЕВТ, вказують на поступову стабілізацію та відновлення фінансових результатів. Зменшення власного капіталу свідчить про потребу в посиленні власної фінансової бази для забезпечення стабільного функціонування компанії.

Фактори впливу на зміну продуктивності активів АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр. наведено у додатку 3 та на рис. 2.2. Фактори, що впливають на продуктивність активів АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 роках, є різноманітними і відображають зміни в ключових економічних показниках підприємства. Чиста виручка від реалізації в 2023 році зросла порівняно з 2022 роком на 17,6%, що відображає позитивний вплив на продуктивність активів, оскільки вона генерує більший дохід на кожну одиницю активів. Оборотні активи зросли в 2023 році на 78,9% порівняно з 2022 роком, що сприяло збільшенню продуктивності активів, хоча й не на рівні темпів зростання чистої виручки.

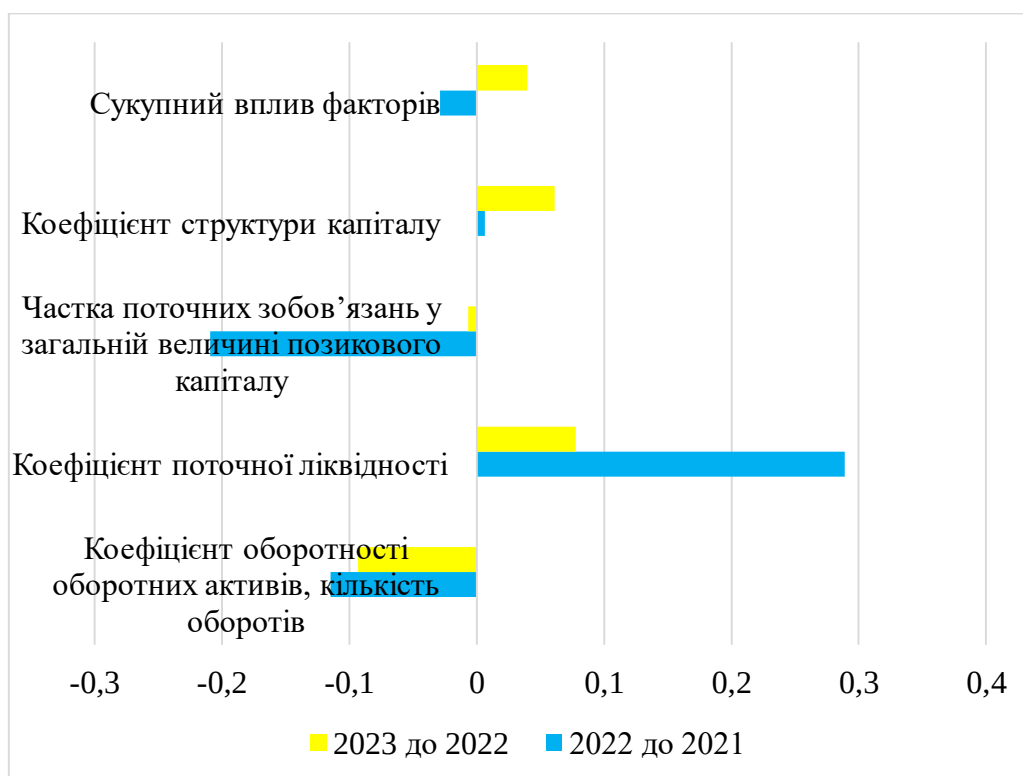


Рисунок 2.2 – Фактори впливу на зміну продуктивності активів
АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився протягом трьох років, що вказує на зниження ефективності використання оборотних активів підприємства для генерування доходу. Це є негативним фактором для продуктивності активів. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості та здатності виконувати короткострокові зобов'язання. Вищий коефіцієнт ліквідності допомагає знижувати ризики та сприяє більш ефективному використанню активів. Частка дебіторської заборгованості у фондах обігу показує зміни у структурі активів і їх використанні, зниження цієї частки в 2023 році свідчить про покращення в управлінні дебіторською заборгованістю, що позитивно впливає на продуктивність активів.

Загальне зниження продуктивності активів в 2022 році (-0,03) відбулося через зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів і високий рівень дебіторської заборгованості. Покращення продуктивності активів у 2023 році (+0,04) пов'язано з підвищенням ефективності використання оборотних активів,

що було обумовлено зниженням частки дебіторської заборгованості в фондах обігу і збільшенням обороту активів. Ключові фактори зростання продуктивності у 2023 році – це збільшення чистої виручки від реалізації та покращення показників ліквідності підприємства. Водночас, необхідно звернути увагу на зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів і продовжити роботу над зниженням дебіторської заборгованості для підвищення ефективності використання активів в майбутньому. Оскільки коефіцієнт оборотності оборотних активів та інші показники, які визначають швидкість обігу активів, продовжують знижуватися, це є сигналом для підприємства, що потрібно шукати шляхи для покращення ефективності управління ресурсами.

Фактори впливу на зміну рентабельності активів за чистим прибутком АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр. наведено у додатку 3 та на рис. 2.3.

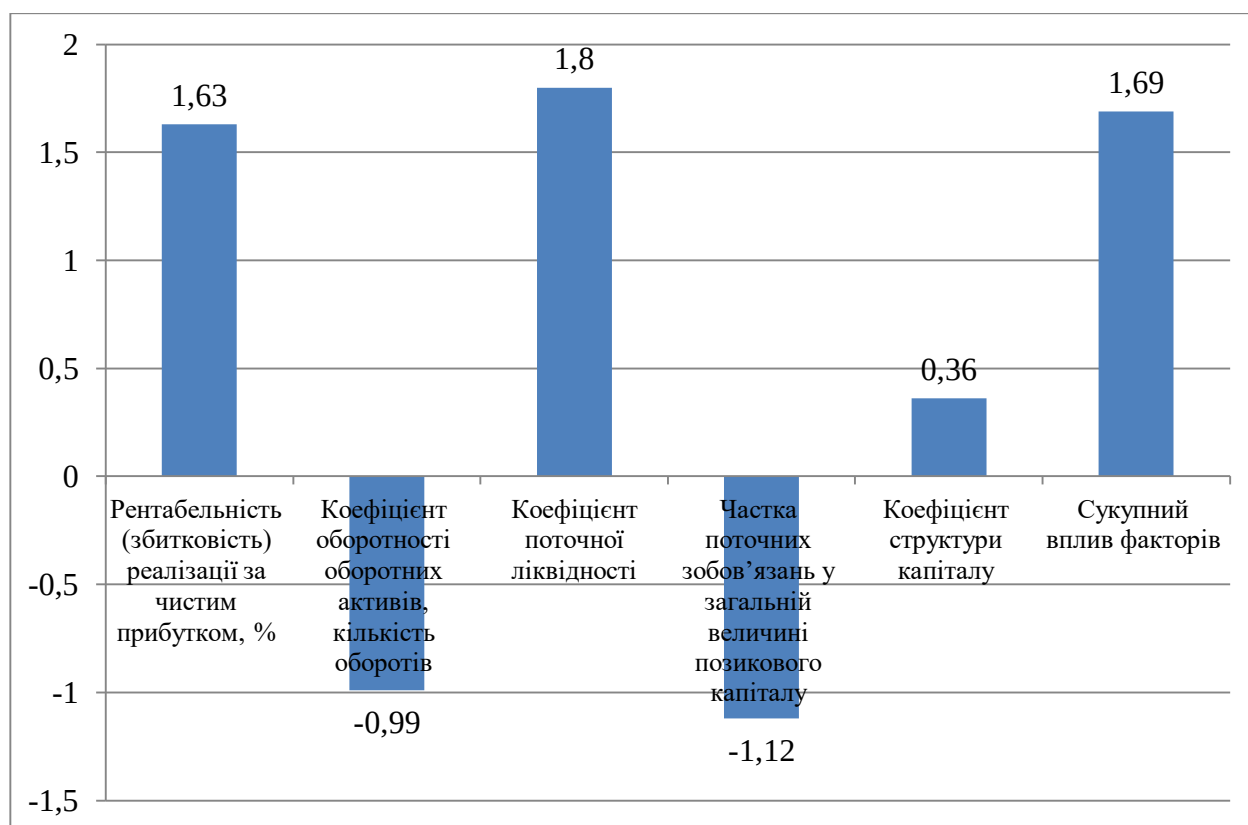


Рисунок 2.3 – Фактори впливу на зміну рентабельності активів за чистим прибутком АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [28]

У 2021 році підприємство мало невеликий чистий прибуток у розмірі 427725 тис. грн, при цьому чиста рентабельність активів становила 0,16%. В 2022 році компанія зазнала значних збитків у розмірі 9642827 тис. грн, що негативно позначилося на фінансових показниках, і чиста рентабельність активів не була визначена. Однак, у 2023 році чистий прибуток збільшився до 5044092 тис. грн, що призвело до суттєвого зростання рентабельності активів до 1,85%. Абсолютна зміна цього показника між 2022 та 2023 роками склала 1,69%.

Основні фактори, які вплинули на зміни рентабельності активів АТ «Укрзалізниця», включають рентабельність реалізації за чистим прибутком, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт поточної ліквідності, частку поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу та коефіцієнт структури капіталу.

Рентабельність реалізації значно зросла з 0,50% у 2021 році до 5,45% у 2023 році, що пояснюється поліпшенням чистого прибутку в 2023 році. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 6,54 в 2021 році до 2,95 в 2023 році, що свідчить про зменшення ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,56 у 2021 році до 1,82 в 2023 році, що вказує на покращення ліквідності підприємства. Частка поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу зменшилася з 0,39 у 2021 році до 0,22 в 2023 році, що свідчить про зниження залежності від короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт структури капіталу зріс з 0,23 у 2021 році до 0,29 у 2023 році, що означає збільшення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Загальний вплив цих факторів дозволив досягти позитивної зміни рентабельності активів у 2023 році, що зумовило її абсолютне зростання на 1,69% порівняно з попереднім роком.

У додатку 3 та на рис. 2.4 представлено фактори впливу на зміну рентабельності власного капіталу АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр. Рентабельність власного капіталу (ROE) є ключовим показником, що відображає ефективність використання власного капіталу підприємства для отримання чистого прибутку.

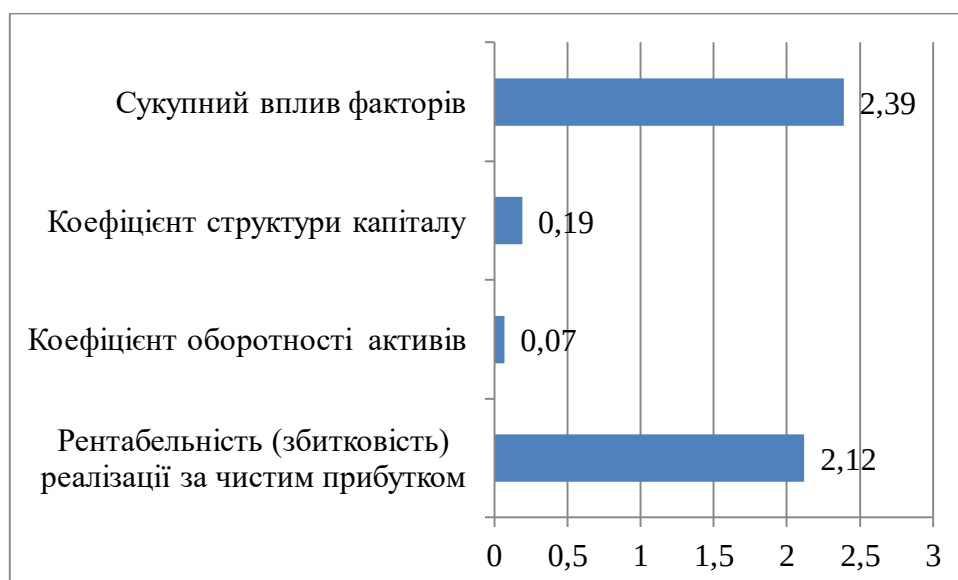


Рисунок 2.4 – Фактори впливу на зміну рентабельності власного капіталу
АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [28]

У АТ «Укрзалізниця» за період 2021-2023 років було зафіксовано значне зростання рентабельності власного капіталу: з 0,21% у 2021 році до 2,60% у 2023 році. Абсолютна зміна склала +2,39 п.п., що є позитивним сигналом для компанії, особливо в умовах викликів війни та економічної нестабільності. Найвагоміший вплив на зміну рентабельності власного капіталу мала рентабельність реалізації, яка зросла з 0,50% у 2021 році до 5,45% у 2023 році. Це свідчить про покращення прибутковості діяльності підприємства, незважаючи на кризовий 2022 рік. Внесок цього фактора у зміну ROE склав +2,12 п.п. Оборотність активів дещо зросла – з 0,33 оборотів у 2021 році до 0,34 у 2023 році. Цей показник демонструє підвищення ефективності використання активів у формуванні виручки. Внесок цього фактора у зміну ROE склав +0,07 п.п. Коефіцієнт структури капіталу зріс з 1,30 у 2021 році до 1,40 у 2023 році. Це означає, що підприємство оптимізувало співвідношення власного та залученого капіталу. Внесок цього фактора у зміну ROE склав +0,19 п.п. Розрахунок загального впливу факторів за алгоритмом ланцюгових підстановок підтвердив збіг сукупного впливу (+2,39 п.п.) із фактичною зміною ROE.

У 2023 році АТ «Укрзалізняця» продемонструвало зростання ефективності використання власного капіталу. Це є результатом стабілізації після кризового 2022 року та впровадження ефективних управлінських рішень. Головний драйвер – рентабельність реалізації. Зростання прибутковості реалізації стало визначальним чинником покращення показників рентабельності власного капіталу. Незначне підвищення оборотності активів та оптимізація структури капіталу також позитивно вплинули на кінцевий результат. Для підтримання позитивної динаміки необхідно зосередитися на подальшому підвищенні ефективності використання активів і стабілізації фінансових показників у довгостроковій перспективі. Ці результати є свідченням того, що навіть в умовах складних економічних обставин компанія має потенціал для зростання та оптимізації своєї діяльності.

Використовуючи основні показники табл. 1.4, проаналізуємо основні показники оцінки зростання АТ «Укрзалізняця» на 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні показники зростання АТ «Укрзалізняця» на 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021 рр.	
				абсолютне	відносне
Темп зростання виручки, %	114,76	87,80	123,43	8,67	7,56
Чистий (збиток) прибуток, тис. грн	427725	-9642827	5044092	4616367	1079,28
Рентабельність (збитковість) активів (ROA), %	0,165	-3,864	1,852	1,687	1023,05
Рентабельність (збитковість) власного капіталу (ROE), %	0,215	-5,059	2,601	2,386	1112,21
Коефіцієнт зростання активів	1,009	0,962	1,091	0,083	8,20
Коефіцієнт зростання власного капіталу	0,999	0,956	1,017	0,019	1,87
Показник ринкової капіталізації (середньорічна кількість простих акцій – ряд. 2600 Форма 2), тис. грн	229879115	229879115	229879115	0,00	0,00
Коефіцієнт EBITDA	0,005	-0,129	0,054	0,05	988,10

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Темп зростання виручки в 2023 році зріс порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну тенденцію в діяльності компанії. Підвищення цього показника свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін на послуги та товари, що надаються АТ «Укрзалізниця». Однак зниження виручки в 2022 році на 27,01% (порівняно з 2021 роком) вказує на наявність тимчасових труднощів чи негативного впливу зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація або пандемія COVID-19. Чистий прибуток у 2023 році значно відновився після значного збитку в 2022 році. Збільшення чистого прибутку на 4,6 млрд грн є результатом оптимізації витрат, покращення операційної ефективності або підвищення доходів, а також стабілізації ситуації в галузі. Водночас збитки в 2022 році, ймовірно, були пов'язані з економічними труднощами або непередбаченими фінансовими втратами. Рентабельність активів (ROA) демонструє значне відновлення у 2023 році після від'ємного значення в 2022 році. Позитивна рентабельність в 2023 році свідчить про те, що компанія ефективніше використовує свої активи для генерування прибутку. Такий значний зріст на 1,7 пункти є результатом покращення управлінських процесів, зниження витрат або підвищення операційної ефективності. Показник рентабельності власного капіталу (ROE) також показав значне відновлення в 2023 році. Від'ємне значення в 2022 році свідчить про збитковість і погане управління капіталом у цей період. Проте в 2023 році компанія змогла досягти суттєвого зростання, що свідчить про ефективне використання власних коштів для генерування прибутку та відновлення фінансового стану компанії.

