

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему Санаційний аудит та фінансове забезпечення розвитку АТ  
«УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0722-фк-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Соловей Д.В.

Керівник к.е.н., доцент Горбунова А.В.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 \_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Соловей Діані Віталіївні

1. Тема роботи «Санаційний аудит та фінансове забезпечення розвитку АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»  
керівник роботи: Горбунова Анна Володимирівна к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 року № 651-с
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «Укрзалізниця», Державної служби статистики, звітів міжнародного рейтингового агентства «Fitch», а також наукові статті та монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: визначити сутність аудиту та його окремого виду: санаційного аудиту, визначити основні методи та план санаційного аудиту, провести аналіз виробничо-господарської та фінансової сфери АТ «Укрзалізниця», провести аналіз фінансового забезпечення та розробити можливі шляхи покращення ситуації
5. Перелік графічного матеріалу: магістерська робота містить 14 рис. та 21 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	доцент Горбунова А.В.	07.08.2023 р.	07.08.2023 р.
2	доцент Горбунова А.В.	31.08.2023 р.	31.08.2023 р.
3	доцент Горбунова А.В.	12.09.2023 р.	23.09.2023 р.

## 7. Дата видачі завдання 20 червня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	27.06.2023 – 04.07.2023 р.	виконано
2	Виконання вступу	05.07.2023 – 20.08.2023 р.	виконано
3	Виконання розділу 1	25.08.2023 – 05.09.2023 р.	виконано
4	Виконання розділу 2	10.09.2023 – 10.10.2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 3	15.10.2023 – 20.10.2023 р.	виконано
6	Формування висновків	20.10.2023 – 22.10.2023 р.	виконано
7	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	20.10.2023– 22.10.2023 р.	виконано
8	Подання роботи на кафедру	10.11.2023	виконано

Студент \_\_\_\_\_

Д.В. Соловей

Керівник роботи \_\_\_\_\_

А.В. Горбунова

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

І.О. Щєбликіна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра включає в себе 116 с., 21 таблицю, 14 рисунків. Список літератури складається з 89 джерел.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічні відносини, що виникають у процесі проведення санаційного аудиту, санації та реорганізації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення щодо планування, координації та проведення санаційного аудиту та підприємстві, а також використання методів покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, який знаходиться на межі банкрутства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення проведення санаційного аудиту, а також варіанти фінансового забезпечення в ринкових умовах господарювання.

Методи дослідження: метод синтезу; наукової абстракції; логічного узагальнення; історико-логічний метод; систематизації; методи статистичного; графічного аналізу; горизонтальний та вертикальний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, факторний фінансовий аналіз; метод зведення, діагностика кризового стану підприємства та інші.

Систематизовано проблеми та виявлено можливості покращення фінансового становища АТ «Укрзалізниця», проаналізовано санаційну спроможність, фінансові показники, виробничо-господарський стан та фінансове забезпечення. Виявлено, що підприємство АТ «Укрзалізниця» потребує проведення реструктуризації, суть якої полягатиме у створенні холдингової структури.

САНАЦІЙНИЙ АУДИТ; ПЛАН САНАЦІЇ; САНАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ, АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ, ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ

## ABSTRACT

The master's qualification work consists of 115 pages. The main text is laid out on 103 pages. The work includes 21 tables, 13 figures and 1 diagram. The bibliography consists of 89 sources on 10 pages.

The object of the research is the financial and economic relations that arise in the process of carrying out a remedial audit, remediation and reorganization.

The subject of the study is theoretical and practical provisions regarding the planning, coordination and conduct of a remedial audit and the enterprise, as well as the use of methods to improve the financial condition of a business entity that is on the verge of bankruptcy.

The purpose of the master's qualification work is the development of theoretical and methodological and practical recommendations for the improvement of the rehabilitation audit, as well as options for financial support in market conditions of business.

In accordance with the goal, the following tasks were set and solved in the work:

- the economic essence of the concepts "audit" and "remedial audit" is determined;
- scientific-methodical approaches to the remediation plan, the expediency of its preparation before the remediation audit were considered;
- the mechanism of carrying out a remedial audit, as well as methods and approaches, were analyzed;
- a general description of JSC "Ukrzaliznytsia" is provided;
- an analysis of the financial and economic and production spheres of JSC "Ukrzaliznytsia" was carried out;
- investment support for the development of JSC "Ukrzaliznytsia" was analyzed;
- the economic efficiency of the development of the rehabilitation plan as a method of rehabilitation of JSC "Ukrzaliznytsia" is substantiated;

- a SWOT analysis of possible causes of the crisis was carried out;
- the financial support of the enterprise was considered, as well as the shortcomings of each of the sources were highlighted;
- approaches to improving financial support for development in war conditions are considered.

Research methods by which the above tasks will be performed: synthesis method; scientific abstraction; logical generalization; historical-logical method; systematization; statistical methods; graphical analysis; horizontal and vertical analysis, comparative analysis, analysis of financial ratios, factor financial analysis; compilation method, diagnosis of the crisis state of the enterprise and others.

The problems were systematized and opportunities to improve the financial situation of JSC "Ukrzaliznytsia" were identified, the rehabilitation capacity, financial indicators and production and economic condition were analyzed. It was revealed that JSC "Ukrzaliznytsia" needs restructuring, the essence of which will be the creation of a holding structure.

SANITATION AUDIT; SANITATION PLAN; RESOLUTION CAPACITY,  
ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION, FINANCIAL SECURITY,  
INVESTMENT CAPACIT

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ .....	11
1.1 Суть та основні завдання проведення санаційного аудиту .....	11
1.2 Механізм проведення санаційного аудиту .....	17
1.3 Науково-методичні підходи до проведення аудиту .....	25
2 САНАЦІЙНИЙ АУДИТ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» .....	40
2.1 Загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця» .....	40
2.2 Санаційний аудит фінансової сфери підприємства.....	48
2.3 Санаційний аудит виробничо-господарської сфери «Укрзалізниця» .....	56
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	72
3.1 Антикризове управління розвитком підприємства в умовах глобальної турбулентності .....	72
3.2 Інструменти забезпечення розвитку підприємства з урахуванням цифрових змін .....	84
3.3 Інвестиційне забезпечення розвитку АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	89
ВИСНОВКИ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107
ДОДАТКИ .....	117

## ВСТУП

Актуальність. Як свідчать дані аналітичної доповіді Всесвітнього банку «Doing Business 2020» в Україні існує недосконала система врегулювання неплатоспроможності. Відповідно до даних, які наведені в цій доповіді, Україна за показником «врегулювання неплатоспроможності» займає 146 місце серед 190 країн [1].

АТ «Укрзалізниця» перебувала у критичному фінансовому стані протягом багатьох років, за висновками Ради національної безпеки і оборони України це може призвести до дестабілізації роботи об'єктів критичної інфраструктури залізничної галузі та створити реальну загрозу важливим інтересам нашої держави.

Причиною були не лише зовнішні фактори, про які було зазначено вище, а також корупційні схеми при проведенні публічних закупівель, встановлення необґрунтованих тарифів на вантажні перевезення, які не приносять прибутків державному підприємству, а також управлінські рішення менеджменту товариства, які мають високий рівень впливу зі сторони деяких фінансово-політичних груп.

Нездатність запобігти проявам корупції підтверджують численні кримінальні провадження, відкриті за фактом корупційних правопорушень проти інтересів Укрзалізниці.

Це все актуалізує необхідність застосування санаційних та будь-яких оздоровчих заходів, які можливо було б провести в умовах війни, щоб запобігти поглибленню фінансової кризи, за умови, що підприємство АТ «Укрзалізниця» перебувала у критичному фінансовому плані і до цього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми проведення санаційного аудиту в теоретичних і практичних аспектах приділяли увагу визначні науковці та практики: І. Гордієнко, О. В. Харламова, Ю. Г. М. Колісник, В. Є. Слюсаренко, О. Ю. Андрущенко, Н. В. Москаль та інші.



Відаючи належне дослідженням та розробкам вітчизняних і зарубіжних науковців, слід зазначити, що в теоретико-методологічній базі проведення санаційного аудиту залишається чимало невирішених проблем, котрі потребують детального дослідження й розроблення механізм усунення цих проблем.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є розвиток теоретико-методичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення проведення санаційного аудиту, а також варіанти фінансового забезпечення в ринкових умовах господарювання.

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

- визначено економічну суть понять «аудит» та «санаційний аудит»;
- розглянуто науково-методичні підходи до плану санації, доцільності його складання до проведення санаційного аудиту;
- здійснено аналіз фінансової та господарсько-виробничої сфер АТ «Укрзалізниця», а також інвестиційного забезпечення;
- проведено SWOT – аналіз можливих причин розвитку кризи;
- розглянуто фінансове забезпечення підприємства, а також розглянуто підходи до його удосконалення в умовах війни.

Об'єкт дослідження – це фінансово-економічні відносини, що виникають у процесі проведення санаційного аудиту, санації, реорганізації, банкрутства та ліквідації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні положення щодо планування, координації та проведення санаційного аудиту та підприємстві, а також використання методів покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, який знаходиться на межі банкрутства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці закордонних та вітчизняних вчених. Методи, які були використані у дипломній роботі: метод синтезу; логічного узагальнення; історико-логічний

метод; групування; систематизації; методи статистичного; графічного аналізу; метод фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів та інші.

Інформаційну базу дипломної роботи становлять законодавчі та нормативні акти з питань санації, санаційного аудиту, урегулювання неплатоспроможності підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері санаційного аудиту, матеріали річних фінансових звітів АТ «Укрзалізниця» та інші.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- проведено санаційний аудит, взявши за основу план проведення, який був наведений в роботах науковця Н.В. На основі цього аудиту виявлено, що підприємство АТ «Укрзалізниця» потребує проведення реструктуризації.
- удосконалено фінансове забезпечення розвитку підприємства, яке може здійснюватися завдяки моделі «державно-приватного партнерства», а так перегляду бюджету Державного дорожнього фонду.
- запропоновано стратегія адаптації інноваційної діяльності підприємства (цифровізації та діджиталізації, і використання біодизеля) на основі світового досвіду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть використовуватись аудиторськими фірмами та приватними аудиторами в процесі проведення санаційного аудиту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичній конференції: XV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Modern Movement of Science (2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукових конференцій

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ

### 1.1 Суть та основні завдання проведення санаційного аудиту

Основними рисами сучасної економіки є невизначеність і динамізм, адже велика кількість факторів впливають на економіку кожної окремої держави. На деякі з цих факторів, такі як, політичні, соціально-культурні та інші - майже неможливо або надзвичайно складно вплинути. Тому важливо зосередитися на тих ризиках, на які підприємство має вплив.

З цією метою створено систему суб'єктів, діяльність яких спрямована на перевірку бухгалтерського обліку і фінансової звітності різних форм власності і з різними видами діяльності з точки зору їх достовірності, а також відповідності чинному законодавству. До таких суб'єктів належать аудитори, котрі здійснюють аудит, задля зменшення невизначеності та ризиків на макроекономічному рівні, тобто на рівні підприємства.

З урахуванням наведеного можна ще раз наголосити на актуальності питання теоретичного аналізу сутності та змісту поняття «аудит», а також практичного осмислення.

Слово "аудит" походить від латинського "audio", що означає "він чує", "слухати", "слухач". Звідси впливає важливий аспект роботи аудитора та його взаємовідносин з клієнтом — довіра, доброзичливість, оцінка (фактів, подій, документів, звітності) та висловлення неупередженої думки.

Аналіз наукової, навчально-методичної та довідкової літератури свідчить, що нині, серед дослідників та економістів немає єдиного підходу до визначення цього поняття.

Тому для більш ширшого розуміння поняття «аудит» ми зібрали декілька понять і відобразили їх в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Визначення поняття аудит вітчизняними та зарубіжними науковцями

Визначення	Публікація
Аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб'єкта господарювання, або іншого суб'єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам.	Закон України Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність [2].
Перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їхньої звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам. Аудит здійснюється незалежними особами (аудиторами), аудиторськими фірмами, які уповноважені суб'єктами господарювання на його проведення.	«Аудит: методика і організація» Н. І. Гордієнко, О. В. Харламова, Ю. І. Мізік, О. О. Конопліна [3].
Аудит – це вид діяльності, що полягає в збиранні й оцінюванні фактів, що стосуються функціонування і становища економічного об'єкта (самостійного господарського підрозділу) або інформації, що стосується такого становища і функціонування, і здійснюваний компетентною особою, яка виходячи з установлених критеріїв, виносить висновок про якісну сторону цього функціонування.	«Аудит» Г.М. Колісник, В.Є. Слюсаренко [4].
Аудит - це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності законодавству та встановленим нормативам..	Усач Б.Ф. Аудит: Навч. посіб. - К.: Знання-Прес, 2002. [5].

Отже, на основі вищевикладеного, за допомогою методу синтезу, ми наводимо авторську інтерпретацію терміну «аудит» - це незалежна та об'єктивна перевірка або експертиза бухгалтерської звітності, обліку та інших даних (про використання майна, коштів, проведення комерційних операцій та інвестицій у юридичних суб'єктів, тощо) з метою визначення їх достовірності.

Аудит проводять такі незалежні органи, як аудиторські фірми або аудитори. У 2020 році проект BusinessViews склав рейтинг найбільших аудиторських компаній України, які показані на рисунку 1.1 [6]. До першої п'ятірки увійшли українські представництва Ernst & Young, Deloitte, PWC,

KPMG та Baker Tilly. Перші чотири входять до так званої "великої четвірки" — чотирьох найбільших у світі аудиторських компаній. А замикає топ-5 українське представництво Baker Tilly — ще одна поважна світова мережа.

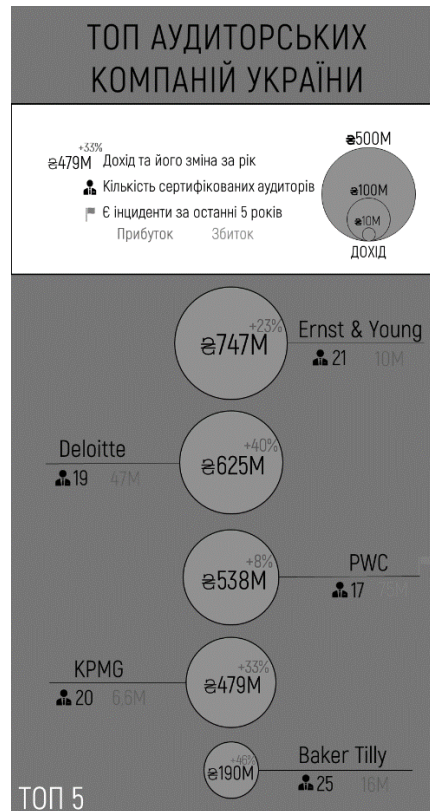


Рисунок 1.1 - Рейтинг найбільших аудиторських компаній України

Основними принципами аудиту є [7]:

- цілісність та повнота;
- об'єктивність;
- незалежність;
- конфіденційність;
- компетентність;
- документальне оформлення.

Згідно з законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» аудит проводиться відповідно до міжнародного стандартів. Деякі дослідники вважають, що аудит проводиться згідно

Міжнародного стандарту аудиту «Безперервність діяльності» та Міжнародного стандарту з надання впевненості «Перевірка прогнозової фінансової інформації» [ 8, с. 135; 9, с.123].

Згідно з першим стандартом аудитор на основі отриманих аудиторських доказів повинен дійти висновку щодо прийнятності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку під час складання фінансової звітності, та чи існує суттєва невизначеність стосовно здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Окремим напрямком діяльності аудиторів та аудиторських фірм - є санаційний аудит, його проводять на підприємствах, які потрапили у зону неплатоспроможності та наразі перебувають у фінансовій кризі, цим підприємствам загрожує банкрутство.

Проведення цього виду аудиту в Україні набуло актуальності разом з прийняттям Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» у 1992 році. Цим Законом передбачено, що для з'ясування фінансового стану боржника суддя на підготовчому засіданні суду чи під час розгляду справи про банкрутство може призначити експертизу фінансового стану [11].

Згідно з цим Законом, санація – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації. Вона спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [11].

У 1999 році прийняли новий закон про внесення змін до Закону "Про банкрутство", в якому вперше додали поняття «досудова санація». Головна відмінність в тому, що досудова санація проводиться до початку порушення

справи про банкрутство. Ці заходи стосуються реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансових, економічних, правових питань і ведуться відповідно до діючого законодавства [12].

У 2019 році, тобто, аж через 20 років, було прийнято Кодекс України з процедур банкрутства, який встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи [13].

Рішення про проведення санації підприємства чи про його ліквідацію приймається на підставі висновків санаційного аудиту. Аналіз наукових праць, присвячених цій темі, свідчить про виникнення двох абсолютно протилежні думок стосовно часу розробки плану про санацію: до санаційного аудиту, чи ні.

Одна частина, в тому числі і доволі відомий доктор економічних наук Гордоподов Володимир Юрійович, вважає, що основна мета санаційного аудиту - це визначення санаційної спроможності підприємства, що перебуває у кризовому стані. Саме на основі санаційного аудиту, на їхню думку, приймається рішення про доцільність проведення санаційної процедури. Тобто даний вид аудиту повинен передувати складанню плану санації [14].

Ми схиляємося до думки, як і деякі науковці, що план санації – є одним із об'єктів перевірки санаційного аудиту, тому аудит передує розробці плану санації (і корегується вже з урахуванням рекомендацій аудиторської фірми або аудитора) [15, с. 209; 16, с. 404, 17].

Головний критерій прийняття рішення щодо санації або ліквідації підприємства є його санаційна спроможність.

Санаційна спроможність — це наявність у підприємства, що перебуває у нестабільному фінансовому стані, тобто на межі кризи, організаційно-

технічних, фінансових і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації [18].

Схематичне визначення санаційної спроможності було розроблено аспірантом кафедри одного з українських університетів О. Ю. Андрущенко, і подано нижче на рисунку 1.2

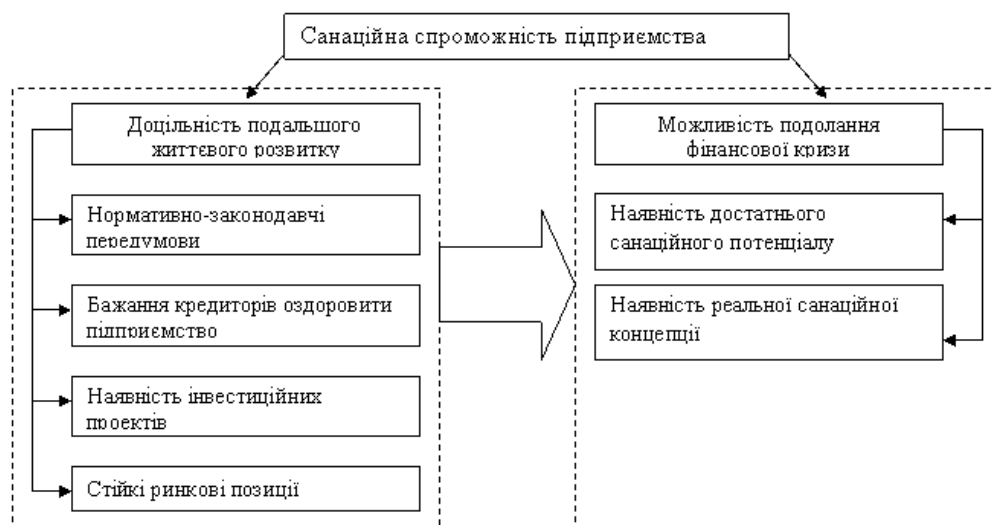


Рисунок 1.2 - Систематичне зображення визначення санаційної спроможності підприємства [19]

З метою визначення санаційної спроможності підприємства під час санаційного аудиту вирішують такі завдання:

- причинно-наслідковий аналіз виробничо-господарської та фінансової сфери підприємства;
- визначення глибини фінансової кризи, причин та можливостей її подолання;
- аналіз сильних чи слабких сторін підприємства;
- проведення дослідження розробленої санаційної концепції боржника;
- здійснення економіко-правової експертизи наявної в підприємства санаційної концепції



- прийняття рішення щодо майбутньої долі підприємства — санація або ліквідація.

Замовниками санаційного аудиту підприємства, можуть виступати [6]:

- саме підприємство (якщо воно виходить з пропозицією про укладання мирової угоди та проведення санації під час провадження справи про банкрутство);
- теперішні та потенційні власники корпоративних прав підприємства (якщо приймається рішення про збільшення статутного капіталу);
- потенційний санатор (якщо вирішується питання про санацію підприємства реорганізацією);
- позикодавець, наприклад банківський консорціум (якщо вирішується питання про надання санаційного кредиту);
- андеррайтери (якщо вирішується питання про викуп ними корпоративних прав нової емісії);
- державні органи (якщо вирішується питання про надання підприємству державної санаційної підтримки).

Зовнішнім замовникам аудиту потрібна обґрунтована інформація, яка має підтвердити, що: дані про фінансово-майновий стан боржника є достовірними і повними, і що вибрано найраціональніший із можливих варіантів подальшого розвитку підприємства.

## 1.2 Механізм проведення санаційного аудиту

У наукових джерелах немає єдиного підходу до класифікації етапів санаційного аудиту як щодо їх кількості, так і щодо економічного змісту. На нашу думку, найповнішим і найактуальнішим планом проведення санаційного аудиту подано в науковій статті Москаля Н.В., в котрій він виділяє вісім основних етапів [20, с.91].

Ми проаналізували його роботу і розробили власний план з сімома етапами, ми прибрати 5 пункт «розробка плану та програми санаційного аудиту», оскільки ми вважаємо це проводиться на другому етапі.

#### Етапи проведення санаційного аудиту

- ознайомлення з підприємством, його економічними характеристиками, фінансовим станом та санаційною концепцією;
- визначення та узгодження умов надання аудиторських послуг (предмету аудиту, обсягу робіт, рівня ризику, змісту аудиторського звіту, суми оплати);
- оцінка фінансового стану підприємства,
- аналіз виробничо-господарської сфери діяльності, причин та симптомів кризи, ідентифікація «слабких місць»;
- оцінка санаційної спроможності;
- аналіз достовірності та ефективності плану санації;
- узагальнення результатів аудиту, формування та подання звіту.

