

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет «Будівництво, архітектура та інфраструктура»  
(назва факультету)

«Транспортна інфраструктура»  
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

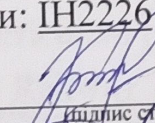
до кваліфікаційної роботи

ОС «магістр»  
(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту на сучасному етапі європейської інтеграції України за освітньою програмою «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»

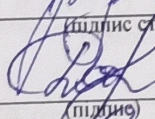
зі спеціальності: 273 Залізничний транспорт  
(шифр і назва спеціальності)

Виконав: студент групи: ІН2226

  
(підпис студента)

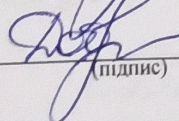
/ Мар'яна КУХАР /  
(Ім'я ПІРІЗВИЩЕ)

Керівник:

  
(підпис)

/ к.е.н. Лілія ДОБРИК /  
(посада, Ім'я ПІРІЗВИЩЕ)

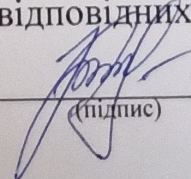
Нормоконтролер:

  
(підпис)

/ к.е.н. Лілія ДОБРИК /  
(посада, Ім'я ПІРІЗВИЩЕ)

Засвідчую, що у цій роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

  
(підпис)

Дніпро – 2024 рік

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет: «Будівництво, архітектура та інфраструктура»

Кафедра: «Транспортна інфраструктура»

Рівень вищої освіти: «Магістр»

Освітня програма: «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»

Спеціальність: 273 «Залізничний транспорт»

(шифр та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«Транспортна інфраструктура»

Олексій ТЮТЬКІН  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Дата \_\_\_\_\_

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ОС «магістр»

(рівень вищої освіти)

студенту Кухар Мар'яні Ігорівні

(Прізвище, ім'я По батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту на сучасному етапі європейської інтеграції України»

Керівник роботи: Добрик Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент

(Прізвище, ім'я По батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від

«26» квітня 2023 р.

№ 360ст

2. Строк подання студентом роботи:

«15» січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: результати аналізу літературних джерел, що отримані під час пошуку в Internet; фінансові звіти ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» РФ «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно опрацювати):

Розділ 1. Теоретичний аспект фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту

1.1 Основні поняття і теоретичні аспекти фінансової стратегії

1.2 Механізм формування та функції управління фінансовою стратегією підприємства

1.3 Роль фінансової стратегії в управлінні підприємством залізничного транспорту

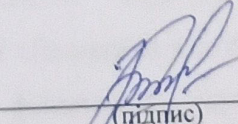
Розділ 2. Аналіз управління фінансовою стратегією на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська

Розділ 3. Напрями удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»	к.е.н., доцент Добрик Л. О.	27.11.2023	14.01.2024
---	-----------------------------	------------	------------

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

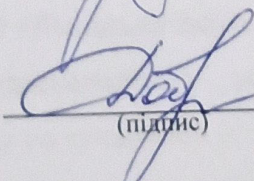
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1.1 Теоретичний аспект фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту.	27.11.2023-03.12.2023	
2	Розділ 2.2 Аналіз управління фінансовою стратегією на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».	18.12.2023-24.12.2023	
3	Розділ 3.3 Напрями удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».	08.01.2023-14.01.2024	
4	Оформлення магістерської роботи, підготовка доповіді та демонстраційного матеріалу до захисту.	15.01.2024	
5	Подання кваліфікаційної роботи до кафедри	16.01.2024	
6	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	22.01.2024	

Студент

  
(підпис)

Мар'яна КУХАР  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

  
(підпис)

Лілія ДОБРИК  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

**Ministry of Education and Science of Ukraine**  
**Ukrainian State University of Science and Technologies**

**Building, architecture and infrastructure**

(faculty)

**Transport infrastructure**

(department)

**Explanatory Note**  
**to Master's Thesis**

**Master**

(higher education degree)

on the topic: Improving the financial strategy of the railway transport enterprise at the current stage of the European integration of Ukraine

according to educational curriculum Interoperability and safety in railway transport

in the Specialization: 273 Railway Transport

(Specialization and its code )

Done by the student of the group: IH2226 / Maryana KUHAR /

(name, surname)

Scientific Supervisor: / Ph.D. Lilia DOBRIK /

(position, name, surname)

Normative controller: / Ph.D. Lilia DOBRIK /

(position, name, surname)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи магістра:

93 стор., 2 рис., 12 табл., 39 літературних джерел.

Об'єкт розробки – фінансова стратегія ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Мета роботи – обґрунтування поняття «фінансова стратегія», напрямків розвитку стратегії та їх використання на практиці конкретного підприємства залізничного транспорту України в сучасних умовах європейської інтеграції; особливості удосконалення фінансової стратегії підприємства залізниці.

Метод дослідження – монографічне вивчення літературних джерел; методи статистичної обробки даних, зокрема, графічний та табличний; горизонтальний та вертикальний аналізи; розрахунок відносних показників; математико-статистичні методи (аналіз фінансових результатів).

В магістерській роботі розглянуто законодавчі та нормативні акти, наукові посібники і праці вчених, публікації в ЗМІ, тези виступів на конференціях і форумах, дані фінансової звітності підприємства та інші.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати теоретичні засади фінансової стратегії залізничного підприємства в умовах європейської інтеграції України та визначити її ефективність в управлінні фінансово-економічною діяльністю підприємства. Доведено роль фінансової стратегії в управлінні підприємством залізничного транспорту. Удосконалено методику оцінки ефективності управління фінансовою стратегією. Розроблено рекомендації для удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на сучасному етапі європейської інтеграції України.

Ключові слова: ФІНАНСИ, СТРАТЕГІЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретичний аспект фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту.....	10
1.1 Основні поняття і теоретичні аспекти фінансової стратегії.....	10
1.2 Механізм формування та функції управління фінансовою стратегією підприємства.....	17
1.3 Роль фінансової стратегії в управлінні підприємством залізничного транспорту.....	27
2 Аналіз управління фінансовою стратегією на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	32
2.1 Характеристика діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	32
2.2 Аналіз фінансового стану ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	43
2.3 Оцінка впливу європейської інтеграції України на фінансову стратегію ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	62
3 Напрями удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	71
3.1 Огляд актуальних проблем та викликів в управлінні фінансовою стратегією та пропозиції удосконалення управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	71
3.2 Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	79
3.3 Рекомендації для подальшого удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на сучасному етапі європейської інтеграції України на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	85
ВИСНОВКИ.....	95
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	100
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах активізації участі України в процесі Євроінтеграції обумовлена потреба в розвитку інфраструктури України, зокрема транспортного сектору, де залізниця відіграє провідну роль. Залізниця має вагомe значення у відновленні економічного потенціалу України та подальшому просуванні її на шляху до Європейського Союзу. Посилюється це значення і через війну з країною-агресором, під час якої Україна зазнала колосальних людських та фінансово-економічних втрат. АТ «Укрзалізниця» бере активну участь у забезпеченні доставки гуманітарної допомоги та підтримки заходів з відбудови в інших секторах економіки.

В сучасних умовах європейської інтеграції залізниці України підприємства залізничного транспорту потребують постійних змін. В таких умовах важливу роль відіграє стратегія підприємства, а на фінансову стратегію, в свою чергу, покладена функція вирішення завдань, передбачених загальною стратегією підприємства. Правильно обрана стратегія не тільки дозволить приносити прибуток, а й має дати стабільність та впевненість підприємства в сучасних умовах європейської інтеграції України.

Значний внесок у дослідження проблеми розробки теоретичних та методологічних основ формування фінансових стратегій внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Віханський О.С., Градов А.П., Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пономаренко В.С., Стрікленд А.Дж., Томпсон А. А., Шинкаренко В.Г. [1].

Тема фінансової стратегії дуже важлива, вона має свою проблематику, потребує додаткових досліджень, розглядання ситуацій на різних рівнях, в різних умовах та на прикладі конкретно визначеного підприємства в специфіці його роботи. Ось чому існує потреба подальшого розвитку теоретичних досліджень і методичних підходів до поняття «фінансова стратегія» з метою удосконалення процесу стратегічного фінансового управління на сучасному етапі європейської інтеграції України.

**Метою роботи** є обґрунтування поняття «фінансова стратегія», напрямків розвитку стратегії та їх використання на практиці конкретного підприємства залізничного транспорту України в сучасних умовах європейської інтеграції; особливості удосконалення фінансової стратегії, кваліфікаційної розробки стратегії.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити зміст поняття «фінансова стратегія»;
- дослідити основи управління фінансової стратегії залізничного підприємства в умовах євроінтеграції;
- розглянути сучасні методи оцінки фінансової стратегії залізничного підприємства в умовах євроінтеграції;
- надати фінансово-економічну характеристику діяльності залізничного підприємства;
- надати оцінку розробленої фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту;
- запропонувати шляхи розвитку фінансової стратегії залізничного підприємства в умовах євроінтеграції України;

**Об'єктом дослідження** є фінансова стратегія ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

**Предметом дослідження** є фінансова стратегія підприємства, її властивості, особливості, методи розробки та удосконалення на сучасному етапі європейської інтеграції України.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. Під час написання дипломної роботи використовувалися наступні методи дослідження: монографічне вивчення літературних джерел; методи статистичної обробки даних, зокрема, графічний та табличний (для наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень); горизонтальний та

вертикальний аналізи; розрахунок відносних показників; математико-статистичні методи (аналіз фінансових результатів).

**Інформаційною базою** дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові посібники і праці вчених, публікації в ЗМІ, тези виступів на конференціях і форумах, дані фінансової звітності підприємства та інші.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається з 3-х розділів, узагальнюючих висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовується актуальність теми магістерського дослідження, вказуються мета й завдання, конкретизуються методи дослідження. Вирішення основних завдань магістерського дослідження, визначених їх метою, здійснено шляхом дослідження проблем, згрупованих у трьох розділах.

Завершують роботу узагальнюючі висновки за результатами дослідження, список використаних джерел та додатки.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані й обґрунтовані у дипломній роботі теоретичні положення дали змогу сформулювати пропозиції науково-практичного характеру щодо застосування механізму управління рухом грошових коштів та визначити його ефективність в управлінні фінансово-економічної безпеки підприємства.

# 1 Теоретичний аспект фінансової стратегії підприємства залізничного транспорту

## 1.1 Основні поняття і теоретичні аспекти фінансової стратегії

У контексті зростаючої участі України в процесі європейської інтеграції залізниця відіграє провідну роль у розвитку інфраструктури країни та відродженні транспортної системи внаслідок руйнувань, спричинених збройним нападом Російської Федерації на Україну. Під час повномасштабної війни в Україні повітряний простір було закрито і попит на залізничний транспорт зріс. За цей період поїзд став найбезпечнішим видом транспорту. Українська залізниця відповідальна за евакуацію людей, а також доставлення політиків світу до України попри небезпеку. Укрзалізниця успішно справляється з новими викликами та не збирається зупиняти курс змін на шляху до Європейського Союзу.

Європейські перетворення, які відбуваються в Україні, передбачають нові вимоги до побудови системи управління підприємством. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції знижують дієвість розроблених стратегічних планів. За таких умов результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається його фінансовою стратегією, яка, охоплюючи всі основні сфери його діяльності, що пов'язані з процесами формування необхідного обсягу фінансових ресурсів й координацією грошових потоків та їх використанням, відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для росту його ринкової вартості [2,с.101].

Існує багато підходів з позиції різних авторів щодо визначення категорії «фінансова стратегія підприємства». Так, Дикань Л. В. розуміла фінансову стратегію підприємства, як стратегію, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами, а Чандлер А. Д. стверджував, що фінансова стратегія підприємства – це визначення основних довгострокових фінансових цілей та

завдань підприємства й утримання курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Також описує, як довготермінову програму розвитку підприємства в своєму визначенні Макаренко П. М. В своїх роботах, він вказує, що фінансова стратегія – це довготерміновий фінансовий план розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи, за якими потрібно рухатися суб'єкту господарювання для забезпечення поставленої мети [5, с.4].

На думку Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку [26,с.89].

За визначенням Станіславика Є.Н., фінансова стратегія – це стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги [27,с.89].

І.А. Бланк під фінансовою стратегією розуміє: «один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору ефективних шляхів їх досягнення, коригування напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов довкілля» [7, с. 478].

Лісовська І.А. трактує фінансову стратегію підприємства як: «інтегровану структурну композицію п'яти взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів фінансових стратегій 2-го рівня:

- 1) стратегії формування фінансових ресурсів;
- 2) інвестиційної стратегії;
- 3) стратегії забезпечення фінансової безпеки;
- 4) стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю;
- 5) податкової стратегії» [28,с.131].

Узагальнюючи усе вищенаведене, можна сформувати коротке визначення, що фінансова стратегія – це формування системи довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Фінансова стратегія передбачає вирішення завдань, передбачених загальною стратегією підприємства. Цілі фінансової стратегії не повинні суперечити цілям та напрямкам загальної стратегії, вони мають бути спрямовані на максимізацію прибутку та підвищення ринкової вартості підприємства.

Фінансова стратегія підприємства – це орієнтована на перспективу система дій персоналу з ефективного залучення, використання й перерозподілу фінансових ресурсів, спрямована на досягнення фінансових цілей, що забезпечують економічний і соціальний розвиток підприємства [1].

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль [3,с.299].

Завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;

- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств [4,с.38].

Фінансова стратегія формується через теоретичні та практичні основи формування та планування фінансових ресурсів та функціонування підприємства в умовах фінансової стійкості. Саме фінансова стратегія як складова головної стратегії підприємства формує такий баланс фінансово-економічних можливостей компанії, що відповідає умовам сучасного ринку з урахуванням жорсткої конкуренції та впливам як внутрішнього так і зовнішнього середовища. При функціонуванні фінансової стратегії формуються довгострокові цілі фінансово-господарської діяльності та визначаються критерії та напрями їх досягнення.

Фінансова стратегія при впровадженні орієнтується на всі аспекти фінансової діяльності:

- забезпечення господарської діяльності необхідними фінансовими коштами;

- формування резервів для нарощення доходів, прибутків та рентабельності;

- забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед партнерами;

- забезпечення оптимального співвідношення основних та оборотних засобів для нормального функціонування підприємства;

- використання та розподіл власних ресурсів підприємства ефективно;

- грошові потоки;

- інвестиційна діяльність підприємства.

Механізм фінансової стратегії розвитку підприємства - це способи та методи реалізації конкретних процесів надходження фінансових ресурсів на підприємстві або утримання існуючих ресурсів у його відтворювальному циклі.

Механізм фінансової стратегії підприємства класифікуються за такими ознаками: сфера впливу фінансового механізму, напрямок, суб'єкт і об'єкт впливу фінансового механізму (компоненти ресурсів підприємства), рівень використання фінансового механізму, ступінь універсальності, глибина часового горизонту, метод впливу (характер впливу на фінансові потоки), кількість бізнес-процесів, які охоплюються механізмом, спосіб актуалізації фінансового механізму [6,с.31].

Оскільки фінансова стратегія є складовою частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, вона підпорядковується загальній стратегії та має бути узгоджена з її цілями та напрямками (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Взаємозв'язок загальних і фінансових стратегічних цілей підприємства [31,с.184]**

Загальні стратегічні цілі	Фінансові стратегічні цілі
Збільшення ринкової частки	Зростання доходу
Підвищення якості товару	Зростання дивідендів
Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами	Збільшення доходів на інвестиційний капітал
Розширення асортименту продукції і підвищення їх привабливості	Підвищення кредитного та облігаційного рейтингів
Зміцнення репутації перед споживачами	Зростання потоків готівки
Підвищення рівня (якості) обслуговування	Підвищення курсової вартості акцій
Розширення зони застосування інновацій	Покращення й оптимізація структури та джерел доходів

Якщо загальну стратегію економічного розвитку підприємства розглядати як систему, то фінансова стратегія може виступати в якості елемента цієї системи. Зважаючи на теорію систем, як сама система впливає на елементи, які її утворюють, так і кожен з елементів впливає на стан, якісні та кількісні характеристики системи.

Якщо основною метою корпоративної стратегії є досягнення високих темпів економічного зростання й підвищення конкурентної позиції на товарному ринку, то метою фінансової стратегії є ефективно забезпечення цієї стратегії фінансовими ресурсами [8].

Пушкар О., Тридід О. розглядають фінансову стратегію як результат прийняття стратегічних рішень щодо питань ефективного залучення фінансових ресурсів та їх використання. Таке формулювання відбиває змістовний аспект процесу формування фінансової стратегії: визначення основних принципів поведінки підприємства на фінансовому ринку для забезпечення його інвестиційної активності. Даний підхід у рамках єдиної фінансової стратегії дозволяє виділити дві її складові: інвестиційну та виробничу стратегії.

Інвестиційна стратегія визначається як система довгострокових цілей інвестиційної діяльності, а також вибір дій з їх досягнення. Спираючись на внутрішню стратегію розвитку, приділено особливу увагу забезпеченню високого рівня матеріально-технічної бази виробництва: реалізації проектів технічного переозброєння, модернізації, розширення, реконструкції або скорочення виробництва основних видів продукції. Це дозволить підприємству зайняти свої конкурентні позиції на ринку. Інвестиційна стратегія тісно пов'язана з виробничою та інноваційною стратегіями.

Виробнича стратегія є одним із елементів стратегічного плану розвитку підприємства, без якого загальний механізм діяльності був би неможливим, оскільки саме виробнича стратегія визначає, які виробничі потужності будуть на підприємстві, наскільки ефективно вони використовуватимуться, що і як буде продукуватися за допомогою них.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;

- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання [9,с.289].