Збільшення коефіцієнта зростання активів в 2023 році свідчить про те, що компанія нарощує свої активи, що є наслідком інвестицій в розширення бізнесу або оновлення основних засобів. Порівняно з 2022 роком, коли спостерігалось зниження коефіцієнта, зростання в 2023 році є позитивним сигналом. Збільшення коефіцієнта зростання власного капіталу в 2023 році свідчить про збільшення власного капіталу компанії, що є результатом утримання прибутку або додаткових внесків акціонерів. Це позитивний сигнал для кредиторів та інвесторів, оскільки зростання власного капіталу покращує фінансову стійкість компанії. Ринкова

капіталізація не змінилася за аналізований період, що вказує на відсутність суттєвих змін у вартості компанії на ринку. Це є результатом стабільної оцінки компанії інвесторами, незважаючи на коливання інших фінансових показників.

Коефіцієнт EBITDA у 2023 році значно покращився після від'ємного значення у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія змогло підвищити свою операційну ефективність і прибутковість до сплати відсотків, податків, амортизації та знецінення. Збільшення на 0,05 пункти є значним позитивним результатом для АТ «Укрзалізниця». Компанія АТ «Укрзалізниця» показало значне відновлення фінансових результатів у 2023 році після складного 2022 року. Основні фінансові показники, такі як чистий прибуток, рентабельність активів і власного капіталу, значно покращилися, що свідчить про ефективне управління та адаптацію до змінних умов. Однак, незважаючи на позитивні тенденції, коефіцієнт ринкової капіталізації залишився стабільним, що свідчить про обережний підхід інвесторів до оцінки довгострокової вартості компанії.

Отже, враховуючи аналіз факторів впливу на зміну продуктивності активів АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 роках, можна зробити висновок, що зміни у ключових економічних показниках підприємства суттєво вплинули на ефективність використання активів. Позитивне зростання чистої виручки від реалізації та покращення коефіцієнта ліквідності в 2023 році сприяло підвищенню продуктивності активів. Водночас, зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів і високий рівень дебіторської заборгованості залишаються проблемними аспектами, що вимагають подальших зусиль для поліпшення ефективності використання ресурсів.

2.3 Наявні проблеми та можливості економічного зростання компанії

АТ «Укрзалізниця» є однією з найбільших державних компаній України, яка забезпечує перевезення пасажирів і вантажів, а також підтримує важливу інфраструктуру для економіки країни. В останні роки компанія зіштовхнулося з численними викликами, які значно вплинули на його фінансові результати. У

період з 2021 по 2023 роки компанія пережила падіння чистих доходів, зростання витрат, а також істотні збитки. Військові дії, економічна нестабільність та зміни в структурі перевезень стали основними факторами, які погіршили фінансовий стан АТ «Укрзалізниця». В цьому контексті важливо не лише проаналізувати наявні проблеми, але й виявити потенційні можливості для економічного зростання, які можуть бути реалізовані через вдосконалення управлінських практик, оптимізацію витрат і підвищення ефективності обслуговування клієнтів [27].

АТ «Укрзалізниця» відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання країни. Однак, у період з 2021 по 2023 роки компанія стикнулася з низкою проблем, які вплинули на її фінансові результати. У 2022 році спостерігалось значне скорочення чистого доходу від реалізації продукції, що знизився з 85,5 млрд грн у 2021 році до 75,0 млрд грн у 2022 році. Це відображає зниження обсягів перевезень через економічну нестабільність та військові дії в країні. У той час як чистий дохід зменшився, собівартість реалізованої продукції також зазнала змін, але не в такій мірі. У 2023 році вона становила 83,9 млрд грн, що свідчить про зростання витрат на обслуговування та утримання інфраструктури. Фінансові витрати компанії залишаються високими, що негативно впливає на загальний фінансовий результат. У 2022 році вони становили 3,6 млрд грн, а в 2023 році зросли до 4,1 млрд грн. У 2022 році АТ «Укрзалізниця» зазнало чистого збитку у розмірі 9,6 млрд грн, що стало наслідком зменшення доходів і зростання витрат [27].

Зниження адміністративних витрат та витрат на збут може суттєво поліпшити фінансовий результат у короткостроковій перспективі, але якщо дивитись в довгостроковій це може погіршити ситуацію. У 2023 році адміністративні витрати становили 247,3 млн грн, що на рівні 2022 року. Збільшення інших операційних доходів, зокрема через залучення інвестицій у інфраструктурні проекти, може допомогти компенсувати втрати. У 2022 році інші операційні доходи зросли до 11,8 млрд грн, але в 2023 році зменшилися до 2,7 млрд грн. Інвестування в оновлення рухомого складу та інфраструктури дозволить

підвищити якість послуг і залучити більше клієнтів. Зростання обсягів перевезень у 2023 році може бути реалізовано через поліпшення сервісу [27].

Однією з причин, наведених Укрзалізницею, є зростання обсягів перевезення збиткових вантажів, доходи від яких не покривають витрат на їх обробку. Тому є така необхідність підвищувати тарифи. Підвищення тарифів на перевезення є єдиним можливим виходом у поточній ситуації. Основними вантажами, що перевозяться УЗ, є «сипучі вантажі», які складають близько 80% всіх обсягів перевезень, тобто, по суті, компанія займається транспортуванням сировини. Транспортна складова у вартості сировини є значною, оскільки в торгівлі сировиною додана вартість значно нижча, ніж у торгівлі готовою продукцією, що відповідно збільшує відсоток транспортних витрат.

УЗ є одним з найбільших роботодавців країни з понад 179 тис. співробітників, тому витрати на оплату праці складають приблизно 40% від загального доходу компанії. Крім того, УЗ є великим споживачем дизельного палива, яке є майже повністю імпортом, а також електроенергії, ціна на яку за останні роки значно зросла. Враховуючи це, варто розуміти, що УЗ є великою логістичною компанією, яка надає послуги перевезення, а не виробляє товари.

Якщо національна економіка постачала б на зовнішні ринки більш конкурентоспроможні товари з високою доданою вартістю, питання підвищення тарифів не виникало б. Проблеми з конкурентоспроможністю продукції національної економіки мають бути вирішені на іншому рівні, а не через підвищення тарифів на перевезення.

Також слід зазначити, що пасажирські перевезення на залізниці є збитковими, і тому кроссубсидується з вантажних перевезень. Однак держава не виконувала зобов'язання, закріплені в статті 10 Закону України «Про залізничний транспорт» щодо виділення коштів із державного бюджету на підтримку пасажирської інфраструктури та рухомого складу УЗ з 1996 по 2023 рік [64].

Згідно з підсумками роботи Укрзалізниці у липні 2024 року, компанія вперше з початку року зазнає негативного фінансового результату, незважаючи на покращення операційної ефективності в порівнянні з попереднім роком. Зростання

витрат на енергоносії на 40% було частково компенсовано економією в інших статтях операційних витрат. Проте, збільшення курсових витрат та погіршення структури перевезень вантажів сприяли формуванню негативного фінансового результату. Обсяги перевезень збиткових вантажів, доходи від яких не покривають витрати на їх організацію, суттєво зросли. У липні 2024 року було перевезено 3,6 млн тонн залізної та марганцевої руди, що на 65% перевищує показники липня 2023 року. Водночас, у липні порівняно з попереднім місяцем обсяги перевезень зерна, одного з основних і високо прибуткових вантажів, знизилися на 19% [27].

Загалом у липні 2024 року було перевезено 13,6 млн тонн вантажів, що на 12% більше порівняно з аналогічним показником минулого року: у внутрішньому сполученні – 6,4 млн тонн (-22% до липня 2023 року); на експорт – 6,4 млн тонн (+93% до липня 2023 року); на імпорт – 746 тис. тонн (+39% до липня 2023 року). Протягом семи місяців 2024 року Укрзалізниця також зуміла скоротити постійні витрати, не враховуючи зростання цін на електроенергію, а також витрат на оплату праці, які залишаються нижчими за середні показники по Україні. Компанія виступає за уніфікацію вартості перевезення вантажів різних тарифних класів, оскільки немає економічних підстав для значних відмінностей у цих вартостях, адже витрати на обслуговування інфраструктури є однаковими для всіх вантажів. У сучасних умовах війни Укрзалізниця повинна залишатися прибутковою компанією, що є критично важливим для забезпечення економічної стабільності країни та підтримки її обороноздатності [27].

Матриця BCG (Boston Consulting Group) є інструментом для стратегічного аналізу портфеля послуг компанії, допомагає визначити позиції різних послуг на ринку та їх потенціал для зростання. Для АТ «Укрзалізниця» матриця BCG дозволяє оцінити конкурентні позиції різних сегментів послуг, зокрема пасажирських та вантажних перевезень, які по-різному реагують на поточні економічні умови та військові виклики. Важливим аспектом є розуміння ролі кожного сегмента в загальній стратегії компанії для визначення пріоритетів інвестицій та розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця BCG для послуг АТ «Укрзалізниця»

Категорія	Послуги АТ «Укрзалізниця»	Характеристика	Стратегічні рекомендації
Зірки	Вантажні перевезення критично важливих вантажів (гуманітарні, медичні, продовольчі)	Висока частка ринку та високі темпи зростання завдяки стабільному попиту під час військових дій і логістичних потреб.	Підтримувати та розвивати інфраструктуру для безпеки.
Дійні корови	Перевезення комерційних вантажів	Висока частка ринку, але низькі темпи зростання через економічні обмеження та зниження промислової активності в окремих регіонах.	Оптимізувати витрати, зберігаючи рентабельність.
Знаки питання	Пасажирські перевезення (міжнародні)	Низька частка ринку, але потенційно високі темпи зростання за умови стабілізації та покращення транспортних умов для міжнародного сполучення.	Дослідити ринки, збільшити інвестиції у маркетинг.
Собаки	Внутрішні пасажирські перевезення	Низька частка ринку та низькі темпи зростання, значний вплив військових дій на внутрішні маршрути та зниження попиту на пасажирські перевезення.	Мінімізувати витрати, необхідність отримати від держави відшкодування за пасажирські перевезення.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Вантажні перевезення критично важливих вантажів займають стабільну позицію та демонструють високий потенціал для зростання завдяки поточній ситуації та потребам у перевезенні гуманітарних вантажів. Цей сегмент потребує значних інвестицій для забезпечення безпеки та підтримки стабільної діяльності.

Комерційні вантажні перевезення мають високу частку на ринку, але їх зростання обмежене поточною економічною ситуацією. Цей сегмент генерує стабільний грошовий потік і підтримує діяльність компанії. Стратегія для цього сегмента полягає у збереженні рентабельності та оптимізації витрат. Пасажирські перевезення на міжнародних напрямках мають потенціал для зростання, особливо з огляду на посилення зв'язків із європейськими країнами. Цей сегмент потребує

інвестицій у маркетинг та інфраструктуру, що підвищить його привабливість у довгостроковій перспективі.

Внутрішні пасажирські перевезення знаходяться в складній ситуації, оскільки попит на ці послуги суттєво знизився через воєнні дії, а витрати залишаються високими. Стратегія для цього сегмента передбачає мінімізацію витрат та пошук державних субсидій для покриття витрат на соціально значущі маршрути. Матриця BCG свідчить, що АТ «Укрзалізниця» має зосередитися на підтримці та розвитку вантажних перевезень критично важливих товарів, які мають високий попит. Комерційні вантажні перевезення, як стабільне джерело доходу, потребують підвищення ефективності. Для міжнародних пасажирських перевезень важливо розробити довгострокову стратегію розширення. Внутрішні пасажирські перевезення доцільно переглянути, забезпечивши підтримку лише ключових маршрутів через державні субсидії.

Аналіз конкурентоспроможності є важливим інструментом для оцінки позицій АТ «Укрзалізниця» на ринку транспортних послуг та дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, що стоять перед нею. У зв'язку з поточними економічними і військовими умовами, аналіз також враховує стабільність компанії, її здатність до адаптації та реагування на потреби ринку. Цей аналіз допоможе визначити, які фактори найбільше впливають на її конкурентоспроможність і як підвищити ефективність діяльності компанії в умовах нестабільності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

Фактор	Оцінка (1-5)	Характеристика	Рекомендації
Ринкова частка	4	АТ «Укрзалізниця» домінує на українському ринку залізничних перевезень, особливо у сфері вантажних перевезень.	Зберігати позиції через покращення якості обслуговування.
Фінансова стабільність	3	Нестабільна через втрати, спричинені війною, але зберігає ліквідність завдяки підтримці держави.	Оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність.
Інноваційний потенціал	2	Впровадження нових технологій обмежене через недостатність фінансування.	Залучати інвестиції для оновлення рухомого складу.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Якість обслуговування	3	Висока якість обслуговування в деяких сегментах, але потребує покращення в пасажирських перевезеннях.	Підвищувати якість пасажирських перевезень та комфорт.
Імідж компанії	4	Як державний перевізник, компанія має стійкий імідж і довіру в суспільстві, особливо завдяки перевезенням гуманітарних вантажів під час війни.	Зберігати імідж надійного перевізника, розширювати PR-кампанії.
Гнучкість і адаптивність	3	Середня гнучкість, компанія адаптувалася до військових умов, але потребує подальшої модернізації для швидкої реакції на ринкові зміни.	Вдосконалювати гнучкість в операційній діяльності.
Ціноутворення	4	Завдяки державному регулюванню, тарифи на перевезення залишаються конкурентними, що робить послуги компанії привабливими для клієнтів.	Зберігати конкурентні тарифи, розробити додаткові послуги.
Загроза від конкурентів	2	Низька через монопольне становище на ринку залізничних перевезень, однак збільшується через розвиток альтернативних транспортних компаній у сфері логістики.	Оцінити потенційні ризики, вдосконалювати логістичні послуги.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

АТ «Укрзалізниця» утримує лідерство на ринку залізничних перевезень в Україні, особливо у вантажних перевезеннях, що робить її важливим гравцем в економіці країни. З огляду на високу частку, компанії варто фокусуватися на збереженні своїх позицій, покращуючи якість обслуговування і швидкість доставки.

Компанія переживає фінансові труднощі через втрати під час війни, але продовжує функціонувати завдяки державній підтримці. Оптимізація витрат та підвищення рентабельності – важливі аспекти для підтримки стабільності. Обмежений через нестачу інвестицій, що стримує впровадження нових технологій у компанії, зокрема модернізацію залізничного складу та інфраструктури. Компанії

варто шукати додаткові інвестиції для інноваційного розвитку. Хоча компанія забезпечує якісне обслуговування у вантажних перевезеннях, є потреба у покращенні якості та комфорту пасажирських перевезень. Поліпшення комфорту і якості послуг стане важливою конкурентною перевагою. Завдяки значним зусиллям під час війни, зокрема перевезенню гуманітарних вантажів, компанія зміцнила свій імідж. Підтримання позитивного іміджу через активну комунікацію з громадськістю сприятиме залученню нових клієнтів. Незважаючи на складні обставини, компанія адаптувалася до нових умов, проте потребує вдосконалення для більш оперативної реакції на зміни на ринку. Конкурентні ціни завдяки державному регулюванню дозволяють компанії залишатися привабливою для клієнтів, але варто розробляти додаткові послуги для підвищення лояльності. Хоча загроза від інших залізничних перевізників є низькою, розвиток альтернативних транспортних і логістичних компаній створює певні ризики. Компанії варто звертати увагу на вдосконалення логістичних рішень.

Аналіз конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» показує, що компанія має сильні позиції на ринку завдяки монопольному становищу, конкурентним тарифам, стійкому іміджу та високій ринковій частці. Проте фінансова стабільність і інноваційний потенціал компанії потребують покращення. Для підвищення конкурентоспроможності компанії слід фокусуватися на оптимізації витрат, та тарифної сітки за для унеможливлення ситуацій перевезення комерційних вантажів зі збитком інноваціях, а також покращенні якості обслуговування пасажирів.