На першому етапі основним завданням аудиторської компанії є оцінка можливості надання аудиторських послуг конкретному суб'єкту господарювання. Аудитору необхідно оцінити ризики, пов'язані з клієнтом, можливість і здатність його фірми виконати завдання з санаційного аудиту, перед тим як погодити умови та підписати договір. На цьому етапі не передбачається проведення аналізу: з одного боку, до моменту укладення договору про надання послуг аудиторської компанії доступ до інформації суб'єкта господарювання є неповним та частково обмеженим, з іншого боку, аналіз фінансового стану та виробничо-господарської діяльності передбачені на інших етапах.

Аудитор в першу чергу ознайомлюється з підприємством зі слів керівництва, зокрема, з'ясовує такі питання: як керівництво клієнта оцінює фінансовий стан; чи отримувало підприємство збитки від господарської діяльності за минулий рік та попередні періоди; які тенденції зміни ліквідності

балансу; чи існує не сплачена своєчасно заборгованість та який розмір цієї заборгованості; чи є загроза припинення діяльності; чи наявні підстави для порушення судом справи про банкрутство; чи перебуває підприємство у юридичній процедурі банкрутства, а проведення санаційного аудиту призначене судом; як керівництво оцінює розроблену санаційну концепцію [20].

Також варто провести початкову ідентифікацію даних. Ця ідентифікація, по суті, невелика експертиза, збір всієї наявної інформації, на підставі якої можна додатково оцінити становище цього суб'єкта господарювання. Перший етап являє собою початкове та загальне підґрунтя для висновків про санаційну спроможність на п'ятому етапі.

Якщо здатність аудиторської фірми виконати завдання оцінена, як позитивна, якщо аудитор усвідомлює та погоджується з ризиками, які пов'язані з цим завданням, тоді розпочинається наступний етап. У Міжнародному стандарті аудиту 210 "Узгодження умов виконання завдань з аудиту" вказано, що аудитор і замовник повинні погодити умови аудиторського завдання та задокументувати їх у листі-зобов'язанні або в будь-якій іншій прийнятній формі контракту [21, с. 110]. В Україні зазвичай використовують договір на проведення аудиту.

Мета складання робочих документів:

- планування аудиторської перевірки;
- документальне підтвердження виконаних процедур аудиторською фірмою;
- забезпечення юридичної обґрунтованості проведення санаційного аудиту та його законності;
- одержання інформації про перевірку конкретного підприємства, зробленої кілька років тому, наприклад, під час судового розгляду (за потреби);

- документальне оформлення визначеного аудиторського ризику із зазначенням його величини;
- одержання необхідного матеріалу для подальших аудиторських перевірок тощо.

До найважливіших умов українського варіанту договору можна віднести предмет аудиту, умови (опис) завдання з аудиту, передача та отримання результатів послуг, вартість послуг та порядок здійснення платежу.

Наступні два етапи – це аналізи та оцінка фінансового і виробничо-господарської діяльності, для отримання повної картини, варто також ідентифікувати слабкі місця в визначити причини, які призвели до виникнення кризового стану на підприємстві. Науковець Москаль Н.В. у своїй роботі пропонує провести лише експрес-оцінку фінансової звітності, але на нашу думку, цієї інформації буде недостатньо. Загальні рекомендації, щодо аналізу виробничо-господарської діяльності, якими ми також скористаємось, містяться у Міжнародному стандарті аудиту 520 "Аналітичні процедури" [21, с. 464—472]

Механізми аналізу фінансової та виробничо-господарської діяльності описана у багатьох працях науковців, як зарубіжних, так і вітчизняних, у своїй роботі, за основу ми візьмемо Методику аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору, яка була затверджена Наказом Міністерства фінансів України у 2006 році. Згідно цієї методики основними складовими фінансового аналізу діяльності підприємства є [22]:

- горизонтальний фінансовий аналіз, який проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу. Розраховуються абсолютні і відносні зміни, темпи росту (приросту) окремих показників (доходу, витрат, активів тощо) за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх змін;

- вертикальний фінансовий аналіз, який базується на порівнянні питомої ваги окремих структурних складових;
- порівняльний фінансовий аналіз, який проводиться для зіставлення планових та фактичних показників, фактичних та нормативних (галузевих, загальних) показників. Порівнюються такі показники, як: обсяг реалізації продукції, собівартість продукції, ціни на готову продукцію тощо;
- аналіз фінансових коефіцієнтів який полягає у зіставленні показників звітності та/або фінансового плану з метою розрахунку коефіцієнтів: коефіцієнт платоспроможності (ліквідності), оцінки оборотності активів, фінансової стабільності підприємства тощо;
- факторний фінансовий аналіз, який проводиться для оцінки впливу окремих чинників на рівень відповідних результативних показників.

При оцінці фінансового та виробничого-господарського стану підприємства аудитор також варто врахувати методичні рекомендації щодо виявлення ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, які містяться в Наказі Міністерства економіки від 19.01.2006 [23].

Для виявлення причин кризи варто зазначити, що в розвитку будь-якої економічної системи існує декілька циклів, кожний з яких проходить певні фази та етапи. Підприємства, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам й закономірно не можуть уникнути криз.

Рівні життєвого циклу підприємства різноманітні, так само, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств.

На рисунку 1.3 зображені тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств у різні миттєвості часу

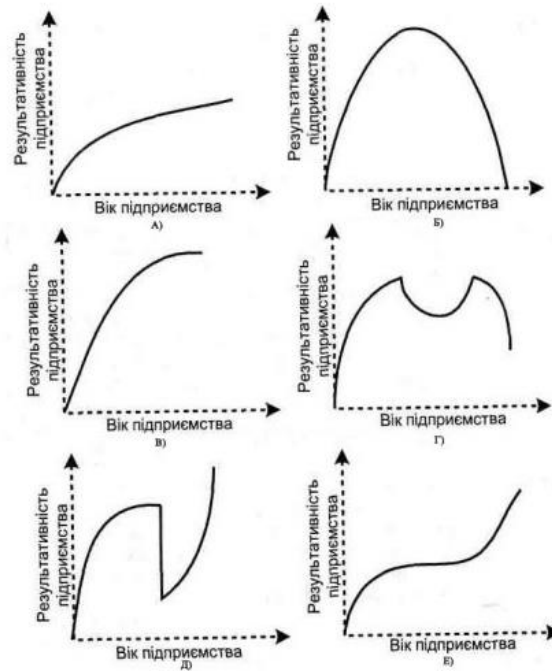


Рисунок 1.3 - Графічне зображення кривої життєвого циклу різних підприємств: а) "середній успіх"; б) "карколомний успіх-занепад"; в) "зіркова"; г) мінлива кар'єра; д) різкий занепад та відновлення; е) запізніле визнання [24]

Кризовий стан вимагає від керівництва підприємства негайних дій, в тому числі змін цілей та стратегій. Це робиться для того, щоб мати можливість переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, заглиблюватися у кризовий стан. Врахування циклічності дозволяє підвищити ефективність фінансової та виробничо-господарської діяльності, розробити антикризове управління або скоригувати його так, щоб й майбутньому мінімізувати негативні наслідки від кризового стану.

Тобто, можна констатувати, що враховуючи особливість економічної системи, підприємствам майже неможливо уникнути кризового стану. При санаційному аудиті важливо врахувати причини і глибину цієї кризи, адже ця характеристика буде відігравати найважливішу роль у висновку або про проведення фінансової санації, або про ліквідацію підприємства.

Головні чинники фінансової кризи підприємства поділяють на екзогенні та ендогенні, тобто зовнішні і внутрішні, на ті, що не залежать від діяльності підприємства та на ті, які напряду залежать від підприємства.

До зовнішніх чинників належать:

- падіння кон'юнктури в економіці в цілому;
- стрімке підвищення рівня інфляції;
- нестабільність податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- підвищення конкуренції на ринку або криза окремої галузі;
- зростання монополії на ринку;
- зниження купівельної спроможності населення;
- політична нестабільність;
- природні лиха.

До внутрішніх чинників належать:

- відсутність стратегії розвитку підприємства;
- розбалансованість організаційної структури;
- відсутній антикризової стратегії;
- низький рівень управління;
- низький рівень кваліфікації та незадовільна робота персоналу
- неналежний рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- невдала організація збуту продукції;
- простота виробничих потужностей, недостатність інновацій;
- недоліки інвестиційної політики;
- дефіцит фінансування, втрата або погіршення умов зовнішнього фінансування [25; 26].

Для оцінки глибини кризи скористаємось типовою класифікацією стадій кризового стану підприємства:

- стадія 1 — зниження ліквідності та погіршення структури балансу протягом декількох звітних періодів, підвищення ризику банкрутства, проте подолання кризи можливе за рахунок внутрішніх резервів та підвищення ефективності управління;
- стадія 2 — спостерігається нестача ліквідних активів для своєчасного погашення зобов'язань, знижується платоспроможність, виникає загроза банкрутства, проте існує можливість фінансового оздоровлення підприємства через запровадження відповідних санаційних заходів;
- стадія 3 — спостерігається неплатоспроможність, відсутність внутрішніх джерел подолання кризового стану, існує загроза припинення діяльності та банкрутства, фінансова санація можлива тільки при залученні та за рахунок зовнішніх інвестицій.

На п'ятому етапі оцінюється санаційна спроможність підприємства, тобто чи має воно можливості (організаційно-технічні, фінансові і правові), які визначають його здатність до успішного проведення санації. На цьому етапі аудитор повинен отримати підтвердження наявності у підприємства потенціалу для майбутньої успішної діяльності. Саме на основі оцінювання такої спроможності, ухвалюють рішення про його санацію чи ліквідацію.

Аудитор має оцінити позиції суб'єкта господарювання на ринку та можливості збільшення обсягів реалізації; дослідити переваги підприємства перед конкурентами;

На наступному етапі здійснюється оцінка достовірності та ефективності плану санації. В. Г. Боронос пропонує три критерії оцінки плану санації: ефективність, економічність та досяжність [16].

Ефективність — співвідношення між запланованими результатами та ресурсами, що використані для їх досягнення.

Економічність — мінімізація ресурсів, спрямованих на виведення підприємства із кризи, з огляду на результат.



Досяжність — реальність досягнення запланованих заходів з використанням наявних ресурсів, сильних сторін та можливостей підприємства. Дослідити відповідність плану санації конкретного підприємства цим критеріям можна за допомогою відповідних коефіцієнтів та аналітичних таблиць [28, с. 206—207].

На останньому етапі, аудитор робить узагальнення результатів формує судження щодо:

- 1) результатів аналізу фінансової та виробничо-господарської діяльності, причин, характеру та глибини кризового стану;
- 2) санаційної спроможності;
- 3) плану санації.

### 1.3 Науково-методичні підходи до проведення аудиту

Методи і технічні прийоми, які застосовуються під час проведення аудиту, описані спеціальною вітчизняною і зарубіжною літературою. На нашу думку найдетальнішою класифікацією була розроблена науковцями В.Г. Боронос, І.Й. Плікус, І.М. Кобушко і викладена в їхньому підручнику [16]. Вони розділили методи та технічні прийоми на дві категорії: ті, що застосовуються при звичайному аудиті та ті, що використовують при санаційному. Ми беремо за основу ці дві категорії, оскільки більшість методів і прийомів, які використовують при звичайному аудиті можна опосередковано використати і в санаційному.

Скористаємось типовим переліком методів та технічних прийомів, які використовуються при звичайному аудиті:

- аналіз,
- синтез,
- спостереження,
- інвентаризація,

- контрольні заміри,
- експертиза,
- документальна перевірка тощо.

До специфічних методів санаційного аудиту відносяться:

- опитування,
- інспекція,
- запит,
- аналітичний огляд.

До прийомів відносять:

- вибірккову перевірку,
- анкетування,
- тестування тощо.

Метод опитування передбачає отримання інформації (в письмовій та усній формі) від працівників підприємства – його керівника, менеджерів, головного бухгалтера та інших. Отримані відповіді відносять до аудиторських доказів.

Метод інспекції передбачає перевірку облікових записів, розрахунків матеріальних активів а також їхню фізичну наявності на складі, і необхідність їх для господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Запит – письмовий запит про підтвердження залишку грошей на рахунках надсилають до банку, що обслуговує підприємство, або дебіторам і кредиторам. Крім того, широко використовують запит до юридичної компанії, яка веде справи підприємства про відсутність чи наявність судових справ, законність укладених контрактів тощо.

Метод аналітичного огляду – це нетрадиційний аналіз, за допомогою якого порівнюють фактичні дані з даними попереднього звітного періоду чи плановими (бюджетними) показниками. Мета і завдання: визначити тенденції, перспективи діяльності суб'єкта господарювання (і не лише за даними його фінансової звітності, а й за результатами роботи інших споріднених

підприємств цієї галузі). І якщо в актуальних економічних умовах багато підприємств цієї галузі зазнали банкрутства, то не виключено, що те підприємство-клієнта, що перевіряють. Існують і інші напрями аналітичного огляду, а саме:

- прийом вибіркової перевірки (даних, які впливають на господарську діяльність підприємства) - наприклад, із сукупності дебіторської заборгованості перевіряють лише ті суми, які перевищують визначену межу їхнього значення;
- прийом анкетування – суть цього прийому полягає в отриманні від працівників підприємства та третіх осіб відповідей на заздалегідь сформувані питання;
- прийом тестування. У своїх робочих паперах (документах) аудитор сам дає відповіді у формі «так» або «ні» за певним переліком питань на кожному етапі аудиторської перевірки чи з кожного об'єкта аудиту. Тести аудиторського контролю досить різноманітні, незалежні, спрямовані тощо.

Окремо розглянемо і виділимо методи аналізу, які використовують у практиці аудиту та застосовуються з метою санаційного аудиту. Ці методи застосовуються на чотирьох найважливіших етапах: при оцінці фінансового стану підприємства, аналіз виробничо-господарської сфери діяльності, санаційної спроможності та аналізу достовірності та ефективності плану санації.

Метод читання зовнішньої звітності. Полягає у вивченні абсолютних значень показників зовнішньої звітності для визначення основних джерел коштів підприємства та напрямів їхнього використання за минулий період, а також прибуткової та дивідендної політики. Особливу увагу звертають на наявність у звітності незвичайних показників і сум, а також на інформацію, що міститься у висновках і примітках [28].

Метод галузевого порівняльного аналізу. Використовують для порівняння фінансових показників із середньогалузевими та використання їх як основи для проведення аудиту. Позитивними рисами галузевого порівняльного аналізу є те, що внаслідок його проведення аудитор може глибше оцінити стійкість фінансових позицій підприємства, його платоспроможність і кредитоспроможність [28].

Метод порівняльного аналізу облікових і звітних даних підприємства за кілька минулих років. Аудитор обирає певні показники і вивчає відхилення, а також відсоткові співвідношення між проміжними та звітними показниками звітності.

Метод порівняльного аналізу фактичних даних підприємства з розрахунками самого аудитора. Цей метод виходить з того, що аудитор не довіряє наданим підприємству даним і тому варто провести додатку перевірку та аналіз. Аудитор в цей час має мислити критично та об'єктивно. Суть методу полягає в тому, що аудитор порівнює показники звітності з результатами підприємства-клієнта. Він повинен визначити мінімальну межу можливої різниці, наявність якої не потребує додаткового тестування. Якщо значення виявленої різниці неприпустиме, то аудитор намагається знайти реальне пояснення чи провести додаткове тестування [28].

Метод коефіцієнтного аналізу. Цей метод ґрунтується на визначенні залежностей між окремими показниками звітності [28].

Як вже було зазначено вище, під час санаційного аудиту варто оцінити велику кількість складових (відповідно до плану проведення), зараз детальніше зупинимось на кожній з них і опишемо, які саме кількісні показники потрібно буде врахувати.

Перша складова - Оцінка фінансового стану підприємства.

Основним джерелом інформації є типові форми річної бухгалтерської звітності підприємств, а саме:

– баланс підприємства – форма №1;

- звіт про фінансові результати – форма №2;
- звіт про фінансово-майновий стан – форма № 3.

Аудит фінансової сфери передбачає:

А) оцінювання динаміки та структури валюти балансу;

В першу чергу варто проаналізувати динаміку валюти балансу та його структури за останні декілька років. Тенденція до зменшення валюти балансу свідчить про скорочення підприємством обсягів своєї господарської діяльності, що може бути основною причиною неплатоспроможності. У процесі аналізу балансу особлива увага звертається на дослідження таких статей:

- товари відвантажені, не оплачені в строк,
- розрахунки з дебіторами за товари, роботи та послуги, не оплачені в строк;
- збитки звітного й минулих років;
- довгострокові (короткострокові) кредити та позики, не погашені в строк;
- розрахунки з кредиторами за товари, роботи та послуги, не оплачені в строк.

Трендовий метод аналізу та бенчмаркінг використовують для дослідження динаміки валюти балансу та його структури. Трендовий метод аналізу – це особливий вид оцінки, під час якого кожен позицію балансу порівнюють із даними за попередні роки. Бенчмаркінг - процес, коли один аудитор порівнює показники компанії-клієнта з аналогічними середньогалузевими, а також з показниками підприємств, котрі є провідними і більш успішними в конкретній галузі. На цій підставі робиться висновок про основні тенденції динаміки показників.

Б) аудит власного капіталу;

Під час аудиту увага зосереджується на таких питаннях:

- склад і структура джерел власних фінансових ресурсів;

- структура сукупного капіталу підприємства;
- правильність формування статутного фонду;
- можливості збільшення статутного фонду та необхідність санації балансу;
- можливості реструктуризації статутного фонду;
- структура та джерела формування додаткового капіталу;
- наявність резервних (страхових) фондів;
- наявність нерозподіленого прибутку (непокритих збитків).

Аудит власного капіталу акціонерного товариства включає в себе також розрахунок показників ринкової активності підприємства, до яких належать:

- коефіцієнт цінності акцій (відношення ринкової ціни однієї акції до суми дивіденду на одну акцію);
- рентабельність акцій (показник, обернено пропорційний до коефіцієнта цінності акцій);
- сума дивідендів на одну акцію.

В) аналіз кредиторської та дебіторської заборгованостей;

Важливим кроком у процесі санаційного аудиту є розшифрування кредиторської з фіксацією дати її виникнення та суми. Збільшення власної кредиторської заборгованості пов'язано з тим, що підприємство бере кредити для забезпечення своєї діяльності.

Стосовно дебіторської заборгованості, варто зазначити, що розрізняють 2 види дебіторської заборгованості, а саме [6]:

- поточна (яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашеною протягом дванадцяти місяців від дати складання балансу) включається до підсумку балансу за чистою реалізаційною вартістю, яка визначається як різниця між поточною заборгованістю та резервом сумнівних боргів

- довгострокова (яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашеною пізніше ніж через дванадцять місяців від дати складання

балансу) відображається в першому розділі активу балансу, складеному за національними стандартами бухгалтерського обліку, що зумовлено меншим рівнем її ліквідності.

Г) оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності.

Зміна структури активів у бік збільшення частки оборотних коштів може вказувати на:

- формування мобільнішої структури активів, що сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства;
- відволікання частини поточних активів на кредитування споживачів товарів, дочірніх підприємств та інших дебіторів, що свідчить про фактичну іммобілізацію цієї частини оборотних коштів у виробничому циклі;
- згортання виробничої бази.

На цьому етапі аудиту вирішуються такі основні завдання:

- аналізуються оборотні активи;
- визначається рівень ліквідності активів;
- оцінюється платоспроможність підприємства;

Г) аудит фінансових інвестицій;

До основних завдань, на даному етапі, належать:

- перевірка статутних документів підприємства щодо прийнятої ним інвестиційної політики;
- перевірка правильності оцінки фінансових інвестицій в обліку при їх придбанні, утриманні, продажу на дату балансу;
- підтвердження законності і правильності відображення в обліку операцій з фінансовими інвестиціями;
- перевірка правомірності визначення фінансових результатів від інвестиційної діяльності підприємства;
- аналіз ефективності використанні фінансових інвестицій [29].

Д) оцінювання ділової активності підприємства;

Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає намагання підприємств досягнути поставлені цілей, а також забезпечити динамічність розвитку. Основними критеріями цієї активності є:

- фондovіддача (відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних фондів);
- продуктивність праці (відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності працівників);
- оборотність власного капіталу (відношення виручки від реалізації до обсягу власного капіталу);

Аудитор самостійно обирає найприйнятніші показники, на його думку, для аналізу, та в подальшому, для висновків. Низькі значення цих показників є так званим «red flag», тривожним дзвіночком, та свого роду попередженням для потенційних інвесторів, санаторів, кредиторів про недоцільність партнерства з таким підприємством. фінансового аналізу.

Друга складова - Аналіз виробничо-господарської сфери діяльності

У процесі аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства аудитор має виявити сильні та слабкі сторони виробничої сфери підприємства з метою розробки рекомендацій щодо їх мобілізації чи усунення. Аудитор, на даному етапі, проводить такі роботи [7]:

1. Проводить аналіз загальної виробничої структури підприємства. Цей аналіз вирішує такі завдання:
  - досліджуються основні техніко-економічні показники структурних підрозділів (обсяги виробництва, чисельність, основні фонди, фонд оплати праці тощо);
  - визначаються види продукції, обсяги їх випуску та реалізації за попередній і звітний роки, а також прогнозні показники на наступні роки для кожного структурного підрозділу та для підприємства в цілому;
  - визначається частка кожного виду продукції в загальному її обсязі;



- визначається кількість та місцезнаходження окремих структурних підрозділів, у тому числі допоміжних і обслуговуючих, оптимальність їх розташування, а також стан будівель і споруд;
- проводиться експертиза доцільності утворення та взагалі існування окремих підрозділів у ході майбутньої реструктуризації.

2. Оцінка рівня існуючої технології виробництва вирішується в таких аспектах:

- а) наявність сучасних передових технологій;
- б) застосування автоматизованих систем управління;
- в) використання “ноу-хау” та власних інноваційних розробок;

3. Аналіз витрат на виробництво. Вивчається ефективність планування собівартості та здійснюється факторний аналіз відхилень факту від плану.

На підставі первинних бухгалтерських документів визначається сума витрат у собівартості продукції, які не пов’язані з виробничо-господарською діяльністю. При цьому аналізується наявність сировини, матеріалів, палива, купованих напівфабрикатів, інших товарно-матеріальних цінностей, які не стосуються виробництва продукції. На цій основі розробляються рекомендації щодо їх подальшого використання, зокрема продажу [7] .