Інноваційна стратегія підприємства – це прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та розробок, використання здобутих результатів (знань) і фінансування з метою досягнення поставлених цілей на перспективу. На результати господарської діяльності великий вплив має технічний розвиток. У зв'язку з його багатоспрямованістю і великою складністю важливого практичного значення набуває постійно здійснювана система управління інноваційними процесами на підприємстві. Процес економічного управління технічним розвитком (інноваційною діяльністю) дозволяє здійснювати ефективний вибір стратегічних програм і проектів та забезпечує належний рівень і своєчасність впровадження інноваційної стратегії у практичну підприємницьку діяльність. [10,с.84-85].

Таким чином, фінансова стратегія повинна забезпечувати формування та ефективне використання фінансових ресурсів; визначення оптимальних напрямків їх інвестування; відповідність фінансових дій можливостям та стану підприємства; формування відповідної стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій тощо.

## **1.2 Механізм формування та функції управління фінансовою стратегією підприємства**

На початкових етапах формування та реалізації фінансової стратегії підприємства особлива увага приділяється змінам зовнішнього ринку, перерозподілу наявних ресурсів та особливостям відповідної галузі, в якій функціонує підприємство.

Фінансова стратегія включає в собі визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу підприємства, відповідних методів фінансування, часових характеристик, важелів і методів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору», розробку фінансових планів. При розробці фінансової стратегії необхідно враховувати фактори ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризиків дефолту, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних ситуацій. Розробка фінансової стратегії базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансовий контроль та аналіз господарської діяльності підприємства.

Бланк І.А. формує такі основні принципи при розробці фінансової стратегії:

- 1) позиціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;
- 2) визначення головної стратегії операційної діяльності підприємства;
- 3) акцент на управлінський стиль при управлінні фінансовою діяльністю підприємства;
- 4) визначення ключових напрямів стратегічного фінансового розвитку;

5) забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативності стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу в фінансовій діяльності;

6) врахування фінансових ризиків у процесі прийняття фінансових рішень;

7) залучення висококваліфікованих фінансових працівників у процесі реалізації фінансової стратегії. [12,с. 97-105].

Процес формування фінансової стратегії складається з визначення періоду реалізації стратегії, аналізу чинників як зовнішнього, так і внутрішнього фінансового середовища, формування стратегічних цілей діяльності підприємства, визначення напрямів фінансової політики підприємства, розробки системи заходів для забезпечення реалізації фінансової стратегії та оцінки розробленої фінансової стратегії [14,с. 71].

Фінансова стратегія включає визначення взаємовідносин з фінансовими, та кредитними установами, акціонерами, партнерами, фінансовим ринком в цілому та з відокремленими підрозділами чи суб'єктами всередині організації. Усе це відображається в організаційних деталях підсистеми управління. Фінансова функціональна стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані організації з урахуванням необхідних змін в обсягах капіталу підприємства та фондів для досягнення підвищення конкурентних переваг підприємства. Наумова Л. Ю. виділяє 4 етапи розробки фінансової стратегії (табл.1.2) [13, с.134—139].

Таблиця 1.2

### Основні етапи формування фінансової стратегії підприємства

№ п/п	Назва етапу	Опис етапу формування фінансової стратегії
1.	Виділення основ функціонування підприємства – фінансової стратегії та довготермінових цілей	Потрібно визначити критерії, за якими буде розроблена фінансова стратегія. Треба приділяти увагу структурній організації та особливостям роботи підприємства. Критерії визначаються в залежності від фінансового стану та відмінностей галузей, а план їх реалізації виконується за рахунок стратегічних та тактичних цілей.
2.	Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства	Зазвичай на цьому етапі здійснюється діагностика фінансового стану підприємства за рахунок інформації зі зворотнім зв'язком та збалансованості функціонування підприємства. Зазвичай аналіз проводиться за останні 5 років за допомогою горизонтального та вертикального аналізів та за коефіцієнтами платоспроможності, рентабельності, ліквідності.
3.	Формування фінансової стратегії через аналіз	Формування фінансової стратегії через аналіз фінансового потенціалу та аналіз фінансової стійкості підприємства, структури капіталу та прорахунку балансу між залученим і власним капіталом та залежність компанії від даного співвідношення, взаємодії та оцінки вибору стратегічних і тактичних цілей.
4.	Апробація фінансової стратегії за рахунок розподілу фінансового плану на блоки	Розподіл фінансового плану на блоки є більш зручними у виконанні, а апробація фінансової стратегії здійснюється за рахунок детальної оцінки зростання вартості підприємства, вирахування та оцінки ризику фінансової стратегії, контролю за вчасною і ефективною реалізацією.

Н. Танклевська виділяє такі основні етапи формування фінансової стратегії підприємства:

1. визначення часу, на який орієнтується фінансова стратегія;
2. формування стратегічних завдань фінансової діяльності;
3. розробка фінансової політики щодо окремих аспектів фінансової діяльності;
4. конкретизація показників фінансової стратегії за періодами її реалізації;
5. оцінка розробленої фінансової стратегії підприємства [29, с. с. 285-286].

I. Бланк зазначає, що процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється у наступній послідовності:

1. Визначення періоду формування фінансової стратегії.
2. Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища.
3. Оцінка сильних та слабких сторін фінансової діяльності.

4. Комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства.
5. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
6. Розробляються цільові стратегічні нормативи фінансової діяльності.
7. Визначення головних стратегічних фінансових рішень.
8. Оцінка розробленої фінансової стратегії.
9. Забезпечення реалізації фінансової стратегії підприємства.
10. Організація контролю за реалізацією фінансової стратегії підприємства [12,с.106].

Гудзь О. І. пропонує усі етапи формування фінансової стратегії підприємства згрупувати у три блоки: розробка фінансової стратегії; реалізація фінансової стратегії; її коригування у процесі реалізації. Науковець наголошує на тому, що усі ці блоки за своєю важливістю не можна вважати рівноцінними, оскільки обґрунтоване розроблення фінансової стратегії може значно спростувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не вимагатиме коригування на постійній основі. При цьому, ефективна реалізація фінансової стратегії є основою для пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства. Фінансові рішення щодо коригування фінансової стратегії можуть забезпечувати підприємству стійкий розвиток у довготерміновому періоді. Можна узагальнити, що найбільш відповідальним етапом формування фінансової стратегії є етап її розроблення [15,с.108].

Перший блок побудови фінансової стратегії на підприємстві, який називається «розробка фінансової стратегії» доцільно розпочати із встановлення мети та цілей підприємства. Саме від мети та цілей буде залежати період, на який розробляється фінансова стратегія, обсяги інформації, необхідні для прийняття рішення при виборі стратегії. Ставлячи перед собою мету фінансової стратегії, варто проаналізувати обсяги капіталу та активів, ефективність їхнього використання та встановити допустимий ступінь фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії для уникнення банкрутства.

На етапі розробки фінансової стратегії важливо визначити період, протягом якого буде актуальною її реалізація. До таких чинників на думку І. Химич відносяться:

- тривалість терміну реалізації загальної стратегії підприємства, у межах якого має бути реалізована конкретна фінансова стратегія (або декілька фінансових стратегій);
- динаміку кон'юнктури фінансового ринку та економіки країни загалом;
- галузеві особливості та масштаби діяльності підприємства;
- етап життєвого циклу підприємства [16,с.160].

При розробці фінансової стратегії треба враховувати, що вона має певну особливість – в процесі фінансове середовище аналізується в перспективі під впливом зовнішнього середовища та зміною окремих факторів. Саме для цього застосовуються такі методи діагностики, як SWOT – аналіз, PEST – аналіз тощо.

Другий блок етапів побудови фінансової стратегії підприємства (впровадження фінансової стратегії підприємства) включає два взаємопов'язаних між собою етапи: реалізація фінансової стратегії та моніторинг реалізації фінансової стратегії.

Основними принципами моделювання фінансової стратегії є [12,с.203]:

- розглядати підприємство як відкриту систему: відкритість підприємства як соціально-економічної системи і його здатність до самоорганізації виводять формування його фінансової стратегії на якісно інший рівень;
- врахування базової стратегії операційної діяльності підприємства: прискорене зростання, обмежене зростання, скорочення, комбінування;
- орієнтація на підприємницький стиль стратегічного фінансового управління;

- визначення домінуючих напрямів фінансового розвитку підприємства;
- забезпечення гнучкості фінансової стратегії підприємства (потенційної здатності підприємства швидко коригувати або розробляти нові стратегічні фінансові рішення при зміні внутрішніх або зовнішніх умов здійснення фінансової діяльності);
  - забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору, яка є важливою характерною рисою всієї системи стратегічного управління підприємством і пов'язана з усіма основними елементами стратегічного фінансового набору (наприклад, фінансовими цілями, фінансовою політикою окремих аспектів фінансової діяльності, джерелами формування фінансових ресурсів тощо);
- забезпечення постійного використання результатів технологічного прогресу у фінансовій діяльності;
- врахування рівня фінансового ризику при прийнятті стратегічних рішень. Отримання високого прибутку значною мірою залежить від уміння оцінювати і прогнозувати ризики і загрози, з якими доводиться стикатися фінансовим працівникам. Невміння вимірювати ризик означає, що його неможливо контролювати і управляти ним. Ризиком можна управляти, тобто настання ризикових подій можна певною мірою передбачити за допомогою різноманітних заходів і вжити заходів для зниження рівня ризику;
- орієнтація при реалізації фінансової стратегії на професійний штат фінансових працівників, які мають бути ознайомлені із основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами фінансової діяльності та володіти методами стратегічного фінансового контролю;
- забезпечення розробленої фінансової стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління фінансовою діяльністю.

Важливим етапом розробки фінансової стратегії підприємства є оцінка її ефективності. Така оцінка ґрунтується не тільки на прогнозних розрахунках різних фінансових показників, а також на прогнозі динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії, таких як зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо [14,с.72].

Костирко Л.А. констатує: «Ключовим завданням, яке вирішує стратегічна діяльність підприємства є забезпечення впровадження інновацій та змін на підприємстві через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішнього коригування та прогнозування майбутніх змін діяльності. Враховуючи можливість розробки різних стратегічних аспектів розвитку підприємства, важливо зосередити увагу на фінансову стратегію. Трансформаційні процеси, що відбуваються на підприємствах, тісно пов'язані з фінансами. Аналіз грошових потоків, пошук ефективних джерел фінансування, прийняття вигідних інвестиційних рішень, розробка різноманітної облікової і податкової політики – все це ставиться в основу діяльності сучасних підприємств. Використання фінансової стратегії є особливо важливим для забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах» [17, с. 55].

Ефективність фінансової стратегії досягається за таких умов:

- відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства;
- узгодження фінансової стратегії підприємства з очікуваними змінами у зовнішньому економічному середовищі;
- реалізація розробленої фінансової стратегії щодо формування власних і залучених фінансових джерел тощо [14,с.72].

Важливим елементом формування фінансової стратегії є створення стратегічної програми фінансового розвитку підприємства. Така програма повинна відображати основні результати стратегічного фінансового вибору підприємства і забезпечувати синхронізацією з цільовими орієнтирами.

Іншим важливим кроком у розробці фінансової стратегії підприємства є оцінка його сильних та слабких сторін. При цьому необхідно визначити чи має підприємство достатній потенціал, щоб скористатися інвестиційними можливостями, а також виявити які внутрішні характеристики підбивають ефективність його фінансової діяльності. Для діагностики внутрішніх проблем здійснення цієї діяльності використовується метод управлінського обстеження підприємства, що базується на дослідженні різних функціональних сфер підприємства, які гарантують розвиток фінансової діяльності.

При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага приділяється підвищенню рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Ця основна ціль потребує певної деталізації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямів фінансової діяльності; формування достатнього обсягу фінансових ресурсів і їх оптимізації; прийнятність рівня фінансових ризиків у процесі здійснення наступної господарської діяльності, забезпечення фінансової рівноваги підприємства тощо.

Система стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства повинна бути сформована чітко і лаконічно, а кожна ціль повинна бути відображена у конкретних показниках — цільових стратегічних нормативах. До таких стратегічних нормативів з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можна віднести:

- середньорічний темп приросту власних фінансових ресурсів, які формуються із власних джерел;
- мінімальна вартість власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;
- рентабельність власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних активів підприємства до її основних засобів;

- мінімальний розмір грошових активів для забезпечення поточної платоспроможності підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- прийнятний рівень фінансового ризику в розрізі основних напрямків діяльності підприємства [18,с. 138–147].

У сучасних умовах вчені по-різному виділять функції управління фінансовою стратегією підприємства, проте існує 5 основних функцій, які подані на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – П'ять основних функцій управління [23]

У процесі аналізу досліджуються особливості і тенденції зміни фінансової стратегії і самого процесу управління шляхом виявлення і зіставлення властивостей і характеристик фінансової стратегії, процесів за встановленими критеріями і показниками. Основна мета аналізу - вивчення об'єкта управління, яке включає в себе дослідження можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін керованої системи, процесів управління та ін. Оцінивши процес управлінського аналізу фінансової стратегії слід доповнити аналіз аудитом фінансової стійкості, який допоможе виокремити проблемні зони.

Планування – це передбачення дій, які можуть виникнути в майбутньому, а також визначення шляхів подальшого розвитку підприємства та забезпечення взаємодії фінансової стратегії з основною стратегією підприємства.

Планування фінансової стратегії на підприємстві повинно формуватися з встановлення мети, адже від неї залежить період, на який має орієнтуватися фінансова стратегія та управлінські рішення, які буду стосуватись прийняття рішень.

Організацію виконання фінансової стратегії на підприємстві необхідно реалізовувати через конкретизування цілей у межах оперативного, стратегічного чи тактичного планування. Стратегічне планування – це розробка на підставі результатів фінансового аналізу стану підприємства і прогнозу змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, стратегії фінансової діяльності на певний період. В умовах високої невизначеності, в яких доводиться працювати більшості підприємств сьогодні, прийнятніше середньострокове, а інколи і короткострокове стратегічне планування. Тактичне планування вирішує питання розподілу ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування зазвичай охоплює короткостроковий і середньостроковий періоди, тобто є предметом турбот середньої та низової ланки управління. Оперативне планування – процес розробки фінансових планів, що забезпечує найкраще використання всіх ресурсів (як власних, так і залучених). Оперативне планування допомагає здійснювати поточне регулювання виробництва, дозволяє швидко та вчасно виправити проблеми, що виникають або направити хід справ у потрібне русло, також координувати окремі дії підрозділів, які об'єднані загальною метою, – забезпечення фінансової стабільності підприємства через реалізацію фінансової стратегії [30,с.191-192].

Методи організації фінансової стратегії можуть базуватись на:

- «гнучкому бюджеті», тобто бюджет, який змінюється зі зміною обсягу виробництва чи діяльності підприємства;
- безбитковості (визначення обсягів виробництва і продажу, які задовольняють умови безбитковості),
- управлінні витратами (може використовуватися для управління витратами за значними контрактами).

Реалізація фінансової стратегії потребує постійного контролю на оперативному і стратегічному рівні. Фінансова стратегія контролюється для забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства у короткостроковому періоді та для забезпечення зростання і підтримки позитивного іміджу у довгостроковому періоді.

### **1.3 Роль фінансової стратегії в управлінні підприємством залізничного транспорту**

Залізничний транспорт є одним із основних галузей економіки України, який забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки, а також транспортні потреби населення. Стабільна та ефективна робота залізниці є необхідною умовою не тільки для забезпечення обороноздатності, національної безпеки і цілісності України, а й для покращення умов та рівня життя її громадян, особливо в умовах війни. Залізничний транспорт як частина єдиної транспортної системи України сприяє міжнародному співробітництву України, ефективному функціонуванню усіх галузей суспільного виробництва, економічному розвитку держави та зміцненню її обороноздатності.

Залізничний транспорт - вид транспорту, що здійснює перевезення вантажів і пасажирів по рейкових шляхах. Він у силу своєї надійності, регулярності, можливості перевезення вантажів і людей незалежно від пори року і погодних умов, малого ступеня впливу на навколишнє середовище у порівнянні з іншими видами транспорту та невеликої енергоємності перевізного процесу широко використовується як у внутрішніх, так і в міжнародних зв'язках.

Залізничний транспорт – це комплекс підприємств залізничного транспорту, метою діяльності якого є забезпечення населення України у внутрішніх та міжнародних перевезеннях, надання інших транспортних послуг усім споживачам без обмежень. Підприємства залізничного транспорту у

взаємодії з іншими видами транспорту мають здійснювати своєчасні і якісні перевезення пасажирів і вантажів, забезпечувати безпеку руху та розвиток сфери транспортного обслуговування народного господарства та населення [19].

Забезпечення потреби економіки і населення у перевезеннях досягається, в основному, завдяки надлишку технічних потужностей, створених за часів СРСР за рахунок централізованого бюджетного фінансування. За останні більш ніж 25 років капіталовкладення в оновлення основних засобів відбувались виключно за рахунок власних коштів залізниці, які не дозволяють забезпечити нормальне відтворення основних засобів. На сьогодні технічний ресурс залізниці практично вичерпано. Через катастрофічну зношеність рухомого складу, невідповідність між придбанням і списанням вантажних вагонів та локомотивів існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки у перевезеннях вантажів, з відповідними витратами для держбюджету, зниженням показників економічного розвитку країни [20]. Оскільки, фінансова стратегія при впровадженні орієнтується на всі аспекти фінансової діяльності підприємства, в тому числі і на забезпечення основних і оборотних засобів та інвестиційну діяльність, вона відіграє надзвичайно важливу роль в управлінні підприємством залізничного транспорту.

Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей в умовах суттєвих змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія [21, с. 31-36]. Вона покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства щодо його операційної діяльності.