АТ «Укрзалізниця» є невід’ємною частиною транспортної інфраструктури України, забезпечуючи перевезення вантажів і пасажирів. Однак, у період з 2021 по 2024 роки компанія стикнулася з численними викликами, які суттєво вплинули на її фінансові результати та операційну ефективність. Зниження доходів, високі витрати на обслуговування інфраструктури, а також зовнішні фактори, такі як військові дії, ускладнили роботу компанії. У цьому контексті SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони АТ «Укрзалізниця», а також можливості й загрози, що стоять перед компанією, з метою розробки стратегії для подальшого економічного зростання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз наявних проблем та можливостей економічного зростання АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність розвинутої інфраструктури. АТ «Укрзалізниця» має широку мережу залізничних шляхів і станцій, що забезпечує широкий доступ до ринків. 2. Високий обсяг перевезень. Компанія займає значну частку в ринку перевезень вантажів і пасажирів, що сприяє стабільному доходу. 3. Досвід управління. Тривалий досвід роботи в галузі дозволяє компанії адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати нові технології.	1. Високі витрати. Постійні витрати на обслуговування інфраструктури перевищують доходи, що призводить до збитковості. 2. Недостатня інвестиційна активність. Відсутність інвестицій в оновлення рухомого складу та технологій обмежує можливості покращення сервісу. 3. Необхідність реформи тарифної політики. Низькі тарифи на пасажирські перевезення призводять до збитків і зменшують прибутковість.
Можливості	Загрози
1. Залучення інвестицій. Вкладення в інфраструктурні проекти можуть покращити фінансові результати і підвищити якість послуг. 2. Розвиток нових маршрутів. Створення нових напрямків перевезень може залучити додаткових клієнтів. 3. Удосконалення тарифної політики. Перегляд тарифів може збільшити доходи і зменшити збитки.	1. Економічна нестабільність. Військові дії та економічна криза в Україні можуть вплинути на обсяги перевезень. 2. Конкуренція з іншими видами транспорту. Зростання конкуренції з боку автомобільного транспорту може призвести до зниження частки ринку. 3. Зростання витрат. Постійне зростання цін на енергоносії та матеріали може негативно вплинути на фінансові результати.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця» демонструє, що, незважаючи на серйозні виклики, компанія має потенціал для покращення своєї фінансової ситуації. Сильні сторони, такі як розвинута інфраструктура та досвід управління, можуть бути використані для впровадження інновацій та залучення інвестицій. Однак для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» необхідно вжити заходів щодо зменшення витрат, перегляду тарифної політики та оптимізації управлінських процесів. В умовах економічної нестабільності важливо розробити стратегічний план, який дозволить компанії адаптуватися до нових реалій і підтримувати свій внесок у економічне зростання України.

PEST-аналіз є інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність та економічне зростання компанії. Для АТ «Укрзалізниця», яке функціонує в умовах війни та складної економічної ситуації, цей аналіз є критично

важливим. У табл. 2.12 представлені політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які суттєво впливають на діяльність компанії. Особливий акцент зроблено на врахуванні викликів, що виникають через військові дії, економічну нестабільність, зміни в попиті на транспортні послуги та розвиток інфраструктури.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз економічного зростання АТ «Укрзалізниця»

Категорія	Фактор	Опис впливу на АТ «Укрзалізниця»
Політичні	Військовий конфлікт	Війна в Україні суттєво впливає на діяльність залізниць, спричиняючи руйнування інфраструктури, підвищення витрат на безпеку та обмеження маршрутів.
	Державна підтримка	Уряд надає фінансову підтримку та гранти на відновлення залізничної інфраструктури та субсидії для забезпечення соціально значущих маршрутів, що допомагає компенсувати втрати.
	Регулювання тарифів	Державне регулювання тарифів може як підтримати доступність перевезень для населення, так і обмежити прибутковість окремих видів послуг, зокрема пасажирських перевезень.
	Державне управління	Управління корпоративними правами УЗ здійснюється Кабінетом Міністрів України відповідно до чинного Статуту, що обмежує гнучкість та оперативність компанії.
Економічні	Інфляція та девальвація національної валюти	Зростання інфляції, девальвація гривні та велика імпортна складова, що залежить від обмінного курсу, збільшують витрати на матеріали, енергоносії та зарплати, негативно впливаючи на фінансову стійкість.
	Попит на логістичні послуги	Збільшення потреби у перевезенні гуманітарних вантажів, продовольства та медичних товарів підтримує вантажні перевезення навіть у кризові періоди.
	Зниження купівельної спроможності	Зниження доходів населення призводить до падіння попиту на пасажирські перевезення, що впливає на прибутковість пасажирського сегменту.
Соціальні	Міграція населення та біженці	Масштабні переміщення населення через військові дії збільшують попит на транспортні послуги, особливо в напрямках безпечних регіонів.
	Зростання важливості соціальної відповідальності	Компанія має враховувати роль соціально відповідального бізнесу, забезпечуючи доступність перевезень для населення в умовах війни.
	Перепідготовка персоналу	Необхідність перепідготовки кадрів, що працюють у небезпечних умовах, для підвищення безпеки та стійкості.
Технологічні	Відновлення та модернізація інфраструктури	Зруйнована інфраструктура потребує суттєвих інвестицій у відновлення, а також у модернізацію для підвищення стійкості до воєнних дій та покращення пропускної здатності.
	Інновації у безпеці та логістиці	Інтеграція новітніх технологій для підвищення безпеки перевезень, автоматизації процесів та моніторингу вантажів допомагає знизити ризики та оптимізувати логістичні операції.
	Цифровізація процесів	Розвиток цифрових платформ для віддаленого управління маршрутами, відстеження вагонів і спрощення процесу оформлення вантажів сприяє ефективності роботи та зниженню операційних витрат.

Джерело: розроблено автором на основі [27, 63]

Військовий конфлікт створює значні виклики для залізничної галузі, включаючи фізичні збитки та потребу у забезпеченні безпеки. Водночас, уряд

підтримує залізницю через субсидії та гранти, що допомагають у відновленні зруйнованих об'єктів. Державне регулювання тарифів є важливим аспектом, оскільки впливає на доступність послуг та стабільність доходів. Інфляція та девальвація національної валюти призводять до зростання операційних витрат, що ускладнює досягнення стабільних фінансових результатів. Однак попит на логістичні послуги з боку гуманітарних організацій та виробників необхідних товарів частково підтримує активність у вантажному сегменті.

Через масову міграцію внутрішніх переселенців та біженців потреба в транспортних послугах зростає, особливо у напрямках, що вважаються безпечними. Важливість соціальної відповідальності підвищує роль залізниці як ключового перевізника. Крім того, виникає потреба у перепідготовці персоналу, що працює в умовах підвищеної небезпеки.

Розширення технологічної бази, що охоплює модернізацію інфраструктури та застосування інновацій, є пріоритетом для підтримки стійкості до можливих руйнувань. Цифровізація процесів сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи краще управляти логістичними потоками та оптимізувати витрати.

Проведений PEST-аналіз показує, що АТ «Укрзалізниця» знаходиться під впливом широкого спектру факторів, зокрема політичних та економічних, пов'язаних з війною та економічною нестабільністю. Для забезпечення стабільності компанії необхідно зосередитися на модернізації інфраструктури, посиленні соціальної відповідальності та впровадженні технологій, що підвищують ефективність та безпеку перевезень. Залізниця може грати важливу роль у соціальній підтримці та економічному відновленні країни, якщо зможе ефективно адаптуватися до поточних викликів.

Отже, аналіз фінансових показників АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки свідчить про наявність серйозних проблем, які негативно впливають на його діяльність. Зниження чистого доходу в 2022 році та значні збитки у тому ж році вказують на необхідність термінового втручання в управлінські та фінансові стратегії компанії. Водночас, можливості для зростання не слід ігнорувати. Зокрема, оптимізація адміністративних витрат, збільшення інших операційних

доходів і поліпшення обслуговування можуть стати основою для відновлення фінансової стабільності. Подальше інвестування в оновлення інфраструктури та рухомого складу дозволить покращити якість послуг і залучити нових клієнтів. Важливо також врахувати специфіку перевезень різних вантажів і адаптувати тарифну політику до реалій ринку, щоб забезпечити прибутковість та конкурентоспроможність. Якщо АТ «Укрзалізниця» зможе вирішити наявні проблеми та скористатися потенційними можливостями, це може сприяти не лише її власному економічному зростанню, але й зміцненню транспортної інфраструктури України в цілому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Стратегічні перспективи розвитку компанії

Сучасний ринок транспортно-логістичних послуг демонструє динамічний розвиток, оскільки його темпи зростання суттєво впливають на ефективність функціонування ключових галузей національної економіки та загальний рівень економічного і соціального добробуту країни. Одним із головних напрямків еволюції транспортних секторів, зокрема залізничного транспорту, є цифровізація, яка проникає в усі аспекти діяльності цього сегмента. Темпи впровадження цифрових технологій у транспортні галузі безпосередньо визначають формування мультимодального цифрового транспортно-логістичного середовища, здатного об'єднати всіх операторів та забезпечити інтеграцію транспортних послуг з високими стандартами якості та безпеки. Наразі рівень інноваційності, зокрема у сфері цифрового розвитку вітчизняного залізничного транспорту, істотно відстає від аналогічних показників у світі. Перед АТ «Укрзалізниця» постає необхідність подолання численних викликів, пов'язаних із значним зносом рухомого складу та залізничної інфраструктури, їх незадовільним технічним станом, що призводить до дефіциту рухомого складу та зниження оборотності вагонного парку. Це, в свою чергу, викликає незадоволення клієнтів тарифною політикою та якістю послуг, корупційні порушення в компанії та загострення фінансових зобов'язань перед міжнародними фінансовими установами [27].

З початку 2024 року «Укрзалізниця» планує підвищити тарифи на вантажні перевезення на 37%, що має вступити в силу з 1 лютого. Це рішення викликане складною фінансовою ситуацією компанії, яка за результатами року очікує значних збитків. За словами генерального директора «Укрзалізниці» Олександра Перцовського, необхідність підвищення тарифів зумовлена «потребою в швидких діях» для забезпечення стабільного функціонування компанії. Без змін тарифної

політики компанія не зможе утримувати працівників і фінансувати ремонт залізничної інфраструктури та рухомого складу [27].

Очікувані результати від коригування тарифів, за словами Перцовського, полягають у можливості досягти беззбитковості та частково профінансувати критично необхідні капітальні видатки. Оптимістичний сценарій передбачає мінімізацію фінансових втрат та створення умов для подальшого розвитку компанії.

Зміна тарифів значно вплине на бізнес-середовище. У середньому, тарифи для компаній зростуть на 13% у річному вимірі. Наприклад, тарифи на перевезення зернових вантажів підвищаться на 1,4%, залізної руди – на 2,7%, вугілля та чорних металів – до 1%. Однак представники бізнесу прогнозують суттєві збільшення витрат. Так, за даними директора з логістики Kernel Миколи Мірошніченка, підвищення тарифів призведе до додаткових витрат компанії «Кернел-Трейд» у розмірі понад 1 млрд грн у 2025 році [27].

Таким чином, підвищення тарифів є спробою «Укрзалізниці» вирішити поточні фінансові проблеми, але водночас створює нові виклики для бізнесу, які потребують адаптації до змін в умовах тарифної політики.

В умовах існування численних невирішених проблем та обмежених інвестиційних ресурсів реалізація інноваційних проєктів у розвитку залізничного транспорту, включаючи цифрову трансформацію бізнес-процесів і загальної бізнес-моделі, стає вкрай складною. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження вже здійснених цифрових змін на залізничному транспорті та визначення перспективних напрямів цифрового розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах корінного реформування залізничної галузі.

Інтеграція стандартів ISO в систему управління АТ «Укрзалізниця» має важливе значення для забезпечення високих стандартів якості та безпеки у сфері залізничного транспорту. Зокрема, застосування сертифікації ISO/TS 22163, яка є специфічним для залізничної галузі міжнародним стандартом управління якістю, дозволяє «Укрзалізниці» підвищити ефективність своєї діяльності та конкурентоспроможність [62].

Стандарт ISO/TS 22163, відомий як IRIS (International Railway Industry Standard), розроблений на основі стандарту ISO 9001 і містить додаткові вимоги для залізничного сектора. Він орієнтований на підвищення якості, надійності та безпеки продукції та послуг залізничного транспорту, що важливо для забезпечення високих стандартів на всіх етапах ланцюжка поставок. Основні переваги сертифікації ISO/TS 22163 для «Укрзалізниці» включають [62]:

1. Підвищення якості та оптимізація процесів. Структурований підхід до управління якістю, включений у стандарт, сприяє оптимізації виробничих і управлінських процесів, зниженню витрат та покращенню продуктивності.

2. Зниження ризиків. Використання єдиної системи контролю ризиків у поєднанні з міжнародно визнаними стандартами сприяє зниженню ризиків відповідальності, покращує управління ризиками та можливостями, а також забезпечує стабільність і передбачуваність процесів.

3. Міжнародне визнання та доступ до бази даних UNIFE. Отримання сертифікату IRIS, який підтверджується відповідністю ISO/TS 22163, надає компанії конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Реєстрація у базі даних UNIFE (Європейської асоціації залізничної промисловості) робить інформацію про сертифіковану компанію доступною для ключових гравців галузі, сприяючи підвищенню її репутації та доступності для потенційних замовників і постачальників.

4. Контроль рівня зрілості системи якості. Процедура сертифікації IRIS базується на оцінці зрілості системи управління якістю за кількома рівнями: бронза, срібло та золото. Це дозволяє компанії «Укрзалізня» не лише продемонструвати відповідність стандартам, а й наочно відображати етапи розвитку своєї системи управління якістю, стимулюючи безперервне вдосконалення.

Серед ключових вимог, що відрізняють сертифікацію ISO/TS 22163 від інших стандартів, є процесно-орієнтований підхід, що враховує галузеву специфіку. Зокрема, це вимоги до управління проектами, управління ризиками та можливостями, показники надійності (RAM – Reliability, Availability,

Maintainability) та витрат життєвого циклу продукції. Цей стандарт також передбачає інтеграцію таких вимог, як управління знаннями та контроль витрат життєвого циклу (LCC) [62].

Інтеграція стандартів ISO у діяльність «Укрзалізниці» сприяє створенню комплексної системи управління, яка враховує вимоги різних аспектів управління: якість, безпека, екологічність та соціальна відповідальність. Такий підхід дозволяє компанії адаптуватися до нових вимог ринку, посилити свою позицію у залізничному секторі та створити умови для сталого розвитку.

Запровадження сертифікації ISO/TS 22163 та IRIS в управлінську систему АТ «Укрзалізняця» забезпечить значні переваги, такі як підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкової позиції та ефективність операційної діяльності компанії. Сучасний ринок транспортно-логістичних послуг постійно змінюється, адже його розвиток суттєво впливає на економіку та добробут суспільства. Залізничний транспорт є одним із найважливіших складових цього ринку, особливо для таких великих компаній, як АТ «Укрзалізняця». Для підвищення ефективності, зниження витрат та інтеграції у міжнародний ринок, компанія потребує вдосконалення якості послуг, безпеки операцій і загальної продуктивності, що можливо досягти завдяки впровадженню цифрових рішень та відповідності міжнародним стандартам якості, зокрема ISO/TS 22163 [62].

Стандарт ISO/TS 22163 (IRIS) заснований на ISO 9001 та містить додаткові вимоги для залізничної галузі, спрямовані на покращення надійності та безпеки. Реалізація цього стандарту дозволяє інтегрувати всі процеси управління якістю, охоплюючи такі аспекти [62]:

- Підвищення якості та оптимізація процесів – сприяє зниженню витрат, покращенню продуктивності та швидкому виявленню недоліків у ланцюжках постачання.

- Зниження ризиків та надійність управління – запровадження єдиної системи контролю ризиків допомагає мінімізувати втрати, знизити корупційні ризики та стабілізувати процеси.

– Міжнародне визнання – сертифікація IRIS підтверджує відповідність компанії світовим стандартам, полегшуючи доступ до ринку та підвищуючи довіру серед міжнародних партнерів і клієнтів.

Автоматизація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту для управління логістикою та транспортними маршрутами, створення єдиної цифрової системи для об'єднання різних типів транспорту дозволить підвищити прозорість та ефективність операцій, а також забезпечить кращий контроль над витратами та якістю послуг. Створення мультимодального середовища, що об'єднує усі види транспорту (залізничний, автомобільний, морський тощо), забезпечить гнучкість транспортної мережі та оптимізацію витрат на доставку, що сприятиме кращій обробці товаропотоків у межах України та закордон. Орієнтуючись на стандарти Європейського Союзу, АТ «Укрзалізниця» може інвестувати в оновлення рухомого складу для зниження шкідливих викидів та зменшення енергоспоживання, що сприятиме підвищенню екологічної відповідальності та зменшенню операційних витрат у довгостроковій перспективі. Сценарії подальшого розвитку АТ «Укрзалізниця»:

1) Оптимістичний сценарій – за умови стабільної економічної ситуації та зовнішніх інвестицій, «Укрзалізниця» здатна повністю інтегрувати ISO/TS 22163, здійснити цифровізацію всіх ключових процесів, а також досягти значного зниження операційних витрат та підвищення рентабельності до 20-25% завдяки підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації управлінських процесів.

2) Консервативний сценарій – у разі обмежених фінансових ресурсів та економічних обмежень, впровадження стандарту відбудеться поступово, з фокусом на частковій модернізації інфраструктури та пілотних проектах цифровізації. Хоча темпи зростання будуть дещо сповільнені, основні показники якості та стабільності послуг можуть залишатися на прийнятному рівні.

