

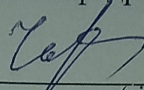
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра економіки та менеджменту

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 Т. Ю. Чаркіна
(підпис) (ПІБ)

« 15 » грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

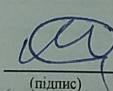
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр) (назва)

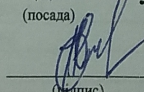
Спеціальність 073 Менеджмент
(код) (назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент
(назва)

Тема: Удосконалення системи управління витратами залізничного транспорту

Theme: Improving the cost management system of railway transport

Керівник дипломної роботи: професор кафедри
економіки та менеджменту  Л. В. Марценюк
(посада) (підпис) (ПІБ)

Студент групи  К. А. Ніколаєва
(підпис) (ПІБ)

Student Nikolaieva Kateryna
(Family name)

Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

Економіка та менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Зав. кафедри

О. М. Гненний

« » _____ р.

ЗАВДАННЯ
до дипломної роботи на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Ніколаєва К.А.

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління витратами
залізничного транспорту

Затверджена наказом по університету № _____ від « _____ » _____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи _____ 20 листопада 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Транспортна стратегія України до 2030 року, Концепція реформування
пасажирського та вагонного господарства АТ «Укрзалізниця», Звіт Про
результати дослідження перевезення пасажирів та вантажів залізничним
транспортном, Основні техніко-економічні показники пасажирських
перевезень залізницями «УЗ», Закон України «Про концесію»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу	Обсяг %	Кількість креслень
1. Теоретичні основи управління витратами	30	—
2. Аналіз фінансово-економічного стану залізничного транспорту в Україні	35	—
3. Формування напрямів удосконалення системи управління витратами залізничного транспорту	35	—

Здобувач
Науковий керівник

АНОТАЦІЯ

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 98 сторінок, в тому числі 85 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 83 позиції.

Ключові слова: витрати, управління витратами, собівартість, залізничний транспорт, контролінг

Завданням даної магістерської роботи є оцінювання системи управління витратами Укрзалізниці та розробка ефективних заходів її покращення.

У першому розділі проаналізовані ключові поняття та наукові роботи щодо поняття «витрати» та «управління витратами», проаналізовано структуру Номенклатури витрат залізниць та основні методи розрахунку та аналізу собівартості залізничних перевезень.

У другому розділі надано техніко-економічну характеристику Укрзалізниці в цілому та одного з її структурних підрозділів – Синельниківської дистанції колії.

В третьому розділі розглянуті напрями залучення інвестицій в залізничну галузь України та удосконалення системи управління витратами залізничного транспорту, а також можливість формування в структурі Укрзалізниці служби контролінгу.

ABSTRACT

Explanatory note: 98 pages, including 85 pages of body text. The list of used sources has 83 items.

Keywords: expenses, cost management, cost, rail transport, controlling

The task of this master's thesis is to evaluate the cost management system of Ukrzaliznytsia and develop effective measures to improve it.

The first section analyzes the key concepts and research papers on the concept of "costs" and "cost management", analyzes the structure of the Nomenclature of railway costs and the main methods of calculating and analyzing the cost of rail transport.

The second section provides technical and economic characteristics of Ukrzaliznytsia as a whole and one of its structural units - Synelnykivska track distance.

The third section discusses the areas of attracting investment in the railway industry of Ukraine and improving the cost management system of railway transport, as well as the possibility of forming a controlling service in the structure of Ukrzaliznytsia.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	8
1.1. Аналіз наукових праць з визначення ключових понять, що застосовуються в категорії «управління витратами».	8
1.2. Структура Номенклатури витрат залізниць України.	17
1.3. Методи розрахунку та аналізу собівартості залізничних перевезень.	24
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ	32
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця».	32
2.2. Характеристика Синельниківської дистанції колії.	45
2.3. Техніко-економічна характеристика структурного підрозділу Синельниківська дистанція колії регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця».	51
3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	61
3.1. Створення служби контролінгу на залізничному транспорті як ефективного засобу пошуку слабких та сильних сторін в діяльності роботи підприємства.	61
3.2. Напрями залучення інвестицій в залізничну галузь України.	71
3.3. Напрями удосконалення системи управління витратами залізничного транспорту.	82
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

В процесі господарювання усі суб'єкти несуть відповідні витрати. Найбільш ефективні підприємства мають таку структуру управління витратами, яка забезпечує їх мінімальне використання. Щодо залізничного транспорту, то тут можна сказати, що витрати залізниць мають свої особливості, а тому залізничний транспорт потребує розробки саме такої системи управління витратами, яка б сприяла найефективнішій роботі Укрзалізниці, при якій і виконувалися б усі необхідні перевезення, і транспортне відомство витрачало якомога менше та при цьому отримувало б підвищені доходи. В сучасних ринкових умовах такому підприємству як Укрзалізниця, що має усталені роками традиційні форми та методи управління, в тому числі і витратами, потрібно запроваджувати нові засоби управління витратами, наприклад, сформувати службу контролінгу тощо. Задля ефективного управління менеджменту Укрзалізниці необхідні реальні та оперативні данні стосовно використання ресурсного потенціалу, а отже, важливим завданням є комплексна оцінка ресурсного потенціалу залізниць, виявлення слабких та сильних сторін, можливостей та потенційних загроз.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є оцінювання системи управління витратами Укрзалізниці та розробка ефективних заходів її покращення. Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань: розкриття сутності витрат на залізничному транспорті; аналіз класифікацій видів витрат; аналіз структури витрат на залізничному транспорті України; визначення основних напрямків покращення структури управління витратами залізниць.