Фінансова стратегія залізничного транспорту представляє собою сукупність цілей, завдань, принципів, що формують курс фінансової політики, розрахований на перспективний розвиток галузі; оскільки залізнична галузь становить ключову ланку інфраструктурного комплексу країни, такий курс

передбачає вирішення масштабних завдань, які визначаються соціально-економічною стратегією держави та її регіонів, потребами підприємницького сектору національної економіки та населення.

Фінансова стратегія залізничного транспорту висвітлюється у визначенні пріоритетних задач формування ефективної системи управління фінансами залізничного транспорту, його внутрішнього фінансово-економічного потенціалу. Розробка стратегії ґрунтується на фінансових засобах її досягнення і включає такі складові як ефективне формування та використання фінансових ресурсів, пріоритетне фінансування операційної та інвестиційної діяльності та їх складових, підтримка певного рівня фінансової безпеки галузі (запобігання та нівелювання загроз, управління фінансовими ризиками, підтримка високого рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, автономії та ін.).

Отже, галузева фінансова стратегія є підґрунтям ефективного управління результатами здійснення транспортного процесу (шляхом їх обґрунтованого фінансового планування), проведення гнучкої тарифної політики, використання інвестиційних пріоритетів тощо [22].

Розробка фінансової стратегії передбачає прогнозування основних напрямків розвитку фінансової системи залізничного транспорту, обґрунтування засад удосконалення його фінансового механізму та визначення напрямів інвестиційного розвитку.

## **Висновки до розділу 1**

Фінансова стратегія повинна забезпечувати формування та ефективне використання фінансових ресурсів; визначення оптимальних напрямків їх інвестування; відповідність фінансових дій можливостям та стану підприємства.

Завданнями фінансової стратегії є наступні: визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових

можливостей, перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами; вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості; фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу; визначення способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.

Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах: балансування матеріальних і фінансових потоків; найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства; прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища; фінансовий аналіз та контроль.

Ефективність фінансової стратегії досягають за таких умов: відповідність розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства; узгодженість фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому економічному середовищі; реалізація розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

Саме фінансова стратегія як складова головної стратегії підприємства залізничного транспорту формує такий баланс фінансово-економічних можливостей, що відповідає умовам сучасного ринку з урахуванням впливу як внутрішнього так і зовнішнього середовища. При функціонуванні фінансової стратегії формуються довгострокові цілі фінансово-господарської діяльності залізничного підприємства та визначаються критерії та напрями їх досягнення.

Фінансова стратегія залізничного транспорту представляє собою сукупність цілей, завдань, принципів, що формують курс фінансової політики, розрахований на перспективний розвиток галузі. Галузева фінансова стратегія є підґрунтям ефективного управління результатами здійснення транспортного процесу (шляхом їх обґрунтованого фінансового планування), проведення гнучкої тарифної політики, використання інвестиційних пріоритетів тощо.

## **2 Аналіз управління фінансовою стратегією на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

### **2.1 Характеристика діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Управління залізничним транспортом побудовано у відповідності до територіального, виробничого та функціонального принципів.

Міністерство інфраструктури керує роботою всіх доріг, підприємств та організацій залізниці. Управління залізниці керує роботою відділів, які входять в її склад, а також роботою підприємств і організацій, дорожнього значення. Так на залізничному транспорті здійснюється лінійне управління, яке передбачає обов'язкове підпорядкування у всіх питаннях.

По виробничому принципу велике та складне господарство залізниці розділено на галузі.

Кожною галуззю в складі Міністерства інфраструктури керує відповідне Головне управління: руху (ЦД), локомотивного господарства (ЦТ), вагонного господарства (ЦВ), сигналізації та зв'язку (ЦШ), господарства електропостачання (ЦЕ), господарства колії (ЦП) і т. д. Крім того, сюди входять також функціональні головні управління: матеріально-технічного забезпечення (ЦХ), планово-економічне (ЦПЕУ) і т. д.

Управління залізничної дороги у своєму складі має служби: руху (Д), локомотивів (Т), вагонів (В), сигналізації та зв'язку (Ш), електропостачання (Е), колії (П) і т. д. Серед галузевих лінійних підприємств, які безпосередньо приймають участь в організації перевезень треба назвати: станції (ДС), локомотивні (Т) та вагонні (ВЧД) депо, дистанції електропостачання (ЕЧ), колії (ПЧ) і т. д.

Функціональний принцип передбачає наявність спеціалізованих функціональних підрозділів - главків, служб, що готують рішення з певних питань управління (планування, фінансування і т. д.)

Структура управління залізничним транспортом безперервно вдосконалюється, що сприяє більш раціональному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, підвищенню ефективності та якості роботи залізниць. Суттєві зміни в управлінні викликає впровадження автоматизованих систем управління залізничним транспортом.

Управління господарством електропостачання залізниці здійснюється по такій системі: міністерство - дорога - відділення дороги - дистанція електропостачання.

Головне управління електрифікації і енергетичного господарства забезпечує виконання генерального плану електрифікації залізних доріг, здійснює заходи, які направлені на подальше вдосконалення електропостачання залізничного транспорту.

Основними завданнями головного управління електрифікації є:

- 1) розробка планів розвитку галузі і організація контролю за їх виконанням;
- 2) організація будівництва споруд і пристроїв електропостачання, включаючи розроблення документації, її розгляд і затвердження;
- 3) керівництво організацією технічного обслуговування і поточного ремонту пристроїв електропостачання на рівні, що забезпечує безперебійне і безпечне постачання електроенергією тяги поїздів і інших споживачів;
- 4) керівництво розробкою і впровадження нової техніки, механізації і автоматизації виробничих процесів;
- 5) розроблення прогресивних норм витрат матеріальних ресурсів;
- 6) організація роботи по нормуванню витрат електроенергії в усіх галузях залізничного транспорту, організація енергонагляду.

Головне управління електрифікації керує роботою служб

електропостачання залізниць, що йому підпорядковані в оперативно-технічному відношенні (функціонально).

Найважливіше завдання служб - безперебійне постачання електроенергією електрифікованих ділянок залізниць і всіх споживачів електроенергії в інших господарствах дороги. Для цього служби розробляють заходи по реконструкції і вдосконаленню діючих пристроїв електропостачання, покращують технологію технічного обслуговування і поточного ремонту пристроїв, яка повинна забезпечувати безпеку руху поїздів і особисту безпеку обслуговуючого персоналу, визначають разом з планово-економічним відділом дороги планові завдання по господарству електропостачання і здійснюють контроль за їх здійсненням, розробляють і здійснюють заходи по дальшому розвитку і утвердженню господарства. Служби здійснюють контроль за всіма видами діяльності дистанцій електропостачання.

У віданні служби електропостачання є всі пристрої електрифікації і енергетики дороги, а також розподільні мережі для доведення до споживача і мережі зовнішнього електричного освітлення залізничних станцій і вузлів. Крім цього, на них покладається контроль за раціональним утриманням і обслуговуванням електротехнічних пристроїв.

Керівництво експлуатацією контактної мережі зосереджено в дистанції електропостачання, в розпорядженні якої знаходяться також всі інші пристрої електропостачання електрифікованої дільниці (тягові підстанції, пости секціонування, лінії електропередач, які належать до залізниці) і допоміжні пристрої, необхідні для правильної експлуатації електрифікованої дільниці (масляне господарство, майстерні, лабораторії та ін.), а також всі пристрої і розподільчі мережі енергетичного господарства залізниці, що знаходяться в районі дистанції електропостачання.

У червні 1967 року, для обслуговування електрифікованої магістралі Львів - Сянки було створено організацію - Самбірський участок електропостачання, який в 1986 році переіменовано в Самбірську дистанцію

електропостачання.

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» заснована на державній власності, відноситься до сфери управління Державної адміністрації залізничного транспорту України і входить до складу госпрозрахункової служби електропостачання Львівської залізниці на правах відособленого госпрозрахункового підрозділу Львівської залізниці.

Дистанція створена з метою забезпечення безперебійного та якісного електропостачання тяги поїздів і споживачів залізничного транспорту.

Предметом діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є:

1) утримання в належному стані пристроїв, технічних засобів та споруд для забезпечення надійного зовнішнього електропостачання об'єктів залізниці та нормального функціонування виробничого процесу;

2) забезпечення електроенергією потреб залізниці в необхідних обсягах з найменшими втратами;

3) забезпечення безпеки руху поїздів, охорони праці та пожежної безпеки;

4) забезпечення готовності підрозділу до дій в аварійних ситуаціях та в надзвичайних умовах;

5) комплексний розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази підрозділу;

6) забезпечення підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення технологічних процесів, здійснення єдиної науково-технічної політики впровадження нової техніки, передового досвіду;

7) удосконалення фінансово-господарської діяльності підрозділу, забезпечення повного і своєчасного надходження коштів за надані послуги, вжиття заходів щодо зменшення витрат та збільшення доходів;

8) забезпечення збереження та ефективного використання майна, яке знаходиться в користуванні підрозділу;

9) проведення заходів щодо забезпечення та зміцнення виробничої дисципліни, нормування та оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Застосування прогресивних форм організації оплати та стимулювання праці;

10) здійснення комплексу метрологічних робіт, дотримання державних та галузевих стандартів і норм;

11) здійснення діяльності з передачі та постачання електроенергії;

12) здійснення відомчого енергонагляду за станом електроустановок підрозділів залізниці, режимами споживання електроенергії споживачами, підключеними до мереж залізниці;

13) розробка норм споживання, заходів з економії паливно-енергетичних та матеріальних ресурсів, контроль за їх виконанням;

14) видача технічних умов на приєднання абонентів до електричних мереж залізниці, отримання технічних умов на приєднання об'єктів залізниці до електромереж інших організацій;

15) виконання будівельно-монтажних, пуско-налагоджувальних та інших робіт і послуг;

16) перевезення матеріалів, обладнання вантажним автомобільним транспортом до об'єктів будівництва залізниці, ремонту та технічного обслуговування, перевезення працівників підрозділу до виробничих об'єктів, розташованих в межах залізниці;

17) аналіз і погодження проектної і технічної документації по об'єктах капітального ремонту, модернізації та нового будівництва залізниці;

18) запобігання негативного впливу від господарської та іншої діяльності Підрозділу на навколишнє природне середовище;

19) забезпечення охорони праці і техніки безпеки;

20) забезпечення режиму таємності та збереження комерційної таємниці;

21) проведення робіт з мобілізаційної підготовки та цивільної оборони;

22) здійснення заходів із забезпечення належного рівня охорони праці, техніки безпеки, пожежної, санітарної та екологічної безпеки навколишнього природного середовища, ліквідації наслідків аварій, утилізація відходів;

23) проведення закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до чинного законодавства.

Основними напрямками діяльності дистанції є:

1. Забезпечення надійності роботи та утримання в технічно справному стані пристроїв зовнішнього електропостачання залізничних споживачів, згідно з Правилами технічної експлуатації залізниць України, Правилами технічної експлуатації електроустановок споживачів, Правил та інструкцій з охорони праці, безпеки руху, інших діючих правил та інструкцій.

2. Контроль за раціональним споживанням електроенергії, здійснення відомчого енергонагляду за електропристроями підприємств і підрозділів залізниці.

3. Надання профільних послуг підприємствам та населенню при забезпеченні фінансування, наявності трудових і матеріальних ресурсів.

4. Розробка проектно-кошторисної документації, виконання будівельно-монтажних, пуско-налагоджувальних робіт в об'єктах електропостачання та інших робіт для підприємств і організацій.

5. Видача технічних умов на електропостачання абонентів від мереж, що обслуговує дистанція, згідно з діючими нормами, правилами та відомчими вказівками.

6. Виробництво товарів народного вжитку та здійснення торговельної діяльності по їх реалізації (згідно з ліцензією).

7. Здійснення за дорученням керівництва Львівської залізниці зовнішньоекономічної діяльності.

8. Електропостачання нетранспортних споживачів і населення у разі технічної можливості та економічної діяльності.

Дистанція здійснює розробку та виконання:

- планів робіт по технічному утриманні та капітальному ремонту, заходів по підвищенню надійності роботи пристроїв, технічному переозброєнню і реконструкції виробничо-технічної бази, впровадження нової техніки і технології, передового досвіду, економії матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, поліпшення умов праці, охорони навколишнього середовища та ін.;

- планів економічного та соціального розвитку, заходів щодо вдосконалення виробничо-фінансової діяльності, підвищення продуктивності праці.

Дистанція несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного їй майна згідно з чинним законодавством, але не несе відповідальності за зобов'язання АТ «Укрзалізниця», Львівської залізниці, госпрозрахункової служби електропостачання. Дистанція за дорученням Львівської залізниці має право укладати угоди, набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судових органах.

Основні професії, спеціальності: електромонтер контактної мережі, електромеханік контактної мережі, електромонтер тягових підстанцій, електромеханік тягових підстанцій.

В основному в дистанції працюють випускники:

- Дніпропетровського державного технічного університету залізничного транспорту
- Київського електромеханічного технікуму
- Львівського технікуму залізничного транспорту
- Вище професійне училище № 52 м. Львів.

Особливістю ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є те, що в дистанції є ремонтно-ревізійна група по ремонту електромеханічного обладнання (єдина на Львівській залізниці), основною метою якої є виготовлення металоконструкцій для електрифікації залізниці, для технічного обслуговування, поточного і капітального ремонту контактної мережі та ін.

Дистанція визначає основні напрямки свого розвитку відповідно до стратегії програми розвитку залізниці і служби електропостачання. ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» реалізує свої послуги, товари народного вжитку, залишки від виробничої діяльності за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності, а у випадках, передбачених законодавством України - за фіксованими державними цінами.

Дистанція встановлює та затверджує структуру своїх підрозділів. При визначенні стратегії та напрямків господарської діяльності дистанція повинна враховувати державні контракти, замовлення та інші договірні зобов'язання.

Управління дистанцією здійснюється на основі поєднання прав керівника дистанції та самоврядування трудового колективу.

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» (ЕЧ - 6) забезпечує безперебійне постачання електроенергією електрорухомого складу, районних і залізничних споживачів. Дистанцію можна віднести до складних систем, які складаються із організаційно-економічних і технічних систем управління, які отримали останнім часом назву інтегрованих. Складність такої системи визначається як наявністю одночасно функцій управління, характерних для організаційних систем і функцій управління технологічним процесом, так і специфікою технологічних процесів. Основний технологічний процес ЕЧ - 6 полягає в переробці електроенергії, яку отримують від системи зовнішнього електропостачання і передачі її споживачам, які беруть участь в процесі перевезень.

Економічна служба ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» складається з одного чоловіка – економіста. У своїй діяльності він керується чинним законодавством України, наказами і розпорядженнями начальника регіональної філії «Львівська залізниця», положенням про відокремлений підрозділ.

У ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» і у всіх структурних підрозділах залізниць впроваджено автоматизовану систему

бухгалтерського обліку АСБО «Фобос» («Фінансовий облік, бухгалтерський облік і статистика»). Активна робота щодо розробки та впровадження програмного забезпечення АСБО «Фобос» розпочалась у 2007 р. після затвердження наказом Укрзалізниці від 24.01.2007 р. за № 056-Ц Програми впровадження в структурних підрозділах залізниць автоматизованого ведення бухгалтерського обліку.

Структура управління дільницею електропостачання є багаторівневою: містить чотири рівні управління і один підрівень. Поза рівнями управління знаходилася обліково-розрахункова група, відома нам як бухгалтерія. На виконання Концепції централізації бухгалтерського обліку в ПАТ «Укрзалізняця», на підставі рішенням правління ПАТ «Укрзалізняця» від 15.06.2018 (протокол № Ц-64/54 Ком.т.), з метою запровадження централізованого ведення бухгалтерського та податкового обліку, на виконання наказу регіональної філії «Львівська залізняця» № Н599/од від 17.11.2020 р. затверджено Положення Про центр бухгалтерського та податкового обліку структурного підрозділу «Служба електропостачання» регіональної філії «Львівська залізняця» АТ «Укрзалізняця». У зв'язку із пандемією COVID-19 це Положення вступило у дію лише у 2-у кварталі 2021 р. Згідно даного Положення була створена обліково-розрахункова група №5 (ОРГ №5) на чолі з начальником ОРГ №5 замість головного бухгалтера, бухгалтерія виведена із штату ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» з 01.04.2021 р., а усі фінансові звіти формуються централізовано у службі електропостачання.

Менеджер з персоналу підпорядковується начальнику дистанції. Економіст - начальнику дистанції. Безпосередньо начальнику дистанції підпорядковуються два заступники, головний інженер, енергодиспетчерський пункт. Кожен заступник керує, як правило, групою однорідних підрозділів і забезпечує організацію використання устаткувань електропостачання.

Їм безпосередньо підпорядковуються начальники відповідних підрозділів: дистанції контактної мережі (ЕЧК), тягових підстанцій (ЕЧЕ),

ремонтно-ревізійної дільниці (РРД), автогосподарства і майстерень, а також начальник і інженери технічного відділу, які забезпечують технічне управління підрозділами дистанції електропостачання.

Головний інженер безпосередньо займається організацією капітального ремонту і будівництва, а також забезпечує виконання вимог техніки безпеки при виконанні робіт всіма підрозділами дистанції. Головному інженеру підпорядковується начальник виробничо-технічного відділу.

У цілому структура управління ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» відноситься до лінійної, для якої характерний принцип єдиноначальності, коли керівник несе повну відповідальність за результатами праці підлеглих йому підрозділів. Така структура виключає наявність суперечливих або нескоординованих завдань і спрощує взаємодію різних підсистем управління. Однак ефективність управління при цьому знижується по мірі зростання зросту складності системи і складності вирішуваних задач.

Управління дистанцією здійснюється на основі поєднання прав керівника дистанції та самоврядування трудового колективу.