3) Песимістичний сценарій – при нестабільності ринку та недостатньому фінансуванні, можливе зниження частки ринку через втрату конкурентоспроможності. Для запобігання цьому сценарію потрібна розробка програми підтримки від держави чи залучення міжнародних кредиторів.

Впровадження IRIS має бути стратегічним кроком для підвищення довіри міжнародних партнерів і забезпечення стабільного місця на європейському ринку. Актуальним є оновлення рухомого складу для покращення технічних характеристик та підвищення конкурентоспроможності компанії. Здійснення цих кроків надасть АТ «Укрзалізниця» нові можливості для зростання, забезпечуючи сталий розвиток у відповідності до сучасних ринкових вимог.

Стратегічні перспективи розвитку АТ «Укрзалізниця» мають значний потенціал, що базується на необхідності подолання поточних викликів і оптимізації управлінських процесів через цифровізацію та впровадження міжнародних стандартів якості. Цифрова трансформація, спрямована на створення інтегрованої транспортно-логістичної системи, дозволить підвищити ефективність, якість і безпеку послуг. Впровадження стандарту ISO/TS 22163 не лише допоможе підвищити операційну продуктивність та конкурентоспроможність на міжнародному рівні, а й сприятиме посиленню позицій «Укрзалізниці» на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток у напрямку сучасних галузевих вимог.

Також доцільно відзначити, що АТ «Укрзалізниця» залишається важливим і надійним засобом перевезення людей та вантажів під час бойових дій. Однак, останнім часом пасажирів, які користуються залізничними послугами, стикаються з низкою труднощів під час подорожей. Повномасштабна війна значно вплинула на діяльність українських залізниць, змусивши державні та господарські органи вжити термінових заходів для покращення транспортного обслуговування та наближення його до європейських стандартів.

Незважаючи на бойові дії, потреба українців у подорожах, відпочинку, відвідинах рідних та святкуванні залишається актуальною. Залізниця в умовах війни стала основним видом транспорту для пересування громадян України. Функціонування залізничного транспорту є важливим не лише з економічної, але й з оборонної точки зору, оскільки в умовах закриття авіапростору і блокування портів основне навантаження лягло на залізничний та автомобільний транспорт. Залізничний транспорт активно використовується для перевезення людей, товарів, зброї, палива та гуманітарної допомоги.

До початку повномасштабного вторгнення росії українські залізниці були асоційовані з поганим сервісом і застарілим рухомим складом. Проте, незважаючи на це, більшість українців, а саме 82%, продовжували обирати залізничний транспорт для подорожей країною. Найбільше пасажирів турбував старий рухомий склад. В умовах війни реформування «Укрзалізниці» стало одним із стратегічних завдань української влади, спрямованих на модернізацію транспортної інфраструктури.

Одним із важливих завдань держави стало балансування цін на пасажирські перевезення під час війни. Попри складну економічну ситуацію, керівництво «Укрзалізниці» вирішило не підвищувати тарифи на пасажирські перевезення. Однак, зростання вартості міжнародних квитків було обумовлене коливаннями обмінного курсу. Проблемним напрямком залишаються приміські електрички та дизель-поїзди, які перевозять велику кількість пільгових пасажирів і є економічно збитковими для компанії.

У цей складний час важливою ініціативою стали «пункти незламності», створені на найбільших залізничних вокзалах, де пасажирів можуть отримати інформацію, відпочити та зарядити свої пристрої. «Укрзалізниця» продовжує реконструкцію вокзалів, зокрема орієнтуючись на комерційне використання та покращення інфраструктури для зручності пасажирів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями державної підтримки АТ «Укрзалізниця» під час бойових дій

Проблеми	Характеристика	Напрямки державної підтримки
1	2	3
Евакуація мирного населення	Організація перевезення громадян у безпечні регіони.	Забезпечення фінансування для організації масових евакуацій, надання необхідних ресурсів для транспортних засобів.
Перевезення гуманітарних вантажів	Перевезення гуманітарної допомоги до постраждалих регіонів.	Надання субсидій та пільг для перевезення гуманітарних вантажів, зниження митних зборів для гуманітарних вантажів.
Перевезення військової техніки та вибухових матеріалів	Транспортування військових вантажів для підтримки армії.	Забезпечення захищених умов для транспортування, компенсація витрат на перевезення військових вантажів.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Створення пунктів незламності	Встановлення пунктів для безпеки на вокзалах, де люди можуть отримати інформацію та захист.	Фінансування облаштування пунктів незламності, надання обладнання та ресурсів для їх роботи.
Формування пересувних санітарних шпиталів	Оренда та створення тимчасових медичних пунктів на залізничних вокзалах для поранених.	Виділення бюджетних коштів на організацію медичних пунктів, надання медичних засобів та обладнання.
Фінансування відновлення інфраструктури	Поновлення пошкоджених залізничних маршрутів для забезпечення перевезень.	Виділення державних коштів на відновлення пошкодженої інфраструктури та надання податкових пільг для залізничних перевезень.

Джерело: розроблено автором.

Українська залізнична інфраструктура потребує значних інвестицій для підтримки та розвитку, особливо з огляду на заміну великої кількості вагонів і рухомого складу, що є важливими чинниками для підвищення якості обслуговування як пасажирів, так і вантажних перевізників. Очікується, що в 2025 році буде інвестовано 36 млрд грн, що на 19 млрд грн більше порівняно з 2024 роком, що свідчить про зміну стратегії розвитку інфраструктури з акцентом на капітальний ремонт і реконструкцію. У 2025 році передбачається значне збільшення інвестицій в розвиток залізничної інфраструктури, що сприятиме поліпшенню якості пасажирських і вантажних перевезень. Крім того, держава активно співпрацює з міжнародними партнерами для відновлення пошкодженої інфраструктури, зокрема з німецькими компаніями, такими як Saarlöcher Stahl i Deutsche Bahn, що підтверджує прагнення України до інтеграції європейських стандартів у сфері залізничного транспорту.

У рамках стратегії розвитку залізничної інфраструктури на 2025 рік держава ставить перед собою кілька ключових цілей, зокрема:

- покращення та розширення логістичних можливостей;
- забезпечення ефективного перевезення гуманітарних вантажів,
- евакуація мирного населення та транспортування медичних вантажів для клінічних досліджень

- Підвищення безпеки перевезень
- створенню необхідних умов для розвитку транспортної системи в Україні, зокрема шляхом адаптації законодавства та інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Ці цілі мають на меті не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й забезпечення конкурентоспроможності залізниці на ринку транспорту, що сприятиме подальшому розвитку економіки України після війни.

Для забезпечення ефективного перевезення гуманітарних вантажів, евакуації мирного населення та підвищення якості пасажирських перевезень необхідно модернізувати та розвивати залізничну інфраструктуру. Зокрема, створення нових залізничних депо, здатних обслуговувати не лише вантажні перевезення, а й пасажирські, стане ключовим елементом у забезпеченні безпеки та надійності транспортної системи. Це дозволить не тільки задовольнити зростаючі потреби в перевезеннях гуманітарних вантажів, але й забезпечити високий рівень обслуговування пасажирів, що є критично важливим для сталого розвитку національної транспортної мережі.

АТ «Укрзалізниця» з метою забезпечення високоякісного обслуговування та ремонту своїх транспортних засобів може створити власний сервісний центр, що спеціалізуватиметься на ремонті та обслуговуванні локомотивів і вагонів, а також інших технічних засобів для потреб залізничного транспорту. Подібний підхід дозволить знизити витрати на сторонні СТО та скоротити час на технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів.

1. Послуги сервісного центру:

- Діагностика та ремонт двигунів локомотивів: Використання сучасних діагностичних сканерів та спеціалізованих верстатів для визначення технічних проблем двигунів.
- Ремонт трансмісії та ходової частини: Забезпечення швидкого та ефективного ремонту механічних систем.
- Обслуговування та ремонт електроніки: Включаючи діагностику та заміну електронних компонентів, систем управління і сигналізації.

- Ремонт кузовів та кузовних частин: Проведення робіт з ремонту та фарбування вагона або локомотиву.

- Чищення та мийка техніки: Високоякісне миття рухомого складу, що сприяє підтримці естетичного вигляду та покращенню довговічності матеріалів.

2. Маркетингові канали:

- Реклама на офіційних сайтах та в медіа: Презентація новоствореного сервісного центру та його послуг.

- Робота з фірмами-постачальниками запасних частин і обладнання: Налагодження партнерських відносин для постачання необхідних компонентів.

- Програми лояльності та партнерства: Створення вигідних умов для постійних клієнтів та підрядників.

3. Придбання та обслуговування необхідного обладнання: Для ефективного функціонування сервісного центру, АТ «Укрзалізниця» необхідно придбати спеціалізоване обладнання:

- Підйомники для вагонів та локомотивів.
- Верстати для обточки колісних пар.
- Прилади дефектоскопії колісних пар.
- Діагностичні сканери для перевірки двигунів та електроніки рухомого складу.

4. Оренда та утримання приміщення:

- Оренда приміщень для обслуговування транспорту може бути здійснена у стратегічно вигідних районах поблизу основних залізничних хабів або депо для швидкого доступу до рухомого складу.

- Витрати на оренду та утримання приміщення складають орієнтовно 420000 грн на рік, що включає оренду, ремонт і комунальні послуги.

5. Загальні витрати та інвестиції:

- Придбання спеціалізованого обладнання та його обслуговування може коштувати близько 150000 грн на рік. Технічне обслуговування обладнання складає приблизно 27000 грн на рік.

6. Фінансові та організаційні переваги:

- Скорочення часу на ремонт. Власний сервісний центр дозволить оперативно реагувати на необхідність ремонту та обслуговування рухомого складу, що критично важливо для збереження розкладу перевезень.
- Зниження витрат на сторонні послуги. Власне обслуговування дозволяє зменшити залежність від сторонніх постачальників послуг і запасних частин.
- Покращення якості обслуговування. Система, що базується на специфічному досвіді та знаннях про рухомий склад АТ «Укрзалізниця», дозволить гарантувати високий рівень обслуговування.

Таким чином, створення сервісного центру для ремонту та обслуговування залізничного транспорту підвищить ефективність роботи АТ «Укрзалізниця», забезпечить зниження витрат і покращить оперативність у вирішенні технічних проблем, що виникають.

Отже, стратегічні перспективи розвитку компанії АТ «Укрзалізниця» вимагають комплексного підходу до вирішення численних проблем, таких як застарілий рухомий склад, знос інфраструктури та необхідність цифровізації. Запровадження міжнародних стандартів якості, зокрема ISO/TS 22163, є важливим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності компанії, а також сприятиме покращенню безпеки та надійності залізничних перевезень. Інтеграція цифрових технологій у всі процеси, зокрема через створення мультимодальної транспортної системи, дозволить оптимізувати витрати та забезпечити високу якість послуг. Однак успіх цієї трансформації залежатиме від стабільності економічної ситуації та здатності залучати інвестиції для оновлення інфраструктури. У разі оптимістичного розвитку сценаріїв, компанія може досягти значного зниження витрат і підвищення рентабельності, що забезпечить його лідерство на ринку транспортно-логістичних послуг.

3.2 Економічна доцільність реалізації запропонованих проектних рішень зростання компанії

Економічна доцільність реалізації проекту зростання компанії, зокрема відкриття нового депо для АТ «Укрзалізниця», яке дозволить збільшити кількість ремонтів та вивести на маршрути додаткові вагони, які дозволять або збільшити пасажиромісткість наявних рейсів, або ж додати нові перспективні.

Оскільки модернізація та розширення інфраструктури є ключовими факторами для підвищення ефективності роботи, проект передбачає значні інвестиції у придбання та оренду приміщень, ремонти, закупівлю обладнання та інших ресурсів. Проте, це супроводжується значними витратами на персонал, оренду та комунальні послуги. Враховуючи економічні ризики, такі як коливання попиту та конкуренція, проект потребує детального прогнозування та оцінки ефективності через різні.

Тому обґрунтування базується на детальному аналізі витрат (табл. 3.2 – 3.5) і доходів (табл. 3.6 – 3.7), а також потенційних вигод, які компанія отримає після реалізації цього проекту.

Першочергово проведемо оцінку необхідних початкових інвестицій, які необхідні для реалізації проекту. Першочергово буде придано приміщення неподалік залізничного вокзалу у м. Бровари, зроблено у ньому ремонт, прокладено колії до депо, а також закуплено необхідне обладнання та інструменти для ремонтів. Наведемо аналіз початкових витрат у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Початкові інвестиції АТ «Укрзалізниця»

Витрата	Сума , тис грн
Оформлення документів	50
Ремонт та обладнання приміщення	3000
Придбання обладнання (термін експлуатації 5 років)	3500
Придбання інструментів (термін експлуатації 3 роки)	1800
Разом:	8350

Джерело: розроблено автором.

Отже, початкові інвестиції по проекту складуть 8350 тис. грн..

Оскільки амортизація буде нараховуватись прямолінійним методом то щорічний її розмір по обладнання буде становити 700 тис. грн.. (3500/5), а для інструментів 600 тис. грн.. (1800/3).

Окрім того підприємство буде мати поточні витрати пов'язані з утриманням приміщень та обслуговуванням, тому представимо їх у вигляді табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Поточні витрати на утримання та ремонти нового депо

АТ «Укрзалізниця»

Витрата	Місячна сума , грн	Річна сума , грн
1	2	3
Оренда	30000	360000
Комунальні послуги	20000	240000
Витратні матеріали	10000	120000
Інші витрати (10%)	6000	72000
Разом:	66000	792000

Отже, сукупні поточні витрати на утримання та ремонти будуть становити 792 тис. грн..

Оскільки діяльність депо неможлива без персоналу, то оцінимо розмір витрат на його утримання у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на оплату праці персоналу для нового депо

АТ «Укрзалізниця»

Витрати	Заробітна плата за місяць (грн)	Заробітна плата за рік (тис. грн)	Єдиний соціальний внесок за рік (22%), тис. грн	Фонд оплати праці + ЄСВ за рік, тис. грн
Машиністи (5 осіб)	25000 * 5 = 125000	1500,00	330,00	1830,00
Адміністратор	15000	180,00	39,60	219,60
Бухгалтер	18000	216,00	47,52	263,52
Разом:	158000	1896,00	417,12	2313,12

Джерело: розроблено автором.

Загальні витрати на оплату праці за місяць складають 158000 грн, а річна сума заробітної плати для всього персоналу становить 1896000 грн. Єдиний соціальний внесок за рік складає 417,12 тис. грн. А сукупні річні витрати на оплату праці становитимуть 2313,12 тис. грн..

Узагальнити усі витрати по роках можемо у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на відкриття та функціонування депо АТ «Укрзалізниця»
на 2025-2027 рр. (тис. грн)

Стаття витрат	2025	2026	2027
Початкові інвестиції:			
Оформлення документів	50	-	-
Ремонт та обладнання приміщення	3000	-	-
Придбання обладнання (термін експлуатації 5 років)	3500	-	-
Придбання інструментів (термін експлуатації 3 роки)	1800	-	-
Разом інвестицій:	8350	-	-
Поточні витрати:			
Оренда	360	396	435,6
Комунальні послуги	240	264	290,4
Витратні матеріали	120	132	145,2
Інші витрати (10%)	72	79,2	87,12
Заробітна плата та відрахування	2313,12	2544,43	2798,88
Разом поточних витрат:	3105,12	3415,63	3757,2
Разом:	11455,12	3415,632	3757,1952

Джерело: розроблено автором.

Загальні річні витрати на відкриття та обслуговування депо АТ «Укрзалізниця» у перший рік складають 11455,12 тис. грн. Це включає початкові інвестиції (8350 тис. грн) та поточні витрати (3105,12 тис. грн), які є необхідними для забезпечення запуску та ефективної роботи депо.

Отримання доходів від діяльності Депо буде виражено збільшенням пасажиромісткості та відповідно зростанням доходу від продажу квитків на нові місця. Так за один місяць депо зможе поремонтувати 10 вагонів, відповідно при кількості місць 58 у одному вагоні, за місяць можливе збільшення пасажиромісткості на 580 осіб. Окрім того поремонтовані раніше вагони будуть використовуватись і надалі, а кожного місяця будуть додаватись нові відремонтовані вагони. Водночас окремі вагони будуть виходити з ладу тому чистий приріст у нових місяцях буде менше ніж планова потужність.

Окремо варто зазначити, що є вагони, які потребують більш тривалого ремонту, тому в окремі місяці кінцеве значення зремонтованих вагонів може бути суттєво менше ніж планове. Припустимо що в наступні місяці додаткова кількість становитиме 5 вагонів. Окрім того досягти повної наповненості вагонів практично неможливо, тому припускаємо, що вона буде становити близько 60-70%.