Об'єкт дослідження – процес управління витратами українських залізниць.

Предмет дослідження – заходи щодо покращення структури управління витратами залізниць.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувалися такі методи досліджень як: метод абстракції – узагальнення теоретико-методологічної основи вивчення

сутності витрат; економіко-статистичний аналіз, порівняння – аналіз поточного рівня розвитку Укрзалізниці; метод системного аналізу – з метою забезпечення цілісності дослідження; метод порівняльного аналізу – для забезпечення можливості встановлення стану розвитку суб'єкта; економіко-статистичний метод – для аналізу тенденцій удосконалення структури управління витратами на залізничному транспорті.

ОПУБЛІКОВАНА СТАТТЯ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМУ

Напрями оптимального використання матеріальних ресурсів.

Автор – Ніколаєва К.А. Науковий керівник – Марценюк Л.В. Тези доповідей 79-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених [Текст]: матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Проблеми економіки на залізничному транспорті» / за ред. ас. Т.О. Ковальчук; Дніпров. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2019. – 164 с. С. 145.

Застосування принципів управління А. Файоля в сучасному менеджменті. Напрями оптимального використання матеріальних ресурсів. Автор – Ніколаєва К.А. Науковий керівник – Марценюк Л.В. Тези доповідей 79-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених [Текст]: матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Проблеми економіки на залізничному транспорті» / за ред. ас. Т.О. Ковальчук; Дніпров. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2019. – 164 с. С. 143.

Створення служби контролінгу на підприємстві як ефективний засіб пошуку слабких місць. Автор – Ніколаєва К.А. Науковий керівник – Марценюк Л.В. «Проблеми економіки залізничного транспорту» [електронний ресурс]: збірник тез доповідей секції 81 Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів «Наука і сталий розвиток транспорту» 31 березня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 54 с. – С.37.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ.

1.1. Аналіз наукових праць з визначення ключових понять, що застосовуються в категорії «управління витратами».

В процесі господарювання суб'єкти використовують різного рода ресурси, тобто, витрачають їх задля виконання місії підприємства, а також задля досягнення поставленої мети. Таким чином, можна сказати, що до витрат можна віднести сукупність споживаних ресурсів підприємством, яке воно використовує задля досягнення своїх цілей [1].

Витрати виникають в процесі формування і використання різного роду ресурсів для досягнення визначеної конкретним підприємством мети.

Щодо роботи структурних підприємств залізничного транспорту, то тут можна відзначити особливість роботи Укрзалізниці, а саме: спочатку пасажир або вантажовласник повинен оплатити послугу перевезення, а потім її отримати. Тобто, виручка від клієнта надходить до каси підприємства не після, а до виконання послуги.

Основні витрати на залізничному транспорті – це експлуатаційні витрати, їх структура складається з витрат організації перевезень пасажирів та вантажів [2-8].

Витрати – це процес споживання або використання матеріалів, товарів, робіт і послуг в процесі одержання доходу, стверджує науковець В.Г. Нашкерська [7].

Витрати підприємства – це виражена в грошовій формі вартісна оцінка господарської, фінансової, соціальної діяльності [8].

Витрати – це затрати втрачених можливостей, тобто сума грошей, яку можна отримати при найбільш вигідному з усіх можливих альтернативних варіантів використання ресурсів. [9].

Задля ефективного управління витратами потрібно проводити повний та об'єктивний аналіз витрат за відповідною класифікацією, аби

менеджер міг оцінити за якими саме видами витрат підприємство несе збитки або де є місця для зростання.

Податковий кодекс України визначає витрати як суму будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу [15].

Облік витрат на залізницях передбачає або контроль за трудовими витратами або використанням матеріалів, або проводиться за відповідною послугою або за підрозділом [9-14].

Управлінський облік проводиться зазвичай по витратам різних періодів, тобто, витрати минулого періоду, поточного та витрати, які підприємство передбачає витратити у мабутньому [15-28].

Фінансову звітність структурні підрозділи Укрзалізниці організовують згідно із чинним законодавством, використовують Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [29]. Витрати підприємства фіксуються не тільки у грошовому, а й у натуральному вимірі, в залежності від того, що саме підлягає обліку.

Витрати – це сукупність витрат живої та уречевленої праці для здійснення поточної господарської діяльності підприємства, а за натурально-речовим складом – спожита частина матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [5].

Облікова політика Укрзалізниці полягає в тому, що облік витрат є постійним обов'язковим процесом, який спрямований на відображення операцій, що відбуваються на підприємстві протягом певного тимчасового періоду [11]. До основних елементів витрат в структурних підрозділах Укрзалізниці, як і в багатьох інших підприємствах, відносять наступні:

матеріальні витрати; витрати на оплату праці; витрати на соціальні заходи; амортизація; інші.

Згідно із законодавством України всі активи підприємства оцінюються за фактичною собівартістю. Собівартість – це витрати, які пов’язані із виробництвом певного активу [11].

Якщо вести мову про перелік та структуру статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), то можна зауважити, що кожне підприємство встановлює самостійно цей перелік.

В літературних джерелах науковці описують чимало методів обліку витрат. В їх основу покладено технологічні особливості виробництва. Зазвичай витрати класифікують за наступними ознаками: за об’єктами обліку витрат; за повнотою витрат; за оперативністю обліку і контролю за витратами.