Керівником дистанції є начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади начальником залізниці. Начальник у своїй діяльності керується діючим законодавством, вказівками АТ «Укрзалізниця», Львівської залізниці, служби електропостачання та Положенням про дистанцію начальник самостійно вирішує усі питання діяльності дистанції за винятком тих, що віднесені чинним законодавством до компетенції загальних зборів трудового колективу.

Начальник несе повну відповідальність за стан діяльності дистанції, за дорученням начальника залізниці представляє дистанцію в усіх установах, укладає угоди, відкриває в установах банків розрахункові рахунки. В межах своєї компетенції видає накази, розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками дистанції, заохочує та притягає до відповідальності

працівників, затверджує акти, інструкції, положення. Здійснює роботу по підборі та розстановці кадрів згідно з діючим законодавством.

Заступники начальника дистанції та головний інженер призначається на посаду начальником госпрозрахункової служби електропостачання, інші працівники - начальником дистанції з дозволу Львівської залізниці.

Повноваження трудового колективу дистанції реалізуються загальними зборами через профспілковий комітет, який повністю представляє інтереси трудового колективу. Рішення соціально-економічних питань, що стосуються діяльності дистанції, приймаються адміністрацією за участю профспілкового комітету і відображаються у Колективному договорі. Право укладання Колективного договору від імені дистанції надається начальнику дистанції, а від імені трудового колективу – профспілкового комітету.

У своїй роботі керівництво дистанції, відділ кадрів дистанції основну увагу приділяє підбору та розстановці кадрів, спеціалістів, їх навчанню, створенню необхідних умов для виробничої діяльності і відпочинку, соціальному їх захисту, виконання ними виробничо-економічних показників дистанції, впровадженню нових методів роботи, оцінки діяльності фахівців і спеціалістів, удосконаленню кадрового діловодства.

Прибутком Самбірська дистанція не розпоряджається, тому власних коштів у неї немає. Згідно розпорядження НКРЕ (Національного комітету регулювання в енергетиці) 10% отриманого прибутку від технічного обслуговування сторонніх об'єктів, діяльності по видачі технічних умов, за транзит електроенергії має бути використано на модернізацію основних засобів (технічних). Ці гроші використовують в першу чергу для заміни трансформаторів струму, швидкодіючих вимикачів, акумуляторних батарей, реконструкція розподільних пристроїв. Це збільшує надійність об'єктів електропостачання, зменшення відказів, зменшення робочого часу на обслуговування технічного парку.

## **2.2 Аналіз фінансового стану ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Фінансування діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» здійснює АТ «Укрзалізниця» згідно із затвердженими фінансовими показниками.

Обрання форми та системи оплати праці, встановлення працівникам конкретних розмірів тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, винагород, надбавок і доплат з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, галузевою угодою та колективним договором, здійснюється відповідно до порядку, встановленого АТ «Укрзалізниця». Підрозділ здійснює господарські та фінансові операції через банківські рахунки, відкриті на ім'я АТ «Укрзалізниця» та від імені АТ «Укрзалізниця».

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» веде бухгалтерський, податковий, статистичний та оперативний (управлінський) облік своєї господарської діяльності та складає фінансову, податкову, статистичну та оперативну (управлінську) звітність, яку подає АТ «Укрзалізниця». Підрозділ веде податковий облік, складає та подає податкову звітність акціонерному товариству «Українська залізниця», органам державного нагляду (контролю) в межах своєї компетенції, нараховує і сплачує податки від імені акціонерного товариства, до територіальних органів державного нагляду (контролю) за місцем знаходження об'єктів оподаткування в порядку, встановленому законодавством. Підрозділ несе відповідальність за повноту та своєчасність нарахування та сплати податків і зборів.

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» веде податковий облік з податку на додану вартість, зокрема має право виписки податкових накладних/розрахунків коригування до них, ведення реєстру виданих та отриманих податкових накладних відповідно до наказу акціонерного

товариства, вимог нормативно-правових актів. Підрозділ здійснює обов'язкову реєстрацію податкових накладних у Єдиному реєстрі податкових накладних відповідно до норм податкового законодавства.

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» складає окремі декларації з податку на додану вартість, додатки до них та уточнювальні розрахунки на електронних носіях і подає їх залізниці разом з копією записів у реєстрі виданих та отриманих податкових накладних в електронній формі в терміни, передбачені внутрішніми документами акціонерного товариства. Підрозділ веде податковий облік із податку на прибуток відповідно до законодавства, складає декларацію з податку на прибуток, додатки до неї та уточнюючі декларації у паперовій та електронній формі та подає їх Залізниці у терміни, передбачені внутрішніми документами акціонерного товариства.

Фінансові та податкові документи, зокрема й звітність (фінансову, податкову, статистичну тощо) підписують начальник і головний бухгалтер (начальник обліково-розрахункової групи) або інші уповноважені особи, які виконують їх обов'язки. Відповідальність за правильність та достовірність бухгалтерського та податкового обліку та звітності, а також за їх своєчасне надання відповідним органам та АТ «Укрзалізниця» відповідно до законодавства, статуту АТ «Укрзалізниця», несуть начальник та головний бухгалтер (уповноважена особа) Підрозділу згідно з законодавством. Відносини підрозділу з підприємствами, організаціями, установами, які не входять до складу залізниці, і громадянами в усіх сферах виробничої діяльності здійснюються на договірних засадах.

Для розробки та удосконалення фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» доцільно провести аналіз фінансового стану підприємства.

Основним фінансовим результатом діяльності підприємства є прибуток, збільшення якого означає примноження фінансових ресурсів та зростання фінансових результатів. Збиток підприємства означає втрату фінансових

ресурсів підприємств, якщо збитки носять регулярний характер, то врешті-решт будуть витрачені всі фінансові ресурси і підприємство збанкрутує. Отже, фінансовим результатом діяльності підприємства може бути прибуток або збиток.

В сучасних умовах розвитку суб'єктів підприємницької діяльності остаточний фінансовий результат (збиток) формується поступово протягом фінансово-господарського року від усіх видів звичайної та надзвичайної діяльності.

*Таблиця 2.1*

**Фінансові результати у ВСП «Самбірська дистанція  
електропостачання» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р. тис.грн.	2019 р. тис.грн.	2020 р. тис.грн	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р
Чистий дохід від реалізації послуг	59744	37506	45577	-22238	+8071
Собівартість реалізованої продукції	50455	55750	59112	+5295	+3362
Валовий прибуток/збиток	9289	-18244	-13535	-27533	+4709
Фінансові результати від операційної діяльності	9079	-18781	-14030	-27860	+4751
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	8964	-18780	-14030	-27744	+4750
Чистий прибуток/збиток	8964	-18780	-14030	-27744	+4750

Базою для розрахунку показників результативності господарської діяльності і фінансового стану є :

- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) у ВСП «Самбірська дистанції електропостачання» за 2018-2020 рр. (Додаток А, Додаток Б, Додаток В);
- Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 року (Додаток Г), Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 року (Додаток Д), Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 року (Додаток Ж).

Основними фінансовими показниками, які характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства є:

1. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках.

$$P = \frac{\Pi}{B} * 100, \quad (2.1.)$$

де :

P - рентабельність, %;

Π - прибуток;

B - витрати (собівартість реалізованої продукції).

Показник рентабельності показує, скільки копійок прибутку одержує підприємство при понесених витратах (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

2. Коефіцієнт фінансової незалежності "автономії" (концентрації власного капіталу) обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу. Цей коефіцієнт характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність. Чим більше значення коефіцієнта, тим кращий фінансовий стан підприємства (менша залежність від зовнішніх джерел).

$$K_{\text{фн}} = \frac{BK}{BB}, \quad (2.2)$$

де:

BK - власний капітал;

BB – валюта балансу.

3. Ліквідність - це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру наближення строку їх повернення.

4. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{OA+BM}{PZ+DM}, \quad (2.3)$$

де OA – оборотні активи;

BM – витрати майбутніх періодів;

PZ – поточні зобов'язання.

ДМ – доходи майбутніх періодів.

4. Проміжний коефіцієнт покриття (Кп) показує, яку частину можна погасити поточними активами за мінусом запасів, розраховується за формулою:

$$Кп = \frac{0A-3+BM}{ПЗ+ДМ}, \quad (2.4)$$

де 3 – запаси.

5. Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з.) — показує частку залучених коштів із розрахунку на 1 гривню власних коштів позичальника:

$$Кфз = \frac{ЗК}{ВК}, \quad (2.5)$$

де ЗК — залучені кошти (довгострокові та поточні зобов'язання);

ВК — власний капітал.

Розрахунок фінансових показників, які характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності (табл. 2.2) проводиться на основі даних річної фінансової звітності, яка наведена у додатках (А-Ж).

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансового стану ВСП «Самбірська дистанція  
електропостачання» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Рентабельність	17,77	-33,69	-23,73	-51,46	+9,96
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,04	0,04	0,05	0	+0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,06	0,05	0,05	-0,01	0
Проміжний коефіцієнт покриття	0,002	0,001	0,003	-0,001	+0,002
Коефіцієнт фінансової залежності	21,87	21,59	19,52	-0,28	-2,07

Проаналізувавши показники рентабельності за 2018-2020 рр. можна засвідчити, що найбільш ефективно дистанція здійснювала свою діяльність у 2018 році (є прибуток у сумі 8964 тис. грн.; витрати найменші, доходи найбільші за весь період аналізу), а найменш ефективно – 2019 році (збиток в сумі 18780 тис. грн.; найменший дохід за весь період аналізу).

Проміжний коефіцієнт покриття допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного положення, коли не буде можливість продати запаси. Цей показник для ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є занадто малим, але у 2020 році в порівнянні з 2019 роком він збільшився у 3 рази, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком він зменшився у 2 рази.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів приходить на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань. В загалі, рекомендоване значення цього показника від 1 до 2. Розрахувавши цей показник бачимо, що він набагато менший за рекомендовану норму. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком коефіцієнт поточної ліквідності не змінився, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшився на 0,01, що означає зростаючий ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшився на 0,28, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком – на 2,07. Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі [24]. Зменшення цього показника показує покращення результату діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання».

Прибутком ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» не розпоряджається, тому власних коштів у неї немає. Згідно розпорядження НКРЕ (Національного комітету регулювання в енергетиці) 10% отриманого прибутку від технічного обслуговування сторонніх об'єктів, діяльності по видачі технічних умов, за транзит електроенергії має бути використано на модернізацію основних засобів (технічних). Ці гроші використовують в першу чергу для заміни трансформаторів струму, швидкодіючих вимикачів, акумуляторних батарей, реконструкція розподільних пристроїв. Це збільшує

надійність об'єктів електропостачання, зменшення відказів, зменшення робочого часу на обслуговування технічного парку.

Продуктивність праці – найголовніший елемент системи трудових показників. Основне призначення цього показника – за ним визначається ефективність суспільної праці.

При визначенні продуктивності праці використовують показники:

1. Виробіток — це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$V=Q/T, \quad (2.6)$$

де Q – обсяги виготовленої продукції,

T – затрати робочого часу.

2. Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$V=T/Q, \quad (2.7)$$

Методи визначення продуктивності праці:

1) натуральний метод - продуктивність праці визначається діленням виготовленої продукції в натуральних вимірниках на чисельність працівників. Використовується на підприємствах, що виготовляють однорідну продукцію

2) умовно-натуральний метод - продуктивність праці визначається діленням кількості умовних одиниць продукції на чисельність працівників. Цей метод заснований на приведенні різних виробів до одного вимірника.

3) трудовий метод – у якості вимірника продуктивності праці використовується трудомісткість, тобто обсяг продукції вимірюється нормогодинами.

4) вартісний – продуктивність праці визначається діленням обсягу продукції в грошовому вимірнику на чисельність працівників.

Продуктивність праці в дистанції визначається умовно-натуральним методом, як відношення обсягу робіт (у технічних одиницях) до фактичної середньооблікової чисельності.

Таблиця 2.3

**Аналіз продуктивності праці у ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Обсяг роботи у технічних одиницях, тех.од.	11695,8	11788,05	11790,44	92,92	2,39
Фактично середньооблікова чисельність, чол.	277	272	262	-5	-10
Продуктивність праці, тех.од/чол.	42,22	43,34	45,00	+1,12	+1,66

Спостерігається тенденція до невеликого збільшення обсягу робіт. Так, у 2020 році обсяг робіт у порівнянні з 2019 роком збільшився на 0,8 %, а 209 році в порівнянні з 2018 роком – на 0,02%. Хоча спостерігається негативна тенденція щодо зменшення персоналу дистанції, все ж таки обсяг роботи у технічних одиницях залишається приблизно на одному рівні, тому продуктивність праці на 1 чол. зростає.

Напрямки пошуку резервів росту продуктивності праці у ВСП «Самбірська дистанція електропостачання»:

- поліпшення використання робочого часу;
- ліквідація запізень, прогулів і інших порушень трудової дисципліни;
- скорочення плинності кадрів;
- удосконалення структури керування;
- використання діючих потужностей;
- покращення системи мотивації праці;
- покращення умов праці.

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, належать: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства.

Фондомісткість дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. Фондомісткість визначається за формулою:

$$\Phi_M = \Phi_K / V_P, \quad (2.8)$$

де  $\Phi_K$  - балансова вартість основних виробничих засобів;

$V_P$  - вартість виробленої продукції.

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами визначається рівнем фондоозброєності праці. Фондоозброєність визначаємо за формулою:

$$\Phi_M = \Phi_K / V_P, \quad (2.9)$$

де  $\Phi_K$  - балансова вартість основних виробничих засобів;

$Ч$  - середньооблікова чисельність працівників.

Стан основних виробничих засобів характеризують через такі коефіцієнти: зносу основних засобів; придатності; оновлення; вибуття (приросту) основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує ступінь зносу і визначається за формулою:

$$K_z = Z_o / \Phi_K, \quad (2.10)$$

де  $Z_o$  - сума зносу основних виробничих засобів.

Коефіцієнт придатності основних засобів відображає частину основних засобів придатну до експлуатації і визначається за формулою:

$$K_p = 1 - K_z, \quad (2.11)$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує частку введених основних засобів у загальній їх вартості і визначається за формулою:

$$K_o = \Phi_y / \Phi_K, \quad (2.12)$$

де  $\Phi_u$  - вартість уведених основних виробничих засобів.

Коефіцієнт вибуття основних засобів характеризує інтенсивність вибуття основних засобів і визначається за формулою:

$$K_B = \Phi_B / \Phi_K, \quad (2.13)$$

де  $\Phi_u$  - вартість виведених основних виробничих засобів.

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, належать: фондоддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів. Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондоддача.

Фондоддача відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних засобів і визначається за формулою:

$$\Phi_B = V_P / \Phi_K, \quad (2.14)$$

Рентабельність основних засобів визначає ступінь використання основних засобів і визначається за формулою:

$$P_{Oz} = P_z / \Phi_K * 100, \quad (2.15)$$

де  $P_z$  - загальний прибуток підприємства.

Розрахуємо дані показники для досліджуваного підприємства ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» РФ «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр. (табл. 2.4) на основі даних річної фінансової звітності, яка наведена у додатках (З-Л).

Таблиця 2.4

**Аналіз стану та ефективності використання основних фондів ВСП  
«Самбірська дистанція електропостачання» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	143570	168784	180659	+25214	+11875
Надійшло за рік, тис. грн.	519	1518	2651	+999	+1133
Вибуло за рік, тис. грн.	56	85	11	+29	-74
Інші зміни за період	24751	10442	1	-14309	-10441
Наявність ОЗ на кінець року	168784	180659	183300	+11875	+2641
Фондомісткість	2312,55	2137,56	1905,19	-174,99	-232,37
Фондоозброєність	421226	438121	429845	+16895	-8276
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,0004	0,0005	0,0006	+0,0001	+0,0001
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,9996	0,9995	0,9994	-0,0001	-0,0001
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,000004	0,00001	0,000008	+0,000006	-0,000008
Фондовіддача	0,0004	0,0005	0,0005	-0,0001	0
Рентабельність основних засобів	0,08	-0,02	-0,01	-0,1	+0,01

Фондомісткість ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» щорічно зменшується. Так, у 2020 році цей показник у порівнянні з 2019 роком зменшився на 232,37, а у 2019 році у порівнянні з 2018 роком – на 174,99. Це характеризує зменшення вартості основних засобів на одну гривню виробленої продукції і пояснюється збільшенням вартість виробленої продукції.

Фондоозброєність ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшилася на 8276, а у 2019 році у порівнянні з 2018 роком збільшилася на 16895. Збільшення рівня фондоозброєності є позитивним фактором.

Коефіцієнт зносу основних засобів щороку збільшувався протягом періоду 2018-2020 рр., це показує збільшення ступеня зносу основних засобів підрозділу. Коефіцієнт оновлення основних засобів у ВСП «Самбірська

дистанція електропостачання» є на дуже низькому рівні. Це пояснюється тим, що балансова вартість основних засобів у 2018 році дорівнювала 116679767 тис. грн., уведено в дію основних засобів – на суму 459 тис. грн.; у 2019 році балансова вартість – 119168929 тис. грн., уведено – на 1518 тис. грн.; у 2020 році балансова вартість – 112619554 тис. грн., уведена – на 889 тис. грн.

Рентабельність основних у 2019-2020 рр. має від’ємне значення у зв’язку з отриманим збитком від діяльності дистанції. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком цей показник збільшився на 0,01. Проведемо аналіз структури та руху основних фондів і нематеріальних активів за кожний звітний рік по ВСП “Самбірська дистанція електропостачання” для розуміння динаміки вартості основних фондів і нематеріальних активів (табл. 2.5, табл. 2.6, табл. 2.7).