Приділяється увага питанню правильності віднесення витрат на собівартість продукції та на валові витрати для цілей оподаткування. У разі порушення вимог Закону “Про оподаткування прибутку” в частині формування валових витрат підприємство очікують фінансові санкції.

4. Аналіз основних фондів та амортизаційних відрахувань.

Аудитор звертає увагу на основні фонди, які було придбано, реалізовано, ліквідовано або здано в оренду протягом останніх періодів. Показники завантаженості основних фондів, зносу, матеріало- та енергомісткості, прогресивності технологічних процесів порівнюються з аналогічними показниками діяльності підприємств, що працюють у відповідній галузі найуспішніше.

Перевіряється правильність проведення та відбиття у звіті даних таких операцій, пов'язаних з рухом основних фондів: надходження та реалізація, індексація основних фондів, ремонт, амортизація та інші

Майновий стан підприємства оцінюється на підставі дослідження таких показників, як коефіцієнт зносу основних фондів, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття та частка активної частини основних фондів у структурі основних фондів.

#### 5. Аналіз показників праці.

При виконанні цього завдання аудитор досліджує динаміку чисельності працівників та рівня заробітної плати, обсяги прихованого безробіття, плинність кваліфікованих робітників та інженерно-технічних кадрів. З'ясовуються причини, які призвели до втрат робочого часу (відсутність замовлень, сировини, втрата традиційних ринків збуту, висока ціна продукції, незадовільна робота обладнання, відсутність маркетингових досліджень тощо), робиться висновок про відповідність кількості працівників потребам виробництва [7].

#### 6. З'ясування причин виникнення фінансової кризи

Розуміння причин важливе для того, щоб в майбутньому підприємство змогло подолати цю фінансову кризу. Тут зосереджуємось на внутрішніх, адже в більшості випадків, на зовнішні причини, майже неможливо вплинути, в той час як внутрішні причини кризи криються у самому підприємстві, у недоліках його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Такими причинами можуть бути:

- хронічна збиткова діяльність. У цьому разі необхідно проаналізувати причини такої діяльності,.
- втрати або пошкодження майна.
- неодержаний прибуток (втрачена вигода).

Стосовно зовнішніх причин фінансової кризи варто зазначити, що ключову роль тут відіграє антикризова управління на підприємстві, яку можна

вважати способом досягнення своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

Думка, стосовно визначення поняття «антикризове управління» різниці в економічній науці.

Тому в даній роботі ми проаналізували велику кількість робіт і статей науковців, в яких було наведено дане поняття визначень і обрали одні із самих економічно точних, на нашу думку, і навели їх в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття антикризове управління вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор	Визначення
Л. Лігоненко [30, с. 37]	це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
О. Терещенко [31, с. 10]	це застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи
К. Хамфріс [32]	антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
Б. Паттерсон [32]	це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації.

Отже, на основі інформації, наведеної вище, можна зазначити, що суть антикризового управління заключається у виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по можливому виходу з неї та недопущення кризових явищ у майбутньому.

Загалом існує велика кількість наявних підходів та інструментів щодо методичного забезпечення оцінки кризових явищ та ймовірності з

банкрутства. Вони відрізняються за багатьма критеріями, такими як: об'єкт оцінки, складність розрахунків та витратами на їх проведення, масштабність аналізу та ін. Скористаємось основною системною класифікацією існуючих методик на рисунку 1.4.



Рисунок - 1.4 Методики оцінки діагностики кризових явищ та діагностики банкрутства на підприємстві [33]

Варто також зазначити про важливість оцінки ефективності управління антикризовими заходами. Експрес-діагностика – це порівняльний аналіз оцінюючих показників фінансового стану підприємства. Експрес-діагностику здійснюють на основі розрахунків таких показників: показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності, рентабельності. Ці показники зіставляють із їх нормативними значеннями.

#### Третя складова - Оцінка санаційної спроможності

Як вже було зазначено раніше, на основі застосування Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства визначають ознаки втрати або відновлення платоспроможності [28]. Згідно з цими Методичними рекомендаціями, під час проведення аналізу фінансово-господарського стану підприємств оцінюється фінансова ситуація підприємств.

Аналітик, досліджуючи санаційну спроможність підприємства, звертає увагу на можливості та умови здійснення інвестицій у власний капітал потенційними санаторами (якщо це передбачено власною санаційною концепцією), аналізує напрямки використання залучених у такий спосіб фінансових ресурсів.

#### Четверта складова - аналіз достовірності та ефективності плану санації:

Санаційний аудит спрямований виконати незалежне оцінювання плану санації (яке розробило підприємство) та його оптимальність, висловити думку про доцільність проведення санації, зважаючи на наявні ресурси, конкурентні переваги, виробничий та кадровий потенціал, сильні і слабкі позиції підприємства на ринку. Тому важливо для санаційного аудиту провести власне оцінювання складових плану санації, а саме таких об'єктів:

- Правову спроможність підприємства-боржника

Тут варто необхідно звернути увагу на таке:

1. Методичні рекомендації щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств використовуються для уніфікації розрахунку вартості чистих активів. Розроблення подальших заходів із фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання ґрунтується на зіставленні величини чистих активів з такими показниками, як розмір статутного капіталу та мінімальний розмір статутного капіталу (визначається у законодавстві для певного виду господарського товариства). Якщо вартість чистих активів товариства є меншою від мінімального розміру статутного капіталу (відповідно до чинного законодавства), підприємство підлягає процедурі ліквідації [34].

2. Окремі управлінські дії та процедури із приводу фінансового оздоровлення підприємства регламентують такі закони України: «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність», «Про банки та банківську діяльність», Податковим кодексом України та інші [35, 36, 37].

3. Управлінські дії зі збільшення (зменшення) статутного капіталу повинні здійснюватися відповідно Положенням про порядок збільшення (зменшення) розміру статутного капіталу акціонерних товариств [38].

- Аудит окремих санаційних процедур.

## Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукової вітчизняної літератури було запропоновано авторську інтерпретацію терміну «аудит». Таким чином, сутність аудиту полягає в незалежній та об'єктивній перевірці або експертизі бухгалтерської звітності, обліку та інших даних (про використання майна, коштів, проведення комерційних операцій та інвестицій у юридичних суб'єктів, тощо) з метою визначення їх достовірності.

При розгляді вищезгаданої теми було встановлено, що санаційний аудит і рішення про майбутнє підприємства на основі цього виду аудиту грають важливу роль на підприємстві, яке перебуває у кризовому стані.

Головний критерій прийняття рішення щодо санації або ліквідації підприємства є його санаційна спроможність.

Санаційна спроможність — це наявність у підприємства, що перебуває у нестабільному фінансовому стані, тобто на межі кризи, організаційно-технічних, фінансових і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації

У наукових джерелах немає єдиного підходу до класифікації етапів санаційного аудиту як щодо їх кількості, так і щодо економічного змісту. На нашу думку, найповнішим і найактуальнішим планом проведення санаційного аудиту подано в науковій статті Москаля Н.В., на основі дослідження, яке було викладено в цій статті, ми доповнили план проведення санаційного аудиту. Цей план складається з обширних 6 етапів:

- ознайомлення з підприємством, його економічними характеристиками, фінансовим станом та санаційною концепцією;
- визначення та узгодження умов надання аудиторських послуг (предмету аудиту, обсягу робіт, рівня ризику, змісту аудиторського звіту, суми оплати);
- оцінка фінансового стану підприємства,
- аналіз виробничо-господарської сфери діяльності, причин та симптомів кризи, ідентифікація «слабких місць»;
- оцінка санаційної спроможності;
- аналіз достовірності та ефективності плану санації;
- узагальнення результатів аудиту, формування та подання звіту.

## 2 САНАЦІЙНИЙ АУДИТ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Українська залізниця» – це вітчизняний залізничний перевізник вантажів та пасажирів, який здійснює централізоване управління процесом перевезень у внутрішньому й міждержавному сполученнях та регулює діяльність залізниць.

Згідно зі Статутом компанія була утворена відповідно до Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» та постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів, прийнятих в тому числі до набрання чинності Законом, які діють у частині, що не суперечить Закону [39].

100 % акцій акціонерного товариства належать державі, закріплюються на базі Укрзалізниці, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Укрзалізниці та підприємств залізничного транспорту.

До сфери Укрзалізниці входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів [40].

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. Експлуатаційна протяжність головних колій складає 21 640,4 км з яких 45% електрифіковано.



На залізницях функціонують 1492 залізничних станцій, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій шляху, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанцій енергопостачання [41].

Загальні відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація АТ «Укрзалізниця» згідно зі Статутом

Повне найменування підприємства	Публічне акціонерне товариство "Українська залізниця"
Скорочене найменування	АТ "Укрзалізниця"
Дата реєстрації	21.10.2015
Код за ЄДРПОУ	40075815
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Тверська, 5
Поштовий індекс	03680
Міжміський код, телефон та факс	(044) 465-00-00, 465-00-30(044) 465-10-59, 465-32-44
Електронна поштова адреса	uz@uz.gov.ua

Статутний капітал товариства становить 229 879 115 000 грн. Статутний капітал товариства поділяється на 229 879 115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонеру товариства належить 229 879 115 простих іменних акцій, що становить 100% статутного капіталу товариства [42].

Для забезпечення функціонування товариства утворюються органи товариства, а також структура управління, який є доволі складною і багаторівневою системою і подається на рисунку 2.1. [40]. Апарат в свою чергу поділяється на 3 блоки, а саме:

- виробничий блок;
- загальний блок;
- блок забезпечення.

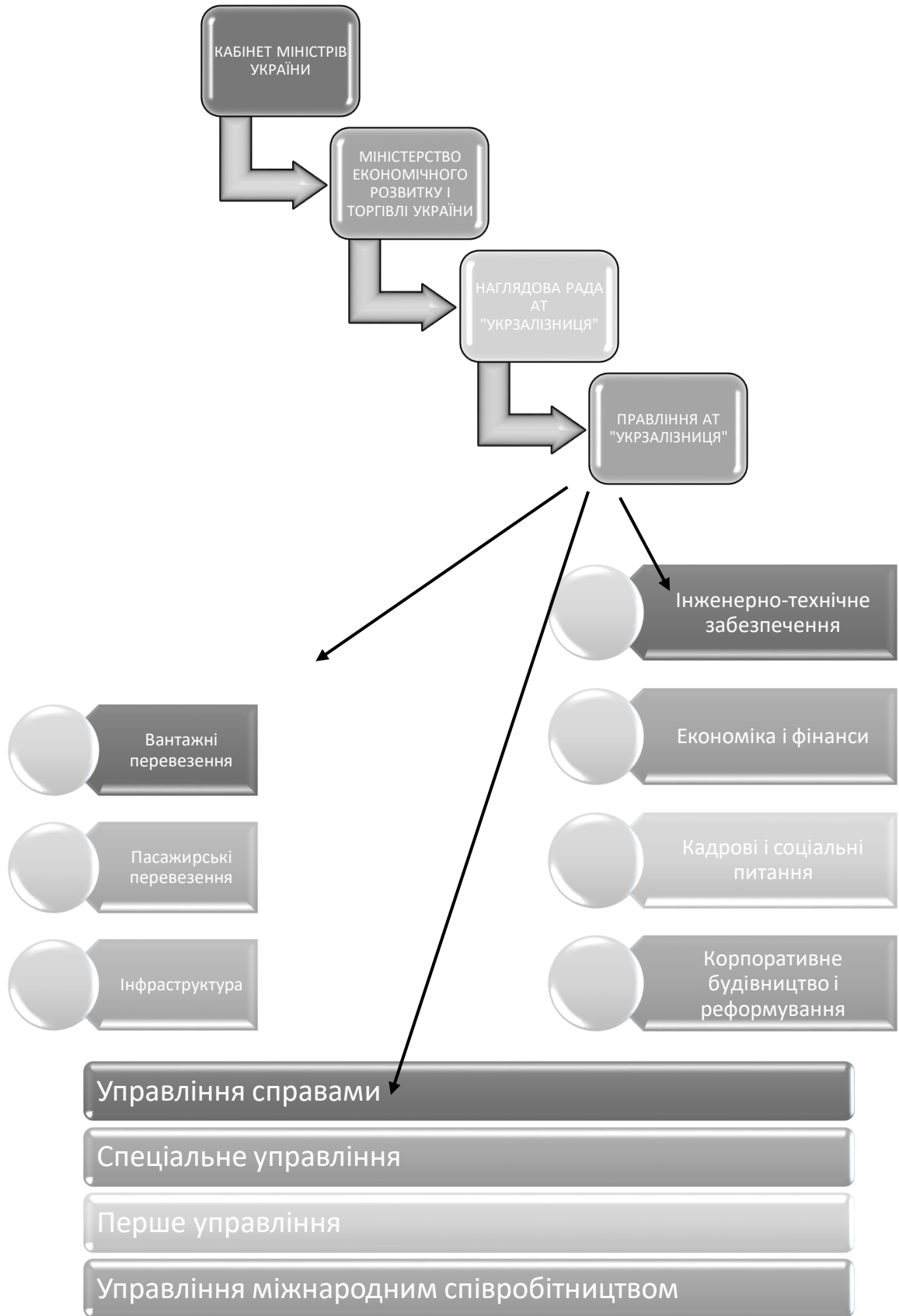


Рисунок 2.1 – Структура та апарат управління АТ «Укрзалізниця» [40]

Основною діяльністю підприємства є:

1. Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;
2. Надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту;
3. Проектування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;
4. Діяльність із зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;
5. Надання послуг з ремонту вантажних вагонів і контейнерів, ремонту колісних пар, проведення промивально-пропарювальних робіт, а також дезінфекція вантажних вагонів;
6. Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах;
7. Надання послуг з навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, видачі та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення;
8. Надання послуг з охорони вантажів, прийнятих до перевезення;
9. Інша діяльність [42].

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

- Закон України «Про транспорт»;
- Закон України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування»;
- Закон України «Про залізничний транспорт»;

- Статут залізниць України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 06.04.1998 № 457;
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 № 651-р «Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту»;
- постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 № 1390 «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки»;
- постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»;
- постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 № 735 «Питання акціонерного товариства «Українська залізниця».

У 2018 році відбулися зміни в українському законодавстві, а саме були внесені зміни до Закону України «Про акціонерні товариства», постановою Кабінету Міністрів України від 30.10.2018 № 938 «Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Українська залізниця» були внесені зміни до Статуту підприємства, шляхом затвердження його у новій редакції з одночасною зміною типу Товариства з публічного на приватне, а також найменування Товариства з ПАТ «Укрзалізниця» на АТ «Укрзалізниця» [39].

Наприкінці 2022 була затверджена екологічна політика АТ «Укрзалізниця» до 2030 року (ДОДАТОК А).

Україна має значний транзитний потенціал. Цьому сприяє її географічне розташування на перетині шляхів сполучення між західними європейськими та східними азійськими країнами і наявність відповідної інфраструктури. Територією країни простягаються 169 643 км автомобільних доріг загального користування. Експлуатаційна довжина колій АТ «Укрзалізниця» за 2020 рік складає 19 811,5 км. У Чорноморському та Азовському басейнах, а також у дельті Дунаю працюють 18 морських портів та 12 порт пунктів, територією України простягається 1 562,6 тис. км судноплавних водних шляхів.

Функціонує розвинена мережа паромного сполучення, морських контейнерних ліній, що з'єднують Україну з країнами партнерами в Чорноморському регіоні

АТ «Укрзалізниця» є лідером на транспортному ринку України, де забезпечує основну частку вантажних та пасажирських перевезень, котрі здійснюються усіма видами транспорту.

Наявність розгалуженої мережі залізничних колій, яка охоплює всі регіони України, дозволяє перевозити значну кількість вантажів та пасажирів [43].

Важливість залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України посилюється і тим, що через територію держави пролягають основні транспортні транс'європейські коридори: Схід – Захід, Балтика – Чорне море.

За інформацією Державної служби статистики України, вантажообіг за усіма видами транспорту у 2020 році склав 313,239 млн. тис. км, або 88,2 % від обсягів 2019 року [44].

Частка вантажообігу залізничного транспорту у загальному вантажообігу за 2020 рік становила 56 % – порівняно з минулим роком частка збільшилася.

Таблиця 2.2 - Вантажообіг за видами транспорту, 2019-2020 рр.

Вид транспорту	Вантажообіг, млн. тис. км		% у загал. вантажообігу	
	2019	2020	2019	2020
Всі види, зокрема:	355 009	313 239	100,0	100,0
залізничний	181 844,7	175 587,1	51,2	56,1
автомобільний	64 952,9	65 176,9	18,3	20,8
водний	3 387,7	2 877,3	0,95	0,92
трубопровідний	104 528,1	69 281,8	29,4	22,1
авіаційний	295,6	316,2	0,09	0,08

Динаміку обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом можна побачити на рисунку 2.2

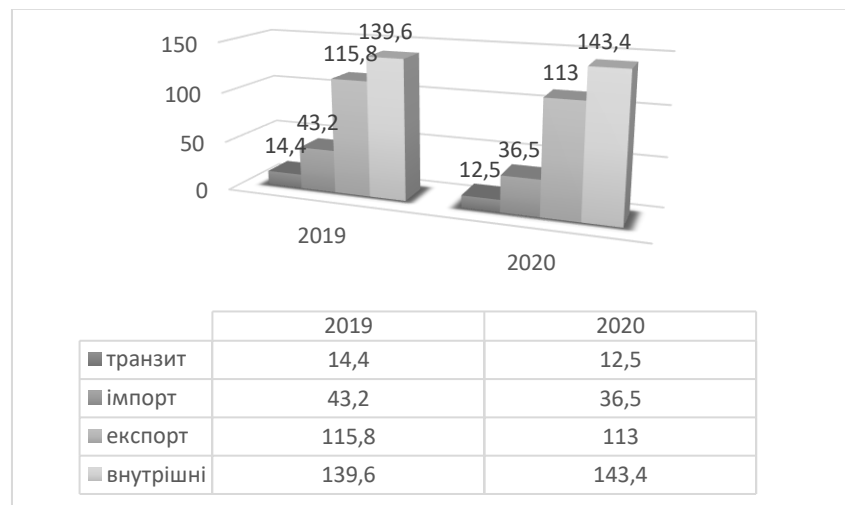


Рисунок 2.2 - Динаміка обсягу вантажних перевезень за 2019-2020 роки, МЛН.ТОНН

За даними Державної служби статистики України, за 2020 рік пасажирообіг за усіма видами транспорту склав 49 034,8 млн пас.-км, або 45,8 % від обсягів 2019 року. Частка пасажирських перевезень залізничним транспортом склала 10 696,2 млн пас.-км, що становить 21,8 % від загального обсягу транспортних пасажирських перевезень.

Таблиця 2.3 - Пасажирообіг за видами транспорту, 2019-2020 рр.

Вид транспорту	Пасажирообіг, млн пас.-км		% у загальному пасажирообігу	
	2019	2020	2019	2020
Усі види, зокрема:	107 175	49 034,8	100,0	100,0
залізничний	28 413,5	10 696,2	26,5	21,8
автомобільний	33 879,9	19 092,2	31,6	38,9
водний	25,8	4,0	0,0	0,0
авіаційний	30 241,8	10 106,9	28,2	20,6
трамвайний	3 729,2	2 541,0	3,5	5,2
тролейбусний	5 407,0	3 452,9	5,0	7,0
метрополітенівський	5 477,8	3 141,6	5,1	6,4

Відповідно до наказу Міністерства транспорту України від 03.06.2004 № 464 «Про затвердження рекомендацій щодо вживання термінів та визначень з безпеки руху поїздів» встановлено розподіл локомотивів на такі види, як: вантажний, маневровий, пасажирський та підштовхувальний локомотив.

Структуру парку локомотивів АТ «Укрзалізниця» наведено на рисунку 2.3. [45].

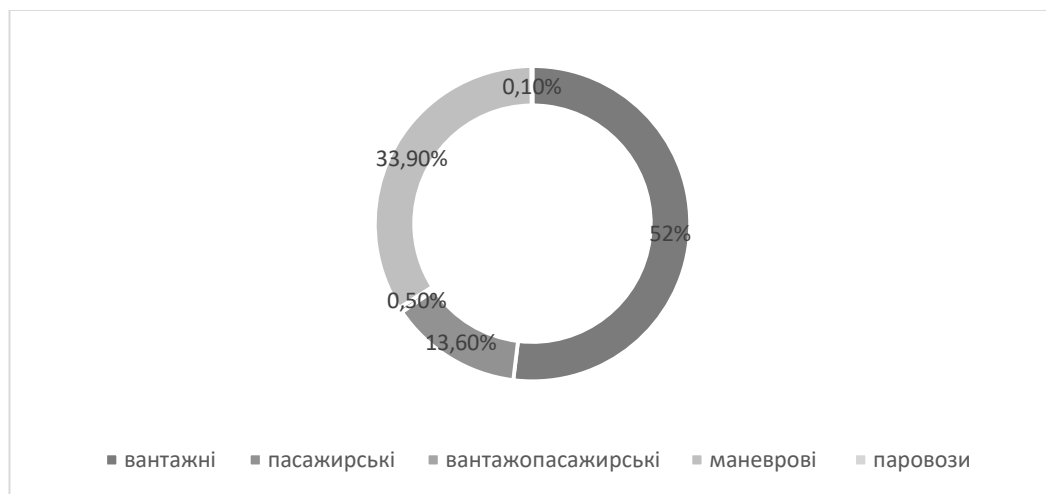


Рисунок - 2.3 Структуру парку локомотивів АТ «Укрзалізниця» за родом служби (ІІІ кв. 2020 р.)

Найбільша кількість локомотивів складають вантажні, а саме 2295 одиниць, маневрових – 1497 одиниць, пасажирських 601, вантажо-пасажирських 20, а паровозів всього 3.