Порипустимо, що вагони паочатково будуть додані на маршрут Київ-Пасажирський — Рахів (через Татарів-Буковель), оскільки цей напрямок серед українців став дуже популярним для відпочинку у зв'язку з закриттям кордонів.

Для прикладу станом на 13 січня є лише три квитки на потяг 055K Київ-Пасажирський — Рахів (рис.3.1.).

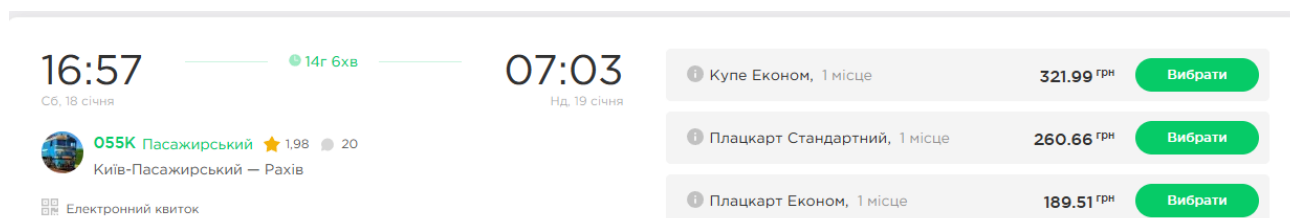


Рисунок 3.1 – Ціни на квитки та наявність місць на потяг 055K Київ-Пасажирський — Рахів станом на 13.01.2025 року

А в майбутньому будуть додаватись на інші перспективні напрямки. Станом на кінець першого року планується зремонтувати та повернути до роботи 65 вагонів, що при завантаженості 70% дозволить збільшити сумарний пасажирооборот на 18270 осіб за рік.

На основі наведених вище даних проведемо розрахунок доходу від продажу квитків за умови що ціну квитків візьмемо на середньому рівні 260 грн., а результати представимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Заплановані доходи від депо АТ «Укрзалізниця» на 2025 рік

Місяць	Кількість клієнтів	Середня вартість залізничного квитка, грн	Загальний дохід, тис. грн
Січень	406	260	105,56
Лютий	609	260	158,34
Березень	812	260	211,12
Квітень	1015	260	263,9
Травень	1218	260	316,68
Червень	1421	260	369,46
Липень	1624	260	422,24
Серпень	1827	260	475,02
Вересень	2030	260	527,8
Жовтень	2233	260	580,58
Листопад	2436	260	633,36
Грудень	2639	260	686,14
Разом:	18270	x	4750,2

Джерело: розроблено автором.

Очікується, що щорічне зростання кількості клієнтів становитиме 50%, а середня вартість залізничного квитка зростатиме на 10% щороку, відповідно можемо розрахувати заплановані доходи від реалізації ідеї відкриття депо АТ «Укрзалізниця» на 2025-2027 роки у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Заплановані доходи у результаті відкриття депо АТ «Укрзалізниця» на 2025-2027 роки (тис. грн)

Показники	2025	2026	2027
Кількість клієнтів	18270	27405	41108
Середня вартість залізничного квитка, грн	260	286	315
Загальний дохід, тис. грн	4750,2	7837,83	12949

Джерело: розроблено автором.

Економічні спади можуть призвести до зниження попиту на послуги, що, у свою чергу, може знизити доходи. Зміни в законодавстві, що стосуються оподаткування або правил роботи депо, можуть вплинути на витрати та доходи. Зростання конкуренції серед інших депо АТ «Укрзалізниця» також може призвести до зниження цін і доходів. Непередбачувані події, такі як стихійні лиха або пандемії, також можуть негативно вплинути на доходи та витрати.

Наступним кроком необхідно визначити прибуток та розмір грошового потоку від реалізації проекту нового депо АТ «Укрзалізниця» представимо його у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. – Заплановані грошові потоки у результаті відкриття депо АТ «Укрзалізниця» на 2025-2027 роки

Показники	2025	2026	2027
Загальний дохід, тис. грн	4750,2	7837,83	12949
Загальні поточні витрати, тис. грн.	3105,12	3415,63	3757,2
Прибуток, тис. грн..	1645,08	4422,2	9191,8
Чистий прибуток, тис. грн.	1348,97	3626,20	7537,28
Амортизаційні відрахування, тис грн	1300	1300	1300
Грошовий потік, тис. грн..	2648,97	4926,20	8837,28

Джерело: розроблено автором.

Отже, як бачимо з таблиці 3.8. за перший рік підприємство отримає 1645,08 тис. грн.. прибутку, за другий рік – 4422,2 тис. грн., а за третій рік -9191,8 тис. грн.

Відповідно за рахунок постійного розміру амортизації 1300 тис. грн.. збільшиться і грошовий потік.

Для розрахунку економічної ефективності проекту першочергово визначимо ставку дисконтування, яку порахуємо за допомогою формули WACC.

Таблиця 3.9 – Розрахунок ставки дисконтування за формулою WACC

Показники	Значення показника
CAPM	19,0%
Безризикова ставка (Risk Free Rate)	13,5%
Ринкова ставка (Market Risk Premium)	20%
β	0.6
Cost of Debt	8,25%
Податкова ставка (Tax)	18%
Е (тис. грн.)	193 952 363
D (тис. грн.)	85 548 140
E/(E+D)	69,39%
D/(E+D)	30,61%
WACC	15,26%

Джерело: розроблено автором.

У табл. 3.10. проведено аналіз прогнозування грошових потоків на основі вдосконалення економічної безпеки підприємства за реалістичним сценарієм розвитку проекту.

Таблиця 3.10 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту відкриття депо АТ «Укрзалізниця» за реалістичним сценарієм

Параметр	2025		2026	2027	Разом
	початок	кінець			
Інвестиції, тис. грн.	8350				8350
Грошовий потік, тис. грн		2648,9656	4926,204	8837,276	
Дисконтний множник	1	0,88	0,77	0,67	
Дисконтовані інвестиції тис.грн.	8350	0			8350
Дисконтований CF тис. грн.		2320,704	3780,937	5942,223	12044
Дисконтовані грошові потоки нарастаючим підсумком, тис грн	-8350	-6029	-2248	3694	3693,865
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPVі тис.грн.					3,694
Індекс рентабельності інвестицій (PI)					1,44
Термін окупності, років					2,38
IRR, %					34%

Джерело: розроблено автором.

Обсяг грошового потоку (P_k) демонструє стабільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективну операційну діяльність депо та потенціал генерування доходів. У 2025 році він становить 2320,704 тис. грн, а у 2027 році збільшується до 5942,223 тис. грн.

Дисконтовані грошові потоки ($CF \times \alpha_i$) враховують часову вартість грошей, що є важливим для точнішої оцінки ефективності проєкту. Вони поступово знижуються через зростання коефіцієнта дисконтування. Чиста приведена вартість (NPV) за весь період становить 3693,865 тис. грн, що є ключовим показником прибутковості проєкту. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність реалізації проєкту з точки зору інвестора. Індекс рентабельності інвестицій (PI) має значення 1,44, що вказує на високу ефективність інвестицій. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить 1,44 грн доходу. Термін окупності інвестицій складає 2,38, отже, протягом трьох перших років проєкт повністю окупиться. Результати розрахунків підтверджують високу економічну ефективність проєкту відкриття депо АТ «Укрзалізниця» за реалістичним сценарієм.

Проєкт є фінансово доцільним, має короткий термін окупності та генерує значний чистий дохід.

Зростання обсягів грошових потоків упродовж аналізованого періоду свідчить про перспективність і стабільність операційної діяльності депо.

Високий індекс рентабельності інвестицій (PI) та значення NPV підтверджують, що проєкт сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства та розширенню його виробничих можливостей.

Таким чином, проєкт відкриття депо є обґрунтованим з точки зору інвесторів та здатний значно підвищити конкурентоспроможність АТ «Укрзалізниця» у транспортному секторі України.

Проведемо прогнозування грошових потоків АТ «Укрзалізниця» на основі вдосконалення економічної безпеки підприємства за песимістичним сценарієм розвитку проєкту.

Припустимо, що при песимістичному сценарії кількість пасажирів які придбають квитки будуть зростати по 30% і витрати збільшаться на 15%, що відповідно призведе до меншого доходу ніж у початковому сценарії.

Проведемо розрахунок чистого грошового потоку за песимістичним сценарієм, а результати представимо у вигляді таблиці 3.12.

Таблиця 3.11. – Заплановані грошові потоки у результаті відкриття депо
АТ «Укрзалізниця» на 2025-2027 роки (песимістичний сценарій)

Показники	2025	2026	2027
Кількість клієнтів	18270	23751	30876
Середня вартість залізничного квитка, грн	260	286	315
Загальний дохід, тис. грн	4750,20	6792,79	9726,03
Загальні поточні витрати, тис. грн.	3570,89	3927,97	4320,78
Прибуток, тис. грн..	1179,31	2864,81	5405,25
Чистий прибуток, тис. грн.	967,04	2349,15	4432,31
Амортизаційні відрахування, тис грн	1300	1300	1300
Грошовий потік, тис. грн..	2267,04	3649,15	5732,31

Джерело: розроблено автором.

Наступним кроком є розрахунок показників ефективності за песимістичним сценарієм.

Таблиця 3.12 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту
відкриття депо АТ «Укрзалізниця» за песимістичним сценарієм

Параметр	2025		2026	2027	Разом
	початок року	кінець року			
Інвестиції, тис. грн.	8350				8350
Грошовий потік, тис. грн		2267,036	3649,145	5732,309	
Дисконтний множник	1,00	0,88	0,77	0,67	
Дисконтовані інвестиції тис.грн.	8350	0			8350
Дисконтований CF тис. грн.		1986,10	2800,77	3854,43	8641,31
Дисконтовані грошові потоки нарастаючим підсумком, тис грн	-8350,00	-6363,90	-3563,12	291,31	291,31
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPVі тис.грн.					291
Індекс рентабельності інвестицій (PI)					1,03
Термін окупності, років					2,92
IRR, %					16%

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок показників економічної ефективності проекту відкриття депо АТ «Укрзалізниця» за песимістичним сценарієм демонструє, що проєкт залишається фінансово доцільним навіть за умов підвищеного ризику.

Обсяг грошових потоків залишається стабільним, а значення чистої приведеної вартості (NPV) становить 291.308 тис. грн, що свідчить про прибутковість проєкту. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 1,03, що підтверджує ефективне використання коштів.

Термін окупності інвестицій складає 2,92, що становить 2 роки і 11 місяців, отже, протягом трьох перших років проєкт повністю окупиться.

Отже, навіть у песимістичному сценарії проєкт має значний економічний потенціал для покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».

Проведемо прогнозування грошових потоків АТ «Укрзалізниця» на основі вдосконалення економічної безпеки підприємства за оптимістичним сценарієм розвитку проєкту – кількість пасажирів буде збільшуватись з кожним роком на 60% і середня ціна квитка зросте на 20% (табл. 3.13.).

Таблиця 3.13. – Заплановані грошові потоки у результаті відкриття депо АТ «Укрзалізниця» на 2025-2027 роки (оптимістичний сценарій)

Показники	2025	2026	2027
Кількість клієнтів	18270	29232	46771
Середня вартість залізничного квитка, грн	260	312	374
Загальний дохід, тис. грн	4750,20	9120,38	17511,14
Загальні поточні витрати, тис. грн.	3105,12	3415,63	3757,20
Прибуток, тис. грн..	1645,08	5704,75	13753,94
Чистий прибуток, тис. грн.	1348,97	4677,90	11278,23
Амортизаційні відрахування, тис грн	1300	1300	1300
Грошовий потік, тис. грн..	2648,97	5977,90	12578,23

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок показників економічної ефективності проекту відкриття депо АТ «Укрзалізниця» за оптимістичним сценарієм підтверджує його високу фінансову доцільність.

Значення чистої приведеної вартості (NPV) становить 7016,489 тис. грн, що свідчить про значний рівень доходності проєкту та його потенціал для створення

додаткової вартості для компанії. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 1,84, що вказує на ефективність кожної вкладеної гривні та перевищує поріг прийнятності ($PI > 1$).

Таблиця 3.14– Розрахунок показників економічної ефективності проєкту відкриття депо АТ «Укрзалізниця» за оптимістичним сценарієм

Параметр	2025		2026	2027	Разом
	Початок року	Кінець року			
Інвестиції, тис. грн.	8350				8350
Грошовий потік, тис. грн		2648,966	5977,898	12578,229	
Дисконтний множник	1,00	0,88	0,77	0,67	
Дисконтовані інвестиції тис.грн.	8350	0			8350
Дисконтований CF тис. грн.		2320,70	4588,13	8457,66	15366,49
Дисконтовані грошові потоки нарастаючим підсумком, тис грн	-8350,00	-6029,30	-1441,17	7016,49	7016,49
Чиста приведена вартість проєкту, кумулятивно, NPV _i тис.грн.					7016,49
Індекс рентабельності інвестицій (PI)					1,84
Термін окупності, років					2,17
IRR, %					48%

Джерело: розроблено автором.

Показники дисконтованих грошових потоків і дисконтованих інвестицій демонструють стабільний приріст доходів, що перевищує вкладення, враховуючи коефіцієнт дисконтування, який відображає низький ризик за оптимістичного сценарію. Термін окупності інвестицій складає 2,17, отже, протягом трьох перших років проєкт повністю окупиться. Загалом, оптимістичний сценарій свідчить про те, що проєкт відкриття депо може стати значним фактором зростання фінансової стійкості та конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця», створюючи умови для подальшого розвитку компанії та підвищення якості наданих послуг.

Таким чином, реалізація проєкту за оптимістичним сценарієм має високий потенціал для забезпечення зростання компанії, підвищення її фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг. Завдяки позитивним фінансовим результатам, компанія зможе не лише модернізувати свою інфраструктуру, а й покращити ефективність роботи, що сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку.

3.3 Організаційний план впровадження нових проєктних рішень зростання компанії

Впровадження нових проєктів зростання є важливим етапом у розвитку будь-якої компанії, особливо в умовах постійних змін на ринку та економічних викликів. Для досягнення стійкого розвитку компанії необхідно чітко визначити стратегію та тактику реалізації проєктів, що сприяють як внутрішньому, так і зовнішньому зростанню. Одним з найбільш ефективних підходів є розробка організаційного плану, який включає етапи впровадження, ресурси, відповідальність та оцінку ефективності проєкту.

Організаційний план є важливим елементом стратегії управління компанією і включає в себе поетапну реалізацію проєкту, визначення ресурсів, оцінку витрат, розподіл відповідальності між учасниками та контроль за досягненням поставлених цілей. У сучасних умовах до організаційних планів додаються елементи ризик-менеджменту, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та інноваційних технологій. Основні етапи організаційного плану:

1. Аналіз поточної ситуації та потреб компанії.
2. Формулювання цілей і завдань проєкту.
3. Розробка стратегії та тактики реалізації проєкту.
4. Визначення необхідних ресурсів: фінансових, кадрових, технічних.
5. Оцінка ефективності та розробка показників успішності проєкту.

Реалізація організаційного плану включає декілька ключових етапів, кожен з яких важливий для забезпечення успіху проєкту. Перший етап полягає у детальному аналізі поточної ситуації в компанії, що дозволяє визначити основні проблеми і можливості для зростання. Другий етап – формулювання чітких цілей і завдань, які повинні бути досягнуті у рамках проєкту. Третій етап передбачає розробку стратегії реалізації, включаючи детальний розподіл завдань, часові рамки та ресурси.

Розподіл ресурсів є важливим елементом будь-якого організаційного плану. Для проєкту зростання компанії необхідно оцінити наявні фінансові ресурси, залучити додаткові інвестиції та забезпечити наявність необхідного кадрового потенціалу. Важливо також розподілити відповідальність серед керівників підрозділів, що дозволить ефективно управляти процесом реалізації проєкту.

На останньому етапі організаційного плану важливо розробити методи оцінки ефективності реалізації проєкту. Для цього використовуються показники, що дозволяють виміряти успішність проєкту за кількома критеріями, такими як рентабельність, окупність інвестицій, зростання обсягів продажу тощо. Крім того, слід визначити потенційні ризики, що можуть вплинути на успіх проєкту, та розробити стратегії для їх мінімізації (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Організаційний план впровадження нового проєкту зростання компанії

Етап реалізації проєкту	Характеристика заходів	Відповідальний підрозділ	Необхідні ресурси	Очікуваний результат
1. Аналіз поточної ситуації	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на компанія	Стратегічне планування	Дані фінансової та ринкової аналітики	Оцінка можливостей і ризиків
2. Формулювання цілей і завдань	Визначення стратегічних цілей та тактичних завдань для проєкту	Вищий менеджмент	Інформація про ринок, аналіз потреб	Чітке визначення завдань
3. Розробка стратегії реалізації	Планування ресурсів, часових рамок, визначення етапів реалізації	Проектний офіс	Фінансові ресурси, технології	Розроблена стратегія і план роботи
4. Оцінка ефективності проєкту	Визначення критеріїв успішності проєкту, контроль результатів	Фінансовий департамент	Статистичні дані, фінансові звіти	Підвищення ефективності та досягнення цілей
5. Ризик-менеджмент	Ідентифікація і аналіз ризиків, розробка заходів для їх мінімізації	Відділ ризиків	Аналітичні матеріали, консультації	Мінімізація ризиків, стабільність проєкту

Джерело: розроблено автором.