Таблиця 2.5

**Аналіз структури та руху основних фондів і нематеріальних активів за 2020 р. по ВСП “Самбірська дистанція електропостачання”**

Найменування	На початок року	Прийом	Передача	Дооцінка	Ліквідація	Поступило/вибуло від інших структурних підрозділів	Інші зміни (модернізація)	На кінець періоду	Прийом /передача
Будинки виробничі	28132						774	28906	
Споруди всього	4469							4469	
Передавальні пристрої всього	54059						988	55047	
Машини та обладнання всього	73065							73065	
В т.ч. обчислювальна техніка	314							314	
Транспортні засоби всього	17578							17578	
В т.ч. автомобілі	527							527	
Інструменти	310							310	
Матеріальні необоротні активи	3046	889			1		1	3925	
<b>ВСЬОГО</b>	<b>180659</b>	<b>889</b>			<b>1</b>		<b>1763</b>	<b>183300</b>	

Аналіз структури виробничих основних фондів за 2020 рік показує, що загальна їх вартість на кінець періоду збільшилась на 2641 тис. грн. за рахунок поступлення і модернізації основних засобів за цей період.

Поступило:

- лічильники електроенергії Меридіан СОЭ-1.02/5 КРТД, лічильники електроенергії НІК 2104 АР2Т.1802 С.11, лічильники електроенергії Меридіан ЛТЕ-1.03ТУ (100А), лічильники НІК 2104 АР2Т.1802.С.11, лічильники електроенергії СТ-ЭА08Д – на суму 745 тис. грн.;
- пояс безлямковий ПБ-1(М) з стропом стрічковим з карабіном К20 –3 шт. на суму 1 тис. грн.;
- спецодяг – на суму 116 тис. грн.;
- шафа АСКОЕ – на суму 20 тис. грн.;
- принтер Brother HL-L5100DN – 7 тис. грн.

Ліквідація:

- спецодяг на суму 11 тис. грн.

Інші зміни:

1. Реконструкція лінії повздовжнього електропостачання ст. Великий Любін, ст. Самбір, пер. Стебник- Трускавець з приєднанням сторонніх споживачів до ліній електропередач ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на суму 306 тис. грн.
2. Реконструкція контактної мережі Львів-Самбір-Сянки – на суму 683 тис. грн.
3. Реконструкція будівлі – черговий пункт контактної мережі ст. Сянки – на суму 774 тис. грн.

Таблиця 2.6

**Аналіз структури та руху основних фондів і нематеріальних активів  
за 2019 р. по ВСП «Самбірська дистанція електропостачання»**

Найменування	На початок року	Прийом	Передача	Дооцінка	Ліквідація	Поступило/вибуло від інших структурних підрозділів	Інші зміни (модернізація)	На кінець періоду	Прийом/передача
Будинки виробн.	28132							28132	
Споруди всього	4469							4469	
Передавальні пристрої всього	53691						368	54059	
Машини та обладнання	62746	245					10074	73065	
В т.ч. обчислювальна техніка	267	47						314	
Транспортні засоби	17578							17578	
В т.ч. автомобілі	527							527	
Інструменти	243	67						310	
Матеріальні необоротні активи	1925	1206			5			3046	
<b>ВСЬОГО</b>	<b>168784</b>	<b>1518</b>			<b>5</b>		<b>10442</b>	<b>180659</b>	

Аналіз структури виробничих основних фондів за 2019 рік показує, що загальна їх вартість на кінець періоду збільшилась на 11875 тис. грн. за рахунок поступлення і модернізації основних засобів за цей період.

**Поступило:**

- лічильники електроенергії Меридіан СОЕ, лічильник електроенергії СЕ 303, лічильник НІК 2104 АР 2Т, лічильник ЛТЕ 1.03 ТУ, лічильники НІК 2804 3-х фазний – на суму 949 тис. грн.;
- ліхтарі (світлодіодні) – на суму 2 тис. грн.;
- машина шліфувальна кутова BOSH, перфоратор електричний GBH, електродріль BOSH – на суму 11 тис. грн.;
- спецодяг і спецвзуття, пояс безлямковий тип ПБ-1 (М) - на суму 116 тис. грн.;
- мікрохвильова піч – 2 шт. на 2 тис. грн.;
- заземлення переносне – на суму 115 тис. грн.;
- пояс безлямковий тип ПБ-1 (М) – на суму 3 тис. грн.;

- показник напруги – на суму 3 тис. грн.;
- інші – 5 тис. грн.

Вибуло :

- спецодяг на суму 85 тис. грн.

Інші зміни:

- експертиза кошторисної документації по об'єкту «технічне переоснащення тягової підстанції Стрільки» (заміна акумуляторної батареї), «технічне переоснащення тягової підстанції Любінь Великий» (заміна вимикачів, роз'єднувачів 110кВ,ТС-110), «технічне переоснащення тягової підстанції Ясениця» (заміна вимикачів, роз'єднувачів 110кВ, ТН-110) – на суму 1095 тис. грн.;
- ТзОВ «Спецтермомонтаж-Енерго ТМЦ» Любінь Великий – на суму 3563 тис. грн.;
- приєднання до електричних мереж СКП «Об'єднане» - на суму 53 тис. грн.;
- ТзОВ «Спецтермомонтаж-Енерго ТМЦ «Ясениця» – на суму 3242 тис. грн.;
- технічне переоснащення ТП ЕЧЕ-21 (заміна масляних вимикачів на вакуумні на ВРУ-35 кВ лінії ВЛ-31 та ВЛ-32) – на суму 782 тис. грн.;
- реконструкція контактної мережі Львів-Самбір-Ужгород – на суму 169 тис. грн.;
- реконструкція тягової підстанції Сянки на суму 1393 тис. грн.;
- стандартне приєднання житлового будинку– на суму 5 тис. грн.;
- заміна трансформаторів ОМ на суму 140 тис. грн.

Таблиця 2.7

**Аналіз структури та руху основних фондів і нематеріальних активів  
за 2018 р. по ВСП «Самбірська дистанція електропостачання»**

Найменування	На початок року	Прийом	Передача	Дооцінка	ліквідація	Поступило/вибуло від інших структурних підрозділів	Інші зміни (модернізація)	На кінець періоду	Прийом /передача
Будинки виробничі	28132							28132	
Споруди всього	4469							4469	
Передавальні пристрої	51793						1898	53691	
Машини і обладнання всього	43515	38					19193	62746	
В т.ч. обчисл. техніка	208	38						267	
Транспортні засоби всього	13860	58					3660	17578	
В т.ч. автомобілі	469	58						527	
Інструмент	235	8						243	
Матеріал. необоротні активи	1566	415			5			1925	
<b>ВСЬОГО</b>	<b>143570</b>	<b>519</b>			<b>5</b>		<b>24751</b>	<b>168784</b>	

Аналіз структури виробничих основних фондів за 2018 рік показує, що загальна їх вартість на кінець періоду збільшилась на 25214 тис. грн. за рахунок поступлення і модернізації основних засобів за цей період.

Поступило:

- лічильник електричний «Меридіан» - на суму 51 тис. грн.;
- набори інструментів – на суму 61 тис. грн.;
- рукавиці діелектричні – на суму 19 тис. грн.;
- вогнегасники – на суму 4 тис. грн.;
- заземлення переносне ЗПЛ-110ВН 3/3 – на суму 78 тис. грн.;
- спецодяг і спецвзуття – на суму 56 тис. грн.;
- автомобіль ЗІЛ – на суму 58 тис. грн.;
- ящик прожекторний – на суму 11 тис. грн.;

- інші – на суму 181 тис. грн.

Вибуло:

- спецодяг на суму 56 тис. грн.

Інші зміни:

- реконструкція тягової підстанції Ясениця, заміна вимикачів на вакуумні - 949 тис. грн.;
- реконструкція лінії електропередач з приєднанням ПП «Нордік» - 135 тис. грн.;
- реконструкція повітряної лінії по електропостачанню церкви релігійної громади на суму 39 тис. грн.;
- модернізація АСКОЕ – 305 тис. грн.;
- реконструкція електропостачання заводу ПП «Оліяр» - на суму 13474 тис. грн.;
- реконструкція ЛЕП-10 кВ Лінія №12 перегін Самбір-Ваньовичі, повітряної лінії 0,4 кВ перегін Хирів-Доброміль, проектно-кошторисна документація по приєднанню на суму 122 тис. грн.;
- модернізація, технічне переоснащення тягової підстанції Розлуч (заміна інвентора) на суму 3812 тис. грн.;
- технічне переоснащення тягової підстанції Дрогобич (заміна акумуляторної батареї) на суму 866 тис. грн.;
- реконструкція контактної мережі на перегоні Самбір-Стрілки – 1115 тис. грн.;
- реконструкція контактної мережі на перегоні Ясениця-Бойківська – 266 тис. грн.;
- часткова модернізація дрезини АГВ-777 – 3660 тис. грн.;
- реконструкція повітряної лінії 0,4 кВ з приєднання АТП 14608 на суму 8 тис. грн.

У таблиці 2.8 подано дані річної звітності по елементам витрат згідно додатків (М-О).

Таблиця 2.8

**Аналіз витрат ВСП «Самбірська дистанція електропостачання»  
за 2018-2020 рр.**

Найменування елемента витрат	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Витрати на оплату праці	42079	47077	46065	+4998	-1012
Відрахування на соціальні заходи	9401	10222	10110	+821	-112
Матеріали	5092	3250	8267	-1842	+5017
Паливо	1786	1702	1925	-84	+223
Електроенергія	2059	1713	1976	-346	+263
Амортизація	12118	9486	9220	-2632	-266
Інші витрати	-19082	-15752	-17519	+3330	-1767
Всього	53453	57698	60044	+4245	+2346

Найбільша частину витрат ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» припадає на витрати по оплаті праці, які збільшуються за рахунок підвищення зарплати згідно наказу ПАТ «Укрзалізниця» від 29.01.2018 № 061 «Про введення в дію рішення правління від 25.01.2018 (протокол № Ц-64/7 Ком.т.) та з лютого 2018 згідно наказу ПАТ «Укрзалізниця» від 28.02.2018 № 128 «Про введення в дію рішення правління» від 23.02.2018 (протокол № Ц-64/20 Ком.т.) з березня 2018 (протокол № Ц-64/32 Ком.т.), з квітня та травня 2018 (протокол № Ц-64/41 Ком.т.), з липня 2018 (протокол №14 від 22.05.2018), з липня 2019 року (прокол № Ц-46/63 Ком.т.), наказ АТ «Укрзалізниця» від 21.06.2019 р. №418. Також вплинула на перевитрати виплата компенсації при звільненні за невикористану відпустку. На збільшення фонду оплати праці у 2018 році вплинула виплата премій електромонтерам та електромеханікам у травні 2018 згідно вказівки від 30.05.2018 № в.о. Н-11/118 з метою матеріального стимулювання для покращення кількісних та якісних показників експлуатаційної роботи регіональної філії

У 2020 році фонд оплати праці знизився на 1012 тис. грн. в порівнянні з 2019 р. у зв'язку із зменшенням кількості працівників на 10 чоловік.

Відрахування на соціальні заходи коливаються відповідно до збільшення чи зменшення фонду оплати праці.

Обладнання дистанції старіє, вимагає повної чи часткової заміни, тому у 2020 році виникли перевитрати по матеріалах відповідно 2019 року на 5017 тис. грн. у зв'язку із збільшенням робіт по відновленню та заміні контактної мережі, ліній повздожнього електропостачання, тягових підстанцій. Також на збільшення витрат по матеріалах вплинуло збільшення ціна на них у 2020 році. У 2019 році в порівнянні з минулим роком витрати на матеріали зменшилися на 1842 тис грн. за рахунок оприбуткування старопридатних запасів.

Витрати на паливо за 2020 рік зменшилися відносно витрат у 2019 році на 84 тис. грн. у зв'язку із отримання меншої кількості палива. У 2019 році витрати збільшилися відносно витрат у 2018 році на 223 тис. грн. за рахунок зростання ціни на паливо, збільшення виїздів на пошкодження, на розчищення ліній від дерев і заростей.

У 2020 році витрати на електроенергію збільшилися у порівнянні з 2019 роком на 346 тис. грн. у зв'язку із збільшенням ціни за 1 кВт електроенергії.

У 2019 році витрати на електроенергію зменшилися в порівнянні з минулим роком на 346 тис. грн. за рахунок кліматичних умов (потепління).

Витрати на амортизацію зменшилися у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 266 тис. грн., а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком – на 2632 тис. у зв'язку з великою кількістю повністю проамортизованих об'єктів, тобто вийшов термін експлуатації частини основних засобів.

Інші витрати дистанції у 2019 році в порівнянні з минулим роком збільшилися на суму 3330 тис. грн. за рахунок послуг з ремонту основних засобів. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком інші витрати дистанції зменшилися на суму 1767 тис. грн. за рахунок зменшення витрат, прийнятих "Енергозбутом" від ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» з розподілу (передачі) електричної енергії.

Основний дохід ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» отримує від вантажних перевезень у внутрішньому сполученні, а додатковий дохід – від випробовувань засобів захисту для сторонніх організацій чи споживачів, приєднань сторонніх споживачів до електричних мереж залізниці, розробки технічних умов для приєднання до електромереж, підключень/відключень електромереж для споживачів електричної енергії, від плати за доступ до елементів інфраструктури об'єкта транспорту тощо. Основна фінансова стратегія ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» - стратегія фінансової безпеки підприємства з орієнтацією на основну стратегію АТ «Укрзалізниця», якою є інвестиційна стратегія.

### **2.3 Оцінка впливу європейської інтеграції України на фінансову стратегію ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Залізнична галузь України щорічно забезпечує перевезення більш як 300 млн. т. вантажів та біля 500 млн. пасажирів. Нині залізниця перебуває на новому етапі свого розвитку, багатотисячний колектив цілеспрямовано працює над реалізацією низки програм з метою піднесення транспортних послуг на якісно новий рівень.

На даний час залізниця забезпечує потреби суспільного виробництва та населення у перевезеннях. Однак стан їх виробничо-технічної бази і технологічний рівень перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим вимогам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг.

Уже 162 роки Львів по праву вважається головними залізничними воротами в Західну Європу. Літопис магістралі творили багато поколінь залізничників, імена багатьох, з яких стали відомими далеко за межами нашої держави, стали прикладом громадянського обов'язку і служіння своєму

народові. Останніми роками раціональніше використовується ділянка колії шириною колії 1520 мм, яка з'єднує Україну з Польщею. Її проклали від станції Ізов (Волинь) до Катовіц (Польща).

У майбутньому Львівська залізниця планує спорудити швидкісну європейську колію (1435 мм) на ділянці Львів-Мостиська-Медика протяжністю 84 км, а також міжнародний вокзал у Львові. Прокладення такої колії дало б можливість швидко і без затримок на заміну вагонних візків курсувати поїздам на захід і у зворотному напрямку. Ця ідея знайшла підтримку і у керівництва залізниць Польщі та Львівської обласної держадміністрації. Інститут "Львівтранспроект" розробив передпроектні пропозиції руху поїздів у напрямку Львів-Мостиська-II, де передбачена реконструкція двох існуючих електрифікованих колій 1520 мм і лінії західноєвропейського стандарту 1435 мм. Нова лінія дозволить здійснювати рух поїздів зі швидкістю до 160 км/год., створить додаткові зручності для пасажирів, підвищить конкурентоздатність залізничних перевезень. Розвиток інфраструктури України, зокрема транспортного сектору, має ключове значення у відновленні її економічного потенціалу та подальшого просування на шляху до Європейського Союзу.

В сучасних ринкових умовах до транспортної системи України подаються високі вимоги в відносинах якості, регулярності й надійності транспортних зв'язків, збереження вантажів та безпеки перевезення пасажирів, термінів та вартості доставки. У відповідності з цим стан транспортної комунікації країни повинен відповідати вимогам європейської інтеграції. Роль залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України підсилюється і тим, що через територію держави пролягають основні транспортні транс'європейські коридори: Схід-Захід, Балтика-Чорне море. Зокрема, транс'європейська залізнична магістраль Е-30, що бере початок у Берліні, перетинає Україну по маршруті Мостиська-Львів-Київ. Вона ж на території Польщі перетинається зі швидкісними магістралями Е-59 і Е-65, і створює

можливість швидкісного залізничного сполучення майже між усіма державами Європи.

З входженням України в європейський економічний простір зі збільшенням у зв'язку з цим обсягів вантажних і пасажирських перевезень, значення залізничного транспорту зростає. Посилюється це значення і через війну з країною-агресором, під час якої Україна зазнала колосальних людських та фінансово-економічних втрат. Це вплинуло і на характер просування до Європи.

На сьогодні інтеграція до європейської транспортної системи передбачає 3 етапи:

1 етап. Відновлення базової функціональності мережі для забезпечення доставки гуманітарної допомоги та підтримки заходів з відбудови в інших секторах економіки.

2 етап. Посилення залізничних зв'язків з Європейським Союзом задля сприяння економічній інтеграції з єдиним ринком ЄС.

3 етап. Оновлення застарілих мереж відповідно до стандартів Європейського Союзу щодо безпеки та якості послуг.

Навіть в умовах війни, необхідно не збавляти темпів на шляху до Європейського Союзу, здійснювати реформи, необхідні для набуття членства в ЄС і забезпечувати умови для повоєнного відновлення України за європейськими нормами і стандартами.

Станом на сьогодні на залізничний вид транспорту припадає понад 56% загального вантажообігу. Залізничні перевезення — важливий чинник конкурентоспроможності економіки завдяки їх низькій собівартості та екологічності. Наприклад, Стратегія стійкої та смартмобільності ЄС (Sustainable and Smart Mobility Strategy) передбачає переорієнтацію вантажопотоків саме на залізничний транспорт.