Не дивлячись на те, що загальний обсяг змінювався не критично, були лише помітні зміни в самій структурі протягом 3 років. Основними причинами, чому не вдалося збільшити обсяги вантажних перевезень були:

- падіння цін та зниження попиту на чорні метали на ключових українських ринках (ЄС, Туреччина);
- протекціонізм країн-партнерів, торгові війни, а саме тарифні квоти, захисні та антидемпінгові мита на експорт оцинкованого прокату (ЄАЕС, ЄС);

- ревальвація гривні (внаслідок якої вирости витрати у доларовому еквіваленті);
- криза вугільної промисловості в Україні [46].

## 2.2 Санаційний аудит фінансової сфери підприємства

Як вже було зазначено вище, характерною рисою санаційного аудиту є те, що він проводиться на підприємствах, які перебувають у критичному фінансовому стані. Мета санаційного аудиту — оцінка санаційної спроможності суб'єкта господарювання на підставі аналізу фінансової та виробничо-господарської діяльності, а також наявної санаційної концепції та плану санації.

Зараз проаналізуємо фінансові результати та фінансовий стан підприємства АТ «Укрзалізниця», на цьому етапі аудитор аналізує бухгалтерські звітності підприємства за певні роки. У нашому дослідженні ми використовуємо дані показники звітних форм № 1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан) та 2 “Звіт про фінансові результати” АТ “Укрзалізниця” за 2019–2021 роки. [ДОДАТОК Б та В].

Першим етапом оцінки фінансового стану підприємства є аудит власного капіталу підприємства. Він включає такі елементи: статутний капітал, пайовий капітал, додатковий вкладений капітал, інший додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток), неоплачений капітал, вилучений капітал. Згідно Звіту про фінансовий стан” АТ “Укрзалізниця” за 2019–2021 роки містить додатковий капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток) [ДОДАТОК Б].

Нижче, в таблиці 2.4., наведено показники станом на кінець звітного періоду



Таблиця 2.4 - Власний капітал АТ «Укрзалізниця»

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Власний капітал (до якого входять:)			
Додатковий капітал	1030073	1031742	1038033
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	562250	2392959	5663927

Проаналізувавши фінансові ресурси підприємства, можна зробити висновок, непокриті збитки на АТ «Укрзалізниця» збільшуються з кожним роком, що говорить про те, коли витрати на підприємстві перевищують його доходи.

Сума непокритих збитків зменшує розмір власного капіталу АТ «Укрзалізниця». В той час, як сума непокритих збитків не зменшується, а навпаки - стрімко зростає, додатковий капітал залишається майже незмінним. Сума непокритих битків зросла більше, аніж на 5 мільйонів грн., додатковий капітал збільшився майже на 8 тисяч грн.

Проаналізувавши Звіт про фінансові результати АТ «Укрзалізниця» за 2017–2019 роки [ДОДАТОК В], ми дійшли до висновку, що валовий прибуток (різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами) зменшується протягом 3 років.

Зменшенням коефіцієнта валового прибутку може бути результатом таких причин:

- зменшення обсягу продажів.
- зменшення собівартості реалізованої продукції (наприклад, в результаті збільшення торгових знижок, інфляції, економії матеріалів та інше).
- зниження цін збуту (наприклад, в результаті конкуренції).
- зміна класифікації витрат.

Як ми бачимо з таблиці 2.5, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) навпаки збільшилась, тому ми виключаємо цей пункт з можливих причин зниження валового прибутку. На нашу думку, саме зменшення обсягу продажів стало основною причиною, чому валовий прибуток зменшився більше аніж на 1 мільйон грн.

Таблиця 2.5 - Показники валового прибутку АТ «Укрзалізниця»

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 973 443	16929611	17578253
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 224 163	13011390	14031156
Валовий прибуток	4 749 280	3918221	3547097

Наступним етапом оцінки фінансового стану АТ «Укрзалізниця» - є аналіз дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є досить важливим для функціонування підприємства. Розглядаючи в загальному фінансовий стан підприємства, доцільно вивчати динаміку, склад, структуру, а також причини, строки існування і давності створення заборгованостей, як дебіторської, так і кредиторської.

Дебіторська заборгованість входить до складу оборотних активів та впливає на показники фінансового стану. Розмір дебіторської заборгованості залежить від обсягу продажів, умов розрахунку з покупцями (передоплати, наступної оплати), періоду відстрочки платежу, платіжної дисципліни покупців, організації контролю за станом дебіторської роботи і претензійної роботи на підприємстві [47].

Різке збільшення дебіторської заборгованості може свідчити про:

- необачну кредитну політику підприємства щодо покупців;
- неплатоспроможність або банкрутство деяких споживачів;
- занадто високі темпи нарощування обсягу продажів;
- труднощі в реалізації продукції.

Деяке перевищення кредиторської заборгованості проти дебіторської позитивно впливатиме на фінансовий стан підприємства. Якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то це означає, що підприємство раціонально використовує засоби, тобто тимчасово залучає в оборот засобів більше, ніж відволікає з обороту. Бухгалтери вважають, що кредиторську

заборгованість підприємство зобов'язане погашати незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Отже, аналізуючи дебіторську і кредиторську заборгованість, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, враховуючи конкретну виробничу ситуацію на підприємстві.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників кредиторської та дебіторської заборгованостей

Показники	Роки			Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	1,76	1,78	1,65	-7,3
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	206,9	202,5	198,34	-2,05
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	66,33	68,21	73,99	8,47
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	5,5	6,1	7,23	18,52

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує заборгованість АТ «Укрзалізниця» іншим підприємствам та особам. У 2019-2021 роках спостерігається збільшення показника, тобто прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства, а у 2021 році, навпаки, – зменшення на 7% порівняно з попереднім роком.

Середній термін повернення боргів на АТ «Укрзалізниця» у 2019 р. становив 207 днів, але вже в 2021 році він знизився до 198 днів. Тобто спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначається на основі розрахунків підприємства зі своїми клієнтами. Необхідно зазначити, що чим більше період прострочення, тим вищий ризик її непогашення.

У проаналізований період можна побачити тенденція до збільшення цього показника, з 66,33 у 2019 до 73,99 у 2021 р. Це свідчить про збільшення обсягу кредиту, тобто зростання купівлі продукції в кредит покупцями.

При цьому спостерігається збільшення періоду, за який дебітори погашають підприємству заборгованість, з 5,5 днів у 2019 р. до 7 днів у 2021 році. Це, в свою чергу, є негативним явищем для фінансового стану АТ «Укрзалізниця».

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновки, що 2020 рік був найтяжчим роком для роботи підприємства, оскільки погашення були мінімальними.

На третьому етапі санаційного аудиту аудитор оцінює ліквідність активів підприємства.

При аналізі ліквідності підприємства, аудитор аналізує достатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості. В короткостроковому періоді, ліквідність підприємства визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання.

Показники ліквідності досліджуваного підприємства наведені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Показники ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2019–2021 рр.

№ п/п	Показники	Роки		
		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,05	0,29
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,09	0,30

У процесі дослідження встановлено, що ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан, оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2019 та 2021 є вищим за нормативне значення, яким вважається від 0,1 до

0,2. Це вказує на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

У 2020 році цей показник є нижчим за норматив, і це означає, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром

Коефіцієнт швидкої ліквідності також не знаходиться в межах норми, він є нижчим за норматив, який знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Тобто це говорить про те, що в компанії не достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

На четвертому етапі здійснюється аудит фінансових інвестицій;

Важливим напрямом аналізу є інвестиційна діяльність, яку компанія проводить як за рахунок власних ресурсів, так і шляхом залучення зовнішніх коштів.

Проведення аналізу фінансових інвестицій здійснюється з метою визначити чи було ефективним здійснення фінансових інвестицій підприємством у попередні роки.

Як зазначено в інтегрованому звіті АТ «Укрзалізниця», ефективна інвестиційна політика має вагоме значення для реалізації Стратегії компанії. Триває робота над формалізацією інвестиційної політики – розбудовуються єдині систематизовані підходи до впровадження інвестиційної діяльності, яка тісно пов'язана з фінансово-економічною, кредитною, технічною політиками.

Велику увагу компанія приділяє розширенню механізмів залучення інвестицій, підвищенню ефективності інвестицій та організації системи моніторингу інвестиційної діяльності. [43].

Також, варто зазначити, у 2020 році було реалізовано низку заходів щодо активізації інвестиційної діяльності на залізничному транспорті, зокрема [49, с. 13–15]:

- АТ «Укрзалізниця» спільно з Європейським банком реконструкції та розвитку та Європейським інвестиційним банком оголосила тендер на

закупівлю робіт за проектом «Електрифікація залізничного напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка», що входить до мережі TEN-T;

- АТ «Укрзалізниця» та провідна міжнародна платіжна система Visa розпочали реалізацію трьох пілотних інфраструктурних проектів на залізниці;
- компанія провела конференц-дзвінок з провідними інвесторами та аналітиками міжнародного ринку капіталу.

Обсяг капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» та їх структура за основними напрямками за період 2017–2019 роки зображені на таблиці 2.8 [48].

Таблиця 2.8 - Обсяг капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Напрями капітальних інвестицій			
Капітальні інвестиції, усього	10904,1	16912,8	10697,1
у %	100,0	100,0	100,0
Капітальне будівництво, зокрема:	2405,3	4282,8	1912,8
у %	22,1	25,3	17,9
реконструкція колій	844,0	2006,4	1024,0
Придбання основних засобів, зокрема:	3891,0	6302,0	3016,2
у %	35,7	37,3	28,2
рухомий склад	3357,9	5571,5	2447,0
інші основні засоби	533,1	730,5	569,2
Придбання необоротних матеріальних активів	262,0	330,3	366,2
у %	2,4	2,0	3,4
придбання нематеріальних активів	69,7	164,1	60,0
у %	0,6	1,0	0,6
Модернізація, модифікація основних засобів, зокрема:	2461,5	3390,6	3297,0
у %	22,6	20,0	30,8
модернізація рухомого складу	2171,4	2887,6	2902,2
модернізація інших основних засобів	290,1	503,0	394,8
Капітальний ремонт, зокрема:	1814,6	2443,1	2044,9
у %	16,6	14,4	19,1
капітальний ремонт рухомого складу	651,5	962,6	1116,5
капітальний ремонт будівель та споруд	1079,3	1400,0	845,5
капітальний ремонт інших основних засобів	83,8	80,5	82,9

Як свідчать дані, які наведені вище загальний обсяг капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» становив у фактичних цінах 10904,1 млн грн

– у 2019 р., 16912,8 млн грн – у 2020 р., 10697,1 млн грн – у 2021 р. Зазначимо, у 2021 році пріоритетними напрямками капітальних вкладень української залізничної компанії є капітальне будівництво та придбання основних засобів, зокрема рухомого складу.

Так, зокрема, на капітальне будівництво було витрачено у фактичних цінах 2405,3 млн грн – у 2019 р., 4282,7 млн грн – у 2020 р., 1912,8 млн грн – у 2021 р. На придбання основних засобів було витрачено 3891,0 млн грн – у 2019 р., 6302,0 млн грн – у 2020 р., 3016,2 млн грн – у 2021 р.

Останнім етапом в аудиті фінансового стану підприємства є оцінювання ділової активності підприємства.

Ділову активність підприємства можна визначити як мотивований на макро- і мікрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів. [50,с.364].

Ділова активність відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів і в той же час характеризує якість управління, а також можливості потенційного розвитку підприємства.

В таблиці 2.9 наведені показники ділової активності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9 - Показники ділової активності АТ «Укрзалізниця»

Показники	Роки			Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
Фондовіддача	0,26	0,21	0,2	-4,76
Продуктивність, тис. грн./особу	91,78	91,78	92,07	0,3
Оборотність власного капіталу	0,09	0,1	0,09	-10

Проаналізувавши дані і склавши таблицю, можна зробити висновок по кожному конкретному показнику:

Коефіцієнт фондівдачі зменшується протягом 3 років, це означає, що темпи збільшення продукції нижчі за темпи підвищення фондооснащеності виробництва.

Коефіцієнт продуктивності показує, що обсяг виробленої продукції на одного працівника у 2021 році збільшився і склав 92,07 тис. грн.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020-2021 роках показує позитивну динаміку, що означає підвищенню ефективності використання власного капіталу.

### 2.3 Санаційний аудит виробничо-господарської сфери «Укрзалізниці»

Наступним, не менш важливим і не меншим за об'ємом етапом санаційного аудиту є аналіз загальної виробничої структури підприємства, який проводиться з метою відповідності фактичного стану даним, які відображені у санаційній концепції.

У процесі аналізу виявляються також сильні та слабкі сторони виробничої сфери підприємства для того, щоб виробити рекомендації щодо їхньої мобілізації чи усунення.

Для здійснення можна також використовувати Порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків, та підготовки на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновків про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства 10.09.2020 № 3105/5 [51].



В результаті аналізу виробничо-господарської сфери суб'єкта господарювання:

- встановлюються не використовувані виробничі потужності та приміщення, виробляються рекомендації щодо їх продажу чи оренди;
- визначаються потреби в модернізації та оновленні основних фондів; виявляються нерентабельні виробництва, розробляються рекомендації щодо їх закриття;
- розробляються рекомендації щодо поліпшення асортименту продукції, зниження виробничої собівартості та підвищення якості самої продукції тощо.

Першим етапом в оцінці виробничо-господарської сфери підприємства є аналіз загальної виробничої структури підприємства. На цьому етапі оцінюють та аналізують склад, структуру та баланс основних засобів, підрозділи підприємства (за наявності).

Основні засоби — матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)»

Первісна вартість основних засобів:

- станом на 01.01.2019 р. – 307 090 089 тис. грн;
- станом на 31.12.2019 р. – 318 522 343 тис. грн.

Ступінь зносу основних засобів:

- станом на 01.01.2019 р. – 69 388 860 тис. грн (22,59 %);
- станом на 31.12.2019 р. – 83 967 184 тис. грн (26,36 %).

Залишкова вартість основних засобів:

- станом на 01.01.2019 р. – 237 701 229 тис. грн;
- станом на 31.12.2019 р. – 234 555 159 тис. грн

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю)  
АТ «Укрзалізниця» подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Склад, структура та баланс основних засобів

Найменування основних засобів	Основні засоби			
	на 1 січня 2021 р.		На 31 грудня 2021 р.	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
Земельні ділянки	45 681 871	19,22	45 686 886	19,48
Будівлі, споруди та інфраструктура	51 494 402	21,66	49 799 395	21,23
Земельне полотно	78 939 086	33,21	77 175 619	32,90
Локомотиви	17 145 877	7,21	19 345 693	8,25
Вагони	26 188 996	11,02	25 236 197	10,76
Машини, обладнання та інше	9 567 301	4,02	9 442 709	4,03
Транспортні засоби	1 562 453	0,66	1 534 218	0,65
Незавершене будівництво та невстановлене обладнання	7 121 243	3	6 334 442	2,70
Всього	237 701 229	100	234 555 159	100

Як вже було зазначено раніше, АТ «Укрзалізниця» - це національний перевізник вантажів та пасажирів, тобто основний дохід компанія отримує від надання різного роду послуг та продажу проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах та інших.

Національне агентство з питань запобігання корупції у 2023 році провело стратегічний аналіз корупційних ризиків та виклало його у своєму матеріалі під назвою «Топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця». Слідча комісія встановила, що тарифи на внутрішні вантажні перевезення не є економічно обґрунтованими. У зв'язку з цим надання окремих послуг з вантажних перевезень, які є однією з найбільших статей прибутків АТ «Укрзалізниця», спричиняє зайві витрати товариства. Тож АТ «Укрзалізниця» втрачає кошти, натомість прибутки збільшуються в окремих приватних бізнес-структур, які користуються послугами товариства [52].

Непрозоре формування тарифів на вантажні залізничні перевезення підтвердив і звіт британської консалтингової компанії Ernst & Young щодо Національної стратегії збільшення прямих іноземних інвестицій в Україні. Згідно зі звітом тарифи АТ «Укрзалізниця» поділяються на класи вантажів, незважаючи на відсутність різниці у вартості [53].

АТ «Укрзалізниця» заковує велику кількість специфічних товарів у вітчизняних виробників-монополістів за значно завищеними цінами, а закупівлі проходять під виглядом конкурентних торгів

Перелік підрозділів АТ "Укрзалізниця" наведено в таблиці 2.11, а також показане розташування цих підрозділів на рисунку 2.4

Таблиця 2.11 - Структурні підрозділи підприємства

Найменування підрозділу	Адреса підрозділу
Регіональна філія «Донецька залізниця»	Вул. Привокзальна, 22 м. Лиман, 84404
Регіональна філія «Львівська залізниця»	Вул. Гоголя, 1 м. Львів, 79007
Регіональна філія «Одеська залізниця»	Вул. Пантелеймонівська, 19 м. Одеса, 65012
Регіональна філія «Південна залізниця»	Вул. Конарєва, 7 м. Харків, 61052
Регіональна філія «Південно-Західна залізниця»	Вул. Лисенка, 6 м. Київ, 01601
Регіональна філія «Придніпровська залізниця»	Пр. Дмитра Яворницького, 108 м. Дніпро, 49602



Рисунок 2.4 - Мапа регіональних філій "Укрзалізниці"

На другому етапі аналізується рівень існуючої технології виробництва, оскільки створення конкурентоспроможної на світових ринках продукції, яка задовольняє високим стандартам і якій притаманні надійні техніко-економічні характеристики, є комплексною задачею. Для її вирішення необхідно забезпечувати максимально можливу у таких умовах технологічність самої промислової продукції.

Під технологічним рівнем передусім розуміють сукупність якостей її конструкції, які характеризують можливість оптимізації витрат праці, необхідних засобів і часу на всіх стадіях створення, виробництва і експлуатації.

Аналіз рівня існуючої технології виробництва досліджується в таких аспектах:

а) наявність сучасних передових технологій;

Україна отримала в спадок від Радянського Союзу стару систему колій, яка відрізняється за розмірами від європейської. Наші потяги рухаються колією 1520 мм, а на кордоні зустрічаються з європейською 1435 мм. Через це виникають значні перешкоди на західних кордонах, гальмується швидкість, з якою вітчизняні товари можуть експортуватися за кордон, а імпорتنі надходити в країну.

Також з України до європейських міст можуть проїхати тільки вагони зі змінними парами колес. Тобто до кордону вагон їде українською колією, а на кордоні його підіймають та переставляють колеса європейського більш вузького розміру, в цей час пасажирам оголошують перерву і вони вимушені чекати декілька годин. Коли колеса переставили, вагон рушає далі під іншим локомотивом. "Це відповідь на питання, чому просто не додати вагонів на дефіцитний напрямок. Бо їх таких більше нема, а тим, що є - 42 роки в середньому. Слава богу, що ще їдуть» - сказав керівник з пасажирських комунікацій "Укрзалізниці" Олександр Шевченко [54].

Іноді пасажери навіть вимушені пересаджуватися в іншій вагон, а вантажі перевантажують у прикордонних «сухих портах», що робить поїздки тривалішою, а як ми знаємо, «час – це гроші».

Через дефіцит вагонів на цьому напрямку надзвичайно складно придбати квитки на необхідні потяги, які вирушають до європейських міст. Тобто тут можна зробити висновок, що пропозиції недостатньо при доволі величезному попиті, через що люди користуються альтернативними видами транспорту, а «Укрзалізниця» втрачає потенційний дохід, який могла би отримати.

При цьому експерт Віктор Довгань вважає, що перехід зі старого стандарту на новий є звичайним популізмом. «У нас приблизно 20 тисяч км колій зараз. Один кілометр європейської колії коштує умовно 1 млн євро. І в залежності від ландшафту, можливості електрифікації, тощо ціна може збільшуватися" [54].

Прем'єр-міністр Денис Шмигаль на засіданні уряду в травні 2022 року оголосив про початок процесу будівництва європейської залізниці, яка остаточно інтегрує країну в Європейський Союз. Мапа модернізації основних напрямків зображена на рисунку 2.5



Рисунок 2.5 - Мапа модернізації 3 основних напрямків

Три основні напрямки, це зокрема:[55]:

- 1) кордон з Польщею—Львів—Київ;
- 2) Польща—Львів—Одеса;
- 3) кордон з Польщею—Львів—Кривий Ріг

Рік тому чиновники нарешті почали діяти, і вже станом на початок 2023 року посадовці Львівщини повідомили про завершення першого етапу запланованого маршруту з ремонтом вокзалу, облаштуванням залізничної платформи та відновленням митного поста Рава-Руська—Гребенне (Польща).

До кінця ж 2023 року колія має дійти з Рави-Руської до Львова, з'єднавши його європейською колією з Варшавою без пересадок і зміни шасі.

Розмови про будівництво нечисленних кілометрів вузької залізниці продовжувалися буквально роками. Але справа дійшла до них лише під час війни, коли вся економіка переорієнтована на потреби фронту.

З іншого боку, збройна агресія Росії призвела до фактичної втрати Україною можливість використовувати власну морську транспортну інфраструктуру, винятком було лише транспортування вантажів у рамках зернової угоди. Ця блокада призвела до збільшення перевезень іншими шляхами, а саме автомобільними та залізничними через західні прикордонні пункти. Тому на нашу думку, враховуючи великі витрати на перебудову всієї мереж, поки що достатньо під'єднати до вузької колії найбільші залізничні вузли, до яких належать Київ, Львів, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Фастів, Ковель, Жмеринка, Сміла, Кривий Ріг, Лозова та інші.

Варто зазначити, що Україна – не перша країна, яка стикнулася з цією проблемою, Іспанія і країни Балтії також мали іншу ширину колій, але зараз проходять процес інтеграції в залізничну мережу Європейського Союзу. Наприклад, Іспанія змогла змінити модель пасажирських перевезень, реалізувавши великий інфраструктурний проєкт розбудови високошвидкісної залізниці, загальною вартістю понад \$56 млрд. До нього країна мала загалом

ширину колії, яка не відповідала загальноєвропейській (1668 мм). Роль залізничних перевезень в транскордонних подорожах була мінімальною [53].

Після реалізації проєкту Іспанія отримала одну з найрозгалуженіших високошвидкісних мереж у Європі, відому як *Alta Velocidad Española (AVE)*. Вона об'єднана із загальною мережею високошвидкісних залізниць країн ЄС. Загалом проєкт став значним проривом для Іспанії і сприяв збільшенню подорожей з країнами Євросоюзу [56].

Окрім невідповідності європейській колії, АТ "Укрзалізниця" має застарілий рухомий склад та локомотиви, а також вкрай зношену інфраструктуру.