Організаційний план є важливим інструментом для ефективного впровадження проєктів зростання компанії. Для успішної реалізації проєкту необхідно провести детальний аналіз поточної ситуації, чітко визначити завдання та цілі, а також забезпечити відповідні ресурси для виконання проєкту. Оцінка ефективності та моніторинг ризиків дозволяють не тільки досягти поставлених цілей, але й забезпечити сталий розвиток компанії в умовах постійних змін на ринку.

У процесі реалізації проєкту зростання АТ «Укрзалізниця», зокрема в частині модернізації інфраструктури та закупівлі нового рухомого складу, необхідно враховувати можливі ризики, які можуть негативно вплинути на ефективність і успішність виконання проєкту. Ризики можуть бути пов'язані з технічними, економічними, юридичними, а також соціальними аспектами, такими як затримки у виконанні робіт, невизначеність фінансування, зміни у регуляторному середовищі, або несприятливі зовнішні умови. Мінімізація цих ризиків є важливим етапом для забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей проєкту. Табл. 3.16 демонструє основні ризики та напрямки їх мінімізації.

Ризики можна поділити на технічні, фінансові, юридичні, соціальні та зовнішні. Кожен з них потребує певних заходів для їх усунення або зменшення їхнього впливу на кінцевий результат. Для успішної реалізації проєкту необхідно розробити систему моніторингу та управління ризиками на всіх етапах його виконання. Забезпечення належного фінансування та ефективне використання ресурсів є важливими умовами для успіху проєкту. Врахування зовнішніх та соціальних факторів, таких як політичні зміни та відносини з працівниками, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій. Систематичне навчання персоналу та технічне обслуговування обладнання є ключовими елементами для забезпечення безперебійної роботи оновленої інфраструктури.

Таким чином, вжиті заходи мінімізації ризиків допоможуть знизити їхній негативний вплив і сприятимуть досягненню поставлених цілей з розвитку залізничної інфраструктури.

Таблиця 3.16 – Ризики та напрями їх мінімізації під час реалізації
запропонованого проєкту зростання АТ «Укрзалізниця»

Ризик	Характеристика ризику	Напрями мінімізації ризику
Технічні затримки в ремонті та реконструкції	Затримки у виконанні робіт через складність ремонтних робіт або низьку ефективність підрядників.	Вибір надійних підрядників, чітке планування етапів проєкту, моніторинг термінів виконання.
Невизначеність фінансування проєкту	Затримки або скорочення фінансування з боку держави чи приватних інвесторів.	Залучення додаткових джерел фінансування (кредити, міжнародні інвестори), диверсифікація фінансування.
Зміни в законодавчому середовищі	Законодавчі зміни, що можуть вплинути на виконання проєкту (податки, екологічні норми тощо).	Систематичний моніторинг змін у законодавстві, консультації з юристами, лобіювання інтересів проєкту.
Високі операційні витрати	Зростання витрат на матеріали, працю або інші ресурси через інфляцію чи дефіцит на ринку.	Планування запасів матеріалів, укладення контрактів з фіксованими цінами, прогнозування витрат.
Вплив зовнішніх факторів (політична ситуація, війна)	Можливі зміни в зовнішньополітичній ситуації, які можуть порушити виконання проєкту (війна, санкції тощо).	Врахування цих факторів у стратегії проєкту, створення резервного плану, постійний моніторинг ситуації.
Соціальні ризики (конфлікти з працівниками)	Протести, страйки чи інші соціальні акції через низькі зарплати або погані умови праці.	Покращення умов праці, забезпечення справедливого заробітку, постійний діалог з профспілками.
Технічні неполадки та збої в роботі нового обладнання	Поломки або неправильне використання нового рухомого складу, що призводить до затримок.	Навчання персоналу, регулярне технічне обслуговування, страхування техніки.

Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи все вищенаведене, можемо стверджувати, що компанія АТ «Укрзалізниця» має хороші перспективи для розвитку запропонованого проєкту, оскільки він дозволяє отримати не лише позитивний економічний ефект, а й збільшити прихильність пасажирів до залізничних перевезень, через їх комфортність, безпечність та доступну ціну. Окрім того в умовах війни виникло безлічі перспектив, тому наразі підприємству потрібно максимально оптимізувати свою діяльність та реалізувати всі можливості.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

У сучасних умовах зростання компанії набуває особливого значення як ключовий фактор її виживання та розвитку в умовах високої конкуренції, глобалізації та динамічних змін на ринку. Цей процес охоплює різноманітні аспекти, включаючи фінансові показники, технологічний розвиток, інновації та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Зростання компанії розглядається як багатовимірне явище, що вимагає інтеграції стратегічних підходів до управління, орієнтуючись не лише на кількісні показники, але й на якісні зміни, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Різноманітні визначення зростання компанії у науковій літературі підкреслюють його комплексність і важливість, що вказує на необхідність детального аналізу та розробки ефективних стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку компаній у сучасних умовах.

Зростання компанії є критично важливим аспектом її стратегічного розвитку, оскільки забезпечує конкурентоспроможність та стійкість на ринку. У контексті сучасних викликів, таких як глобалізація, швидкі зміни технологій та зміни в споживчих уподобаннях, ефективна оцінка і аналіз зростання компанії набуває особливої актуальності. Методичні підходи до аналізу зростання охоплюють різноманітні аспекти, зокрема фінансові, операційні та стратегічні показники, що дозволяють не лише відстежувати динаміку розвитку, а й виявляти чинники, які впливають на успішність компанії. Систематизація різних методів аналізу, таких як фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, PEST-аналіз, аналіз конкурентоспроможності та інші, забезпечує комплексний підхід до оцінки зростання та формування обґрунтованих управлінських рішень, необхідних для стабільного розвитку організації в умовах невизначеності.

Ефективне управління зростанням компанії стало ключовим чинником, що визначає її довгостроковий успіх. З метою забезпечення сталого розвитку компанії

важливо впроваджувати сучасні теорії та концепції управління, які враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, поведінка споживачів, інноваційні технології та інвестиційні можливості. У цьому контексті основні теорії управління зростанням поєднують економічні, управлінські та маркетингові підходи для досягнення оптимальних результатів. Зокрема, аналіз ключових теорій та концепцій, що формують основу управлінських практик, є важливим для розробки стратегій, здатних забезпечити стабільне і збалансоване зростання компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Місія, стратегічні цілі та ключові показники ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» еволюціонують відповідно до внутрішніх і зовнішніх змін, забезпечуючи сталий розвиток компанії. Починаючи з 2015 року, компанія фокусувалася на забезпеченні базових перевезень, поступово змінюючи свою стратегію на модернізацію та інтеграцію у європейську транспортну систему, а також на ефективне управління та інновації на етапах 2020-2023 років. На найближчі роки стратегічний акцент зміщується на цифровізацію, екологічні технології та інноваційні проекти, що відображає прагнення «Укрзалізниці» стати більш ефективною та стійкою в умовах глобальних викликів. Ключові показники ефективності діяльності компанії показують позитивну динаміку, зокрема у витратах на модернізацію, безпеці перевезень та операційній ефективності, що підтверджує правильність обраної стратегії та курс на інновації.

За результатами оцінки факторів, що впливають на Продуктивність активів АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 роках, можна констатувати, що найбільший вплив на продуктивність активів мали зміни в оборотних активах, ліквідності та дебіторській заборгованості. Важливими позитивними факторами стали зростання чистої виручки та зниження частки дебіторської заборгованості, що сприяло підвищенню ефективності використання активів. Однак, зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів вимагає вжиття заходів для покращення цих показників у майбутньому.

АТ «Укрзалізниця» є ключовим гравцем на транспортному ринку України, який не лише забезпечує перевезення пасажирів і вантажів, а й підтримує важливу

інфраструктуру для економіки країни. Однак, компанія стикається з численними проблемами, серед яких економічна нестабільність, військові дії, падіння чистих доходів та зростання витрат, що створює серйозний фінансовий тиск. Водночас, є й можливості для відновлення та зростання. До них можна віднести оптимізацію витрат, підвищення ефективності обслуговування клієнтів, інвестування в оновлення рухомого складу та інфраструктури, а також залучення інвестицій в інфраструктурні проєкти. Оскільки вантажні перевезення, особливо гуманітарні вантажі, демонструють високий потенціал для зростання, цей сегмент є стратегічно важливим для компанії, зокрема через необхідність забезпечення стабільної діяльності та збереження фінансової стабільності в умовах війни та економічної кризи.

Державна підтримка має важливу роль у зменшенні соціальної напруги в суспільстві, забезпечуючи надійне транспортування людей, товарів та гуманітарних вантажів. Важливим аспектом є також залучення міжнародних партнерів та інвесторів для реалізації проєктів модернізації, що допоможе значно підвищити ефективність діяльності «Укрзалізниці» після завершення бойових дій. У перспективі, впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів і цифровізація, а також вдосконалення пасажирських і вантажних перевезень можуть стати ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності компанії на європейському ринку та для підтримки економічного зростання країни. Загалом, у контексті сучасних викликів, важливим кроком є інтеграція інновацій та адаптація до нових умов функціонування транспорту, що дозволить «Укрзалізниці» зберегти свою роль не лише в економіці, але й в оборонному секторі, гарантуючи стабільне перевезення стратегічно важливих вантажів та осіб.

З метою підвищення ефективності обслуговування та ремонту транспортних засобів АТ «Укрзалізниця» може створити власний сервісний центр, що спеціалізуватиметься на обслуговуванні локомотивів і вагонів. Це дозволить знизити витрати на сторонні СТО, скоротити час на обслуговування та ремонти, а також забезпечити більш високий рівень якості послуг завдяки використанню сучасного обладнання та технологій. Важливими складовими цього процесу є

розробка маркетингових каналів для залучення клієнтів, організація закупівлі необхідного обладнання, а також оренда приміщень у стратегічно вигідних районах. Впровадження такого підходу дозволить АТ «Укрзалізниця» знизити витрати, покращити оперативність і якість обслуговування, що безумовно позитивно вплине на ефективність компанії.

Економічна доцільність реалізації проєкту зростання компанії, зокрема відкриття нового депо для АТ «Укрзалізниця», підтверджується прогнозованими вигодами від розширення інфраструктури, що дозволить підвищити ефективність роботи компанії. За результатами аналізу витрат і доходів, проєкт потребує значних інвестицій на придбання та оренду приміщень, ремонтні роботи, закупівлю обладнання та організацію маркетингової діяльності. Проте, ці витрати компенсуються прогнозованими доходами, які зростають з роками завдяки збільшенню кількості клієнтів та підвищенню середньої вартості залізничного квитка. Оцінка економічної ефективності через показники NPV, IRR та точку беззбитковості підтверджує фінансову життєздатність проєкту.

Узагальнюючи все вищенаведене, можемо стверджувати, що компанія АТ «Укрзалізниця» має хороші перспективи для розвитку. Сьогодні у важких умовах війни для підприємства відкрилось безліч перспектив, це і організація перевезень за кордон, у зв'язку з заборонаю на переміщення повітряного пасажирського транспорту; і забезпечення віддалених перевезень по країні, адже пасажир буде обирати більш комфортні для себе умови і швидше надасть перевагу потягу, де можна повноцінно відпочити, пройтися чи посидіти у будь який момент, ніж автомобільному пасажирському перевезенню, де ти повинен весь час просидіти в одному положенні; і зменшення кількості і кваліфікації водіїв автотранспорту через війну, що безпосередньо призвело до зниження якості автомобільних перевезень та їх безпечності. Тому підприємству потрібно скористатись цими можливостями та максимально модернізувати свою базу для залучення ще більшої кількості пасажирів, що безпосередньо дозволить збільшити її прибутки та дозволить розвиватись далі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
2. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1 (56). С. 19–26.
3. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. *Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції*. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.
4. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 122-125.
5. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. *Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф.*, Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
6. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
7. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.
8. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.
9. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209.
10. Далінін Е. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств. *Ernst & Young*. URL: <http://ur.co.ua/113/1121-1-principy-razrabotki-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kpe-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy.html> (дата звернення: 23.10.2024).

11. Дерев'янка О. Г. Оцінювання економічного зростання підприємств за критерієм капіталізації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. Вип. 206 «Економічні науки». С. 136-146.
12. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78-81.
13. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.
14. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Вип. 6, № 4. С. 28-37.
15. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
16. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 108-112.
17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113.
18. Ковтун Е. О., Денисевич Є. С., Зайцева Д. Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 669-673.
19. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.
20. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 34. С. 246-254.
21. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискур*. 2022. № 1 (3-4). С. 115-127.

22. Маковецька І. М., Байдін М. В., Король В. О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2022. № 3-4(40). С. 67-71.
23. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 179–184.
24. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
25. Міщенко С. В. Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 266-272.
26. Нагорна І. В., Галкіна Ю. Ю. Шляхи оптимізації витрат підприємства на прикладі ПрАТ «Українська залізниця». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 282-287.
27. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниці». URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/ (дата звернення: 23.10.2024)
28. Офіційна фінансова звітність АТ «Укрзалізниці». URL: https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2023 (дата звернення: 23.10.2024)
29. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163-167.
30. Парфентьева О. Діагностика економічного зростання компанії в умовах сталого розвитку: економіко-математичні основи. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 148-153.
31. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.
32. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 23.10.2024)
33. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів

підприємствами МСБ. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 23.10.2024)

34. Раєвнєва О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.

35. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.

36. Семененко Ю. С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. *SWorldJournal*. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.

37. Середа Г. В. Досвід університетів в області впровадження KPI-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99.

38. Скопенко Н. С. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Том 29, № 1. С. 44-56.

39. Смирнов Є. Є., Катрич, Д. Ю. Наукові підходи до визначення економічного зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 111–121.

40. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 302 с.

41. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

42. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.

43. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 6 (74). С. 160-167.

44. Швиданенко Г. О., Швиданенко О. А. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка*

та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124>
(дата звернення: 23.10.2024)

45. Шевчук Н. В. Взаємопов'язані категорії економічного зростання підприємства. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 48. С. 4–16.

46. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 162-168.

47. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222-229.

48. Ястремська О. М. Особливості управління діяльністю малого підприємства: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2016. № 4. С. 24-29.

49. Antoniuk L. Barriers and opportunities for hi-tech innovative small and medium enterprises development in the 4th industrial revolution era. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 15(4). P. 100-113.

50. Bauer Kent. The Search for a Holy Grail: Best Practices for Defining KPIs. URL:

http://www.tpgpractice.com/pdf/KBauer_DWandBI_Conf_KPI_Best_Practies_TPG.pdf

(дата звернення: 23.10.2024)

51. Britchenko I. Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15(3). P.83-96.

52. Filho T. A model for strategic analysis in wood treatment companies. *Research Society and Development*. 2020. Vol. 9. №11. P. 35-67.

53. Kaplan Fobet & Norton David. Strategy maps. URL: <http://strategus.it/files/Strategy-Maps.pdf> (дата звернення: 23.10.2024)

54. Hampton H. Customer engagement strategies in retail electricity markets: A comprehensive and comparative review. *Energy Research & Social Science*. 2022. August. Vol. 90. URL: [10.1016/j.erss.2022.102611](https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102611) (дата звернення: 23.10.2024)

55. Payne A. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. P. 244-255.

56. Rudyk N. Code of ethics for smes: substantiating the necessity and willingness to implement in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 2. P.104-112

57. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. № 3. P. 414-440.

58. Sybirianska Y. Theoretical Aspects Of Implementation Of The Innovation Component Evaluating Model For Small Business Enterprises. *Marketing and Management of Innovations. Scientific Journal*. 2017. № 2. P. 161-170

59. Sybirianska Y. Information and Communication Platform as a Complex Approach for Solving Information Asymmetry Problems. 13th International Conference «ICT in Education, Research, and Industrial Applications: Integration, Harmonization, and Knowledge Transfer». *ICTERI 2017*. P. 111-126.