Керівник кожного підприємства бажає та повинен мати достовірну інформацію про усі витрати, що несе підприємство задля їх контролю та корегування в разі необхідності та можливості.

Цікаво, що за українськими стандартами адміністративні витрати, витрати на реалізацію продукції та інші операційні витрати не входять до структури собівартості продукції, а повинні покриватися за рахунок доходу самого підприємства. Кожен структурний підрозділ залізничного транспорту організовує облік витрат в залежності від специфіки своєї роботи. Таким чином, усі витрати підприємства, з яким воно стикається розподіляються як на такі, що входять до складу собівартості або що не впливають на формування собівартості продукції підприємства.

Також витрати класифікують в залежності від того, до якого з видів виробництва вони відносяться, тобто, де формуються – основне, допоміжне чи непромислове виробництво; за підрозділами; за видами продукції; за етапами виробничого процесу.

На залізничному транспорті витрати за економічним змістом витрати розподіляють на основні та накладні. Основні витрати пов'язані з перевезенням пасажирів або вантажів. Накладні витрати – це витрати на утримання адміністративного та обслуговуючого персоналу. Як видно із структури Укрзалізниці, в складі якої станом на осінь 2021 року налічується 45 департаментів, то можна сказати про дуже великий штат управлінців. На нашу думку, скорочувати простих майстрів на місцях, а збільшувати штат управлінців для ефективної роботи залізниць України вкрай недоцільно, адже від цього в кінцевому підсумку страждатимуть споживачі – пасажирів та вантажовласники.

Наведемо узагальнену класифікацію витрат за різними ознаками в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація витрат за різними характеристиками

Характеристики	Витрати
За центрами відповідальності	Витрати виробництва, цеху, дільниці, технологічного переділу, служби
За видами продукції, робіт, послуг	Витрати на одноразові замовлення, на валову, товарну, реалізовану продукцію
За однорідністю витрат	Однoeлементні, комплексні
За способами перенесення вартості на продукцію	Прямі, непрямі
За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Змінні, постійні
За визначенням відношення до собівартості продукції	Витрати на продукцію, витрати періоду
За часом виникнення	Витрати поточні, майбутніх періодів та майбутні витрати, довгострокові, одноразові
За доцільністю витрачання	Ефективні, неефективні
За відношенням витрат до процесу виробництва	Основні, накладні
За економічним змістом	Витрати за статтями калькуляції

Облік і калькулювання фактичної собівартості перевезень на підприємствах залізничного транспорту проводять з використанням нормативного, стандарт-костінгу або за допомогою простого підрахунку витрат. Узагальненим показником калькуляційної одиниці

транспортної роботи є показник суми витрат, що припадають на 1 гривню отриманих доходів.

Витрати підприємств залізничного транспорту розподіляють згідно із Номенклатурою витрат з основних видів економічної діяльності [4]. В основу Номенклатури покладено діючу класифікацію витрат по різних господарствах. Саме обсяг виконаних робіт є основою для обчислення собівартості на залізничному транспорті.

Собівартість перевезень – це виробничі витрати, які умовно припадають на 10 приведених тонно-км [2].

Структурні підрозділи залізниць на практиці користуються функціонально-територіальною системою управління, тобто витрати формуються за галузевим підходом.

Оскільки реформування залізничної галузі передбачає відокремлення інфраструктури від експлуатаційної діяльності, то виникає об'єктивна необхідність удосконалення системи управління витратами.

Управління витратами – це контроль за процесом формування, розподілу та використання витрат, це складний процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв при постійному контролі рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Планування витрат – це процес створення передумов управління витратами підрозділів підприємства. Управління витратами повинно бути постійним процесом задля недопущення зайвих або неконтрольованих витрат [3].

Типова класифікація витрат підприємства зображена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація витрат суб'єкта господарювання

Найоптимальніше організовувати процес управління витратами згідно із центрами відповідальності, тобто, аналізувати витрати за місцем їх виникнення. При цьому облік витрат повинен базуватися на наступних принципах:

- 1) менеджер несе відповідальність саме за ті напрями діяльності, що є в його компетенції або знаходяться під його контролем;
- 2) менеджер однозначно зацікавлений у досягненні поставлених цілей, адже в іншому випадку він може бути де премійований або навіть звільнений;
- 3) регулярність звітів, адже тільки постійний моніторинг та контроль витрат є запорукою їх оптимального використання.

Менеджер несе особисту відповідальність за результати діяльності ввіреного йому підрозділу, і на наш погляд, це є вірно, адже якщо посадова особа не несе належної відповідальності, вона не буде працювати ефективно.

Облік за центрами відповідальності зосереджується на обліку витрат і доходів окремих структурних підрозділів (на відміну від обліку повних витрат, який зосереджує увагу на окремих видах діяльності) [4].

Облік за центрами відповідальності повинен бути організований наступним чином: спочатку потрібно визначити самі центри відповідальності, потім скласти відповідний бюджет, далі потрібно проводити постійний аналіз витрат, і останнім етапом є аналіз причин відхилення від планових або нормативних показників.

Менеджери повинні відповідати за такими основними напрямками:

- Центри інвестицій;
- Центри доходу;
- Центри прибутку;
- Центри витрат.

Безумовно, більшість структурних підрозділів залізниць є саме центрами витрат (які, в свою чергу, доцільно поділити на центри

технологічних витрат (наприклад, цех) і центри дискреційних витрат (наприклад, адміністрація).