Для подолання серйозного дефіциту інвестицій в українську залізничну інфраструктуру, обладнання та рухомий склад знадобиться дуже суттєві витрати. Враховуючи дефіцит державних ресурсів, необхідно шукати шляхи збільшення участі приватного сектора. Це також потребує процесу реструктуризації, що має замінити більшість поточних урядових рішень на користь розвитку ринку та конкуренції, особливо стосовно вантажних перевезень.

Близько 8 тисяч кілометрів залізничного полотна вимагають або капітального ремонту, або реконструкції, через це на окремих проблемних ділянках знижують швидкість руху поїздів.

б) використання "ноу-хау" та власних інноваційних розробок;

На нашу думку, збільшення кількості «ноу-хау» в АТ «Укрзалізниця» можливо, в основному, шляхом тісної взаємодії та співпраці з іншими країнами та міжнародними партнерами. Саме обмін досвідом з ними, надасть Україні велику кількість переваг у залізничних перевезеннях.

Підприємство АТ «Укрзалізниця» підписало меморандуми про взаєморозуміння та співробітництво з групою компаній Литовських залізниць LTG, LTG Carg та з польською компанією LAUDE SMART INTERMODAL S.A. [57].

Крім того, про подальше ефективне співробітництво у сфері залізничних перевезень представники "Укрзалізниці" домовилися з польською компанією Laude Smart Intermodal S.A..

Зокрема, у підписаному 9 травня меморандумі сторони визначили такі напрями співпраці: розвиток партнерства з акцентом на інтермодальні рішення для причепів без кранів; вивчення потенціалу для співпраці в транспортуванні наливних вантажів; управління залізничними вагонами, включаючи їх належне утримання та обслуговування; оптимізація вагонного парку та його послуг; вдосконалення залізничних логістичних рішень; цифровізація транспортних процесів; обмін ноу-хау та практичним досвідом [57].

Третім етапом аналізу виробничо-господарської діяльності при санаційному аудиті є аналіз основних фондів та амортизаційних відрахувань.

Оцінка основних фондів підприємства є грошовим вираженням їхньої вартості. Вона необхідна для правильного визначення загального обсягу основних фондів, їхньої динаміки і структури, розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період.

Результати аналізу ефективності використання основних та оборотних засобів ПАТ «Укрзаліниця» наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. - Показники використання основних та оборотних засобів АТ «Укрзаліниця» за 2019-2020 роки

Показник	Роки		Відхилення 2020 до 2019 р.	
	2019	2020	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,7	0,6	-0,1	-14
Коефіцієнт оновлення	0,01	0,02	0,01	100
Коефіцієнт вибуття	0,00001	0,00003	0,00002	200
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	-0,01	0,0003	0,01	-97



На наступному етапі, аудитор має проаналізувати показники праці. Її ефективність відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці [58].

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства [58].

Згідно “Звіту про фінансові результати” АТ “Укрзалізниця” за 2019–2020 роки [ДОДАТОК В] нижче була складена таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 - Витрати на оплату праці

Показники					
За 2019 рік		За 2020 рік		За 2021 рік	
за звітний період	за аналогічний період попереднього року	за звітний період	за аналогічний період попереднього року	за звітний період	за аналогічний період попереднього року
4032412 тис. грн	3555832 тис. грн	5297372 тис. грн	4032412 тис. грн	5936881 тис. грн	5297372 тис. грн.

Проаналізувавши таблицю, можна побачити, що витрати на оплату праці постійно зростають. В першу чергу, це зростання пов’язано з тим, що у 2017 році була затверджена нова система праці, що уже на першому етапі підвищило зарплату майже 50% залізничникам в середньому від 17 до 30%. Детальніше про нову корпоративну систему оплати праці можна побачити на рисунку 2.6 [59].



Рисунок 2.6 - Нова корпоративна система оплати праці

Затвердження цієї системи стало можливим, завдяки конструктивних переговорам між АТ «Укрзалізниця», з одного боку, та профспілкою залізничників та транспортних будівельників, котра є стороною галузевої угоди, з іншого.

Облікова чисельність персоналу Укрзалізниці на кінець року становила: у 2018 році – 298 518 осіб; у 2019 році – 277 319 осіб (-7,1% до попереднього року); у 2020 році – 272 745 осіб (-1,6%) [60].

У 2018 році під час форуму Європейської Бізнес Асоціації директор по економіці і фінансам "Укрзалізниці" Андрій Рязанцев заявив, що оптимальна чисельність працівників державної акціонерної компанії "Укрзаліниця" становить близько 170 тисяч осіб, в той час, коли кількість працівників на підприємстві перевищувала цей показник протягом 2016-2018 років [61].

Середній вік співробітників Укрзалізниці на кінець 2020 року становить 42 роки. Склад працівників за віковими групами в процентному співвідношенні наведені в таблиці 2.14 [60].

Таблиця 2.14 - Склад працівників АТ «Укрзалізняця» за віковими групами

Вік	Кінець 2019 року	Кінець 2020 року
До 35 включно	33%	30%
36-45	23%	24%
45-55	27%	30%
55-60	13%	13%
Понад 60	4%	3%

Кількість співробітників за видами робіт у % співвідношенні показано на рисунку 2.7

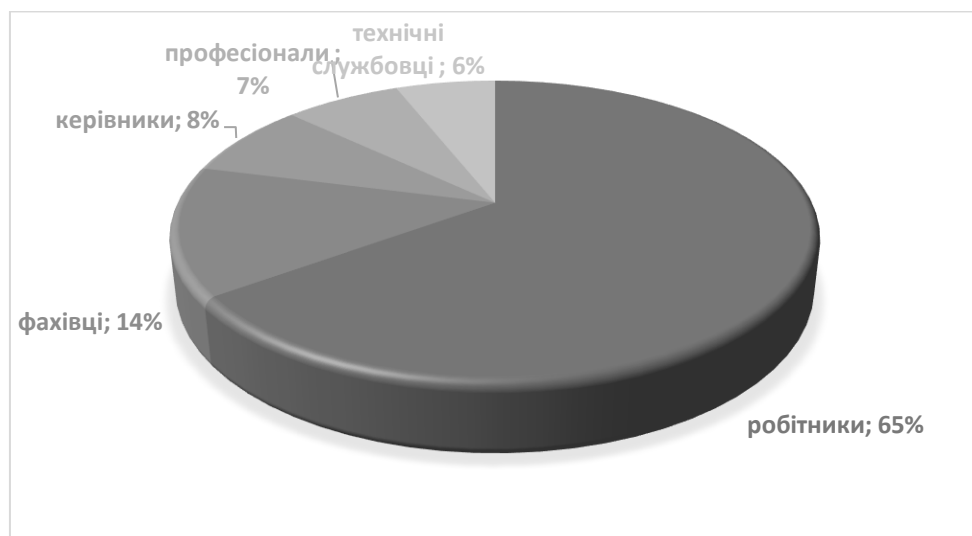


Рисунок 2.7 - Кількість співробітників за видами робіт (робочі та керівний склад)

Останнім етапом аналізу виробничо-господарської діяльності при санаційному аудиті є з'ясування причин виникнення фінансової кризи.

Для з'ясування так званого ядра кризи, необхідно провести внутрішній та зовнішній аналіз діяльності, для того, щоб виділити найголовніші фактори, на які потрібно вплинути для подолання кризи.

Діагностика можливих причин розвитку кризи проводиться за допомогою SWOT – аналізу, який передбачає проведення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (таблиця 2.15). Перший етап дозволяє визначити, які переваги та недоліки має підприємство. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою.

Таблиця 2.15 - Сильні та слабкі сторони АТ «Укрзалізниці»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні фактори	Вища енергоефективність залізничного	Зношена інфраструктура, недостатня кількість рухомого складу
	Розвинута розгалужена залізнична інфраструктура	Недостатнє оновлення основних фондів та рухомого складу, значне фізичне та моральне зношення
	Диференціація наявності рухомого складу для перевезення вантажів	Технологічна несумісність української залізничної колії з європейською
	Екологічність	Відсутність розвитку технологій щодо зменшення забруднення довкілля
	Знижки на перевезення продукції гірничо-металургійного та хімічного комплексів	Перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, а також за рахунок державного бюджету
		Інноваційна політика знаходиться на стадії застою
	Наявність кваліфікованої робочої сили	Оптимальна чисельність працівників менша за фактичну, що передбачає скорочення штату працівників
		Недостатність мотивації персоналу до змін
Доволі широка правова база транспортної системи країни	Недосконала законодавча база	

2. Визначення ринкових можливостей і погроз (таблиця 2.16). Цей етап дозволяє оцінити загальну ситуацію поза підприємством і дає змогу зрозуміти, які у підприємства є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 2.16 - Можливості та загрози для АТ «Укрзалізниця»

Зовнішні фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
	Побудова міжнародних транспортних коридорів	Політична криза
		Збройна агресія Росії проти України, що несе руйнування та втрату майна АТ «Укрзалізниця»
	Географічне положення та кліматичні умови	Пандемія, яку спричинив COVID-19 і пов'язані з нею карантинні обмеження
		Недостатній рівень лібералізації ринку
	Зростання ролі міжнародних економічних зв'язків	Економічна криза
		Зростання частки перевезень іншими видами транспорту
Швидкий розвиток технологій та глобальна інформатизація	Стагнація ринку вантажних перевезень	
Перебудова системи колій згідно європейських стандартів	Ризики аварій внаслідок високого зношення інфраструктури та основних фондів	
Збільшення кількості потягів та модернізація вагонів	Порушення енергетичної безпеки країни внаслідок відключень через обстріли АЕС	

За підсумком проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновки, що слабкі сторони та загрози та значно превалюють над сильними сторонами та можливостями.

## Висновки до розділу 2

В даному розділі ми ознайомилися з загальною характеристикою підприємства, його історією, структурою управління, законодавчою базою транспортної системи країни.

Ми виявили, що залізничний транспорт є важливою стратегічною ланкою транспорту країни, незадовільний стан залізничних підприємств може

призвести до підриву національної безпеки. АТ "Укрзалізниця" має велику кількість проблем, такі як: старіючі локомотиви та рухомий склад, критично зношену інфраструктуру, різке скорочення транзитних вантажів.

Недостатній рівень сервісу послуг спричинює до неефективного використання потенціалу галузі, незадоволеності споживачів, зниження об'єму споживання послуг. Наслідком стає падіння рівня конкурентоспроможності залізниці у порівнянні з підприємствами інших видів транспорту України та зарубіжних країн.

АТ «Укрзалізниця» наразі перебуває у критичному фінансовому стані, адже у підприємства наявні непогашені в строк кредити і позики, а також прострочені дебіторська та кредиторська заборгованості. Це означає, що підприємство не може вчасно розрахуватися зі своїми кредиторами.

У процесі дослідження встановлено, що ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан, оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2017 та 2019 є вищим за нормативне значення. Це свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Витрати на оплату праці зростають з прийняттям нової системи праці, коли вже на першому етапі підвищило зарплату майже 50% залізничникам в середньому від 17 до 30%, в той час як директор по економіці і фінансам "Укрзалізниці" Андрій Рязанцев заявляє, що загальна чисельність працівників перевищує оптимальну.

Удосконалення роботи АТ "Укрзалізниця" дасть можливість підприємству ефективно діяти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також підвищити рівень сервісного обслуговування та конкурентоспроможності.

Доцільне використання географічного положення України та можливостей для подолання наведених вище проблем в сфері вантажних та пасажирських перевезень. Непереривне та стабільне здійснення цих перевезень, удосконалення та впровадження нових технологій та інновацій,

наявність кваліфікаційної та вмотивованої робочої сили, сприяє удосконаленню процесу роботи, дозволить подальший розвиток економіки та сформує перспективне та стабільне функціонування галузі вантажних та пасажирським перевезень залізничним транспортом.

Все це потрібно робити системно та без зволікань, адже без швидкого та комфортного залізничного транспорту не можливо уявити сучасну європейську Україну, а особливо зараз, в умовах війни, коли саме на потягах в основному українці виїжджали з крани в більш безпечні місця, саме залізничним транспортом, а через морську блокаду портів, збільшилися вантажні перевезення західні прикордонні пункти.

Санаційна спроможність є критерієм прийняття інтегрального рішення щодо доцільності подальшого життєвого розвитку підприємства та можливості санаційного потенціалу підприємства подолати фінансову кризу.

Проаналізувавши санаційну спроможність, фінансові показники та виробничо-господарський стан, можна зробити висновок, що підприємство АТ «Укрзалізниця» потребує проведення реструктуризації. На державному рівні визначено, що майбутня реструктуризація підприємства полягатиме у створенні холдингової структури за функціональним принципом [62].

Реструктуризація є лише першим кроком до глобальної трансформації, яку має здійснити АТ «УЗ» для успішного виходу з кризи.

### 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

#### 3.1 Антикризове управління розвитком підприємства в умовах глобальної турбулентності

Світова фінансова система - це складний динамічний механізм, його стабільне функціонування є необхідною умовою розвитку не лише для національних економік, а і для світового господарства. Світове господарство протягом всієї своєї історії функціонувало в умовах перманентної глобальної турбулентності, яка постійно наростала. Ця турбулентність була зумовлена безперервним впливом кризових явищ, потрясінь та шоків.

Причиною тієї чи іншої кризи могла бути як світова війна, так і окремі інтереси бізнесу, котрі в свою чергу призводять до диспропорцій. До останнього можна віднести іпотечну кризу 2008 року, до якої призвело те, що на початку 2000-х років в США іпотеку надавали практично всім, хто хотів мати свою власність. В результаті фінансові ринки, які живилися кредитами на нерухомість, перебували на підйомі. Але в 2007 році велика кількість покупців не змогли здійснювати свої щомісячні виплати, тому торгівля «іпотечними цінними паперами» почала розвалюватися.

А вже наступного року фінансовий гігант Lehman Brothers – великий гравець на ринку іпотечних цінних паперів – оголосив про банкрутство після 158 років у бізнесі. Внаслідок того, що фондовий ринок різко впав, в США подвоїлося безробіття, а «заразливий» економічний спад незабаром поширився по всьому світу. Під час цієї кризи особливо сильно постраждала Європа [63].

Тобто ми відмічаємо глобальний взаємозв'язок локальних криз, виникнення яких в одній сфері зумовлює дестабілізаційну реакцію, аналогічну тому, як падають гральні «кості» доміно, які виставили в ряд.



Ми можемо зробити висновок, що виникнення кризи в одній сфері в більшості випадків викликає негативну реакцію в інших, не пов'язаних з даним сектором, сферах.

В такому разі, коли на умови неможливо ніяк вплинути, ключовим фактором успіху суб'єктів господарювання стає вміння приймати ефективні антикризові рішення, а також розроблена антикризової стратегії.

Мета антикризового управління - це формування та реалізація дієвої політики, спрямованої не лише на подолання кризи на підприємстві, але й забезпечення прогнозування та запобігання можливим кризовим ситуаціям у майбутньому. Виходячи з цього можна виділити 2 завдання антикризового управління, а саме: забезпечення високої адаптивності компанії до можливих зовнішніх змін і створення можливостей для її стабільної роботи в кризових ситуаціях.

Для виконання цих завдань на підприємстві АТ «Укрзалізниця» можна сформувати дієву систему адаптивного антикризового реагування. Дослідниця Кірдіна О.Г. пропонує створити цю систему в кілька етапів [64]:

- 1) розроблення адаптивної системи операційних змін бізнес-процесів у випадку «аварійного» кризового управління в умовах виникнення негативних зовнішніх змін.

- 2) створення аналітичного відділу прогнозування, на який буде покладено виконання таких функціональних завдань: аналіз макроекономічного середовища, трендів та динаміки розвитку галузі, поведінки конкурентів та інших факторів, що безпосередньо впливають на ринок.

- 3) моделювання сценаріїв можливих змін у зовнішньому середовищі з урахуванням макроекономічного, галузевого і конкурентного аналізу.

- 4) формування сценарія сталого розвитку підприємства і його оперативних реакцій на можливі зовнішні зміни. Це дозволить уникнути

паніки, зберегти ефективне управління та систему прийняття рішень лише на основі об'єктивних даних.

Впровадження антикризового управління передбачає застосування різноманітних форм, методів та інструментів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення діяльності підприємства та створення умов для виходу з кризового стану економіки регіону.

Аналізуючи діяльність АТ «Укрзалізниця» слід відзначити активізацію процесів антикризового управління в останній час. Зокрема з метою вирішення найбільш гострих проблем на залізничному транспорті і забезпечення його сталого розвитку у вересні 2021 р. Було створено Антикризовий штаб з відновлення сталого функціонування підприємства.

Його створено як тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, діяльність якого має бути зосереджена на вирішенні таких основних завдань [65]:

1) сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади, установ, організацій та суб'єктів господарювання громадськими об'єднаннями, іноземними та міжнародними організаціями для відновлення стабільного фінансового стану та мінімізації корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця» як єдиного державного залізничного перевізника з метою задоволення потреби економіки та населення у якісних та безпечних перевезеннях залізничним транспортом;

2) підготовка пропозицій та рекомендацій щодо заходів, пов'язаних з урегулюванням проблемних питань діяльності залізничного транспорту, зокрема АТ «Укрзалізниця», а також шляхів усунення причин та умов, що сприяють проявам корупції у відповідній сфері державної політики;

3) здійснення контролю за вжиттям заходів, пов'язаних з урегулюванням проблемних питань діяльності залізничного транспорту.

На першому засіданні Антикризового штабу було розглянуто процедури та політику закупівель на підприємстві, питання його фінансово-господарської

діяльності, встановлення показників оцінювання ефективності діяльності наглядової ради акціонерного товариства та інші важливі питання. Важливу увагу було зосереджено на вирішенні проблеми функціонування залізничного транспорту, а саме налагодженню процесів матеріально-технічного забезпечення [64].

Під час другого засідання Антикризового штабу розглянуто проблеми організації вантажних перевезень і оновлення рухомого складу для їх виконання. За підсумками засідання було сформовано такі пропозиції:

- дати старт впровадженню програми оновлення парку вантажних вагонів компанії,
- усунути дискримінаційні тарифи на перевезення вантажів для окремих компаній,
- переглянути укладені у 2021 р. довгострокові договори на надання послуг з використання вагонів власності АТ «Укрзалізниця» на предмет їх економічної обґрунтованості та ресурсної доцільності тощо [66].

Попри зроблене на сьогоднішній день, можна зазначити, що потенціал антикризового управління на АТ «Укрзалізниця» не використовується належним чином та в повній мірі.

Як було зазначено в попередніх розділах, АТ «Укрзалізниця» має велику кількість нагальних потреб, а саме:

- потреба в покращенні системи управління;
- потреба в подоланні проявів корупції та політичної залежності діяльності компанії;
- оптимізації операційних бізнес-процесів і підвищенні ефективності діяльності;
- налагодженні процесів матеріально-технічного забезпечення,
- потреба в покращенні стану інфраструктури і рухомого складу, які в свою чергу підвищують безпечність та якість залізничних перевезень [67].

Стосовно останнього пункту, варто наголосити ще раз, адже це є основною причиною транспортних подій, кількість яких протягом останнього часу невпинно зростає.

Так, протягом 2010 р. зафіксовано 308 транспортних подій, більшість яких спровоковано появою несправностей локомотивів і їх переобладнанням на шляху прямування [68].

У 2019 р. на залізничному транспорті загалом сталося 1202 транспортних події, з яких 128 – зіткнення, сходження з рейок рухомого складу залізничного транспорту, 24 – пожежі, які сталися на рухомому складі.

А у 2020 р. на українській залізниці відбулося 813 транспортних подій, у т. ч. з причини зіткнення і сходження з рейок рухомого складу – 126 [69-70].

Окрім наведених нагальних потреб, слід звернути увагу на ризики, які обмежують стале зростання національного перевізника АТ «Укрзалізниця», зокрема:

- криза управління;
- криза компетентності;
- криза якості;
- криза бізнес-процесів;
- криза прогнозування;
- криза планування.

Дестабілізаційна діяльність АТ «Укрзалізниця» протягом багатьох років і відсутність можливостей протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, також вказує на доцільність застосування інструментів забезпечення сталого розвитку, які довели ефективність використання в умовах системної кризи [64].

Скористаємося класифікацією інструментів забезпечення сталого розвитку Ю.М. Мельника, яку він виклав у своїй статті [71]. Інструменти дослідник поділив на:

- адміністративні: прямого впливу (нормативно-правове забезпечення, державні та регіональні стратегії розвитку, цільові програми та інші інструменти державної політики, екологічні збори та платежі, стимулювання та підтримка екологічного підприємництва, фінансування природоохоронних заходів та програм та інші); та опосередкованого (екологічний менеджмент, екоаудит, екострахування, екомаркування та сертифікація, екологічна експертиза, екологічна освіта та виховання, раціональне природокористування та інші);
- ринкові: методи конкуренції, екологічно орієнтовані товари та послуги, екологічний маркетинг, екологічно орієнтований попит та культура споживання, екологічно орієнтоване підприємництво та інші.

Також хочемо наголосити на одному із найбільш ефективніших антикризових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств, а саме на соціальній відповідальності.

Соціальна відповідальність (social responsibility) - це сукупність зобов'язань, які бере на себе організація в плані захисту інтересів суспільства і його подальшого вдосконалення. Прийнята у світовій діловій практиці корпоративної соціальна відповідальність вимагає від компаній участі у покращенні якості послуг і забезпеченні лояльності клієнтів, поліпшенні умов праці, соціальних умов життя населення та захисту навколишнього середовища.

В умовах посилення процесів інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу принципи корпоративної відповідальності повинні бути інтегровані в модель розвитку національного перевізника АТ «Укрзалізниця»

Варто зазначити, що починаючи з 2017 р. досліджуване підприємство впровадило практику формування інтегрованих звітів про діяльність. Ці звіти розкривають питання соціальної та екологічної відповідальності, а також особливості сталого розвитку та взаємодії із зацікавленими сторонами.

Підприємство взяло на себе добровільне зобов'язання сприяти досягненню сталого економічного зростання [72].