Роль залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України підсилюється і тим, що через територію держави пролягають основні

транспортні транс'європейські коридори: Схід-Захід, Балтика-Чорне море. Зокрема, транс'європейська залізнична магістраль Е-30, що бере початок у Берліні, перетинає Україну по маршруті Мостиська-Львів-Київ. Вона ж на території Польщі перетинається зі швидкісними магістралями Е-59 і Е-65, і створює можливість швидкісного залізничного сполучення майже між усіма державами Європи.

З входженням України в європейський економічний простір зі збільшенням у зв'язку з цим обсягів вантажних і пасажирських перевезень, значення залізничного транспорту зростає.

Переважає більшість залізничних ліній України, що входять до складу міжнародних транспортних коридорів, — двоколійні, технічно оснащені, мають резерв пропускної спроможності, але далеко поступаються європейським залізницям такими показниками, як швидкість руху та маршрутна швидкість перевезень. Тому стратегічним завданням вважається концентрація фінансових і матеріальних ресурсів на магістральних напрямках з метою покращення їх технічного стану і першочергової корінної реконструкції.

Наразі триває співпраця з Європейським залізничним агентством (ERA) у напрямі підтримки євроінтеграційних процесів на українській залізниці, зокрема щодо інтеперабельності та впровадження реєстрів підсистем залізничного транспорту.

Однак, слід відзначити певні проблемні чинники в цій галузі, у т.ч. зношеність основних засобів (у випадку ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» - контактної мережі). Протягом 2015-2020 рр. обсяги залізничних вантажних перевезень в Україні зменшилися на 12,7%. Війна внесла ще більші корективи: загальний обсяг перевезення вантажів залізничним транспортом за вісім місяців 2022 р. склав 105 млн. т-вантажів, що на 47,2% менше, порівняно з відповідним періодом 2021 р.

Розвиток транспортного сектору є одним із пріоритетів відновлення національної економіки та подальшого входження України на Європейського

Союзу. Це передбачає ухвалення двох завдань. Перше — це забезпечення внутрішніми та зовнішніми ресурсами для відновлення пошкодженої чи зруйнованої залізничної інфраструктури на основі сучасних європейських і світових технологій і практик. Друге — інтеграція української залізничної системи до європейської.

Угода про асоціацію передбачає забезпечення сумісності транспортних систем України та Європейського Союзу шляхом впровадження директив і технічних регламентів ЄС, усунення адміністративних і технічних перешкод, модернізацію технічного обладнання, розширення співпраці з європейськими транспортними агентствами тощо. Це потребуватиме ухвалення ключових законів про відкриття транспортних ринків, що значно розширить транзитні можливості України, дозволить підвищити ефективність суміжних секторів економіки.

Отже, основними умовами для подальшого розвитку партнерства України з Європейським Союзом у сфері залізничного транспорту є:

1. Продовжити процес адаптації законодавства України у сфері залізничного транспорту до нормативних актів ЄС.
2. Ухвалити Закон «Про залізничний транспорт України», що створить законодавчі умови допуску приватного тягового рухомого залізничного складу до залізничної інфраструктури.
3. Забезпечити законодавчо-правові умови для взаємного визнання документації між Україною та Європейською залізничною агенцією для впровадження Єдиного європейського залізничного простору (Single European Railway Area).
4. Ухвалити Закон «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту», що дозволить сформувати обґрунтовану та ефективну систему тарифів на використання залізничної інфраструктури, в т.ч. приватними перевізниками та логістичними операторами.

5. Ухвалити Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо приведення їх у відповідність із законодавством ЄС у сфері перевезення небезпечних вантажів» з метою впровадження норм відповідної Директиви Європейського Союзу щодо гарантування належного рівня безпеки під час перевезення небезпечних вантажів залізничним транспортом.

6. Забезпечити акумулювання державного фінансування та залучення грантових коштів Європейського Союзу для невідкладного вирішення гострої проблеми зношеності стану основних засобів транспортного сектору та транспортної інфраструктури для підвищення рівня безпеки вантажних та пасажирських перевезень, здатності ефективно здійснювати перевезення вантажів різних обсягів і номенклатури.

Угода про асоціацію передбачає вплив і на фінансову сферу залізничного транспорту в цілому та на фінансову стратегію підприємств залізничного транспорту зокрема тому, що усі вищевказані умови передбачають зміни у фінансовій стратегії залізничного підприємства.

Початковим етапом європейської інтеграції у сфері залізничного транспорту є процес адаптації законодавства України у сфері залізничного транспорту до нормативних актів Європейського Союзу. Тобто у своїй роботі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» повинна буде керуватися наступними нормативними документами ЄС, які вплинуть на загальну діяльність підрозділу та на фінансову сферу зокрема:

- Директивою 2004/49/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 29 квітня 2004 року про безпеку залізниць у Співтоваристві;
- Директивою 2008/57/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 17 червня 2008 року про інтероперабельність залізничної системи в межах Співтовариства;
- Регламентом Ради (ЄЕС) 1192/69 від 26 червня 1969 року про спільні правила стандартизації звітності підприємств залізничного транспорту;

- Директивою Ради 91/440/ЄЕС від 29 липня 1991 року про розвиток залізниць Співтовариства.

Можна виділити такі основні елементи впливу європейської інтеграції України на фінансову стратегію ВСП «Самбірська дистанція електропостачання»:

- наближення українського законодавства до законодавства Європейського Союзу;
- акумулювання державного фінансування та залучення грантових коштів Європейського Союзу для невідкладного вирішення гострої проблеми зношеності стану основних засобів;
- зменшення регуляторного тиску зі сторони держави та розширення доступу на ринок;
- інтеграція залізниці в європейську та глобальну економіку;
- підвищення рівня безпеки та охорони праці на підприємстві;
- лібералізація цін;
- стимулювання залучення приватного сектора економіки;
- удосконалення інвестиційного забезпечення;
- впровадження інноваційних технологій.

Необхідною умовою адаптації до законодавства Європейського Союзу на залізничному транспорті є гармонізація українського законодавства з європейським, усунення розбіжностей у нормативно-правовій базі регулювання діяльності залізничного транспорту. Гармонізація нормативно-правового поля функціонування залізничного транспорту до європейського потребує проведення відповідних реформ на державному рівні.

Відсутність коштів на придбання обладнання при відсутності централізованих поставок по матеріальному постачанню привело до старіння електрообладнання, яке не замінюється і в середньому на 80% вичерпало свій ресурс. Пріоритетне значення при європейській інтеграції України займає саме оновлення основних засобів, що є дороговартісним процесом. Другим за

значенням є такий елемент впливу європейської інтеграції, як удосконалення інвестиційного забезпечення, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту на внутрішньому і міжнародному ринках транспортних послуг, створить додаткові можливості залучення інвестиційних ресурсів для техніко-технологічної модернізації галузі, дозволить забезпечити реалізацію відповідних положень Угоди про асоціацію та інтеграцію залізничного транспорту України в єдину залізничну систему Європейського Співтовариства.

## **Висновки до розділу 2**

У даному розділі зазначені основні характеристики підприємства, яке аналізується, аналіз його господарської діяльності і фінансового стану, визначені основні фінансові показники, їх коливання протягом 2018-2020 рр. Аналіз проведений за даними фінансової річної звітності.

З даними аналізу можна узагальнити, що найбільш ефективно дистанція здійснювала свою діяльність у 2018 році (є прибуток у сумі 8964 тис. грн.; витрати найменші, доходи найбільші за весь період аналізу), а найменш ефективно – 2019 році (збиток в сумі 18780 тис. грн.; найменший дохід за весь період аналізу). Ліквідність ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» має незадовільний стан. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання. Присутнє щорічне збільшення продуктивності праці. Фондомісткість ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» щорічно зменшується. Це характеризує зменшення вартості основних засобів на одну гривню виробленої продукції. Коефіцієнт зносу основних засобів щороку збільшувався протягом періоду 2018-2020 рр., це показує збільшення ступеня зносу основних засобів підрозділу. Аналіз структури виробничих основних фондів за 2018-2020 рр. показує, що загальна їх вартість на кінець

кожного року періоду збільшується за рахунок поступлення і модернізації основних засобів за цей період. Для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції.

В сучасних ринкових умовах транспортна залізнична система України повинна відповідати високим вимогам якості, регулярності й надійності. Із входженням України в європейський економічний простір зі збільшенням у зв'язку з цим обсягів вантажних і пасажирських перевезень, залізнична система України повинна відповідати вимогам європейської інтеграції. Наразі триває співпраця з Європейським залізничним агентством (ERA) у напрямі підтримки євроінтеграційних процесів на українській залізниці, зокрема щодо інтероперабельності та впровадження реєстрів підсистем залізничного транспорту. Основною умовою адаптації АТ «Укрзалізниця» до законодавства Європейського Союзу на залізничному транспорті є гармонізація українського законодавства з європейським, усунення розбіжностей у нормативно-правовій базі регулювання діяльності залізничного транспорту.

### **3 Напрями удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

#### **3.1 Огляд актуальних проблем та викликів в управлінні фінансовою стратегією та пропозиції удосконалення управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Фінансова стратегія залізничного транспорту представляє собою сукупність цілей, завдань, принципів, що формують курс фінансової політики, розрахований на перспективний розвиток галузі; оскільки залізнична галузь становить ключову ланку інфраструктурного комплексу країни в умовах європейської інтеграції України, такий курс передбачає вирішення масштабних завдань, які визначаються соціально-економічною стратегією держави, потребами підприємницького сектору національної економіки та населення.

Фінансова стратегія створюється при визначенні пріоритетних задач формування ефективної системи управління фінансами залізничного транспорту, його внутрішнього фінансово-економічного потенціалу. Розробка стратегії ґрунтується на фінансових засобах її досягнення і включає такі складові як ефективне формування та використання фінансових ресурсів, пріоритетне фінансування операційної та інвестиційної діяльності та їх складових, підтримка певного рівня фінансової безпеки галузі (запобігання загроз, управління фінансовими ризиками, підтримка високого рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, автономії та ін.).

Поняття «фінансова стратегія» тісно пов'язане з такими категоріями як фінансова політика, фінансова тактика та фінансовий механізм залізничного транспорту (рис.3.1). Фінансова політика на залізничному транспорті

конкретизується шляхом обґрунтування фінансової стратегії, що враховує прогнозування перспектив розвитку фінансів галузі, а також фінансової тактики як більш гнучкої, ситуативної системи управління фінансами; реалізація фінансової політики забезпечується шляхом функціонування фінансового механізму.

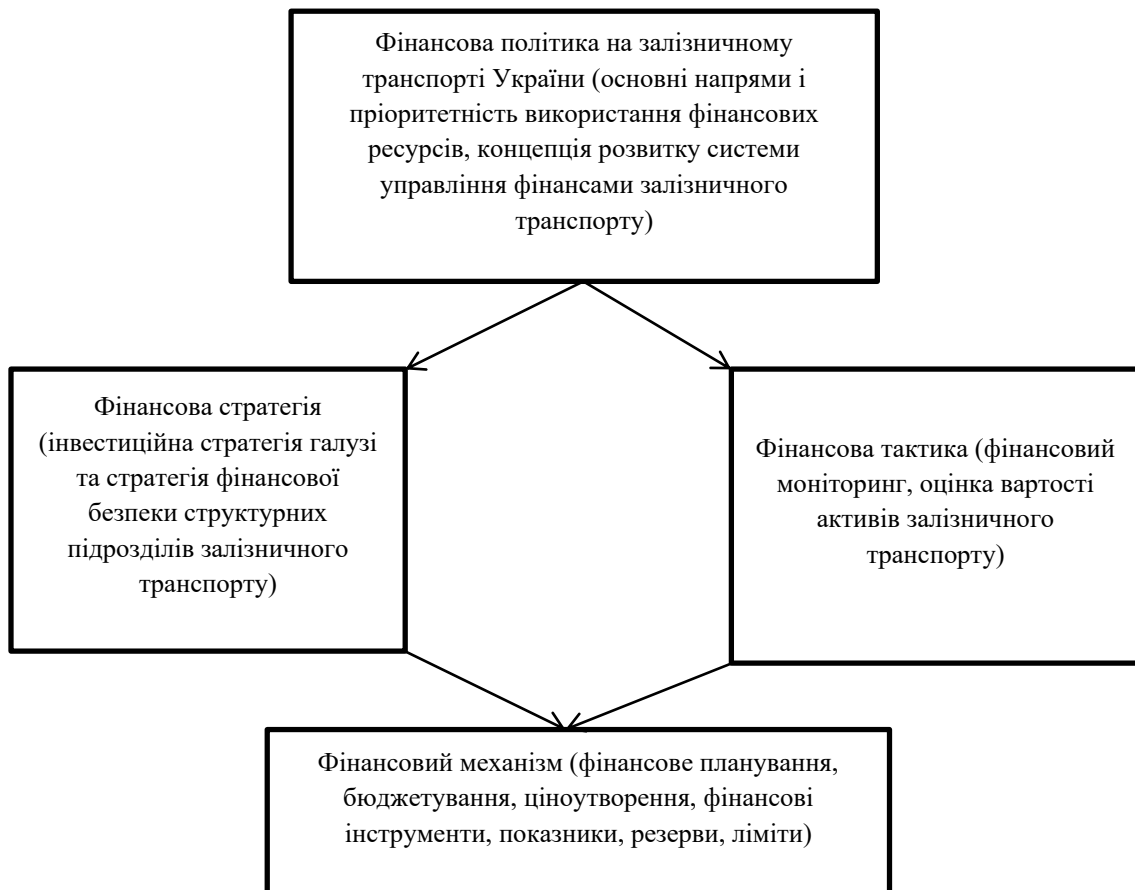


Рисунок 3.1 - Елементи системи фінансів залізничного транспорту [22]

Обрана фінансова стратегія підприємства в умовах європейської інтеграції покликана вирішувати наступні завдання :

- визначення потреби у фінансових ресурсах та вибір ефективних способів їх формування;
- формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничого та науково-технічного розвитку підприємства;
- забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів;

- контроль за дотриманням норм витрат фінансових та матеріальних ресурсів;
- формування та підтримання раціональної структури капіталу підприємства;
- оптимізація грошових потоків;
- максимізація прибутку за умов припустимого рівня комерційного ризику;
- забезпечення мінімізації комерційного ризику за заданого обсягу прибутку;
- забезпечення фінансової рівноваги підприємства. [25].

Одним з основних предметів діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є забезпечення технічного і виробничого фінансового керівництва, мобілізація фінансових ресурсів на задовільне утримання пристроїв та забезпечення електроенергією потреб залізниці з найменшими втратами. Економічний аналіз виробничо-господарської діяльності безпосередньо підпорядкованих відокремлених структурних підрозділів (у тому числі діяльності дистанції) здійснює служба електропостачання РФ «Львівська залізниця», яка також доводить до підрозділів затвержені фінансові плани.

Діагностика управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» дозволить визначити загальний напрям фінансової політики підприємства та засоби використання наявних ресурсів для досягнення головної стратегічної мети підприємства.

Проведемо аналіз управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на основі SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних сторін;
- слабких сторін;
- можливостей;
- загроз.

Сильною стороною є те, що ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» — це єдине залізничне підприємство на напрямку Львів-Сянки, що здійснює забезпечення безперебійного руху поїздів, безперебійне

постачання електроенергією тяги поїздів і споживачів залізничного транспорту. Тому для господарство електропостачання АТ «Укрзалізниця», в підпорядкуванні якого знаходиться дистанція, є пріоритетним забезпечення фінансування заходів по реконструкції і вдосконаленню діючих пристроїв електропостачання, покращують технологію технічного обслуговування і поточного ремонту пристроїв, які повинні забезпечувати безпеку руху поїздів і особисту безпеку споживачів та обслуговуючого персоналу. Однією із сильних сторін дистанції є надання профільних послуг підприємствам та населенню за нижчими цінами в порівнянні з ринковими. Особливістю ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є і те, що в дистанції є ремонтно-ревізійна група по ремонту електромеханічного обладнання (єдина на Львівській залізниці), основною метою якої є виготовлення металоконструкцій для електрифікації залізниці, для технічного обслуговування, поточного і капітального ремонту контактної мережі та ін.

Проте є і слабкі сторони. Основною слабкою стороною є високий рівень зношеності основних фондів ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» та недостатній рівень інвестицій у минулому. Не менш проблематичними є наступні питання:

- значне боргове навантаження;
- відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики;
- відсутність достатнього обсягу коштів, у тому числі коштів інвесторів, та належної державної підтримки для оновлення основних фондів і реалізації пріоритетних інвестиційних проектів;
- внутрішній і зовнішній опір з реалізації ефективних політик та проведення структурних реформ тощо.

Основними загрозами управління фінансовою стратегією є ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є:

- недосконала система державних закупівель, особливо необґрунтоване завищення ціни на товари та послуги з боку учасників торгів, що часто призупиняє процедуру закупівлі на окремі послуги, необхідні для діяльності підрозділу;
- відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах Європейського Союзу;
- загроза раптових позапланових витрат у зв'язку із можливістю виходу із ладу виробничого обладнання чи транспортного засобу через високу зношеність основних засобів дистанції;
- неможливість впливу на коригування фінансових планів, які розробляються централізовано у господарстві електропостачання РФ «Львівська залізниця» тощо.

Розглядаючи можливості управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання», слід зазначити, що головною із можливостей є вихід на ширший ринок постачання електроенергії для сторонніх споживачів. Так, основним видом діяльності дистанції є забезпечення безперебійного руху поїздів, безперебійне постачання електроенергією тяги поїздів і споживачів залізничного транспорту, але це не приносить відповідного прибутку, а витрати діяльності є високими. Тому, як я вважаю, головною можливістю збільшення прибутку для ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є саме збільшення постачання електроенергії для сторонніх споживачів. Львівська залізниця керується в діяльності з реалізації електроенергії Умовами та правилами здійснення підприємницької діяльності з постачання та передачі електричної енергії за регульованим тарифом власними (локальними мережами), правилами користування електричною енергією, Законом України «Про електроенергетику» та іншими нормативно - правовими актами. Оскільки початковим етапом європейської інтеграції є процес адаптації законодавства та нормативно-правових актів України до нормативних актів Європейського Союзу, це може вплинути на реалізацію даної можливості.