Центр доходу, наприклад, відділ продажу. Центр прибутку – центр відповідальності, керівник якого контролює витрати й доходи, але не контролює інвестиції в активи центру. При цьому Центр інвестицій – центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру [6].

При визначенні витрат центрів відповідальності зазвичай використовують принцип контролюваності, тобто, витрати поділяють на контрольовані та неконтрольовані. Мається на увазі, що якщо працівник має право замовляти й використовувати послуги, то він повинен відповідати за величину витрат на ці послуги.

Цікаво, що при поділі витрат на контрольовані та неконтрольовані потрібно враховувати ще й відповідний рівень управління і час. Може бути таке, що певні витрати контролюються на вищому рівні, а також може бути таке, що зараз витрати не контрольовані, але можуть стати контрольованими в майбутньому.

Найвище керівництво компанії чи в даному випадку залізниці повинно регулярно отримувати від усіх центрів відповідальності відповідні звіти про стан своєї діяльності, але головне в цьому – інформація повинна бути достовірною та оперативною. В цьому контексті на часі стають питання діджиталізації, цифровізації та інші, що можуть допомогти обробляти інформацію швидше та доставляти інформацію найвищим менеджерам швидше, аби вони могли прийняти рішення якомога раніше з того чи іншого питання.

Як ми вказували раніше, кожен центр відповідальності складає відповідний бюджет. Бюджетування на підприємстві є вкрай важливим завданням, це є відправним пунктом подальшої роботи та її аналізу за відповідний період. Бюджетування має на меті досягнення наступних завдань: періодичність планування, комунікація з іншими структурними

підрозділами залізниць, безпосередня участь менеджерів у складанні бюджетів, конкретне визначення величини витрат задля досягнення поставлених цілей, розробка стимулів для працівників для досягнення поставленої мети, контроль за витратами, пошук резервів зниження витрат.

Зазвичай бюджетування проводять або по окремим підрозділам (це є побудова функціональних бюджетів) або розробляють стандарти витрат на окремі види діяльності залізниць. При цьому складають так званий гнучкий бюджет (тобто, бюджет, що передбачає зміну витрат при зміні різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища структурних підрозділів залізниць) [5].

В останні роки Укрзалізниця докладає значних зусиль задля підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, внесено деякі зміни до діючого законодавства з метою допустити приватних інвесторів до роботи залізниць, в основному, на умовах концесії. Потрібно зауважити, що поки що той підхід, за допомогою якого формуються витрати на залізничному транспорті, гальмують бажання приватних інвесторів співпрацювати із залізницями.

На наш погляд, необхідно розподіляти витрати за видами діяльності задля справедливої їх оцінки, порівняння із плановими або нормативними показниками, та в підсумку – пошуку слабких та сильних місць діяльності та кожного центру відповідальності.

1.2. Структура Номенклатури витрат залізниць України.

Номенклатура витрат по основній діяльності підприємств залізничного транспорту України (далі Номенклатура витрат) розроблена згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» від 16.07.99 р. № 996-XIV, Положеннями (стандартами бухгалтерського обліку 16 «Витрати», 9 «Запаси», 8 «Нематеріальні активи», 7 «Основні активи» і затверджена наказом Укрзалізниці від 10.02.2000 р. № 57-Ц.

Номенклатура витрат спрямована на виконання Програми реформування системи бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 1998 року № 1706, та в зв'язку з впровадженням на залізничному транспорті Положень (Стандартів) бухгалтерського обліку.

До складу витрат підприємства згідно з Положенням (Стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» входять виробничі, загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати, податки на прибуток та надзвичайні витрати.

Структурні підрозділи Укрзалізниці використовують Номенклатуру витрат для ефективного управління витратами, а саме для їх планування та обліку по основній діяльності.

Номенклатура витрат складається з 5 розділів, кожен з яких відображає важливу ланку роботи залізниць, адже без будь-якого з цих елементів управління залізницями не було б цілісним процесом. Отже, до складу Номенклатури витрат входять наступні витрати, які розподілені за основними розділами:

Розділ I «Прямі витрати по перевезеннях».

Розділ II «Прямі витрати допоміжного виробництва».

Розділ III «Загальновиробничі витрати».

Розділ IV «Адміністративні витрати».

Розділ V «Інші витрати операційної діяльності».

Задля більш точного та конкретного групування витрат та подальшого їх аналізу витрати розподіляють по господарствах та статтях. І це на нашу думку, цілком справедливо, адже керівництво повинно бачити витрати по кожному господарству, аби приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Зазвичай витрати на виробництво враховуються за такими основними сімома економічними елементами:

- 1 – витрати на оплату праці;
- 2 – відрахування на соціальні заходи;
- 3 – матеріали;
- 4 – паливо;
- 5 – електроенергія;
- 6 – амортизація;
- 7 – інші витрати.

Групування витрат за вказаними вище економічними елементами здійснюється по кожній статті Номенклатури витрат.

Якщо вести мову про виробничу собівартість, то можна сказати, що в даному випадку витрати розподіляють ще й на змінні і постійні (або розподілені і нерозподілені). Все це дозволяє більш ефективно планувати витрати по господарствам.

Відповідно до Положення про порядок планування фінансово-економічних показників роботи залізниць фахівці структурних підрозділів планують відповідні витрати. Планування експлуатаційних витрат здійснюється за елементами та статтями витрат.