До сфер корпоративної соціальної відповідальності відносяться:

1. Сторони, зацікавлені в результатах діяльності підприємства
  - споживачі – це компанії, які несуть відповідальність перед споживачами своєї продукції, прагнуть обходитися з ними чесно і справедливо: призначати помірні ціни, виконувати гарантійні зобов'язання, забезпечувати своєчасну доставку товарів, а також підтримувати високу якість продукції, що випускається;
  - працівники – це компанії, які демонструють соціальну відповідальність по відношенню до персоналу, звертаються зі своїми працівниками справедливо, сприяють формуванню здорових відносин в колективі, а також поважають гідність працівників і задовольняють їх основні потреби;
  - інвестори (забезпечення соціальної відповідальності компанії перед інвесторами передбачає правильне ведення фінансової звітності, надання акціонерам необхідної інформації про фінансові результати діяльності фірми, а також управління компанією з урахуванням захисту прав і інвестицій акціонерів).
2. Навколишнє середовище. Більшість компаній наразі намагаються модернізувати методи виробництва, здійсненні з економічної точки зору, виключаючи при цьому забруднення навколишнього середовища. Крім того, багато компаній мають потребу у впровадженні альтернативних методів очищення стічних вод, обробки та захоронення небезпечних відходів, а також переробки звичайних відходів, скорочення викидів вуглекислого газу тощо.
3. Суспільний добробут. Прикладом соціальної відповідальності такого типу може служити фінансова допомога, яку компанії надають благодійним установам і організаціям, а також некомерційним фондам і

асоціаціям; підтримка музеїв, філармоній, некомерційних радіо- і телевізійних каналів; участь в поліпшенні роботи державної системи охорони здоров'я і освіти.

Глобальний RepTrak 100 – це рейтинг корпоративної репутації провідних компаній світу, який демонструє, як люди відчують себе, думають та діють по відношенню до компаній у всьому світі. Компанія RepTrak вимірює корпоративну репутацію компанії за допомогою балів - від 0 до 100, які вимірюють почуття людей до певної компанії.

Глобальний RepTrak 100 у 2022 році мав такий вигляд [73]:









The 2022 Global RepTrak™100				
1.		Rolex	79.0	Strong
2.		Ferrari	78.3	Strong
3.		LEGO Group	78.0	Strong
4.		Rolls-Royce	77.7	Strong
5.		Mercedes-Benz	77.6	Strong
6.		Harley-Davidson	77.6	Strong
7.		The Bosch Group	77.2	Strong
8.		PayPal	77.0	Strong

Рисунок 3.1- Глобальний RepTrak 100 у 2022 році

CSR Ukraine та The Page у травні 2023 року розпочали дослідження сталості українського бізнесу під час війни і склали рейтинг корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ) [74].

Участь у “Індексі КСВ 2023” взяли 30 компаній, які заповнили анкети, що базувалися на 5-компонентній моделі у воєнний час:

- 1) безперервність бізнесу і податки,
- 2) безпека співробітників і співробітниць,
- 3) боекдатність,

- 4) об'єднаність,
- 5) громада.

Українські компанії продовжили впроваджувати соціальну відповідальність у перший рік повномасштабного вторгнення. В період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року найбільше зусиль було спрямовано на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та підтримку громади.

Результати Індексу КСВ 2023 наведені на рисунку 3.2.

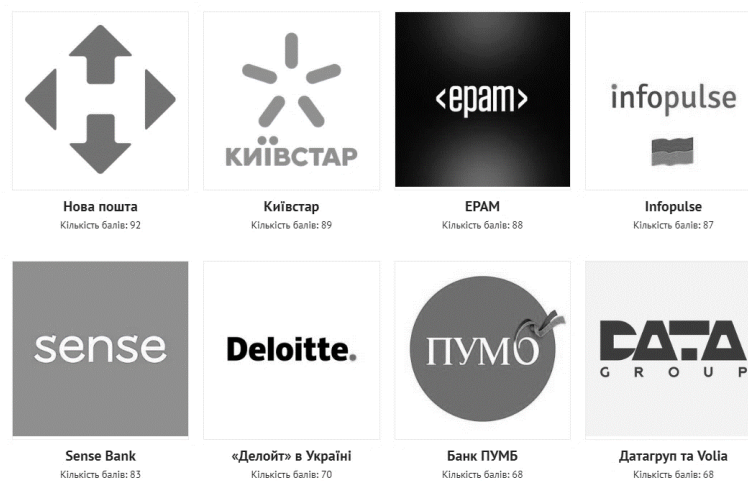


Рисунок 3.2 - Індекс корпоративної соціальної відповідальності у 2023 році

Лідерами КСВ Індексу 2023 стали компанії Нова пошта, ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. 15 компаній набрали 60 або вище балів [74].

На жаль, досліджуване нами підприємство АТ «Укрзалізниця» не брали участь в цьому дослідженні, адже не подавало анкети. Але незважаючи на це, ми можемо проаналізувати національного перевізника у розрізі корпоративно-соціальної відповідальності і окреслити які переваги та недоліки «Укрзалізниця» має в цій сфері.

Спочатку проаналізуємо сторони, які зацікавлені в результатах діяльності підприємства:



- Споживачі: як ми знаємо, люди, котрі користуються послугами національного перевізника АТ «Укрзалізниця» постійно скаржаться на рівень сервісу пасажирських перевезень, а саме на неналежний санітарно-гігієнічний стан вагонів, застарілість рухомого складу і його непридатність для подальшого використання, зниження частоти руху поїздів і скорочення їх кількості за більшістю напрямків, порушення графіку руху поїздів, неналежне облаштуванням залізничних вокзалів, станцій і так далі.
- Працівники: одночасно з вище зазначеним відбувається і скорочення кадрів у залізничній галузі, це також має негативні наслідки в розрізі професіоналізму, адже фахівці є висококваліфікованими, мають практичний досвід і здатні до реалізації якісних реформаційних трансформацій у залізничній сфері [64].
- Інвестори

Наступним типом соціальної відповідальності є навколишнє середовище. Порівняно з іншими видами транспорту залізниця має найнижчі показники впливу на довкілля. Основними складовими впливу підприємства є діяльність, що пов'язана із:

- використанням земель, поверхневих і підземних вод та скид у водні об'єкти виробничих, господарсько-побутових та дощових вод;
- викидами забруднюючих речовин в атмосферне повітря;
- утворенням відходів різних класів небезпеки;
- використанням надр для видобутку щебеню, піску тощо;
- акустичним впливом (шум) від рухомого складу;
- електромагнітним випромінюванням;
- іонізуючим впливом та можливим радіаційним забрудненням при перевезенні вантажів;
- впливом на довкілля при перевезенні небезпечних речовин, зокрема і при аварійних забрудненнях.

У сфері охорони навколишнього природного середовища АТ «Укрзалізниця» намагається вживати заходів для зменшення впливу на атмосферне повітря, гідросферу та земельні ресурси, дбає про охорону та раціональне використання водних ресурсів, здійснює екологічний контроль за виробничими процесами та станом промислових зон. Крім того, Компанія раціонально використовує і зберігає відходів виробництва [49].

Не дивлячись на все це, за 2020 рік на підприємстві АТ «Укрзалізниця» було проведено 8 позапланових перевірок виробничих підрозділів Державною екологічною інспекцією України та її територіальними органами. За результатами цих перевірок винесено 12 постанов про накладення адміністративного стягнення з посадових осіб виробничих підрозділів на суму 2,84 тис. грн. [49]. Що говорить про проблеми в сфері захисту навколишнього середовища.

Що стосується такої сфери як суспільний добробут, тобто фінансова та інші види допомог благодійним організаціям та окремим верствам населення, АТ «Укрзалізниця» після 24 лютого 2022 року відзначилася ледь чи не найбільше.

З першого дня повномасштабного вторгнення національний перевізник безкоштовно вивозив людей із зони бойових дій у більш безпечні регіони та закордон. АТ "Укрзалізниця" перевезла рекордну кількість пасажирів до ЄС у 2022 році. Понад 600 тисяч громадян були евакуйовані до Європейського Союзу [75].

Також з початку війни на Донбасі «Укрзалізниця» і до осені 2014 року безкоштовно перевезла понад 11 тис. пасажирів із зони бойових дій на суму 1,14 млн. грн. [76].

Вже восени 2022 року досліджуване підприємство, на честь звільнення Херсона разом з UNITED24 запустили квитки на перші потяги до деокупованих міст [41].

У 2023 році АТ «Укрзалізниця» почала співпрацювати з «ІзраЕД» щодо надання психологічної допомоги залізничникам [41].

Цей пункт є доволі обширним, оскільки «Укрзалізниця» намагається зробити багато для суспільного добробуту, але попри зроблене на сьогоднішній день, можна зазначити, що потенціал корпоративної соціальної політики на АТ «Укрзалізниця» не впроваджується повною мірою.

Зважаючи на види криз та ризиків, а також на корпоративну соціальну політику, яку проводить національний перевізник, наразі необхідно провести та реалізувати такі антикризові заходи [69]:

- завершення реформаційних змін у системі корпоративного управління і забезпечення відповідності професійного досвіду топ-менеджменту вимогам дієвої реалізації стратегічного курсу розвитку залізничного транспорту;
- перегляд стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту в умовах воєнного стану та бойових дій, враховуючи при цьому світові тренди зростання цієї галузі. І також розробка плану заходів щодо практичної реалізації цих ініціатив;
- оновлення нормативно-правової бази, яка є в Україні доволі малою та прийняття ключових законів, необхідних для завершення процесів реформування всієї залізничної галузі;
- забезпечення державної підтримки, оскільки залізнична галузь є стратегічно значущою для сталого розвитку національної економіки;
- затвердження та реалізація ініціатив щодо оновлення та модернізації інфраструктури і рухомого складу, підвищення провізної та пропускнуої спроможності залізничного транспорту;
- реалізація прозорої тарифної політики на залізничному транспорті;
- удосконалення процесів організації пасажирських перевезень і вирішення проблеми субсидювання перевезень пільгових категорій населення;

- розбудова інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків та індустріальних парків;
- розширення транскордонної інфраструктури, закінчення процесу модернізації 3 напрямків та процесу будівництва європейської залізниці, яка остаточно інтегрує країну в Європейський Союз (адже ширина української колії буде збігатися з європейською на певних ділянках), і як ключова задача після цього: нарощення обсягів експорту та імпорту товарів залізничним транспортом;
- реалізація інноваційних проєктів розвитку, спрямованих зокрема на впровадження цифрових технологій;
- впровадження екологічної політики в залізничній галузі;
- підвищення корпоративної культури на підприємстві;
- реалізація дієвої соціальної політики та інші.

### 3.2 Інструменти забезпечення розвитку підприємства з урахуванням цифрових змін

Характерною ознакою світового господарства є постійний розвиток, це відбувається під впливом технічного прогресу, стрімкі зміни якого вимагають регулярного пошуку нових інноваційних підходів, що в свою чергу зможе забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Цифрові технології розглядаються як дієвий інструмент досягнення як економічних, так і соціальних та екологічних цілей розвитку кожного підприємства. Сприяння цифровій трансформації та розбудова інноваційної інфраструктури не обійшли і залізничну галузь.

Найбільш масштабними на сьогодні є інфраструктурні проєкти розбудови транспортно-логістичної інфраструктури, обладнаної цифровими технологіями. Прискореними темпами відбувається розбудова

цифровізованих високошвидкісних ліній, транспортних коридорів і транспортно-логістичних хабів.

Відтак наразі вже введена в експлуатацію перша у світі автоматизована високошвидкісна залізниця, що з'єднала Пекін і місто Чжанцзякоу. Завдяки використанню рухомого складу, оснащеного мобільним зв'язком 5G, бездротовими зарядними пристроями та «розумним» освітленням, що досягає максимальної швидкості руху в 350 км/год, вдалося скоротити час поїздки з понад 3 год до 47 хв.

У таких умовах господарювання також підвищуються і вимоги до результатів інноваційної діяльності, тобто формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств, яка забезпечуватиме високу адаптивність та гнучкість інноваційної системи до зовнішніх викликів і сприятиме оптимальному використанню ресурсів та резервів [77].

Світові залізничні компанії активно інвестують мільйони доларів в цифровізацію парку локомотивів і вагонів, оснащуючи їх системами автоведення, сенсорними технологіями, датчиками для відстеження руху поїздів та переміщення вантажу, його стану тощо.

Цифровізація також активно проникає в усі напрями діяльності, зокрема на основі використання технологій штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейн тощо. Технології використовуються для цифровізації документообігу, моніторингу стану залізничного полотна, об'єктів інфраструктури та рухомого складу в режимі реального часу, ремонту рухомого складу, контролю роботи машиніста або впровадження систем автоведення поїздів, передачі даних між локомотивами в аспекті взаємодії M2M, відстеження пасажиропотоків у режимі реального часу [77].

Щодо цифровізації систем взаємодії з клієнтом слід відзначити програмні додатки, котрі надають різну інформацію пасажиром під час покупки квитків, а також безпосередньо під час поїздки, також ці додатки

організують навігацію на вокзалах та інформують вантажовідправників про стан та місцезнаходження вантажу.

З діджиталізацією і впровадженням «розумної» техніки в «Укрзалізниці» доволі погана ситуація. Останніми досягненнями залізниці є сайт і мобільний додаток, через які можна придбати квитки на поїзд, але і ті час від часу працюють з перебоями.

До умовних досягнень також можна віднести Wi-Fi та можливість розрахуватися банківською картою на «борту» «Інтерсіті». Їхня умовність заключається у тому, що такі опції не завжди доступні.

Два роки тому з'явилося нововведення для вантажовідправників – система електронного розподілу вагонів, коли ціна вагона визначається через віртуальний аукціон. Система досі працює в тестовому режимі і охоплює лише невелику частину парку вантажних вагонів компанії АТ «Укрзаліниця».

Маючи проблеми на цьому етапі, варто зазначити, що більшість розвинутих країн світу зробили крок набагато далі сайтів, додатків і онлайн-комунікацій. У США, наприклад, курсують «розумні» локомотиви, напхані датчиками, сенсорами і десятками мікропроцесорів. Техніка аналізує величезні масиви інформації та розраховує споживання пального.

А залізнична компанія Rio Tinto в австралійському штаті Пілбара довірила залізничні перевезення безпілотним поїздам, вже понад 5 років рудниках компанії безпілотні вантажні потяги перевозять руду. На різних ділянках «безпілотники» долають сумарно по 350 км колії – це 20% протяжності полотна комплексу Pilbara Iron, що належить компанії. У кабінах локомотивів ще залишаються машиністи, але в Rio Tinto кажуть, що людина потрібна лише для спостереження за роботою [78].

У Фінляндії з 2021 року реалізується проєкт, спрямований на розробку концепції безпілотних вантажних перевезень на короткі відстані залізничними лініями. До роботи залучені компанії сталеливарної та лісової промисловості [79].

Аналізуючи світовий досвід розвитку залізничного транспорту, слід відзначити невідповідність ступеня та напрямів інноваційного зростання АТ «Укрзалізниця» тим інноваційним трансформаціям, які вже давно характерні для світових залізничних компаній.

Інноваційна діяльність досліджуваного нами підприємства зосереджена в основному на частковому оновленні інформаційного забезпечення, а також на вимушеній модернізації рухомого складу та об'єктів залізничної інфраструктури.

В епоху цифрових змін поза увагою підприємств залізничного транспорту залишається гостра потреба цифровізації їх діяльності, впровадження сучасних зразків ефективніших видів рухомого складу, цифрового оснащення існуючого парку локомотивів та вагонів і об'єктів залізничної інфраструктури, цифровізації систем взаємодії з клієнтом і впровадження нових сервісних рішень, цифрової перебудови операційних бізнес-процесів тощо [77].

Як було зазначено в попередніх розділах, така ситуація викликана двома найголовнішими проблемами: обмеженістю інвестиційних ресурсів та складним фінансовим станом підприємства. На ситуацію також впливають зовнішні фактори, які пов'язані з поглибленням економічної та воєнно-політичної нестабільності в країні. Другорядними проблемами виступають:

- відсутність дієвої інноваційної стратегії розвитку;
- неефективна політика щодо мотивації співробітників до генерації інноваційних ідей,
- збереження закритого формату організації інноваційних процесів.

З огляду на це АТ «Укрзалізниця» варто звернути увагу на діючу політику управління інноваційною діяльністю, оцінити її ефективність з метою вчасного коригування та перегляду і визначити інструменти, вплив яких сприятиме дієвій адаптації інноваційної діяльності підприємств до дії зовнішніх і внутрішніх викликів їх функціонування.

Проаналізувавши досвід економічного розвитку країн, також варто наголосити на ще одному ключовому орієнтирі забезпечення сталого зростання, а саме на переході до «зеленої» економіки. З огляду на це велика кількість країн намагається взяти курс на розбудову залізничної мережі, адже залізничний транспорт являється найекологічнішим видом транспорту.

Поряд з тим, використання біодизелю, лишається однією з перспективних технологій в частині заміни традиційних джерел енергії для руху поїздів. Також застосування біодизелю могло б істотно скоротити залежність України від імпорту енергоресурсів.

У 2021 році в Європейському Союзі вийшов новий залізничний маніфест (The European Startup Manifesto on Rail), який містить пропозиції, покликані сприяти застосуванню зелених технологій – іншими словами, декарбонізації залізниць [80].

Задля декарбонізації залізничного транспорту поряд з електрифікацією важливою альтернативою тепловозній тязі стають і інші джерела живлення, наприклад: тягові акумуляторні батареї, магнітний підвіс, водневі та гібридні технології.

Французький вантажний перевізник Europorte вже домовився з виробником рослинних масел і біопалива Saipol про проведення спільних випробувань щодо застосування ріпакової олії замість дизеля на тепловозах Stadler Euro4000, випущених у 2010 році.

В кінці лютого 2021 року, DB Cargo UK визнала біодизель, який створено на основі рослинного масла (HVO) та підтвердила можливість застосування HVO в локомотивах класів 60, 66 та 67. А перші пасажирські потяги на біодизелі були запуснені у Великій Британії ще в 2007 році.

У Німеччині біодизелем заправляють дослідний поїзд TrainLab, створений на базі звичайного експресу InterCity. За інформацією Deutsche Bahn, використовуються два варіанти екологічного дизельного палива, які повністю або частково виготовляються з органічних відходів [81].



В минулому році член правління Німецької залізниці (DB) з вантажних перевезень Сігрід Нікутта представила вантажний поїзд майбутнього на виставці InnoTrans у Берліні. У поїзді є дворежимний локомотив, інноваційні модульні вагони, нове європейське цифрове автоматичне зчеплення (DAC) та цифрова інформаційна система [82].

Потяг тягне локомотив Siemens Vectron, який може отримувати живлення від контактної мережі 15 кВ 16,7 Гц або дизельного двигуна, що працює на біодизелі. Дизель необхідний для роботи на неелектрифікованих лініях або на товарних станціях та терміналах з подальшою відмовою від використання маневрових тепловозів.

Один із світових лідерів в галузі виробництва біодизелю – фінська компанія Neste Oil – запатентувала технологію гідрогенізації, при якому біодизель змішують з воднем [81].

Оператор Metrolink (США) також реалізує пілотну програму з переходу локомотивів на паливо з відновлюваних джерел, зокрема на паливо, створене з перероблених натуральних жирів та олії [77].

### 3.3 Інвестиційне забезпечення розвитку АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

З урахуванням поточних економічних змін, підвищення невизначеності перспектив - саме фінансування розвитку промисловості та фінансування інноваційної діяльності визначається шляхом подальшого економічного зростання. Про це йдеться у багатьох документах Європейського Союзу [83; 84].

Проаналізувавши рівень інвестиційного забезпечення розвитку підприємства АТ «Укрзалізниця» ми отримуємо можливість визначити основні джерела державного та міжнародного інвестування, а також можливі шляхи їх розширення.

Загальний розвиток бізнес-клімату до коронавірусної кризи та війни стримувався певними факторами, що робили нашу країну інвестиційно непривабливою для міжнародних компаній. До цих факторів належали слабка судова система, високий рівень корупції, тіньова економіка, недосконале державне управління, стагнація реформ, складна податкова система, постійна ротація в Уряді та інше.

На сьогоднішній день технічний ресурс української залізниці практично вичерпаний. Постійна криза, яку посилює повномасштабне вторгнення 24 лютого 2023 року, створила загрозу незабезпечення залізничним транспортом потреб економіки України в майбутньому, і загрозу додаткових витрат для держбюджету.

Пропускна здатність окремих ділянок і напрямків залізниць знаходиться на критичній межі. Через катастрофічну зношеність рухомого складу, існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки в перевезеннях вантажів та зниженням економічних показників розвитку України.

Нарощення кредитних запозичень АТ «Укрзалізниця» обумовило надзвичайно низькі довгострокові рейтинги, які знижують приток інвестицій та обмежують оновлення необхідної кількості рухомого складу та придбання запасних частин.

Відповідно це негативно впливає на технічний стан, безпеку руху та призводить до зниження якості обслуговування пасажирів, в загальному це призводить до погіршення економічного становища підприємства.

В той самий час власні фінансові можливості АТ «Укрзалізниця» є досить обмеженими.

У 2019 році Fitch Ratings визначало довгостроковий кредитний рейтинг АТ "Укрзалізниця" на рівні "B", це є неінвестиційний клас рейтингу, тобто той, який міжнародне агенство визначає Highly speculative - дуже спекулятивним. У 2023 агенство Fitch Ratings році підтвердило рейтинг національного перевізника на рівні "CC" [85].

Зазначається, що з одного боку рейтинг кредитоспроможності (Standalone Credit Profile, SCP) у 2023 році змінено з "CC" на "CCC-" на тлі фінансових результатів за перше півріччя 2023 року. Однак загроза дефолту в середньостроковій перспективі залишається. Навіть з урахуванням зовнішньої допомоги та фінансування від держави, вийти на беззбитковість УЗ у цьому році навряд чи вдасться.

В таблиці 3.1 вказано шкалу, яку використовує рейтингове агентство для оцінювання ризиків довгострокового інвестування.