Основними принципами організації фінансової роботи у ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» і є:

1. Плановість. Тобто фінансова діяльність усіх структурних підрозділів здійснюється відповідно до розроблених і затверджених фінансових планів, які є балансом можливих витрат і доходів. Однак, фінансові плани на залізничному транспорті не є інструментами управління, оскільки їх розробка не передбачає побудову фінансових прогнозів, і, як наслідок, вони фінансові плани не можуть бути використані як орієнтири в майбутньому. Крім цього, вони розробляються централізовано і не враховують реальних можливостей і потреб конкретних структурних підрозділів. Фінансовий план ВСП «Самбірська дистанція електропостачання», який розробляється господарством електропостачання РФ «Львівська залізниця» не використовується для побудови фінансових прогнозів, а лише для аналізу виконання виробничо-фінансових показників по службі електропостачання господарства Львівської залізниці за квартал чи рік.

2. Комерційний розрахунок. Тобто ефект, одержуваний від операційної діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» має забезпечувати можливість нормального функціонування і розвитку (насамперед, здійснення капітальних вкладень у модернізацію й оновлення основних засобів) не тільки у поточному періоді, а й у наступних. Однак особливістю фінансової діяльності залізничного транспорту, є генерування позитивних грошових потоків тільки у структурних підрозділах, які безпосередньо займаються перевезенням вантажів і пасажирів. Фінансування діяльності інших структурних підрозділів, такі як ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» здійснюється централізовано, відповідно до затверджених планів витрат, що не дозволяє повною мірою реалізовувати цей принцип.

3. Наявність фінансових резервів. В сучасних умовах економічної нестабільності важливим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства є наявність фінансових резервів. Формальна реалізація цього

принципу є наслідком невиконання принципу комерційного розрахунку для окремих організацій та структурних підрозділів. Також слід зазначити, що формуванню фінансових резервів перешкоджає практика, що склалася, коригування фінансування витрат по операційній діяльності в сторону зменшення при надаванні послуг стороннім організаціям і компаніям.

Отже, проблеми фінансової роботи у ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» наступні:

- відсутність необхідних повноважень структурних підрозділів для планування фінансової діяльності;
- обмеження можливостей структурних підрозділів з вибору методів управління нею;
- відсутність достатніх фінансових ресурсів для планування розвитку;
- відсутність необхідного рівня інвестицій для забезпечення створення фінансових резервів і для необхідного оновлення основних засобів.

Можна виділити такі шляхи удосконалення управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на теперішньому етапі європейської інтеграції України:

1. Мотивація трудового колективу. В основі матеріальної мотивації лежить заробітна плата. Також застосовують різного роду доплати, надбавки, премії. На сьогодні більшого значення набуває нематеріальне стимулювання. До методів моральної мотивації належить: гуманізація праці, залучення працівників до управління виробництвом та регулювання робочого часу, надання вільного часу.
2. Альтернативність шляхів функціонування та розвитку. Альтернативність полягає у виборі однієї з двох можливостей, що виключають одна одну. Для забезпечення стабільності функціонування та розвитку діяльності будь-якого підприємства є можливість вибору для мінімізації ризиків та загроз.

3. Мобілізація внутрішніх ресурсів. Наявність ресурсів ще не гарантує досягнення цілей, важливішою умовою є спроможність підприємства мобілізувати ці ресурси на досягнення сформульованих цілей
4. Максимальне зниження собівартості продукції (послуг). Основними напрямками зниження собівартості товарів є: скорочення витрат на сировину та матеріали, удосконалення організації виробництва і праці; підвищення технічного рівня виробництва тощо.
5. Визначення оптимальної потреби в оборотних коштах. Основну частину оборотних коштів ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» складають виробничі запаси — матеріали, паливо, запчастини, малоцінні і швидкозношувальні предмети тощо. Їх ефективне використання та визначення оптимальної потреби є важливим важелем в управлінні фінансовою стратегією підприємства.
6. Раціональне використання залучених коштів. Використання залученого капіталу дозволяє істотно розширити обсяг виробничо-господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування цільових фондів виробничого і невиробничого призначення.
7. Ефективне використання капіталу підприємства. Ефективне функціонування підприємства, нормалізація його фінансового стану та забезпечення стабільності й прибутковості діяльності визначається усвідомленістю використання власного капіталу, зокрема задля забезпечення безперебійного та рентабельного господарювання підприємства.

Усі вищенаведені шляхи удосконалення фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» розраховані на перспективний розвиток галузі, передбачають взаємодію колективу і керівництва підрозділу, які мають бути висококваліфікованими, оскільки найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, їхня поведінка, мотивація діяльності. Існує

безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу.

### **3.2 Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Основна фінансова стратегія ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» - стратегія фінансової безпеки підприємства з орієнтацією на основну стратегію АТ «Укрзалізниця», якою є інвестиційна стратегія.

Фінансова безпека підприємства – це такий стан підприємства, який дозволяє забезпечувати найбільш ефективне використання ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань і задоволення потреб на підґрунті певної системи оцінювання, своєчасне виявлення загроз, реалізація можливостей сталого розвитку. [33,с.130].

Оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії підприємства відбувається за такими критеріями:

- узгодженість фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства за цілями, напрямками, етапами реалізації;
- адекватність фінансової стратегії підприємства змінам зовнішнього фінансового середовища;
- можливість реалізації фінансової стратегії, яка суттєво залежить від потенціалу підприємства щодо формування власних фінансових ресурсів і рівня кваліфікації фінансових працівників;
- прийнятність рівня ризиків, що виникають у ході реалізації фінансової стратегії, їх допустимість для фінансової діяльності підприємства з позицій можливих розмірів фінансових втрат і банкрутства;

- результативність розробленої фінансової стратегії, яку оцінюють на основі прогнозних розрахунків основних фінансових коефіцієнтів [32,с.174-175].

Стратегія розвитку ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» в умовах європейської інтеграції України спрямована на досягнення таких основних цілей:

- забезпечення електроенергією потреб Укрзалізниці в необхідних обсягах та з найменшими втратами;
- комплексний розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази підрозділу;
- забезпечення підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення технологічних процесів, здійснення єдиної науково-технічної політики впровадження нової техніки, передового європейського досвіду;
- збільшення привабливості підрозділу для споживачів та співробітників;
- запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління;
- застосування прогресивних форм організації оплати та стимулювання праці;
- запобігання негативного впливу від господарської та іншої діяльності підрозділу на навколишнє природне середовище тощо.

Фінансова стратегія ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» повністю узгоджена з усіма цілями загальної стратегії підприємства, вона покликана забезпечувати повне і своєчасне надходження коштів для реалізації загальних цілей підрозділу, а також вживання заходів щодо зменшення витрат та збільшення доходів від діяльності підприємства.

Ліквідність та платоспроможність є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства. Якщо підприємство ліквідне, воно має перевагу в залученні інвестицій, отриманні кредитів, виборі

постачальників та підборі кваліфікованих кадрів, а отже фінансова стратегія підприємства виконує свою роль на відповідному рівні. Ключовою характеристикою фінансового стану залізничного підприємства є його платоспроможність. Платоспроможність підприємства визначається наявністю необхідних платіжних коштів для своєчасних розрахунків із постачальниками, робітниками, банками та іншими контрагентами [34,с.144]. З ціллю надання оцінки дієвості фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» проаналізуємо показники його платоспроможності та ліквідності (табл.3.1).

Основними показниками платоспроможності та ліквідності підприємства є коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості.

1. Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів; показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань [35].

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності. Аналогічний показнику поточної ліквідності, але обчислюється за вузьким колом оборотних активів (з розрахунку виключають найменш ліквідну їх частину — виробничі запаси).

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) розраховується за формулою:

$$\text{Кшл} = \frac{\text{ОА}-\text{З}}{\text{ПЗ}}, \quad (3.1)$$

де ОА – оборотні активи;

З – запаси;

ПЗ – поточні зобов'язання.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності). Він є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) розраховується за формулою:

$$\text{Кал} = \frac{\text{Ге}}{\text{ПЗ}}, \quad (3.2)$$

де Ге – гроші та їх еквіваленти.

4. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості. Цей показник враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність і платоспроможність [36].

Таблиця 3.1

**Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,06	0,05	0,05	-0,01	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,002	0,001	0,003	-0,001	+0,002
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,002	0,001	0,002	-0,001	+0,001

Проаналізувавши таблицю 3.1 варто засвідчити той факт, що коефіцієнт поточної ліквідності в 2018-2020 рр. майже не змінився і є на дуже низькому рівні, це говорить про недостатність обігових коштів для покриття боргів впродовж періоду. Коефіцієнт швидкої ліквідності найнижчим був у 2019 році, а найвищим у 2020 році. Даний показник показує здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Вирахувавши співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, бачимо, що даний показник є дуже малим у зв'язку з тим, що поточна кредиторська заборгованість є дуже великою, а дебіторської майже нема. Це свідчить про неможливість розрахунку з кредиторською заборгованістю за рахунок дебіторської.

Дослідивши показники ліквідності і платоспроможності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» з ціллю надання оцінки фінансової

стратегії підприємства прорахуємо в таблиці 3.12 ймовірність банкрутства підприємства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд [37]:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5 \quad (3.3)$$

де  $x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів;

$x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів;

$x_3$  – відношення прибутку до виплати відсотків до загальної вартості активів;

$x_4$  – відношення балансової вартості власного капіталу до зобов'язань;

$x_5$  – відношення чистого доходу до загальної вартості активів.

Таблиця 3.2

**Визначення ймовірності банкрутства ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Частка власних оборотних коштів в активах (X1)	-0,887	-0,891	-0,894
Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку (X2)	0,068	-0,147	-0,119
Рентабельність активів розрахована з використанням прибутку чистого (X3)	0,068	-0,147	-0,119
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (X4)	0,043	0,044	0,048
Коефіцієнт трансформації (X5)	0,456	-0,147	-0,119
Z-показник	0,0448	-0,164	-0,135
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока

При оцінюванні фінансової стратегії підприємства за даною моделлю, отримано високі показники банкрутства протягом усього періоду, причиною цього є показник нерозподіленого збитку у 2019 і 2020 році, низький показник вартості власного капіталу та дуже високий показник позикового капіталу, що не дає змоги набрати відповідний рівень показників стійкості за цією моделлю.

Це показує критичний фінансовий стан і критичний рівень безпеки, коли підприємство, окрім середньострокових та довгострокових позик і кредитів, залучає і короткострокові. Отже, треба працювати саме в цих напрямках для поліпшення ситуації, та не допускати збитків.

Основним завданням фінансової стратегії безпеки підприємства є забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань та своєчасне виявлення загроз для забезпечення його фінансової безпеки, реалізації можливостей сталого розвитку та досягнення загальних цілей підприємства. Забезпечення фінансової безпеки неможливе без ефективною системи управління фінансовими ризиками. Виявлення та оцінювання фінансових ризиків на основі аналізу фінансового стану підприємства є основоположним заходом для прийняття управлінських рішень. [33,с.131-132]

У своїй діяльності ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» керується принципами управління фінансовою безпекою підприємства, такими як: первинність законодавства під час забезпечення фінансової безпеки підприємства (законні методи та інструменти); моніторинг реальних і потенційних загроз фінансовій безпеці підприємства; створення та реалізація програми заходів щодо уникнення загроз; виявлення шляхів оптимізації витрат тощо. Однак, здійснення цих принципів не забезпечує стабільність ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ВСП «Самбірська дистанція електропостачання». Кожна помилка може збільшити критичність фінансової стійкості підрозділу або привести до банкрутства. Тому потрібно зосередити увагу на правильності рішень щодо здійснення фінансової стратегії.

### **3.3 Рекомендації для подальшого удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства залізничного транспорту на сучасному етапі європейської інтеграції України на прикладі ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

У сучасній економіці фінансова стратегія підприємства відіграє визначальну роль у покращенні фінансової діяльності підприємства, адже спрямована на її основні сфери: примноження фінансових ресурсів, координацію матеріальних і фінансових потоків та забезпечення своєчасного виконання зобов'язань, що, у кінцевому результаті, забезпечує збільшення доходів, прибутків та рентабельності від господарської діяльності.

На теперішньому етапі європейської інтеграції України необхідно формувати безпечну фінансову стратегію підприємства, використовуючи для цього сучасні фінансові інструменти та орієнтуючись на нормативними документами Європейського Союзу.

Рівень фінансової безпеки підприємства залежить від великої кількості факторів як позитивного, так і негативного впливу. Негативні фактори є загрозами фінансовій безпеці підприємства. Однією із таких загроз є економічна нестабільність у державі. Так, в умовах невизначеності та розбалансованості економіки, по-перше, дуже складно розробити правильну стратегію підприємства, у тому числі фінансову, та приймати вірні оперативні рішення; по-друге, має місце вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища підприємства. Для того щоб мати змогу запобігти розвитку кризових явищ на підприємстві чи зниженню рівня його фінансової безпеки, необхідними є розробка та впровадження на ньому механізму управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності [39,с.47-48].

Покращення управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на сучасному етапі європейської інтеграції України вимагає здійснення низки заходів. Можна виділити 8 ключових:

1. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на фінансову діяльність.

Заходи для забезпечення фінансово-економічної безпеки ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» визначаються наявністю та особливістю зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансової діяльності. Лише за належного захисту від негативних чинників створюються передумови підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення та фінансово-господарської діяльності в цілому. У цьому аспекті важливим є моніторинг чинників, які формують загрози фінансово-економічній безпеці, оскільки він є основою формування заходів для її забезпечення. Моніторинг повинен стати ключовим елементом як коротко-, так і середньострокового прогнозування та розробки стратегії фінансової безпеки підприємства. [38,с.223]. У підрозділі це завдання покладене на керівників дистанції разом із економістом.

2. Наведення порядку в закупівлях.

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» хоч і входить до складу служби електропостачання Львівської залізниці на правах відособленого структурного підрозділу, але здійснює закупівлю самостійно для задоволення власних потреб. Організація закупівель послуг, що закуповуються за елементом «Інші» у сторонніх організацій здійснюється з метою виконання доручення АТ «Укрзалізниця» від 12.07.2016 № Ц-4-2/1309-16 для дотримання планової та фінансової дисципліни на всіх етапах закупівлі. У підрозділі за планування необхідних обсягів і сум закупівель відповідає економіст, плани надаються щорічно до Департаменту економіки, планування та бюджетування. За проведення процедури закупівель – головний інженер дистанції. Необґрунтоване завищення ціни на товари та послуги з боку виконавців часто призупиняє процедуру закупівлі на окремі послуги, необхідні для діяльності

підрозділу. Навести лад тут можна за умови, якщо ВСП «Самбірська дистанція електропостачання», як замовник закупівлі буде супроводжувати її та відповідати за неї протягом усього періоду та, при необхідності, вимагати від виконавця обґрунтування ціни закупівлі.

### 3. Матеріальне та соціальне стимулювання персоналу.

В основі матеріального стимулювання праці лежить заробітна плата. АТ «Укрзалізниця», аналізуючи показники своєї діяльності, завжди переглядає можливість підняття заробітної плати, адже людський ресурс є надважливим для залізниці, а фонд оплати праці займає найбільшу частину витрат. Окрім заробітної плати застосовують різного роду доплати, надбавки, премії. Щомісячно аналізуються основні показники преміювання, що служить стимулом для покращення роботи працівників. Оскільки, працівники ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» працюють у шкідливих умовах праці, за це вони отримують щомісячну надбавку відповідно до атестації, що проводиться раз у 5 років. Під час воєнного стану частина доплат та заохочуючи виплат призупинена. Це не може не викликати обурення серед працівників. На жаль, ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» не має прямого впливу на рівень заробітної плати працівників, але може впливати на рівень премії через виконання показників преміювання, а також через заохочення їх за рахунок соціального стимулювання. До методів нематеріальної мотивації належить: гуманізація праці, залучення працівників до управління виробництвом та регулювання робочого часу, надання вільного часу.

### 4. Запровадження Системи управління безпекою.

ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» приділяє велике значення безпеці руху та працівників дистанції, однак існує значний розрив між його досягненням у залізничній безпеці і HSE (здоров'я, безпека та навколишнє середовище) та досягненням аналогічних організацій у Європейському Союзі, відповідно до загальноприйнятих показників безпеки Європейського

Залізничного Агентства (ERA). Для досягнення цієї мети ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» має:

- запровадити загальні методи безпеки, системи управління безпекою, технічні норми експлуатаційної сумісності та концепцію особи, відповідальної за утримання, як встановлено у положеннях і директивах Європейського Союзу і в подальшому розроблено ERA;
- покращити свою практику HSE (здоров'я, безпека та навколишнє середовище) до відповідного рівня міжнародного досвіду;
- розробити та запровадити систему управління охороною праці відповідно до європейського законодавства;
- збільшити витрати на профілактичні заходи для забезпечення здорових і безпечних умов праці, запобігання виробничим ризикам, покращення стану гігієни та охорони праці в підрозділі з метою уникнення нещасних випадків на виробництві і випадків природної смерті працівників.

Сама залізниця є зоною підвищеної небезпеки. Тому це допоможе у майбутньому уникнути багато нещасних випадків на виробництві, запобігти виробничому травматизму та покращити системи охорони праці та безпеки руху загалом.

#### 5. Максимальне зниження витрат підрозділу.

Основними напрямками для досягнення зниження витрат ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є наступні:

1) Підвищення технічного рівня виробництва. Цього можна досягти через впровадження у виробництво нової техніки і передової технології, широке поширення передових методів праці, удосконалювання форм виробничих процесів і організаційної структури виробництва.