Собівартість перевезень на залізничному транспорті

Більш повно опишемо питання щодо формування собівартості перевезень на залізничному транспорті. Собівартість продукції – це грошове вираження витрат підприємства на її виробництво і реалізацію продукції.

Залізничний транспорт має специфічну продукцію – перевезення, які бувають пасажирські та вантажні. Відповідно і собівартість цих перевезень формується окремо. Офіційна методика визначення собівартості на

залізничному транспорті передбачає її розрахунок на двох рівнях: на залізницях і по мережі залізниць у цілому, 10 коп. одиниць продукції. Собівартість вантажних перевезень розраховується на залізницях і мережі залізниць – на 10 тарифних тонно-кілометрів. Середня собівартість залізничних перевезень визначається на 10 приведених тонно-кілометрів. Таким чином, приведені тонно-кілометри – це сума тонно-кілометрів і пасажиро-кілометрів. Саме собівартість приведених послуг з перевезень а також робіт і послуг) є складовою механізму регулювання економічних взаємин між структурними підрозділами залізничного транспорту та користувачами його послуг, а також між галуззю і державою.

Сучасні ринкові умови господарювання вплинули і на зміст витрат залізниць. В результаті розширився список витрат, що входять до собівартості перевезень залізниць.

Безумовно, на собівартість залізничних перевезень в першу чергу впливає обсяг перевезень, а також дальність перевезення вантажів і пасажирів, величина якісних показників використання рухомого складу. Не слід забувати і про використання прогресивних видів техніки і технологій, нормування трудових і матеріальних ресурсів, продуктивність праці, удосконалення інформаційної бази обліку і форм звітності, а також методів калькулювання по видах продукції і робіт.

Та частина витрат, що безпосередньо відноситься на визначений вид перевезень, називається прямими витратами та складає 40 % в загальній структурі, інші 60 % - це інші або непрямі витрати.

Далі доречно описати залежність експлуатаційних витрат і собівартості залізничних перевезень від обсягів роботи. Потрібно зауважити, що план експлуатаційних витрат базується на розрахунках всіх елементів витрат. При цьому потреба в робочій силі (та відповідно заробітній платі на розрахований штат) розраховують трьома способами:

- 1) за обсягом роботи та нормам витрат праці на одиницю відповідного вимірника (норма виробітку);

2) частину контингенту визначають, виходячи з кількості об'єктів обслуговування та необхідного для кожного з них числа робітників згідно вимог;

3) частина контингенту (адміністративно-управлінський, конторський персонал дирекцій, лінійних підприємств) розраховують на підставі штатних розкладів та кількості підприємств.

Наступним важливим елементом витрат є витрати на матеріали, паливо та електроенергію. На залізничному транспорті їх розраховують таким чином:

1) у відповідності обсягам роботи та нормам на одиницю відповідного вимірника;

2) по необхідному контингенту окремих груп робітників та нормам на одного робітника (наприклад, витрати на спецодяг, добові, на відрядження та інше);

3) за кількістю оснащення, пристроїв та нормам витрат на кожну одиницю (витрати на поточне утримання колії, опалення, освітлення приміщень);

4) по числу лінійних підприємств та норм витрат на кожне з них (загальновиробничі витрати).

Собівартість перевезень зазвичай розраховується по витратах, пов'язаних з основною діяльністю. При цьому витрати по підсобно-допоміжній діяльності не включають до собівартості перевезень.

Розрахунок та аналіз собівартості залізничних перевезень виконується на основі звітності підприємств Укрзалізниці.

Для розрахунку витрат по перевезенням в конкретних умовах не користуються показниками середньої собівартості перевезень. Використовують спеціальні розрахункові методи.

Витрати в зв'язку з обсягом перевезень поділяються на залежні та умовно-постійні витрати. Як видно з назви, умовно-постійні витрати (а саме: витрати на ремонт, амортизацію, поточне утримання великих технічних

засобів та постійних пристроїв) при зміні обсягів залишаються постійними.

При збільшенні (зменшенні) обсягу перевезень загальна сума експлуатаційних витрат збільшується (зменшується), але повільніше, ніж змінюється об'єм перевезень, тобто залежність експлуатаційних витрат від об'єму перевезень пряма уповільнена. Ступінь зміни собівартості від обсягу перевезень визначається питомою вагою залежних та умовно-постійних витрат.

Потрібно зауважити, що чим вища питома вага залежних витрат, тим більший відсоток зміни загальної суми витрат при одному й тому ж відсотку об'єму перевезень. При цьому питома вага залежних витрат не є тотожною в трьох варіантах аналізу: річний (поточний), основний, перспективний при розвитку пропускної спроможності та зміні показників використання рухомого складу.

Звичайно, собівартість вантажних та пасажирських перевезень значно відрізняється одна від одної. Навіть собівартість перевезень різного роду вантажів відрізняється суттєво, приблизно в 10 разів, що обумовлено впливом значної кількості факторів на кінцеву собівартість перевезень. До факторів, що впливають на формування собівартості перевезень, можна віднести: тип вагонів; технічні норми завантаження вагонів; відсоток порожнього пробігу; необхідність застосування спеціального устаткування; маса вантажної відправки; рівень маршрутизації; дальність перевезення вантажу тощо.