60. Symeonidou N. The origins of capabilities: Resource allocation strategies, capability development, and the performance of new firms. *Journal of Business Venturing*. 2022. Vol. 37. Issue 4, July. URL: 10.1016/j.jbusvent.2022.106208 (дата звернення: 23.10.2024)

61. Niss.gov.ua. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/mizhnarodni-transportni-proekty-yak-stratehichnyy-chynnyk-rozvytku> (дата звернення: 12.11.2024)

62. Dqsglobal.com. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/sertifikaciya-iso-ts-22163-iris> (дата звернення: 12.11.2024)

63. Питання акціонерного товариства “Українська залізниця” : Постанова Каб. Міністрів України від 02.09.2015 № 735 : станом на 21 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-п#Text> (дата звернення: 23.01.2025).

64. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр#Text> (дата звернення: 23.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 29.04.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Рябчун Тамара Станіславівна
 КАТОТТГ UA80000000000624772
 Кількість працівників 232 837

Баланс (Звіт про фінансовий стан) Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	45 829 803	45 872 699
первісна вартість	1001	46 115 007	46 207 953
накопичена амортизація	1002	285 204	335 254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 219 396	7 197 110
Основні засоби	1010	177 051 559	177 571 162
первісна вартість	1011	477 262 964	489 704 344
знос	1012	300 211 405	312 133 182
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	729 058	856 191
інші фінансові інвестиції	1035	379 141	407 215
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10 709	8 634
Відстрочені податкові активи	1045	187 901	284 238
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	13 884 517	13 885 620
Усього за розділом I	1095	245 292 084	246 082 869
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 230 602	9 283 111
Виробничі запаси	1101	7 805 867	8 797 627
Незавершене виробництво	1102	115 474	136 843
Готова продукція	1103	302 049	342 251
Товари	1104	7 212	6 390
Поточні біологічні активи	1110	33	69
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	216 193	332 530
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	231 268	462 607
з бюджетом	1135	237 283	188 026
у тому числі з податку на прибуток	1136	100 834	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	261 977	257 039
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 340 987	2 264 048
Готівка	1166	210	405
Рахунки в банках	1167	2 325 894	2 237 158
Витрати майбутніх періодів	1170	10 767	10 300
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	244 582	274 699
Усього за розділом II	1195	11 773 692	13 072 429
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	96 162	217 978
Баланс	1300	257 161 938	259 373 276

Продовження додатку А

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	18 891 599	18 901 640

Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-49 171 477	-49 413 499
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	199 599 237	199 367 256
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	1 508 426	1 666 630
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 587 699	31 443 691
Довгострокові забезпечення	1520	3 479 048	3 590 326
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 479 048	3 590 326
Цільове фінансування	1525	35 113	91 369
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	28 610 286	36 792 016
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	1 120 000
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 311 134	5 175 727
товари, роботи, послуги	1615	3 732 018	5 948 282
розрахунками з бюджетом	1620	1 014 617	760 698
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	410 044	41 665
розрахунками з оплати праці	1630	1 619 984	284 181
за одержаними авансами	1635	1 661 332	3 304 528
за розрахунками з учасниками	1640	749 205	128 318
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	2 641 040	3 050 214
Доходи майбутніх періодів	1665	22 600	86 917
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 790 441	3 313 474
Усього за розділом III	1695	28 952 415	23 214 004
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	257 161 938	259 373 276

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 674 253	74 463 799
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	81 604 402	73 312 169
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	3 069 851	1 151 630
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	3 830 449	600 400
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	863 743	707 849

Витрати на збут	2150	38 435	50 177
Інші операційні витрати	2180	3 099 657	9 171 354
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 898 465	
збиток	2195		8 177 350
Дохід від участі в капіталі	2200	132 272	17 127
Інші фінансові доходи	2220	60 959	187 345
Інші доходи	2240	966 296	348 859
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	3 724 859	4 232 434
Втрати від участі в капіталі	2255		9 320
Інші витрати	2270	1 744	19
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	331 389	
збиток	2295		11 865 792
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	96 336	93 446
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	427 725	
збиток	2355		11 772 346

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		10 220
Інший сукупний дохід	2445	-273 540	-469 601
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-273 540	-459 381
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-273 540	-459 381
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	154 185	-12 231 727

Продовження додатку А

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	20 793 625	16 811 584
Витрати на оплату праці	2505	37 154 462	33 525 654
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 992 475	7 222 232
Амортизація	2515	12 610 720	12 852 086
Інші операційні витрати	2520	7 116 526	12 635 330
Разом	2550	85 667 808	83 046 886

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229879115	229 879 115
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.86	-51.21
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Додаток Б

Дата звіту 31.03.2023
Період 2022 рік, 12 міс
Бухгалтер Тамара Рябчун
КАТОТТГ UA80000000000624772
Кількість працівників 210 742

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	200 331	257 894
первісна вартість	1001	535 585	645 022
накопичена амортизація	1002	335 254	387 128
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 197 110	8 115 056
Основні засоби	1010	223 243 530	208 755 908
первісна вартість	1011	535 376 712	548 104 518
знос	1012	312 133 182	339 348 610
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	856 191	703 861
інші фінансові інвестиції	1035	407 215	239 176
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 634	8 664
Відстрочені податкові активи	1045	284 238	
Інші необоротні активи	1090	13 885 620	13 886 320
Усього за розділом I	1095	246 082 869	231 966 879
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 283 111	10 916 274
Виробничі запаси	1101	8 797 627	10 389 586
Незавершене виробництво	1102	136 843	139 761
Готова продукція	1103	342 251	378 678
Товари	1104	6 390	8 249
Поточні біологічні активи	1110	69	19
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	332 530	1 309 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	462 607	2 892 667
з бюджетом	1135	188 026	598 577
у тому числі з податку на прибуток	1136		227 097
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	257 039	207 529
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 264 048	789 887
Готівка	1166	405	363
Рахунки в банках	1167	2 237 158	752 479
Витрати майбутніх періодів	1170	10 300	6 318
Інші оборотні активи	1190	274 699	881 007
Усього за розділом II	1195	13 072 429	17 602 244
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	217 978	
Баланс	1300	259 373 276	249 569 123
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Додатковий капітал	1410	18 901 640	18 884 747
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-49 413 499	-58 142 676
Усього за розділом I	1495	199 367 256	190 621 186
Довгострокові кредити банків	1510	1 666 630	3 974 313
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 443 691	38 911 782
Довгострокові забезпечення	1520	3 590 326	2 728 899
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 590 326	2 728 899
Цільове фінансування	1525	91 369	6 469
Усього за розділом II	1595	36 792 016	45 621 463
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 120 000	1 061 960
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 175 727	950 156
товари, роботи, послуги	1615	5 948 282	4 216 014
розрахунками з бюджетом	1620	760 698	301 390

Продовження додатку Б

розрахунками зі страхування	1625	41 665	25 642
розрахунками з оплати праці	1630	284 181	170 535
за одержаними авансами	1635	3 304 528	2 656 075
за розрахунками з учасниками	1640	128 318	
Поточні забезпечення	1660	3 050 214	3 406 054
Доходи майбутніх періодів	1665	86 917	129 721
Інші поточні зобов'язання	1690	3 313 474	408 927
Усього за розділом III	1695	23 214 004	13 326 474
Баланс	1900	259 373 276	249 569 123

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	75 034 627	85 456 069
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	73 670 575	82 209 016
Валовий: прибуток	2090	1 364 052	3 247 053
Інші операційні доходи	2120	11 782 108	3 036 320
Адміністративні витрати	2130	241 375	315 862
Витрати на збут	2150	13 632	38 435
Інші операційні витрати	2180	12 831 210	3 030 611
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59 943	2 898 465
Дохід від участі в капіталі	2200		132 272
Інші фінансові доходи	2220	244 843	60 959
Інші доходи	2240	9 980 729	966 296
Фінансові витрати	2250	3 596 955	3 724 859
Втрати від участі в капіталі	2255	28 501	
Інші витрати	2270	16 018 648	1 744
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		331 389
збиток	2295	9 358 589	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-284 238	96 336
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		427 725
збиток	2355	9 642 827	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-12 846	
Інший сукупний дохід	2445	924 899	-273 540
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	912 053	-273 540
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	912 053	-273 540
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8 730 774	154 185

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	18 640 327	20 068 542
Витрати на оплату праці	2505	33 239 220	37 154 462
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 216 131	7 992 475
Амортизація	2515	12 588 145	12 610 720
Інші операційні витрати	2520	15 112 314	7 829 296
Разом	2550	86 796 137	85 655 495

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229879115	229 879 115
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-41.95	1.86

Додаток В

Дата звіту 29.03.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Тамара Рябчун
КАТОТТГ UA80000000000624772
Кількість працівників 187 620

Баланс (Звіт про фінансовий стан) Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	257 894	387 392
первісна вартість	1001	645 022	784 878
накопичена амортизація	1002	387 128	397 486
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 115 056	11 532 450
Основні засоби	1010	208 755 908	214 238 335
первісна вартість	1011	548 104 518	564 046 172
знос	1012	339 348 610	349 807 837
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	703 861	632 556
інші фінансові інвестиції	1035	239 176	239 221
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 664	8 065
Інші необоротні активи	1090	13 886 320	13 874 844
Усього за розділом I	1095	231 966 879	240 912 863
II. Оборотні активи Запаси	1100	10 916 274	12 921 706
Виробничі запаси	1101	10 389 586	12 252 427
Незавершене виробництво	1102	139 761	188 950
Готова продукція	1103	378 678	469 379
Товари	1104	8 249	10 950
Поточні біологічні активи	1110	19	79
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 309 966	1 368 532
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 892 667	954 064
з бюджетом	1135	598 577	1 422 938
у тому числі з податку на прибуток	1136	227 097	625 965
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	207 529	194 035
Гроші та їх еквіваленти	1165	789 887	14 267 170
Готівка	1166	363	283
Рахунки в банках	1167	752 479	14 215 021
Витрати майбутніх періодів	1170	6 318	7 143
Інші оборотні активи	1190	881 007	312 156
Усього за розділом II	1195	17 602 244	31 447 823
Баланс	1300	249 569 123	272 360 686

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Додатковий капітал	1410	18 884 747	18 841 110
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-58 142 676	-54 767 862
Усього за розділом I	1495	190 621 186	193 952 363
Довгострокові кредити банків	1510	3 974 313	10 736 577
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38 911 782	47 141 587
Довгострокові забезпечення	1520	2 728 899	2 905 196
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 728 899	2 905 196
Цільове фінансування	1525	6 469	300 424
Усього за розділом II	1595	45 621 463	61 083 784
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 061 960	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	950 156	2 744 811
товари, роботи, послуги	1615	4 216 014	4 695 430
розрахунками з бюджетом	1620	301 390	509 202
розрахунками зі страхування	1625	25 642	36 394
розрахунками з оплати праці	1630	170 535	187 863
за одержаними авансами	1635	2 656 075	2 577 934

Продовження додатку В

за розрахунками з учасниками	1640		1 513 228
Поточні забезпечення	1660	3 406 054	4 199 619
Доходи майбутніх періодів	1665	129 721	205 819
Інші поточні зобов'язання	1690	408 927	654 239
Усього за розділом III	1695	13 326 474	17 324 539
Баланс	1900	249 569 123	272 360 686

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92 617 631	75 034 627
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	83 949 608	73 670 575
Валовий: прибуток	2090	8 668 023	1 364 052
Інші операційні доходи	2120	2 660 996	11 782 108
Адміністративні витрати	2130	247 282	241 375
Витрати на збут	2150	14 298	13 632
Інші операційні витрати	2180	5 685 315	12 831 210
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 382 124	59 943
Дохід від участі в капіталі	2200	15 683	
Інші фінансові доходи	2220	1 103 030	244 843
Інші доходи	2240	3 240 350	9 980 729
Фінансові витрати	2250	4 128 203	3 596 955
Втрати від участі в капіталі	2255	1 957	28 501
Інші витрати	2270	560 914	16 018 648
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 050 113	
збиток	2295		9 358 589
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 021	-284 238
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 044 092	
збиток	2355		9 642 827

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	733	-12 846
Інший сукупний дохід	2445	-207 863	924 899
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-207 130	912 053
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-207 130	912 053
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 836 962	-8 730 774

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	23 541 713	18 640 327
Витрати на оплату праці	2505	37 195 550	33 239 220
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 970 893	7 216 131
Амортизація	2515	12 955 836	12 588 145
Інші операційні витрати	2520	8 372 401	15 112 314
Разом	2550	90 036 393	86 796 137

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229879115	229 879 115
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	21.94	-41.95

Таблиця Г.1 – Динаміка складових активів АТ «Укрзалізниця»
за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	Тис. грн	%
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	200331	257894	387392	187061	93,38
первісна вартість	535585	645022	784878	249293	46,55
накопичена амортизація	335254	387128	397486	62232	18,56
Незавершені капітальні інвестиції	7197110	8115056	11532450	4335340	60,24
Основні засоби	223243530	208755908	214238335	-9005195	-4,03
первісна вартість	535376712	548104518	564046172	28669460	5,36
знос	312133182	339348610	349807837	37674655	12,07
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших компаній	856191	703861	632556	-223635	-26,12
інші фінансові інвестиції	407215	239176	239221	-167994	-41,25
Довгострокова дебіторська заборгованість	8634	8664	8065	-569	-6,59
Відстрочені податкові активи	284238	0	0	-284238	-100,00
Інші необоротні активи	13885620	13886320	13874844	-10776	-0,08
Усього за розділом I	246082869	231966879	240912863	-5170006	-2,10
II. Оборотні активи					
Запаси	9283111	10916274	12921706	3638595	39,20
Виробничі запаси	8797627	10389586	12252427	3454800	39,27
Незавершене виробництво	136843	139761	188950	52107	38,08
Готова продукція	342251	378678	469379	127128	37,14
Товари	6390	8249	10950	4560	71,36
Поточні біологічні активи	69	19	79	10	14,49
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	332530	1309966	1368532	1036002	311,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	462607	2892667	954064	491457	106,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	188026	598577	1422938	1234912	656,78
Інша поточна дебіторська заборгованість	257039	207529	194035	-63004	-24,51
Гроші та їх еквіваленти	2264048	789887	14267170	12003122	530,16
Готівка	405	363	283	-122	-30,12
Рахунки в банках	2237158	752479	14215021	11977863	535,41
Витрати майбутніх періодів	10300	6318	7143	-3157	-30,65
Інші оборотні активи	274699	881007	312156	37457	13,64
Усього за розділом II	13072429	17602244	31447823	18375394	140,57
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	217978	0	0	-217978	-100,00
Баланс	259373276	249569123	272360686	12987410	5,01

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Таблиця Д.1 – Динаміка складових пасивів АТ «Укрзалізниця» за
2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	Тис. грн	%
І. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	229879115	229879115	229879115	0	0
Додатковий капітал	18901640	18884747	18841110	-60530	-0,32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-49413499	-58142676	-54767862	-5354363	10,84
Усього за розділом І	199367256	190621186	193952363	-5414893	-2,72
Довгострокові кредити банків	1666630	3974313	10736577	9069947	544,21
Інші довгострокові зобов'язання	31443691	38911782	47141587	15697896	49,92
Довгострокові забезпечення	3590326	2728899	2905196	-685130	-19,08
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	3590326	2728899	2905196	-685130	-19,08
Цільове фінансування	91369	6469	300424	209055	228,80
Усього за розділом ІІ	36792016	45621463	61083784	24291768	66,02
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1120000	1061960	0	-1120000	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5175727	950156	2744811	-2430916	-46,97
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5948282	4216014	4695430	-1252852	-21,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	760698	301390	509202	-251496	-33,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	41665	25642	36394	-5271	-12,65
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	284181	170535	187863	-96318	-33,89
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3304528	2656075	2577934	-726594	-21,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	128318	0	1513228	1384910	1079,28
Поточні забезпечення	3050214	3406054	4199619	1149405	37,68
Доходи майбутніх періодів	86917	129721	205819	118902	136,80
Інші поточні зобов'язання	3313474	408927	654239	-2659235	-80,26
Усього за розділом ІІІ	23214004	13326474	17324539	-5889465	-25,37
Баланс	259373276	249569123	272360686	12987410	5,01

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Таблиця Ж.1 – Динаміка показників Звіту про фінансові результати

АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	Тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	85456069	75034627	92617631	7161562	8,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	82209016	73670575	83949608	1740592	2,12
Валовий прибуток	3247053	1364052	8668023	5420970	166,95
Інші операційні доходи	3036320	11782108	2660996	-375324	-12,36
Адміністративні витрати	315862	241375	247282	-68580	-21,71
Витрати на збут	38435	13632	14298	-24137	-62,80
Інші операційні витрати	3030611	12831210	5685315	2654704	87,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	2898465	59943	5382124	2483659	85,69
Дохід від участі в капіталі	132272	0	15683	-116589	-88,14
Інші фінансові доходи	60959	244843	1103030	1042071	1709,46
Інші доходи	966296	9980729	3240350	2274054	235,34
Фінансові витрати	3724859	3596955	4128203	403344	10,83
Втрати від участі в капіталі	0	28501	1957	1957	x
Інші витрати	1744	16018648	560914	559170	32062,50
Фінансовий результат до оподаткування	331389	-9358589	5050113	4718724	1423,92
Витрати (дохід) з податку на прибуток	96336	-284238	-6021	-102357	-106,25
Чистий прибуток (чистий збиток)	427725	-9642827	5044092	4616367	1079,28
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	20068542	18640327	23541713	3473171	17,31
Витрати на оплату праці	37154462	33239220	37195550	41088	0,11
Відрахування на соціальні заходи	7992475	7216131	7970893	-21582	-0,27
Амортизація	12610720	12588145	12955836	345116	2,74
Інші операційні витрати	7829296	15112314	8372401	543105	6,94
Разом операційних витрат	85655495	86796137	90036393	4380898	5,11

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на зміну продуктивності активів

АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вихідні дані:			
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	85456069	75034627	92617631
Оборотні активи, тис.грн.	13072429	17602244	31447823
Поточні зобов'язання, тис.грн.	23214004	13326474	17324539
Активи, тис.грн.	259373276	249569123	272360686
Дебіторської заборгованості	1240202	5008739	3939569
Фонд обігу (FO)	2612689	1176814	14747499
Оборотні фонди (OF)	8944770	10535665	12448520
Виробничий капітал (BK)	236315959	226358152	245686158
Виробничі фонди (VF)	236315959	226358152	245686158
Продуктивність активів	0,33	0,30	0,34
Абсолютна зміна рівня продуктивності активів (до попереднього року)		-0,03	0,04
Значення факторів впливу			
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,54	4,26	2,95
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,56	1,32	1,82
3. Коефіцієнт співвідношення поточних зобов'язань та дебіторської заборгованості	18,72	2,66	4,40
4. Частка дебіторської заборгованості у фондах обігу	0,47	4,26	0,27
5. Коефіцієнт співвідношення фондів обігу та оборотних фондів	0,29	0,11	1,18
6. Частка оборотних фондів у величині виробничого капіталу	0,04	0,05	0,05
7. Частка виробничих фондів у величині активів підприємства	0,91	0,91	0,90
ПЕРЕВІРКА	0,33	0,30	0,34
Абсолютна зміна рівня чистої рентабельності (збитковості) активів (до попереднього року) за рахунок зміни, п.п			
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів		-0,11	-0,09
Коефіцієнт поточної ліквідності		0,29	0,08
Частка поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу		-0,21	-0,01
Коефіцієнт структури капіталу		0,01	0,06
Сукупний вплив факторів		-0,03	0,04

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Таблиця 3.2 – Фактори впливу на зміну рентабельності активів за чистим прибутком АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вихідні дані:			
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	427725	-9642827	5044092
Активи, тис.грн.	259373276	249569123	272360686
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	85456069	75034627	92617631
Оборотні активи, тис.грн.	13072429	17602244	31447823
Поточні зобов'язання, тис.грн.	23214004	13326474	17324539
Позиковий капітал, тис.грн.	60006020	58947937	78408323
Власний капітал, тис.грн.	199367256	190621186	193952363
Чиста рентабельність (збитковість) активів			
%	0,16	x	1,85
абсолютна зміна, %		x	1,69
Значення факторів впливу			
Рентабельність (збитковість) реалізації за чистим прибутком, %	0,50	x	5,45
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів	6,54	4,26	2,95
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,56	1,32	1,82
Частка поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу	0,39	0,23	0,22
Коефіцієнт структури капіталу	0,23	0,24	0,29
ПЕРЕВІРКА	0,16	x	1,85
Абсолютна зміна рівня чистої рентабельності (збитковості) активів (до попереднього року) за рахунок зміни, п.п			
Рентабельність (збитковість) реалізації за чистим прибутком, %			1,63
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів			-0,99
Коефіцієнт поточної ліквідності			1,80
Частка поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу			-1,12
Коефіцієнт структури капіталу			0,36
Сукупний вплив факторів			1,69

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Таблиця 3.3 – Фактори впливу на зміну рентабельності власного капіталу
АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вихідні дані:			
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	427725	-9642827	5044092
Активи, тис.грн.	259373276	249569123	272360686
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	85456069	75034627	92617631
Власний капітал, тис.грн.	199367256	190621186	193952363
Рентабельність власного капіталу, %	0,21	x	2,60
абсолютна зміна 2023 до 2021 рр., %		x	2,39
Значення факторів впливу			
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	0,50	x	5,45
Коефіцієнт оборотності активів, кількість оборотів	0,33	0,30	0,34
Коефіцієнт структури капіталу	1,30	1,31	1,40
ПЕРЕВІРКА	0,21	x	2,60
Абсолютна зміна рентабельності власного капіталу (до попереднього року) за рахунок зміни, п.п			
Рентабельність (збитковість) реалізації за чистим прибутком			2,12
Коефіцієнт оборотності активів			0,07
Коефіцієнт структури капіталу			0,19
Сукупний вплив факторів			2,39

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Короткий звіт



Дата звіту11/16/2024

Дата редагування---



Звіт не був оцінений.

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Обґрунтування проекту забезпечення результативності бізнесу

Автор
Дмитро ІВАНЦОВ

Науковий керівник / Експерт
к.е.н., доц. Шергіна Л.А.

підрозділ
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		33

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-212.pdf		114	0.75 %
2	http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-212.pdf		99	0.65 %
3	http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-212.pdf		77	0.50 %
4	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/191fa59c-3788-4d53-975a-f05ccc30b7c5/content		42	0.27 %
5	http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-212.pdf		38	0.25 %

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: *Нечипоренка Василя Леонідовича*

На тему: _____ *Обґрунтування проєкту забезпечення зростання компанії*

Науковий керівник: **доц. Дзюбенко Любов Миколаївна** _____

Спеціальність: **051 Економіка**

Освітньо-професійна програма: **Бізнес-економіка** _____

Коефіцієнт подібності: КП 1 - 3,77% КП 2 - 1,22% _____

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату **StrikePlagiarism.com**, констатую наступне:

- ☐ **виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.**
Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

Обґрунтування:

На результат коефіцієнта подібності, виявленого при перевірці на унікальність, переважно вплинули сталі вирази, словосполучення, такі як АТ «Укрзалізниця» (інформаційна база написання роботи), опис характеристики АТ, посилання на визначення понять «результат», «ефект», «результативність», що потребувало точності формулювань.

17 січня 2025 року

Любов ДЗЮБЕНКО

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Нечипоренка Василя Леонідовича**

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2023- 2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у III Всеукраїнської наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВІ БАРВИ»	8 листопада 2024 р.	Доповідь: Теоретичний аспект забезпечення економічного зростання компанії. Сертифікат учасника.

08.11.24

Підпис

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ

Вступ. Економічне зростання компанії є складним і багатограним процесом, що передбачає не лише збільшення обсягів виробництва, але й вдосконалення управлінських механізмів, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення фінансових показників та забезпечення сталого розвитку. Актуальність теми економічного зростання компаній в умовах сучасної економіки обумовлена постійними змінами на ринках, глобалізацією, технологічним прогресом та зміною споживчих переваг. Метою даного дослідження є вивчення теоретичних основ забезпечення економічного зростання компанії, а також аналіз основних факторів, які впливають на цей процес. Це дослідження є важливим, оскільки успішне економічне зростання підприємств є ключовим фактором для їхньої життєздатності і розвитку в умовах високої конкурентності.

Огляд фахової літератури. В літературі дослідження зростання компаній підкреслюють важливість стратегічного управління та інновацій як основних інструментів, що забезпечують успішність підприємства. У фаховій літературі дослідження економічного зростання підприємств акцентують увагу на ролі стратегічного управління та інновацій як ключових факторів, що сприяють успішному розвитку бізнесу. Наприклад, О. Г. Дерев'янка у своїй статті підкреслює важливість капіталізації як індикатора економічного зростання підприємств, наголошуючи на необхідності ефективного використання ресурсів для досягнення стійкого розвитку підприємства [1, с. 136-146]. Автор О. В. Мельник у своїй монографії також звертає увагу на те, що капіталізація підприємств відіграє значну роль у забезпеченні довгострокового зростання, обґрунтовуючи це через приклади підприємств, що успішно впроваджують інновації для підвищення своєї ринкової вартості [2, с. 123]. Натомість, Скопенко Н. С. акцентує увагу на важливості діджиталізації для підвищення конкурентоспроможності компаній. Він зазначає, що адаптація до змін зовнішнього середовища та впровадження інноваційних цифрових рішень є важливими елементами стратегічного управління, що стимулюють економічне зростання [3, с. 44-56]. Крім того, Смирнов Є. Є. та Катрич Д. Ю. вказують на наукові підходи до визначення економічного зростання підприємства, наголошуючи на тому, що економічне зростання залежить від здатності компанії постійно оновлювати свої стратегії управління і реагувати на виклики зовнішнього середовища [4, с. 111-121]. Таким чином, у літературі підкреслюється, що успішне управління зростанням підприємств вимагає комплексного підходу, який охоплює не лише стратегічне планування та інновації, але й адаптацію до нових економічних умов та ефективне використання наявних ресурсів.

Результати дослідження. Економічне зростання в контексті категорій «капітал», «цінність», «вартість» та «ресурси» надає можливість пояснити економічну логіку зростання як цілісний процес, що поєднує елементи капіталоутворення, відносин та результатів. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок між використанням ресурсів і підвищенням вартості та цінності для підприємства. Економічне зростання підприємства є новим міждисциплінарним напрямком досліджень, що актуалізує низку проблемних питань, які активно обговорюються в наукових колах. Більшість досліджень у цій сфері стосуються макrorівня, що створює потребу в глибшому розгляді економічного зростання на рівні підприємства. У науковій літературі [5] питання визначення критеріїв та показників зростання викликають жваві дискусії.

Вибір критеріїв для оцінювання економічного зростання підприємства залежить від їхньої адаптованості для конкретних досліджень та цілей. За дослідженнями Д. Шеферда та Дж. Віклунда, вибір критеріїв і показників часто здійснюється довільно або на основі зовнішніх рекомендацій та власних аналітичних підходів [6, с. 7].

На основі узагальнення наукових джерел, що висвітлюють питання економічного зростання підприємств, виділяють два підходи до вивчення цього явища, кожен із яких розглядає його з різних теоретичних перспектив. Перший підхід, що отримав назву функціонального або класичного, досліджує економічне зростання підприємства через взаємопов'язані категорії, що відображають сутність організаційного розвитку. Цей підхід є найбільш поширеним у наукових роботах, присвячених управлінню підприємствами та стратегічному менеджменту. Другий підхід – капітальний – розглядає економічне зростання підприємства з точки зору процесно-результативної цілісності капіталоутворення. У його межах зростання економічного суб'єкта виражається через накопичення капіталу, його якісні характеристики, вартість, цінність тощо [2, с. 219]. Варто зазначити, що ці два підходи не є антагоністичними, а, навпаки, доповнюють один одного, забезпечуючи комплексне розуміння економічних аспектів зростання через різні категоріальні конструкції.

Узагальнення наукових праць з актуальних питань економічного зростання підприємств дозволяє стверджувати, що більшість концепцій, теорій та моделей ґрунтуються на теорії розвитку, яка багатоаспектно розкриває зміст економічного зростання через категорії «розвиток», «організаційна здатність», «організаційне зростання» та «цілі розвитку». В межах цієї концепції формується певний термінологічний апарат, що дозволяє визначити особливості економічного зростання шляхом органічної єдності таких понять, як економічні результати, якість економічного зростання, потенціал та стратегії розвитку. Зростання, яке є зовнішнім проявом розвитку, відображає позитивну динаміку цільових параметрів, зокрема економічних, що свідчить про розвиток системи [1, с. 142].

Економічні аспекти організаційного зростання визначаються в процесі формування планів та стратегій розвитку, а їх реалізація здійснюється через прийняття управлінських рішень. Таким чином, економічне зростання є наслідком реалізації організаційних стратегій, що розкриваються в різних дослідницьких підходах (стратегічних школах). У цьому контексті питання стратегії розвитку підприємства вирішується через відповідь на запитання «для чого?», що стосується стратегічного бачення, а також на запитання «як?» та «на основі чого?», що визначає особливості дослідження організаційного зростання [6, с. 11].

Економічне зростання як аспект розвитку підприємства є важливою складовою економічних результатів і потенціалу зростання, що відображається у формалізованих характеристиках стратегій розвитку. Цілі економічного зростання, будучи внутрішньо пов'язаними з моделлю розвитку підприємства, не є другорядними, а навпаки – становлять окрему дослідницьку цінність. Економічне зростання не є ізольованим процесом, а відбувається разом із якісними змінами системи.

Також важливим є поняття якості економічного зростання, яке характеризує здатність підприємства забезпечувати позитивну динаміку економічних результатів протягом свого розвитку. У цьому контексті розмежування між «економічними результатами» та «економічним зростанням» дозволяє виокремити якість як ключовий показник, що описує не тільки ретроспективний успіх, але й потенціал майбутнього розвитку [1, с. 145].

Здатність підприємства до організаційного зростання залежить від використання можливостей бізнес-середовища та управління взаємодією з ситуаційними факторами. Це узгоджується з сучасними тенденціями, зокрема з європейською концепцією розумного, стійкого та інклюзивного зростання, що підкреслює важливість економічного зростання як інструменту для досягнення цілей розвитку [5].

Таким чином, узагальнені результати досліджень дозволяють уточнити зміст економічного зростання в межах функціонального підходу та запропонувати його трактування у капітальному напрямі. Це підтверджує значний потенціал та перспективність дослідження економічного зростання як багатогранного явища.

У процесі дослідження були виявлені основні фактори, що впливають на зростання компанії. По-перше, це інноваційний розвиток, що передбачає впровадження нових технологій та продуктів. У сучасному світі компанії, які ігнорують інновації, ризикують втратити свою конкурентоспроможність. Наприклад, дослідження компанії «McKinsey» показали, що інноваційні підприємства мають вищі темпи зростання, ніж їхні консервативні конкуренти [1, с. 146]. По-друге, важливу роль у зростанні компанії відіграє ефективна маркетингова стратегія. Дослідження показують, що компанії, які активно працюють над брендингом та залученням нових клієнтів, можуть забезпечити стабільне зростання своїх продажів. Наприклад, успішні компанії, такі як «Apple» та «Coca-Cola», інвестують значні кошти в рекламу і просування своїх продуктів, що дозволяє їм залишатися на вершині ринку [4, с. 120].

По-третє, управління людськими ресурсами є ключовим аспектом забезпечення зростання компанії. Компетентні та мотивовані співробітники здатні забезпечити високий рівень продуктивності. Дослідження свідчать, що компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, отримують значні переваги на ринку. Наприклад, компанії, які застосовують системи оцінки ефективності роботи, відзначають підвищення продуктивності на 20-30% [5]. Також слід зазначити, що фінансові ресурси та управлінські рішення є невід'ємними складовими успішного зростання. Ефективне фінансове планування, управління витратами та залучення інвестицій є критично важливими для забезпечення стабільного зростання.

Висновки і пропозиції. Отже, забезпечення зростання компанії є багатогранним процесом, що передбачає інтеграцію інновацій, ефективного маркетингу, управління людськими ресурсами та фінансового планування. Важливість системного підходу до цих аспектів не може бути переоцінена. Рекомендується, щоб компанії регулярно аналізували свою стратегію зростання, враховували зміни на ринку та адаптували свої підходи в залежності від нових викликів.

На основі отриманих результатів, пропонується підприємствам активно інвестувати в інновації, розвивати ефективні маркетингові стратегії, покращувати управління людськими ресурсами та забезпечувати належне фінансове планування, що, в свою чергу, сприятиме їхньому сталому розвитку і успішному зростанню в умовах сучасного бізнес-середовища.

Література

1. Дерев'янка О. Г. Оцінювання економічного зростання підприємств за критерієм капіталізації. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. 2019. Вип. 206 «Економічні науки». С. 136-146.
2. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
3. Скопенко, Н. С. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Том 29, № 1. С. 44-56.
4. Смирнов Є. Є., Катрич, Д. Ю. Наукові підходи до визначення економічного зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 111–121.
5. Швиданенко Г. О., Швиданенко О. А. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124> (дата звернення: 20.10.2024)
6. Шевчук Н. В. Взаємопов'язані категорії економічного зростання підприємства. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 48. С. 4–16.