2) Удосконалення організації виробництва й праці. Для цього необхідно посприяти :

- поліпшенню використання робочого часу;

- ліквідації запізнь, прогулів і інших порушень трудової дисципліни;
  - скороченню плинності кадрів;
  - удосконаленню структури керування;
  - ефективному використанню діючих потужностей;
  - покращенню умов праці.
- 3) Зменшення експлуатаційних витрат виробництва.

Цього можна досягти за рахунок зменшення витрат паливно-енергетичних ресурсів та електроенергії, а також через скорочення витрат на малодіяльні ділянки, такі як Хирів-Нижанковичі, Самбір-Старжава, Дрогобич-Борислав.

6. Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми.

Наразі активи підрозділу знаходяться в незадовільному стані. Враховуючи обмеженість ресурсів, зношеність основних засобів та значне боргове навантаження інвестиційна програма має включати пріоритетні напрямки інвестування. Інвестиційна програма являє собою низку інвестиційних проектів, для яких пріоритетними будуть наступні напрямки:

- будівництво, модернізація та реконструкція електричних мереж та обладнання;
- зниження та/або недопущення понаднормативних витрат електроенергії;
- впровадження та розвиток автоматизованих систем диспетчерсько-технологічного керування;
- будівництво нових енергооб'єктів;
- упровадженням перспективного устаткування.

Для забезпечення нормального процесу відтворення основних засобів дієвим фактором є досягнення оптимальної структури джерел інвестування в активи. До того ж, інвестиційна програма зможе відкрити для ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» можливості для збільшення ефективності

діяльності та приблизить підрозділ до такого рівня, який буде відповідати усім вимогам Європейського Союзу.

7. Запровадження Державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету.

Державно-приватне партнерство – це договірне врегулювання довготривалих відносин між державою та приватним партнером щодо внесення приватним партнером інвестицій у певний проєкт. Наразі більша частина капітальних інвестицій здійснюється з власних коштів АТ «Укрзалізниця», менша – фінансується з використанням механізму лізингу або шляхом залучення коштів. При цьому міжнародний досвід показує що залізниця не може покладатися тільки на власні ресурси. За підтримки держави має залучатися приватний капітал у формі інвестицій. У цьому випадку і підрозділ, і інвестор отримують прибуток, споживачі отримують нові послуги, держава – додаткові робочі місця та податки. При цьому, діяльність важливої інфраструктури, яка не надає достатнього рівня окупності інвестицій чи є збитковою може фінансуватися з державного бюджету.

Внаслідок збройної агресії російської федерації проти України погіршилася економічна ситуація як в державі, так і в АТ «Укрзалізниця». Суттєво зменшилися обсяги виробництва продукції та реалізації товарів, робіт, послуг. В умовах значного дефіциту обігових коштів та здійснення суспільно важливих перевезень фінансування заробітної плати працівників, безпосередньо зайнятих на роботах, пов'язаних з рухом поїздів, забезпеченням безпеки руху та безперебійної роботи АТ «Укрзалізниця» (в тому числі працівників ВСП «Самбірська дистанція електропостачання») відбувається переважно за рахунок коштів державного бюджету за відповідної бюджетної програми. Під час воєнного стану для здійснення заходів з безперебійного функціонування залізничного транспорту, закупівлі палива та мастильних матеріалів, електроенергії, проведення першочергових аварійно-відбудовних робіт також виділяються кошти з Державного бюджету України. Проте для

гарантування стабільності функціонування як АТ «Укрзалізниця», так і відокремлених підрозділів зокрема необхідне запровадження програм, які фінансуються з держбюджету на постійній основі.

8. Виявлення причин розбіжностей між плановими та фактичними фінансовими показниками. Ретельніший аналіз виконання планових фінансових показників. Для покращення фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» необхідно не лише аналізувати виконання планових показників, а й виявляти причини недовиконання чи перевиконання плану, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на той чи інший показник і пошук шляхів покращення фінансової стійкості. У підрозділі аналізом займається економіст.

Щоквартально працівник проводить аналіз відхилень від планових витрат і доходів дистанції електропостачання, але не приділяє особливої уваги пошуку шляхів наближення фактичних показників до планових з метою забезпечення підвищення рівня економіки дистанції та досягнення високих результатів.

Запропоновані заходи забезпечать удосконалення управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на сучасному етапі європейської інтеграції, дозволять наблизити рівень фінансової стійкості залізничного підприємства до аналогічного підприємства країн Європейського Союзу, збільшити конкурентоспроможність підрозділу на європейському просторі.

### **Висновки до розділу 3**

У даному розділі висвітлено проблеми та викликів в управлінні фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на сучасному етапі європейської інтеграції, оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії а також пропозиції для її подальшого удосконалення.

Основною фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є стратегія фінансової безпеки підприємства з орієнтацією на основну стратегію АТ «Укразалізниця» - інвестиційну стратегію. Обрана фінансова стратегія підприємства в умовах європейської інтеграції покликана вирішувати наступні завдання :

- визначення потреби у фінансових ресурсах та вибір ефективних способів їх формування;
- формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничого та науково-технічного розвитку підприємства;
- забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів;
- контроль за дотриманням норм витрат фінансових та матеріальних ресурсів;
- формування та підтримання раціональної структури капіталу підприємства;
- оптимізація грошових потоків;
- максимізація прибутку за умов припустимого рівня комерційного ризику;
- забезпечення мінімізації комерційного ризику за заданого обсягу прибутку;
- забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

Основними проблемами в управлінні фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є:

- недосконала система державних закупівель, особливо необґрунтоване завищення ціни на товари та послуги з боку учасників торгів, що часто призупиняє процедуру закупівлі на окремі послуги, необхідні для діяльності підрозділу;
- відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах Європейського Союзу;

- загроза раптових позапланових витрат у зв'язку із можливістю виходу із ладу виробничого обладнання чи транспортного засобу через високу зношеність основних засобів дистанції;

- неможливість впливу на коригування фінансових планів, які розробляються централізовано у господарстві електропостачання РФ «Львівська залізниця» тощо.

З ціллю надання оцінки дієвості фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» проаналізовано показники його платоспроможності та ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності в 2018-2020 рр. майже не змінився і є на дуже низькому рівні, це говорить про недостатність обігових коштів для покриття боргів впродовж періоду. Коефіцієнт швидкої ліквідності найнижчим був у 2019 році, а найвищим у 2020 році. Даний показник показує здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Вирахувавши співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, бачимо, що даний показник є дуже малим у зв'язку з тим, що поточна кредиторська заборгованість є дуже великою, а дебіторської майже нема. Це свідчить про неможливість розрахунку з кредиторською заборгованістю за рахунок дебіторської. За п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана ймовірність банкрутства для підприємства є високою. Причиною цього є показник нерозподіленого збитку, низький показник вартості власного капіталу та дуже високий показник позикового капіталу.

Покращення управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на сучасному етапі європейської інтеграції України вимагає здійснення низки заходів. Ключові з них:

1. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на фінансову діяльність.
2. Наведення порядку в закупівлях.
3. Матеріальне та соціальне стимулювання персоналу.

4. Запровадження Системи управління безпекою.
5. Максимальне зниження витрат підрозділу.
6. Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми.
7. Запровадження Державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету.
8. Виявлення причин розбіжностей між плановими та фактичними фінансовими показниками. Ретельніший аналіз виконання планових фінансових показників.

## ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що вибір відповідної фінансової стратегії, її розробка та організація є важливим моментом у здійсненні господарської діяльності, адже вона спрямована на збільшення платоспроможності і розвитку діяльності підприємства. В умовах активної участі України в процесі Євроінтеграції обумовлена потреба в розвитку інфраструктури України, зокрема залізничного транспорту. Значення АТ «Укрзалізниця» посилюється особливо у теперішніх умовах воєнного стану, адже, товариство бере активну участь у забезпеченні доставки гуманітарної допомоги та підтримки заходів з відбудови інших секторів економіки.

Поняття «фінансова безпека підприємства» слід розуміти як орієнтована на перспективу система дій персоналу з ефективного залучення, використання й перерозподілу фінансових ресурсів, спрямована на досягнення фінансових цілей, що забезпечують економічний і соціальний розвиток підприємства. Фінансова стратегія включає в собі визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу підприємства, відповідних методів фінансування, часових характеристик, важелів і методів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору», розробку фінансових планів.

Процес управління фінансовою безпекою підприємств базується на певному механізмі. Механізм фінансової стратегії розвитку підприємства - це способи та методи реалізації конкретних процесів надходження фінансових ресурсів на підприємстві або утримання існуючих ресурсів у його відтворювальному циклі.

Усі етапи формування фінансової стратегії підприємства можна згрупувати у три блоки: розробка фінансової стратегії; реалізація фінансової стратегії; її коригування у процесі реалізації. Усі ці блоки за своєю важливістю не можна вважати рівноцінними, оскільки обґрунтоване розроблення

фінансової стратегії може значно спростувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не вимагатиме коригування на постійній основі. При цьому, ефективна реалізація фінансової стратегії є основою для пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства. Фінансові рішення щодо коригування фінансової стратегії можуть забезпечувати підприємству стійкий розвиток у довготерміновому періоді. Можна узагальнити, що найбільш відповідальним етапом формування фінансової стратегії є етап її розроблення. При розробці фінансової стратегії необхідно встановити мету та цілі підприємства. Саме від мети та цілей буде залежати період, на який розробляється фінансова стратегія, обсяги інформації, необхідні для прийняття рішення при виборі стратегії. Ставлячи перед собою мету фінансової стратегії, варто проаналізувати обсяги капіталу та активів, ефективність їхнього використання та встановити допустимий ступінь фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії для уникнення банкрутства.

Перед проведенням аналізу фінансової стратегії підприємства, було досліджено фінансовий стан ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця». З даними аналізу можна узагальнити, що найбільш ефективно дистанція здійснювала свою діяльність у 2018 році (є прибуток у сумі 8964 тис. грн.; витрати найменші, доходи найбільші за весь період аналізу), а найменш ефективно – 2019 році (збиток в сумі 18780 тис. грн.; найменший дохід за весь період аналізу). Ліквідність ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» має незадовільний стан. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання. Присутнє щорічне збільшення продуктивності праці. Фондомісткість ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» щорічно зменшується. Це характеризує зменшення вартості основних засобів на одну гривню виробленої продукції. Коефіцієнт зносу основних засобів щороку збільшувався протягом періоду 2018-2020 рр., це показує збільшення ступеня

знос основних засобів підрозділу. Аналіз структури виробничих основних фондів за 2018-2020 рр. показує, що загальна їх вартість на кінець кожного року періоду збільшується за рахунок поступлення і модернізації основних засобів за цей період. Для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції.

Окрім того, було проаналізовано фінансову стратегію досліджуваного підприємства. З ціллю надання оцінки дієвості фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» проаналізовано показники його платоспроможності та ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності в 2018-2020 рр. майже не змінився і є на дуже низькому рівні, це говорить про недостатність обігових коштів для покриття боргів впродовж періоду. Коефіцієнт швидкої ліквідності найнижчим був у 2019 році, а найвищим у 2020 році. Даний показник показує здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Вирахувавши співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, бачимо, що даний показник є дуже малим у зв'язку з тим, що поточна кредиторська заборгованість є дуже великою, а дебіторської майже нема. Це свідчить про неможливість розрахунку з кредиторською заборгованістю за рахунок дебіторської. За п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана ймовірність банкрутства для підприємства є високою. Причиною цього є показник нерозподіленого збитку, низький показник вартості власного капіталу та дуже високий показник позикового капіталу.

Проведено аналіз управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» на основі SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). Сильною стороною є те, що ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» — це єдине залізничне підприємство на напрямку Львів-Сянки, що здійснює забезпечення безперебійного руху поїздів, безперебійне постачання електроенергією тяги поїздів і споживачів

залізничного транспорту. Тому для господарство електропостачання АТ «Укрзалізниця», в підпорядкуванні якого знаходиться дистанція, є пріоритетним забезпечення фінансування заходів по реконструкції і вдосконаленню діючих пристроїв електропостачання, покращують технологію технічного обслуговування і поточного ремонту пристроїв, які повинні забезпечувати безпеку руху поїздів і особисту безпеку споживачів та обслуговуючого персоналу. Однією із сильних сторін дистанції є надання профільних послуг підприємствам та населенню за нижчими цінами в порівнянні з ринковими. Особливістю ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є і те, що в дистанції є ремонтно-ревізійна група по ремонту електромеханічного обладнання (єдина на Львівській залізниці), основною метою якої є виготовлення металоконструкцій для електрифікації залізниці, для технічного обслуговування, поточного і капітального ремонту контактної мережі та ін. Основною слабкою стороною є високий рівень зношеності основних фондів ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» та недостатній рівень інвестицій у минулому. Не менш проблематичним також є значне боргове навантаження; відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики; відсутність достатнього обсягу коштів, внутрішній і зовнішній опір з реалізації ефективних політик та проведення структурних реформ тощо.

Основними загрозами управління фінансовою стратегією є ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» є недосконала система державних закупівель, відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах Європейського Союзу, загроза раптових позапланових витрат у зв'язку із можливістю виходу із ладу виробничого обладнання чи транспортного засобу, неможливість впливу на коригування фінансових планів, які розробляються централізовано у господарстві електропостачання РФ «Львівська залізниця» тощо. Розглядаючи можливості управління фінансовою стратегією ВСП «Самбірська дистанція

електропостачання», слід зазначити, що головною із можливостей є вихід на ширший ринок постачання електроенергії для сторонніх споживачів.

На основі аналізу фінансової стратегії ВСП «Самбірська дистанція електропостачання» визначено основні напрями покращення управління фінансовою стратегією на сучасному етапі європейської інтеграції України, які, на мою думку, будуть ефективними і при їх організації дадуть результати у вигляді збільшення фінансових результатів, показників платоспроможності та ліквідності підрозділу:

1. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на фінансову діяльність.
2. Наведення порядку в закупівлях.
3. Матеріальне та соціальне стимулювання персоналу.
4. Запровадження Системи управління безпекою.
5. Максимальне зниження витрат підрозділу.
6. Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми.
7. Запровадження Державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету.
8. Виявлення причин розбіжностей між плановими та фактичними фінансовими показниками. Ретельніший аналіз виконання планових фінансових показників.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Красношарпа В. В. Фінансова стратегія у контексті антикризового управління // Ефективна економіка. 2013 . №2 . – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1834>
2. Бруслиновська І. В. , Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3. с.100–111. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.11>
3. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. /М. Г. Саєнко.– Тернопіль: Економічна думка, 2006.– 390 с.
4. Гончаренко, О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін– Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 35–40.
5. Макаренко П.М. Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П.М. Макаренко, В.І. Аранчій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2014. – № 3. – С. 1-8.
6. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – 3-тє вид.. – К.: Знання – Прес, 2009. – 300 с.
7. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ніка – Центр, 2004. – 720 с.
8. Воронкова Т. Є., Біляк А. С. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. Ефективна економіка. 2017. № 11 – С. 1-6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5910>.
9. Саєнко М. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: : «Екон. думка», 2006 – 390 с.
10. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.

11. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. - Київ: Ельга, НікаЦентр, 2004. – 720 с.
12. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навч. курс. – 2-е вид., перероб и доп. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. – 656 с.
13. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. Наука й економіка. 2014. Вип. 2. – 440 с.
14. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.
15. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 107-110.
16. І.Химич. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства / І.Химич // Галицький економічний вісник. — 2013. — №4(43). – С.158-164
17. Костирко Л.А. Фінансова стратегія розвитку майнового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки / Л.А. Костирко, Т.В. Соломатіна// Агросвіт, 2019. – №23. – С. 54-61.
18. Кривицька, О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О. Р. Кривицька // Фінанси України. –2005. – № 3. – С. 138–147.
19. Про залізничний транспорт. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр#Text>
20. Інформація про Українські залізниці. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.html>
21. Мізюк Б. Особливості стратегічного управління підприємствами //Фінанси України. – 2008. – № 12. – С. 31-36.
22. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ | Н І Богомолова | Ефективна економіка №1 2012. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=881>

23. Пакулін С. Еволюція концепції стратегічного управління / С. Пакулін // Схід. - 2007. - № 2 (80). - С. 3-11.
24. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової залежності / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti>
25. Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм формування - LivingFo. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/finansova-stratehiia-pidpriemstva-klassifikatsiia-elementy-mekhanizm-formuvannia/>
26. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Харків. нац. акад. міськ. госп-ва, 2010. 279 с.
27. Станіславик Є. Н. Основи фінансового менеджменту. Маріуполь, 2008. 128 с.
28. Лісовська І. А. Фінансова стратегія компанії: необхідність формування, основні компоненти та принципи побудови / І. А. Лісовська, С. А. Рижкова // - 2008. - № 10. - Вип. 1 (120). - С. 130 – 134
29. Танклевська Н. Фінансова політика сталого розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Айлант, 2010. 376 с.
30. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств [текст] навч. посіб. / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
31. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства/ Янковська В. А. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50(1023). – С. 182–187.
32. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. Для студ. вищ. навч. закл. - К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.-496 с.
33. Журавльова І. В. Фінансова стратегія [Електронний ресурс]: навчальний посібник / І. В. Журавльова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 184 с.

34. Кириченко О.А. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посіб. Київ. 2010. 480 с.
35. Джерело: Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
36. Кобилецький В. Р., Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/258-spivvidnoshennya-korotkostrokovoji-debitorskoji-ta-kreditorskoji-zaborgovanosti>
37. 11.6.2. Прогнозування банкрутства на основі дискримінантного аналізу - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/28414/>
38. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 388 с.
39. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : монографія / Л. А. Парфентій. – Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2019. – 184 с.