Для найбільш повного обліку впливу вищенаведених факторів при розрахунку собівартості перевезень різних видів вантажів (наприклад, у тарифних цілях) необхідно використовувати метод видаткових ставок. Однак його застосування при діючій статистичній звітності про роботу залізничного транспорту вимагає досить трудомісткої підготовчої роботи і громіздких розрахунків. Тому на практиці використовують методи, що враховують вплив обмеженої кількості факторів, але дозволяють істотно скоротити трудомісткість самих розрахунків.

Один з таких способів заснований на допущенні про те, що собівартість вантажних перевезень у розрахунку на 10 т-км брутто не залежить від роду вантажу і є на залізниці (мережі залізниць) величиною постійною (у дійсності, собівартість перевезень у розрахунку на 10 т-км брутто по родах вантажів розрізняється). У цьому випадку враховується вплив тільки трьох факторів: динамічного навантаження навантаженого вагона, відсотка порожнього пробігу вагонів і маси тари вагонів.

На окремих напрямках і дільницях мережі залізниць собівартість перевезень вантажів може суттєво коливатися. Це залежить від технічної оснащеності різних ділянок залізниць. При цьому на рівень собівартості впливають безліч факторів, серед яких: план і профіль колії; кількість головних колій; засоби СЦБ і зв'язку; серії локомотивів; тип верхньої будови колії; вагові норми вантажних потягів; швидкість руху потягів; норми витрат палива (електроенергії) на тягу потягів тощо.

На точність розрахунків, що проводять фахівці Укрзалізниці при визначенні собівартості перевезень на різних ділянках залізниць значною мірою впливає обмеженість необхідної інформації для розрахунків. Внаслідок цього значення собівартості не є точним, що ускладнює управлінські процеси. Фахівці використовують метод витратних ставок. При цьому калькуляційні вимірники можуть відрізнятися в залежності від ділянки, яка аналізується. Зазвичай для поточного регулювання вагонопотоків собівартість вантажних перевезень визначають по середньому, але це не вірно на нашу думку. Використовують в розрахунках умовно середній тип вагону та умовно середній вид вантажу. Звичайно ж реальні цифри по кожній ділянці відрізнятимуться від обрахованих умовно середніх даних.

Задля підвищення конкуретоспроможності залізниць на окремих ділянках та залучення додаткових вагонопотоків провізні плати обраховують на окремих напрямках і дільницях мережі залізниць по родах вантажів. У цьому випадку розрахунок собівартості перевезень необхідно проводять не

тільки по операціям з руху, а й враховують початково-кінцеві операції. Певні складності може викликати розрахунок витрат порожнього пробігу вантажних вагонів.

Не дивлячись на те, що зазвичай в складі поїзда є вагони різного типу, при розрахунку собівартості усі вони обчислюються як однакові.

Значних зусиль вимагає й розрахунок визначення витрат палива та електроенергії на тягу поїздів на тій чи іншій ділянці залізниці.

Тобто, як бачимо, визначити достовірну собівартість того чи іншого виду перевезень не так вже просто, адже для цього потрібна повна та оперативна інформація, а також необхідні програмні пакети для обробки даних.

Найголовнішим напрямом визначення витрат, а в цьому контексті і собівартості перевезень на залізничному транспорті, є аналіз витрат та пошук шляхів їх скорочення. На наш погляд, до ефективних напрямів зниження собівартості перевезень на залізничному транспорті можна віднести наступні: впровадження сучасних передових технологій при організації пасажирських та вантажних перевезень, в тмoу числі диджиталізація; збільшення обсягів вантажів та пасажирів за рахунок конкурентних переваг у порівнянні з іншими видами транспорту, наприклад, безпека, вартість, швидкість, незалежність від погодних умов тощо, а також за рахунок підвищення іміджу залізниць на внутрішньому та зовнішньому ринках; підвищення саме якісних показників роботи залізничного транспорту, у тому числі якості експлуатаційної роботи; підвищення продуктивності праці, адже саме від роботи трудових ресурсів в багато чому залежить чи вдасться привабити нових клієнтів на залізничний транспорт; підвищення ефективності використання існуючих основних фондів, а також їх оновлення, в тому числі шляхом підписання концесійних угод із зацікавленими сторонами; зниження норм витрат різного виду ресурсів на одиницю перевезень у натуральному вираженні.

1.3. Методи розрахунку та аналізу собівартості залізничних перевезень

В структурних підрозділах Укрзалізниці фахівці оцінюють вплив на собівартість перевезень різноманітних факторів, серед основних можна виділити зміну питомої ваги вантажних та пасажирських перевезень; зміну питомої ваги перевезень за окремими видами тяги, а також зміну питомої ваги перевезень за видами сполучень за операціями перевізного процесу, за категоріями поїздів.

Собівартість перевезень визначають спеціальними методами, які ґрунтуються на залежності витрат залізниці від різних показників роботи чи часу, який витрачається на окремі виробничі операції. Серед методів, що найбільш часто застосовують в сфері залізничного транспорту, можна виділити наступні: метод безпосереднього розрахунку; методи одиничних та зведених витратних ставок; метод коефіцієнтів впливу та зміни середньосітьової собівартості перевезень; метод питомих ваг витрат.

Метод безпосереднього розрахунку собівартості або розрахунку собівартості за окремими статтями Номенклатури витрат полягає в послідовному визначенні витрат кожної статті та відокремлення з неї частини витрат, які можна віднести до даного типу перевезень. Вихідними даними за цим методом слугують середньосітьові величини витрат за статтями Номенклатури витрат та середньосітьові значення вимірників роботи рухомого складу, а також дані за конкретними видами перевезень. Ці витрати виконуються по кожній статті витрат, що відноситься до конкретних видів перевезень.