Таблиця 3.1 - Шкала для оцінки ризиків довгострокового інвестування

AAA	Рейтинги рівня «AAA» означає найнижчі очікування по кредитних ризиках. Ймовірність негативного впливу на кредитоспроможність з боку передбачуваних обставин дуже низька.
AA	Існує дуже висока здатність своєчасно погашати фінансові зобов'язання. Негативний вплив на кредитоспроможність передбачуваних обставин незначна.
A	Здатність своєчасно погашати фінансові зобов'язання оцінюється як висока. Проте, дана здатність може бути більш схильна до впливу негативних обставин або змін економічної кон'юнктури, ніж у випадку більш високих рівнів рейтингу.
BВВ	Поточно низькі очікування по кредитних ризиках. Здатність своєчасно погашати фінансові зобов'язання оцінюється як адекватна.
ВВ	Існує можливість розвитку кредитних ризиків, особливо в результаті негативних економічних змін, які можуть відбутися у майбутньому. Однак при цьому емітенту можуть бути доступні альтернативні ресурси, які дозволять їм виконати свої фінансові зобов'язання.
В	Існує наявність значних кредитних ризиків, проте при цьому залишається обмежена «подушка безпеки». Фінансові зобов'язання виконуються, проте здатність продовжувати виплати залежить від стійкої та сприятливої ділової і економічної кон'юнктури
ССС	Рейтинг говорить, що дефолт видається реальною можливістю.
СС	Ймовірний дефолт.
С	Дефолт неминучий.
RD	Цей рівень рейтингу означає, що емітент не провів своєчасні платежі. Частковий дефолт.
D	Дефолт. Рейтинг цього рівня присвоюється емітенту або державі, що оголосили дефолт за всіма своїми фінансовими зобов'язаннями.

На офіційному сайті рейтингового агентства є окрема вкладка під назвою «JSC Ukrainian Railways», там міститься інформація про рейтинг боргових зобов'язань в національній та іноземній валюті, в короткостроковій та довгостроковій перспективі з 2016 року. Нас цікавить рейтинг

кредитоспроможності (Standalone Credit Profile) АТ «Укрзалізниці» протягом останніх 5 років, ця інформація була стилізована та наведена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Рейтинг кредитоспроможності (SCP) АТ «Укрзалізниці» 2019-2023 р.

Довгостроковий рейтинг боргових зобов'язань в іноземній валюті	Дата присвоєння / підтвердження рейтингу
ССС-	01-Sep-2023
С	12-Dec-2022
В-	20-Dec-2021
В-	23-Dec-2020
В	12-Sep-2019

Варто наголосити, що при оцінці бізнес-клімату та доцільності інвестування в певну галузь чи підприємство враховується величезна кількість ризиків. До них відносяться: політичний, правовий, технологічний, соціально-культурний та інші.

Політичний ризик – це величезний складова, яка негативно впливає на інвестиційну привабливість країни. Політичними ризиками є: постійна зміна політичної обстановки, страйки, революції, перевороти, громадянська війна і війна між країнами. До поки Росія продовжуватиме своє вторгнення в нашу державу, інвестиційний клімат в Україні не стане помірним, а це означає, що до кінця війни марно сподіватися на мільйони доларів та євро від інвесторів.

Тепер важливо зазначити, що особливого важливого значення в такій ситуації набуває отримання міжнародної та державної фінансової підтримки, а також виконання останніми зобов'язань щодо розвитку залізничного транспорту, закріплених у законодавчій та нормативно-правовій базі.

Що стосується державної підтримки та фінансової допомоги, то варто сказати про податкове навантаження і соціальний тягар. Останній пов'язаний з відсутністю необхідного обсягу компенсації державою пільгових пасажирських перевезень, що завдає значного негативного впливу на фінансовий стан АТ «Укрзалізниця».

«Укрзалізниця повною мірою виконує свою соціальну функцію та перевозить усіх пільговиків, але при цьому компанії ніхто не гарантує, що вона отримає компенсації за ці перевезення, які складають всього лиш 10-20 % фактичної собівартості. Так, упродовж 8 місяців 2020 року рівень компенсації державою соціальних перевезень склав 21 % (борг досягнув 150 млн. грн.).

Детальніше з інформацією можна ознайомитися на офіційному сайті підприємства АТ «Укрзалізниця», а також за допомогою рисунку 3.3, який зображений нижче [41].



Рисунок 3.3 - Відшкодування Укрзалізниці витрат за перевезення пасажирів пільгових категорій приміським транспортом

Варто зазначити, що якщо раніше компенсація витрат за пільгові перевезення здійснювалася за рахунок цільових субвенцій з державного бюджету, то наразі вирішення даної проблеми має договірний характер та покладене на місцеві органи влади, які не виконують належним чином взятих на себе зобов'язання і на повноцінну компенсацію понесених збитків залишається лише сподіватися.

Одним із джерел інвестиційного забезпечення також є міжнародна фінансова допомога. Влітку 2023 року в цьому розрізі відбулося 2 важливі події, а саме:

- ЄІБ та «Укрзалізниця» підписали грантову угоду ЄС у розмірі 6.7 млн євро для задоволення нагальних потреб залізничного транспорту [41].
- Європейський банк реконструкції та розвитку оголосив про надання 200 млн євро кредиту для модернізації залізничного сполучення країни з Європейським Союзом на заході країни [86].

Але міжнародна допомога у вигляді позик та кредиту в майбутньому треба буде повернути, а безоплатну допомогу не будуть надавати постійно, так ще й в тому обсязі, який необхідний досліджуваному підприємству. Тому тут варто звернутися до світової практики, котра доводить, що в умовах постійного бюджетного дефіциту одним із найефективніших інструментів стимулювання інфраструктурного розвитку країни є використання моделі комплексного інвестиційного проекту.

Ця модель забезпечується за допомогою спільної участі держави та бізнесу в реалізації інфраструктурних проектів. Механізм залучення фінансових ресурсів «державно-приватне партнерство» розглядається з точки зору системи публічно-приватних відносин, що виникають між державою та приватним капіталом, з приводу реалізації інвестиційно-інноваційних проектів розвитку, у процесі реалізації яких відбувається зосередження активів та зобов'язань учасників, а також розподіл ризиків та доходів [87].

В країнах Європи широкого поширення набуло впровадження державних дотацій за перевезення пасажирів. Сумарний розмір таких державних дотацій в країнах ЄС складає близько 75 млрд. євро на рік. Зокрема, у Німеччині виділяється 10 млрд. євро на рік з державного бюджету, із яких 5,4 млрд. євро на покриття збитків від пасажирських перевезень та придбання нових пасажирських вагонів, і 4,6 млрд. євро – на утримання та розвиток інфраструктури [88].

У Польщі для реалізації інфраструктурних проектів було створено Національний дорожній фонд. Одним з найбільш значущих джерел наповнення є кошти в рамках програм ЄС. [89].

Починаючи з 2018 року, приймаючи до уваги європейський досвід, у складі спеціального фонду Державного бюджету України створюється державний дорожній фонд, основною задачею якого є забезпечення цільового фінансування дорожньої галузі.

Джерела формування фонду наведені у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Джерела формування Державного дорожнього фонду

	Види надходжень	Розміри зарахувань		
		2018	2019	2020
1	Акцизний податок з вироблених в Україні пального і транспортних засобів	50%	75%	100%
2	Акцизний податок з ввезених на митну територію пального і транспортних засобів	50%	75%	100%
3	Ввізне мито на нафтопродукти і транспортні засоби та шини до них	50%	75%	100%
4	Плата за проїзд автомобільними дорогами транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів, вагові або габаритні параметри яких перевищують нормативні			
5	Кошти спеціального фонду Державного бюджету України, отримані шляхом залучення державою кредитів (позик) від банків, іноземних держав і міжнародних фінансових організацій на розвиток мережі та утримання автомобільних доріг загального користування			
6	Плата за проїзд платними автомобільними дорогами загального користування державного значення, максимальний розмір та порядок справляння якої встановлюються Кабінетом Міністрів України			
7	Плата за передачу доріг у концесію або в оренду			
8	Інші надходження, передбачені Державним бюджетом України.			

Кошти Державного дорожнього фонду спрямовуються на:

- Фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування державного значення, виконання проектно-вишукувальних та науково-дослідних робіт, забезпечення розвитку виробничих потужностей дорожніх організацій. Перелік об'єктів із зазначенням обсягів бюджетних коштів

для фінансового забезпечення таких об'єктів затверджується Кабінетом Міністрів України за погодженням із Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.

- Фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах у вигляді субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам. Субвенція з державного бюджету розподіляється між місцевими бюджетами залежно від протяжності автомобільних доріг загального користування місцевого значення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці станом на 1 січня року, що передує плановому. Субвенція може спрямовуватися на будівництво, реконструкцію, ремонт і утримання вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах у розмірі не більше 20 % обсягу такої субвенції, затвердженого у Державному бюджеті для відповідного місцевого бюджету. Перелік об'єктів та обсягів коштів за рахунок субвенції затверджується обласною державною адміністрацією за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері дорожнього господарства з подальшим погодженням із Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.
- Виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, отриманими державою або під державні гарантії, на розвиток та утримання мережі автомобільних доріг загального користування
- Фінансове забезпечення заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху відповідно до державних програм

Тут варто зазначити, що в бюджеті цього фонду не передбачено фінансування галузі залізничного транспорту.

У контексті зазначеного, і приймаючи до уваги інвестиційні потреби АТ «Укрзалізниця», важливого значення набуває перегляд бюджету фонду задля



додання залізничного транспорту, як одну із галузей, на яку будуть виділятися фінанси Державного дорожнього фонду.

### Висновки до розділу 3

Під час воєнного стану, в умовах катастрофічного дефіциту власних коштів актуальним питанням є визначення альтернативних джерел фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту у контексті не лише реалізації масштабних інфраструктурних проектів, а і взагалі існування підприємства та підриву національної безпеки, оскільки залізничний транспорт є важливою стратегічною ланкою транспорту країни, і саме незадовільний стан залізничних підприємств може призвести до таких наслідків.

Проаналізувавши поточний фінансовий стан залізничної компанії, її кредитний рейтинг та перспективні можливості залучення позикових коштів, можна зробити висновки про невиконання державою зобов'язань щодо розвитку залізничного транспорту, які закріплені у законодавчій та нормативно-правовій базі (недотримання компенсації за пільгові перевезення), а також несприятливий інвестиційний клімат в країні (і як результат, низькі кредитні рейтинги АТ «Укрзалізниця», не дуже оптимістичні прогнози міжнародних рейтингових агентств і доволі високий політичний ризик).

Тепер важливо зазначити, що особливого важливого значення в такій ситуації набуває отримання міжнародної фінансової підтримки, у вигляді грантів та кредитів. Влітку 2023 року в цьому розрізі відбулося 2 важливі події, а саме:

- ЄІБ та «Укрзалізниця» підписали грантову угоду ЄС у розмірі 6.7 млн євро для задоволення нагальних потреб залізничного транспорту [41].

- Європейський банк реконструкції та розвитку оголосив про надання 200 млн євро кредиту для модернізації залізничного сполучення країни з Європейським Союзом на заході країни [86].

Також, в умовах постійного бюджетного дефіциту одним із найефективніших інструментів стимулювання інфраструктурного розвитку країни є використання моделі комплексного інвестиційного проекту.

Ця модель забезпечується за допомогою спільної участі держави та бізнесу в реалізації інфраструктурних проектів. Механізм залучення фінансових ресурсів «державно-приватне партнерство» розглядається з точки зору системи публічно-приватних відносин, що виникають між державою та приватним капіталом, з приводу реалізації інвестиційно-інноваційних проектів розвитку, у процесі реалізації яких відбувається зосередження активів та зобов'язань учасників, а також розподіл ризиків та доходів

В країнах Європи широкого поширення набуло впровадження державних дотацій за перевезення пасажирів. У якості такого дієвого інструменту вирішення проблеми збитковості можна застосувати і у нас, в Україні.

За прикладом Польщі, в Україні у 2018 році для реалізації інфраструктурних проектів було створено Національний дорожній фонд. Але, на відміну від країни-сусідки, що в бюджеті українського фонду не передбачено фінансування галузі залізничного транспорту. Тому, на нашу думку, приймаючи до уваги інвестиційні потреби АТ «Укрзалізниця», важливого значення набуває перегляд бюджету фонду задля додання залізничного транспорту, як одну із галузей, на яку будуть виділятися фінанси Державного дорожнього фонду.

## ВИСНОВКИ

В процесі дослідження виробничо-господарської та фінансової сфери діяльності було поставлено та виконано завдання дипломної роботи щодо комплексного аналізу.

Значними результатами в дослідженні можна вважати наступні авторські здобуття:

- запропоновано авторську інтерпретацію терміну «аудит»;
- проведено санаційний аудит, взявши за основу план проведення, який був наведений в роботах науковця Н.В. На основі цього аудиту виявлено, що підприємство АТ «Укрзалізниця» потребує проведення реструктуризації, суть якої полягатиме у створенні холдингової структури;
- удосконалено фінансове забезпечення розвитку підприємства, яке може здійснюватися завдяки моделі «державно-приватного партнерства», а так перегляду бюджету Державного дорожнього фонду задля додання залізничного транспорту, як одну із галузей, на яку будуть виділятися фінанси;
- проаналізовано соціально-корпоративну відповідальність АТ «Укрзалізниця».
- запропоновано стратегія адаптації інноваційної діяльності підприємства (цифровізації та діджиталізації, і використання біодизеля) на основі світового досвіду розвитку залізничного транспорту

На основі аналізу наукових джерел, які були присвячені дослідженню санаційного аудиту, було визначено, що в науковому просторі сформувалася велика кількість визначень такого поняття, як «санаційний аудит». Проаналізувавши велику кількість робіт, як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, ми сформуваємо власну інтерпретацію: сутність аудиту, на нашу думку, полягає в незалежній та об'єктивній перевірці або експертизі бухгалтерської звітності, обліку та інших даних (про використання майна,

коштів, проведення комерційних операцій та інвестицій у юридичних суб'єктів, тощо) з метою визначення їх достовірності.

Також, варто наголосити, що метою визначення санаційної спроможності підприємства під час санаційного аудиту вирішують такі завдання:

- причинно-наслідковий аналіз виробничо-господарської та фінансової сфери підприємства;
- визначення глибини фінансової кризи, причин та можливостей її подолання;
- аналіз сильних чи слабких сторін підприємства;
- проведення дослідження розробленої санаційної концепції боржника;
- здійснення економіко-правової експертизи наявної в підприємства санаційної концепції тощо

На цьому, протиріччя в науковій площині не закінчилися, також існує різна думка стосовно послідовності проведення санаційного аудиту, а саме коли варто складати план санації: до експертизи фінансової звітності, чи вже після. Ми схилиємося до думки, що план санації – є одним із об'єктів перевірки санаційного аудиту, тому аудит передуює розробці плану санації (і корегується вже з урахуванням рекомендацій аудиторської фірми або аудитора).

В процесу дослідження ми сформуваємо план проведення санаційного аудиту, який має наступний вигляд:

1. Оцінка фінансового стану підприємства.
2. Аналіз виробничо-господарської сфери діяльності
3. Аналіз витрат на виробництво. Вивчається ефективність планування собівартості та здійснюється факторний аналіз відхилень факту від плану.
4. Аналіз основних фондів та амортизаційних відрахувань.
5. Аналіз показників праці.
6. З'ясування причин виникнення фінансової кризи

Для проведення санаційного аудиту та аналізу фінансового забезпечення було обрано АТ «Укрзалізниця» – підприємство, основною діяльністю якого є надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні, а також надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту, а також будівельна діяльність.

Здійснено аналіз фінансового та виробничо-економічного стану підприємства за допомогою показників основних та оборотних засобів, трудових ресурсів, структури собівартості та реалізації послуг, капітальних інвестицій, показників ліквідності та ділової активності.

Непокриті збитки на АТ «Укрзалізниця» збільшуються з кожним роком, це означає, що витрати на підприємстві перевищують його доходи. Сума непокритих збитків зменшує розмір власного капіталу АТ «Укрзалізниця». В той час, як сума непокритих збитків не зменшується, а навпаки - стрімко зростає, додатковий капітал залишається майже незмінним.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує заборгованість АТ «Укрзалізниця» іншим підприємствам та особам. У 2017-2018 роках спостерігається збільшення показника, тобто прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства, а у 2019 році, навпаки, – зменшення на 7% порівняно з попереднім роком. Середній термін повернення боргів на АТ «Укрзалізниця» у 2017 р. становив 207 днів, але вже в 2019 році він знизився до 198 днів. Тобто спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань.

У проаналізований період можна побачити тенденція до збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 66,33 у 2017 до 73,99 у 2019 р. Це свідчить про збільшення обсягу кредиту, тобто зростання купівлі продукції в кредит покупцями. При цьому спостерігається збільшення періоду, за який дебітори погашають підприємству заборгованість, з 5,5 днів у

2017 р. до 7 днів у 2019 році. Це, в свою чергу, є негативним явищем для фінансового стану АТ «Укрзалізниця».

У процесі дослідження встановлено, що ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан, оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2017 та 2019 є вищим за нормативне значення, яким вважається від 0,1 до 0,2. Це вказує на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

У 2018 році цей показник є нижчим за норматив, і це означає, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Коефіцієнт швидкої ліквідності також не знаходиться в межах норми, він є нижчим за норматив, який знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Тобто це говорить про те, що в компанії не достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Загальний обсяг капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» становив у фактичних цінах 10904,1 млн грн – у 2017 р., 16912,8 млн грн – у 2018 р., 10697,1 млн грн – у 2019 р. Зазначимо, у 2019 році пріоритетними напрямками капітальних вкладень української залізничної компанії є капітальне будівництво та придбання основних засобів, зокрема рухомого складу.

Так, зокрема, на капітальне будівництво було витрачено у фактичних цінах 2405,3 млн грн – у 2017 р., 4282,7 млн грн – у 2018 р., 1912,8 млн грн – у 2019 р. На придбання основних засобів було витрачено 3891,0 млн грн – у 2017 р., 6302,0 млн грн – у 2018 р., 3016,2 млн грн – у 2019 р.

Коефіцієнт фондівіддачі зменшується протягом 3 років, це означає, що темпи збільшення продукції нижчі за темпи підвищення фондооснащеності виробництва.

Коефіцієнт продуктивності показує, що обсяг виробленої продукції на одного працівника у 2019 році збільшився і склав 92,07 тис. грн.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2018-2019 роках показує позитивну динаміку, що означає підвищення ефективності використання власного капіталу.

Що стосується технологічності, тут варто виділити кілька проблем, які має АТ «Укрзалізниця», а саме, невідповідності європейській колії, застарілий рухомий склад та локомотиви, вкрай зношена інфраструктура, а також відсутність ноу-хау.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Витрати на оплату праці постійно зростають. А облікова чисельність персоналу Укрзалізниці перевищує оптимальну (про яку заявив директор по економіці і фінансам "Укрзалізниці" Андрій Рязанцев, і яка складає не більше 170 тис. осіб). В той час чисельність персоналу становила на кінець року становила: у 2016 році – 298 518 осіб; у 2017 році – 277 319 осіб, у 2018 році – 272 745 осіб .

За підсумком проведеного SWOT-аналізу, ми дійшли до висновку, що слабкі сторони та загрози та значно превалюють над сильними сторонами та можливостями, що не є для нас сюрпризом, при вже попередньому аналізі виробничо-господарського стану та фінансових показників.

Отже, виходячи з вищезазначеного, можна зробити загальний висновок, що на підприємстві необхідно терміново провести санаційний аудит, а залізнична сфера, як і законодавство до неї, мають бути негайно реформовані.

АТ "Укрзалізниця" має велику кількість проблем, такі як: старіючі локомотиви та рухомий склад, критично зношену інфраструктуру, різке скорочення транзитних вантажів та інші. І тут необхідно в першу чергу врахувати інтереси громадян, а також бізнесу, мінімізуючи при цьому

корупційні ризики. Також варто зазначити, що зміни на залізниці є одними з найголовніших в питанні інтеграції нашої національної транспортної системи з Європейським Союзом.

Також варто наголосити, що при аналізі світового досвіду розвитку залізничного транспорту, було виявлено невідповідність ступеня та напрямів інноваційного зростання АТ «Укрзалізниця» тим інноваційним трансформаціям, які вже давно характерні для світових залізничних компаній.

З діджиталізацією і впровадженням «розумної» техніки в «Укрзалізницю» доволі погана ситуація. Останніми досягненнями залізниці є сайт і мобільний додаток, які працюють з перебоями. Wi-Fi та можливість розрахуватися банківською карткою на «борту» «Інтерсіті», але такі опції не завжди доступні.

Два роки тому з'явилося нововведення для вантажовідправників – система електронного розподілу вагонів, коли ціна вагона визначається через віртуальний аукціон. Система досі працює в тестовому режимі і охоплює лише невелику частину парку вантажних вагонів компанії АТ «Укрзалізниця».

Маючи проблеми на цьому етапі, варто зазначити, що більшість розвинутих країн світу зробили крок набагато далі сайтів, додатків і онлайн-комунікацій. У США, наприклад, курсують «розумні» локомотиви, напхані датчиками, сенсорами і десятками мікропроцесорів. Техніка аналізує величезні масиви інформації та розраховує споживання пального.

А залізнична компанія Rio Tinto в австралійському штаті Пілбара довірила залізничні перевезення безпілотним поїздам, вже понад 5 років рудниках компанії безпілотні вантажні потяги перевозять руду. На різних ділянках «безпілотники» долають сумарно по 350 км колії – це 20% протяжності полотна комплексу Pilbara Iron, що належить компанії. У кабінах локомотивів ще залишаються машиністи.



У Фінляндії з 2021 року реалізується проєкт, спрямований на розробку концепції безпілотних вантажних перевезень на короткі відстані залізничними лініями. До роботи залучені компанії сталеливарної та лісової промисловості.

Що стосується фінансового забезпечення, проаналізувавши поточний фінансовий стан залізничної компанії, її кредитний рейтинг та перспективні можливості залучення позикових коштів, можна зробити висновки про:

- невиконання державою зобов'язань щодо розвитку залізничного транспорту, які закріплені у законодавчій та нормативно-правовій базі (недотримання компенсації за пільгові перевезення),
- несприятливий інвестиційний клімат в країні, і як результат, низькі кредитні рейтинги АТ «Укрзалізниця» (рейтинг кредитоспроможності (Standalone Credit Profile, SCP) у 2023 році - "CCC-")., не дуже оптимістичні прогнози міжнародних рейтингових агентств (загроза дефолту в середньостроковій перспективі залишається), а також доволі високий політичний ризик (війна та активні бойові дії, недосконале державне управління, стагнація реформ, постійна ротація в Уряді тощо).