Метод одиничних витратних ставок передбачає, що витратні ставки розраховуються шляхом групування залежних витрат по окремих вимірниках і діленням цих витрат на величину відповідного вимірника. Спочатку розглядають всі особливості перевезень в конкретних умовах: величини показників, витратні норми; потім для цих умов роботи на обсяг роботи розраховуються розміри калькуляційних вимірників множенням витратних

ставок на калькуляційні вимірники та додаванням отриманих результатів визначається сума залежних витрат. Потім для отримання повної величини до них додаються умовно-постійні витрати. Умовно-постійні витрати визначають у відсотках від залежних витрат, що приходяться на кожні 10 тонно-км. До калькуляційних вимірників вантажних перевезень на залізницях прийняті загальновідомі калькуляційні вимірники: вагоно-кілометри (ΣnS); вагоно-години (ΣnT); бригадо-години поїздних бригад (ΣnH); локомотиво-кілометри (ΣMS); локомотиво-години (ΣMT); бригадо-години локомотивних бригад (ΣMH); витрати умовного палива (ΣB_t , кг); тонно-км бруто вагонів та локомотивів ($\Sigma PL_{бр}$); маневрові локомотиво-години ($\Sigma MT_{ман}$); кількість вантажних відправок (ΣQ).

При чому на три вимірника (ΣnS , ΣnT , ΣQ) відносять витрати вагонного господарства та господарства вантажної та комерційної роботи.

На п'ять вимірників (ΣMS , MT , ΣMH , ΣB_t , кг, $\Sigma MT_{ман}$) відносять витрати локомотивного господарства.

На вимірник маневрові-локомотиво-години відносять витрати по наступним господарствам залізниць:

- локомотивному (витрати пов'язані з утриманням, ремонтом, амортизацією, змазкою, екіпіровкою, витратами палива, заробітною платою локомотивних бригад по маневровим локомотивам);
- господарство колії (залежні витрати, пов'язані з поточним утриманням, одиночної зміною матеріалів верхньої будови колії, їх амортизації; по головних коліях ці витрати відносять на тонно-кілометри бруто);
- господарство перевезень (витрати з утримання технічного штату станції, зайнятого на маневрах);
- господарство СЦБ та зв'язку (залежні витрати по електричній централізації стрілок та утриманню гірок).

Розрахунок собівартості перевезень методом одиничних витратних ставок проводиться в табличній формі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Калькуляційна таблиця визначення собівартості вантажних перевезень.

Калькуляційні вимірники	Формула розрахунку	Величина вимірника	Величина витрат
Вагоно-км (ΣnS)	$\Sigma nS = 1000 / P_{гр} * (1 + \alpha)$	ΣnS	$e_{nS} * \Sigma nS$
Вагоно-години (ΣnT)	$\Sigma nT = \Sigma nS / S_b * 24$ $\Sigma nT = \Sigma nS / V_{уч} + \Sigma nT_{пр}$	ΣnT	$e_{nT} * \Sigma nT$
Бригадо-години поїзних бригад (ΣNH)	$\Sigma NT = \Sigma NS_{гл.п.} * K_{сб.} * K_{пр.сд.}^{п} / V_{уч}^{сб}$ а) $\Sigma PL_{бр}^{ваг} = 1000 + P_T * \Sigma nS$ б) $\Sigma NS_{гл.п.} = \Sigma PL_{бр}^{ваг} / Q_{бр}$	ΣNH	$e_{NH} * \Sigma NH$
Локомотиво-кілометри (ΣMS)	$\Sigma MS = \Sigma NS_{гл.п.} (1 + \beta_{общ})$	ΣMS	$e_{MS} * \Sigma MS$
Локомотиво-години (ΣMT)	$\Sigma MT = (\Sigma MS_{лин} / S_{л.}) * 24$ $\Sigma MT = (\Sigma MS_{лин} / V_{уч}^{л.}) + \Sigma MT_{пр}$ $\Sigma MS_{лин} = \Sigma NS_{гл.п.} * (1 + \beta_{лин})$	ΣMT	$e_{MT} * \Sigma MT$
Бригадо-години локомотивних бригад (ΣMH)	$\Sigma MH = (\Sigma MS_{лин} / V_{уч}) * K_{пр.сд.}^{л.}$ $\Sigma MS_{лин}' = \Sigma NS_{гл.п.} (1 + \beta_{лин}')$	ΣMH	$e_{MH} * \Sigma MH$
Тонно-кілометри-брутто ($\Sigma PL_{бр}$)	$\Sigma PL_{бр} = \Sigma PL_{бр}^{ваг} + \Sigma PL_{бр}^{лог}$ $\Sigma PL_{бр}^{лок} = \Sigma P^{лок} + \Sigma MS_{лин}$	$\Sigma PL_{бр}$	$e_{PL_{бр}} * \Sigma PL_{бр}$
Витрати палива та електронергії ($\Sigma Bт, \Sigma Aэ$)	$\Sigma Bт(Aэ)^{ваг} = Bт(Aэ)^{лок}_{дв} + Bт(Aэ)^{пр}_{дв} + Bт(Aэ)^{пр}_{пр}$	$\Sigma Bт(Aэ)$	$e_{Bт(Aэ)} * \Sigma Bт(Aэ)$
Маневрові локомотиво-години ($\Sigma MT_{ман}$)	$\Sigma MT_{ман} = a + (b/1000) * \Sigma nS + c * \Sigma N_b$ $\Sigma N_b = 1000 * y * 2 / P_o * L$	$\Sigma MT_{ман}$	$e_{MT_{ман}} * \Sigma MT_{ман}$
Кількість вантажних відправлень (ΣQ)	$\Sigma Q = 1000 * y / P_o * L$	ΣQ	$e_Q * \Sigma Q$
Всього залежних витрат	$E_{у-п}$ в% від $E_{зав}$ або $E_{у-п} = (C_{у-п} * 10) * 1000$		$E_{у-п}$
Собівартість 10 тонно-км експлуатаційних (грн)	$C_{експ} = \Sigma E / 1000 * 10$		$C_{експ}$
Собівартість 10 тонно-км тариф. (грн)	$C_{тар} = C_{експ} * K_p$		$C_{тар}$