Тепер важливо зазначити, що особливого важливого значення в такій ситуації набуває отримання міжнародної фінансової підтримки, у вигляді грантів та кредитів. Влітку 2023 року в цьому розрізі відбулося 2 важливі події, а саме:

- ЄІБ та «Укрзалізниця» підписали грантову угоду ЄС у розмірі 6.7 млн євро для задоволення нагальних потреб залізничного транспорту .
- Європейський банк реконструкції та розвитку оголосив про надання 200 млн євро кредиту для модернізації залізничного сполучення країни з Європейським Союзом на заході країни .

Також, в умовах постійного бюджетного дефіциту одним із найефективніших інструментів стимулювання інфраструктурного розвитку країни є використання моделі комплексного інвестиційного проєкту.

Ця модель забезпечується за допомогою спільної участі держави та бізнесу в реалізації інфраструктурних проектів. Механізм залучення фінансових ресурсів «державно-приватне партнерство» розглядається з точки зору системи публічно-приватних відносин, що виникають між державою та приватним капіталом, з приводу реалізації інвестиційно-інноваційних проектів розвитку, у процесі реалізації яких відбувається зосередження активів та зобов'язань учасників, а також розподіл ризиків та доходів

В країнах Європи широкого поширення набуло впровадження державних дотацій за перевезення пасажирів. У якості такого дієвого інструменту вирішення проблеми збитковості можна застосувати і у нас, в Україні.

За прикладом Польщі, в Україні у 2018 році для реалізації інфраструктурних проектів було створено Національний дорожній фонд. але, на відміну від країни-сусідки, що в бюджеті українського фонду не передбачено фінансування галузі залізничного транспорту. Тому, на нашу думку, приймаючи до уваги інвестиційні потреби АТ «Укрзалізниця», важливого значення набуває перегляд бюджету фонду задля додання залізничного транспорту, як одну із галузей, на яку будуть виділятися фінанси Державного дорожнього фонду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальна судова практика Верховного Суду в справах про банкрутство. URL: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/2023\\_prezent/Prezent\\_akt\\_sud\\_prakt\\_bankr.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_akt_sud_prakt_bankr.pdf) (дата звернення: 15.07.2023).
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258 – VIII.
3. Н. І. Гордієнко, О. В. Харламова, Ю. І. Мізік, О. О. Конопліна. Аудит: методика і організація : навч. Посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. 261 с.
4. Г.М. Колісник, В.Є. Слюсаренко. Аудит : навч. Посібник. Ужгород: ДНВЗ «УжНУ», 2015. 296 с
5. Усач Б.Ф. Аудит: Навч. посіб. - К.: Знання-Прес, 2002.
6. Інфографіка дня: рейтинг найбільших аудиторських компаній України. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/ratings/id/rejting-auditorskih-kompanij-ukrajini-2178/> (дата звернення: 15.07.2023).
7. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник – К.: Кондор, 2007. 272 с
8. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с
9. Міжнародний стандарт аудиту 570 «Безперервність діяльності». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016– 2017 років. Частина I. С. 604-6349.
10. Шара А. К. Санаційний аудит підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Львів, 2013. Вип. 43. С. 123-127.

11. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 1992, № 31, ст.440
12. Постанова про внесення змін до Закону України "Про банкрутство" 1999, N 42-43, ст.378
13. Кодекс України з процедур банкрутства від 2019, № 19, ст.74.
14. Гордополов В.Ю., Гордополова Н.В. Санаційний аудит як засіб запобігання банкрутства підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5.
15. Ращупкіна В. М. Реструктуризація і санація підприємства: науковий посібник. Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний університет, 2005, 316 с.
16. Боронос В. Г., І. Й. Плікус. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : СДУ, 2022. 459 с.
17. Битківська А.В. Види та специфіка аудиту в процедурах відновлення платоспроможності підприємств. Бізнес-Інформ. 2017. № 6. С. 234-239
18. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 320с.
19. О. Ю. Андрущенко, ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ САНАЦІЇ, Електронний журнал «Ефективна економіка» , 2011 № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2011> (дата звернення: 23.07.2023).
20. Москаль Н.В. Етапи та порядок проведення санаційного аудиту. Економіка та держава. 2015. № 8. С. 90-93.
21. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Ч. 1. К.: Міжнародна федерація бухгалтерів; Аудиторська палата України, 2014. 978 с.
22. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: Наказ Міністерства Фінансів України № 170 від 14.02.2006

23. Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001

24. Основи менеджменту. URL: [http://megalib.com.ua/content/2513\\_46\\_Jittevii\\_cikl\\_organizacii.html](http://megalib.com.ua/content/2513_46_Jittevii_cikl_organizacii.html) (дата звернення: 28.07.2023).

25. Ганзюк С. М. Фінансова криза на підприємствах України / С. М. Ганзюк // Молодий вчений. 2016. № 3. С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_15) (дата звернення: 29.07.2023).

26. Татькова З. Санація як вихід із фінансової кризи. Слово Національної школи суддів України. 2013. № 2. С. 48-57. (дата звернення: 29.07.2023).

27. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. Посібник. О. О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

28. Н. І. Гордієнко, О. В. Харламова, Ю. І. Мізік, О. О. Конопліна. Аудит: методика і організація : навч. посібник 2-ге вид. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 319 с.

29. Бурлан С.А., Руденко Н.О. Організація і методика аудиту: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 184 с.

30. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 ст.

31. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством»: Економіка підприємства Харківського нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 ст. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL\\_AUP.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL_AUP.pdf) (дата звернення: 09.08.2023).

32. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу: Науковий журнал, 2015. № 6 (22). С.

193–198: веб-сайт. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> (дата звернення: 09.08.2023).

33. Мартиненко В.П. Запобігання банкрутства підприємств громадського харчування: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.07.05 Харківська держ. академія технології та організації харчування, м. Харків, 2019.

34. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств: Рішення Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку від 17.11.2004 № 485

35. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 2001, № 47. ст.251

36. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 2001, № 5-6, ст. 30

37. Податковий Кодекс (редакція від 01.04.2023 року). URL: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/nalogovyi-kodeks/> (дата звернення: 05.08.2023).

38. Про затвердження Порядку збільшення (зменшення) статутного капіталу акціонерного товариства: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12.06.2018, № 385

39. Статут публічного акціонерного товариства "Українська залізниця": затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 2015 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/statut.doc> (дата звернення: 01.08.2023).

40. Офіційний вісник України, 2014 р.: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/main/b19y2014/page122/sp:max15> (дата звернення: 02.08.2023).

41. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 03.08.2023).

42. Економічний журнал від 2017 р.: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2370182-vid-radanskoj-do->

evropejskoimodeli-zaliznicnogo-transportu-v-ukraini.html (дата звернення: 05.08.2023).

43. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (звіт про управління) за 2021 рік (дата звернення: 05.08.2023).

44. Державної служби статистики України (розділ Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт на веб-сайті. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.08.2023).

45. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/3f93caac-1031-4eb0-9514-939deb63d50e> (дата звернення: 09.08.2023).

46. Як Укрзалізниця розвиває конкурентне середовище на ринку перевезень. Залізничний інформаційний портал: веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/articles/yak-ukrzalznitsya-rozvivae-konkurentne-seredovishche-parinku-pervezen> (дата звернення: 10.08.2023).

47. Кручак, Л. В. Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості суб'єкта господарювання Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопіль: 2016. Том 25. № 2. С. 93-98.

48. Піріашвілі О.Б. Основні напрямки інвестиційної політики на залізничному транспорті України, «Економіка і регіон», науковий журнал URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2780>

49. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (Звіт про управління). 2020 р. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. 2021. С. 13–15. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ%20Integrated%20Report%202020%20Ukr.pdf> (дата звернення: 03.08.2023).

50. Білик М.Д Фінансовий аналіз: Навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2005 - 592 с.

51. Про затвердження Порядку проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої

фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства: Наказ Міністерство Юстиції України від 10.09.2020, № 3105/5

52. «Топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця», URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/UZ.pdf> (дата звернення: 01.08.2023).

53. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну, URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-3-Action-Plan-UKR-1.pdf> (дата звернення: 01.08.2023).

54. Нове керівництво, старі проблеми: коли "Укрзалізниця" стане на рейки європейської якості, URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/nove-kerivnictvo-stari-problemi-koli-ukrzaliznicya-stane-na-reyki-yevropeyskoji-yakosti-12226167.html> (дата звернення: 01.08.2023).

55. Офіційний сайт Польської Інспекції автомобільного транспорту, URL: [https://pitd.org.pl/news/ukraina-zmieni-rozstaw-szyn-na-1435-mm-czy-jest-to-realne/?fbclid=IwAR3qvqGtdHP4oBW5YxOcStMLd9tLLLm\\_aIyDcUFzG4L4QV9z0SdLYz1JDZA](https://pitd.org.pl/news/ukraina-zmieni-rozstaw-szyn-na-1435-mm-czy-jest-to-realne/?fbclid=IwAR3qvqGtdHP4oBW5YxOcStMLd9tLLLm_aIyDcUFzG4L4QV9z0SdLYz1JDZA) (дата звернення: 01.08.2023).

56. Головна подорож Укрзалізниці: чому її реформу не можна відкладати до перемоги, URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/golovna-podorozh-ukrzaliznytsi-chomu-yiyi-reformu-ne-mozhna-vidkladaty-do-peremogy/> (дата звернення: 01.08.2023).

57. Укрзалізниця підписала меморандуми із залізничними компаніями Литви та Польщі, URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3707163-ukrzaliznica-pidpisala-memorandumi-iz-zaliznicnimi-kompaniami-litvi-ta-polsi.html> (дата звернення: 01.08.2023).

58. М.А.Кравченко, Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, «Ефективна економіка», науковий журнал, № 5, 2010



59. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниці», прес-центр, Медіацентр «Магістраль». URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/magistral\\_newspaper/](https://uz.gov.ua/press_center/magistral_newspaper/) (дата звернення: 01.08.2023).

60. Офіційний сайт Rail.insider, URL: <https://www.railinsider.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 01.08.2023).

61. В "Укрзалізниці" назвали оптимальну чисельність штату компанії. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/10265028-v-ukrzaliznici-nazvali-optimalnu-chiselnist-shtatu-kompaniji.html> (дата звернення: 02.08.2023).

62. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. : розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.08.2023).

63. ТОП-5 ФІНАНСОВИХ КРИЗ У СВІТІ В ХХ ТА ХХІ СТ. URL: <https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st> (дата звернення: 09.09.2023).

64. Кірдіна О. Г. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності / О. Г. Кірдіна, Л. О. Українська // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021/2022. № 76-77. С. 24-32 (дата звернення: 12.09.2023).

65. Про утворення Антикризowego штабу з відновлення сталого функціонування акціонерного товариства "Українська залізниця": постанова КМУ від 15 вересня 2021 р. № 967. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.09.2023).

66. Антикризисный штаб «Укрзалізниці» занялся проблемами грузоперевозок. Інтерфакс Україна: вебсайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/771030.html> (дата звернення: 12.09.2023).

67. Овчиннікова В. О., Колеснік А. Ю., Гавришук М. А. Концептуальні положення управління підприємством в умовах пандемії та становлення

цифрової економіки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 69. С. 36-40

68. Стан локомотивного парку Укрзалізниці – знос тепловозів складає 97 %, електровозів – 90 %. АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/latest\\_news/archive/main\\_2011/page-63/242890/](https://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-63/242890/) (дата звернення: 11.09.2023).

69. Публічний звіт Голови Державної служби України з безпеки на транспорті Олександра Погорілого за 2019 рік. Державна служба України з безпеки на транспорті: веб-сайт. URL: <http://dsbt.gov.ua/storinka/publichnyu-zvitgolovy-derzhavnoyi-sluzhby-ukrayiny-zbezpeky-na-transporti-oleksandra> (дата звернення: 10.09.2023).

70. Деякі питання визначення умов і порядку організації діяльності залізничного транспорту загального користування. Державна регуляторна служба України: веб-сайт. URL: [http://www.drs.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/07/dokument6128\\_0\\_19-21.pdf](http://www.drs.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/07/dokument6128_0_19-21.pdf) (дата звернення: 10.09.2023).

71. Мельник Ю. М. Адміністративні та ринкові інструменти забезпечення сталого розвитку регіону / Ю. М. Мельник // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Випуск 19.15. С. 71–72. (дата звернення: 10.09.2023).

72. Інтегрований звіт ПАТ «Укрзаліниця» за 2017 р. АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2023).

73. Офіційний сайт RepTrak®, веб-сайт. URL : <https://www.reptrak.com/rankings/2022> (дата звернення: 12.09.2023).

74. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав “Індекс КСВ 2023”, веб-сайт. URL : <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 15.09.2023).

75. "Укрзаліниця" перевезла рекордну кількість пасажирів до ЄС у 2022 році, веб-сайт. URL : <https://www.unian.ua/tourism/news/ukrzaliznicya->

perevezla-rekordnu-kilkist-pasazhiriv-do-yes-u-2022-roci-12124233.html (дата звернення: 15.09.2023).

76. Укрзалізниця із зони бойових дій безкоштовно перевезла понад 11 тис. пасажирів, веб-сайт. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/247609442> (дата звернення: 15.09.2023).

77. Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В., Обруч Г.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості.2022. № 78-79. С. 131-140. (дата звернення: 20.09.2023).

78. Інновації на рейках: чи наздожене «Укрзалізниця» ЄС і Азію, веб-сайт. URL : <https://mind.ua/publications/20203094-innovaciyi-na-rejках-chi-nazdozhene-ukrzaliznitsya-es-i-aziyu> (дата звернення: 15.09.2023).

79. У Фінляндії проєктують безпілотні вантажні перевезення на короткі відстані залізничними коліями, веб-сайт. URL : <https://www.railinsider.com.ua/u-finlyandiyi-proyektuyut-bezpilotni-vantazhni-perevezennya-na-kоротki-vidstani-zaliznychnymu-koliyamy/> (дата звернення: 20.09.2023).

80. В ЄС мають намір перевести тягу тепловоза на біодизельне паливо, веб-сайт. URL : <https://www.railway.supply/uk/v-%D1%94s-mayut-namir-perevesti-tyagu-teplovoza-na-biodizelne-palivo/> (дата звернення: 20.09.2023).

81. Біодизель як одна з перспектив для залізничної тяги, веб-сайт. URL : <https://www.railway.supply/uk/biodizel-yak-odna-z-perspektiv-dlya-zaliznichno%D1%97-tyagi/> (дата звернення: 20.09.2023).

82. DB представила інноваційний вантажний поїзд, веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/db-predstavyla-innovacijnyj-vantazhnyj-poyizd/> (дата звернення: 20.09.2023).

83. A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery Industrial Policy Communication Update COM(2012) European Commission – Pp. 1–33. (дата звернення: 20.09.2023).

84. OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012. – OECD, OECD Publishing, 2012. p. 160. (дата звернення: 20.09.2023).

85. Fitch Affirms Ukrainian Railways at 'CC, веб-сайт. URL: <https://www.fitchratings.com/research/international-public-finance/fitch-affirms-ukrainian-railways-at-cc-01-09-2023> (дата звернення: 20.09.2023).

86. EBRD lends €200 million to Ukrainian Railways, веб-сайт. URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-lends-200-million-to-ukrainian-railways.html> (дата звернення: 20.09.2023).

87. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с. (дата звернення: 20.09.2023).

88. Хто заплатить за пасажирів приміських поїздів? веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/2374113-hto-zaplatit-za-pasazirivprimiskih-poizdiv.html> (дата звернення: 20.09.2023).

89. О. І. Никифорок, Л. Ю. Чмирьова. Зміна моделі фінансування дорожньої інфраструктури в Україні. 2014. № 4. С. 38-56. (дата звернення: 20.09.2023).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

**ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ДО 2030 РОКУ****I. Загальні положення**

АТ «Укрзалізниця» (далі – Товариство), що бере участь у виконанні стратегічної функції щодо забезпечення економічного розвитку та безпеки країни визначає одним з головних пріоритетів екологічну безпеку, охорону навколишнього природного середовища, здоров'я населення та персоналу.

Екологічна політика АТ «Укрзалізниця» до 2030 року (далі – Політика) спрямована на забезпечення ефективного функціонування і розвитку Товариства, зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище та інтегрування екологічних вимог під час розроблення і затвердження нормативних документів Товариства.

Основні пріоритети та принципи Політики відповідають основним засадам (стратегії) державної екологічної політики України, затвердженої Законом України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року», Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р, Стратегії Акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019—2023 роки, погодженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 № 591-р, Указу Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

Ця Політика поширюється на посадових осіб та працівників Товариства у всіх сферах діяльності Товариства.

**II. Мета та принципи**

Метою цієї Політики є проведення ефективної і цілеспрямованої діяльності з організації та координації заходів Товариства щодо охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки, з протидії зміні клімату, раціонального використання і відтворення природних ресурсів.

Основними принципами цієї Політики є:

лідерство та відповідальність;

пріоритетність вимог екологічної безпеки при прийнятті управлінських рішень та здійсненні діяльності;

гармонізація економічних інтересів Товариства з екологічними та соціальними інтересами суспільства;

впровадження новітніх технологій;

пріоритет превентивного підходу;

застосування ризик-орієнтованого підходу під час планової діяльності та мінімізація ризиків негативного впливу на довкілля;

## Продовження ДОДАТКУ А

екологічна освіта та культура;  
відкритість інформації та прозорість діяльності.

## III. Основні напрямки та цілі

Основні напрямки цієї Політики включають:  
охорону навколишнього природного середовища;  
раціональне природокористування;  
екологічну безпеку;  
інституційне середовище.

Для дотримання принципів Політики Товариство ставить перед собою наступні цілі та завдання:

- збереження, захист і поліпшення якості довкілля;
- упровадження системи екологічного управління відповідно до вимог ISO 14001:2015 Системи екологічного управління;
- забезпечення результативного та ефективного функціонування системи екологічного управління;
- проведення аналізу та оцінювання факторів впливу на навколишнє природне середовище від своєї діяльності;
- мінімізація впливу на клімат, поступово зменшуючи обсяги викидів парникових газів і запровадивши ефективне споживання ресурсів та управління відходами;
- скорочення питомих викидів забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище;
- зниження обсягів та покращення якісних показників скидів стічних вод;
- раціональне використання та заощадження природних ресурсів;
- зменшення обсягів утворення відходів;
- зниження ризиків виникнення аварійних ситуацій з екологічними наслідками;
- впровадження екологічно безпечних, ресурсо та енергозберігаючих технологій у процеси виробництва та діяльність;
- контроль за виконанням підрядниками, постачальниками та замовниками послуг Товариства обов'язкових вимог у галузі охорони навколишнього середовища;
- залучення персоналу усіх рівнів до діяльності з захисту навколишнього природного середовища.

## IV. Шляхи реалізації

Для досягнення цілей у процесі реалізації цієї Політики Товариство бере на себе наступні обов'язки:

## Продовження ДОДАТКУ А

дотримуватися вимог природоохоронного законодавства України, міжнародних угод, стандартів у сфері охорони довкілля та нормативно-правових актів відповідальність за виконання яких бере на себе Товариство;

впровадити систему управління екологічними ризиками;

розвивати потужності відновлюваних і альтернативних джерел енергії;

проводити оновлення фізично та морально зношених споруд природоохоронного призначення;

підвищувати екологічну безпеку рухомого складу та об'єктів залізничної інфраструктури, зменшуючи викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище;

забезпечувати контроль якості та вжиття заходів щодо підвищення екологічної ефективності захисних лісосмуг;

забезпечувати дотримання умов щодо перевезення та збереження небезпечних вантажів;

впроваджувати заходи з метою зменшення виникнення ситуацій, пов'язаних із забрудненням ґрунтів паливно-мастильними матеріалами під час провадження господарської діяльності;

забезпечувати реалізацію ефективних управлінських рішень спрямованих на зменшення антропогенного навантаження під час поводження з відходами, у тому числі шляхом здійснення їх сортування;

розвивати екологічну культуру власних співробітників;

проводити регулярне навчання працівників з екологічних питань та екологічних наслідків, охорони навколишнього середовища;

забезпечувати відкритість інформації про діяльність, пов'язану з впливом на довкілля.

Для реалізації встановлених цілей передбачається постійне вдосконалення системи екологічного управління шляхом розробки та реалізації природоохоронних заходів, впровадження процесів, інструментів та документів, що їх регламентують.

## V. Очікувані результати

Реалізація Політики дасть змогу:

забезпечити результативне та ефективне функціонування системи екологічного управління;

поліпшити стан навколишнього природного середовища до більш безпечного для екосистем та населення рівня;

мінімізувати забруднення ґрунтів небезпечними забруднюючими речовинами та відходами;

знизити витрати внаслідок споживання енергії, води та сировини;

підвищити довіру споживачів до Товариства та до послуг, що надаються;

зменшити природоохоронні платежі та штрафи;

## Продовження ДОДАТКУ А

підвищити інвестиційну привабливість Товариства;  
забезпечити дотримання екологічних прав громадськості на доступ до публічної інформації з питань охорони навколишнього природного середовища.

## VI. Прикінцеві положення

Товариство прагне до довгострокового сталого розвитку, підтримуючи високий рівень корпоративної соціальної відповідальності щодо захисту навколишнього середовища, і формування конструктивних взаємодій із громадськістю, державними органами та іншими зацікавленими сторонами щодо розв'язання екологічних питань.

Виконання принципів цієї Політики є обов'язковим для всіх працівників Товариства, незалежно від виконуваних ними обов'язків та зайнятих посад.

Контроль та моніторинг належного виконання вимог природоохоронного законодавства, цієї Політики здійснюють керівники структурних підрозділів, регіональних філій та філій, відповідний структурний підрозділ апарату управління Товариства, відповідальний за виконання функції з охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки, та члени правління Товариства в межах повноважень.

Ця Політика підлягає актуалізації та вдосконаленню з урахуванням розвитку науки і технологій, умов діяльності Товариства.

Ця Політика та результати її реалізації доводяться до відома громадськості та всіх працівників Товариства шляхом розміщення на офіційному вебсайті Товариства.