Умовні позначення:

$\Sigma nT_{\text{пр}}$ – вагоно-години простою вагонів на станціях;

$\Sigma NS_{\text{гл.п}}$ – локомотиво-кілометри в голові поїзда (поїздо-кілометри);

$\Sigma PL^{\text{лок}}_{\text{бр}}$ – тонно-кілометри брутто локомотивні;

$\Sigma PL^{\text{вак}}_{\text{бр}}$ – тонно-кілометри брутто вагонні;

$\Sigma MS_{\text{лин}}$ – локомотиво-кілометри лінійного пробігу;

$\Sigma MS'_{\text{лин}}$ – локомотиво-кілометри лінійного пробігу без врахування допоміжного пробігу за системою багатьох одиниць;

$B_t(A_{\text{э}})$, $a_{t(\text{э})}$ – відповідно витрати умовного палива (кг) або електроенергії (кВт-ч) та норми витрат на вимірники:

на переміщення поїздів (вагонів) - $B_t^{\text{ваг}}(A_{\text{э}})(a_{t(\text{э})}^{\text{в}})$;

на переміщення локомотивів - $B_t^{\text{ваг}}(A_{\text{э}})(a_{t(\text{э})}^{\text{л}})$;

на простій локомотивів в робочому стані - $B_t(A_{\text{э}})^{\text{лок}}_{\text{пр}}(a_{t(\text{э})}')$;

$\Sigma MS_{\text{усл}}$ – локомотиво-кілометри умовного пробігу;

a , b , c – норми витрат маневрових локомотиво-годин;

$\Sigma N_{\text{в}}$ – кількість навантажених та вивантажених вагонів;

P_o – середня вага однієї відправки;

Y – питома вага місцевої роботи;

L – середня відстань пробігу 1 тонни вантажу;

K_m – коефіцієнт, що враховує використання потужностей двигуна при простій

локомотива в робочому стані ($K_m = 0,5$).

Витрати окремих статей класифікуються в залежності від місця їх виникнення та групуються по господарствах залізничного транспорту. Питома вага витрат окремих господарств в загальній сумі експлуатаційних витрат не однакова. Найбільш високу питому вагу займають витрати локомотивного господарства (30 %), вагонного (12,8 %) та господарства колії (25,7 %). Питома вага витрат ряду інших господарств невелика, наприклад, пасажирського господарства (6,34 %), електрифікації та електропостачання (2,43 %) (рис.1.2).

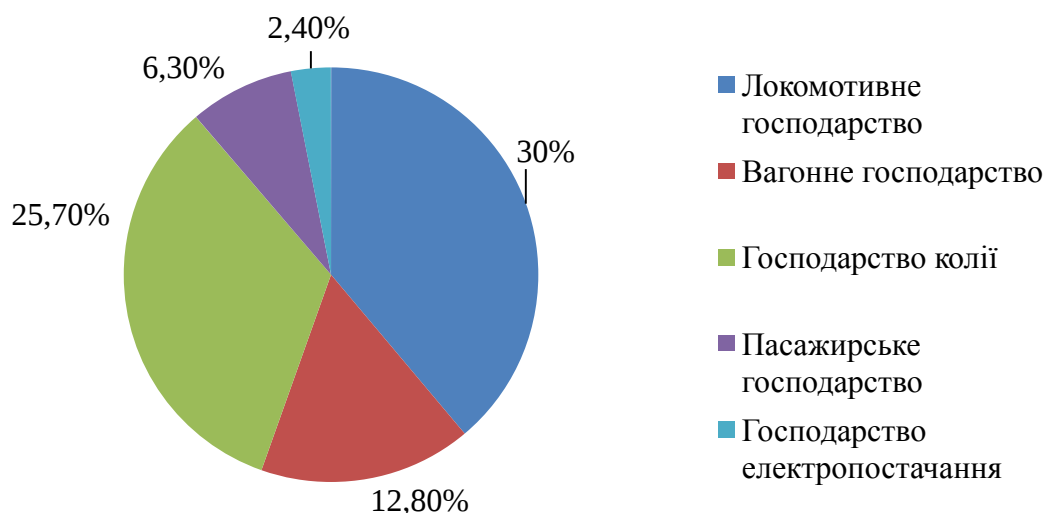


Рисунок 1.2. – Питома вага витрат господарств Укрзалізниці в загальній структурі витрат.

Найбільшу питому вагу в загальній сумі витрат зазвичай складають витрати на заробітну плату – 29,1 %, далі йдуть паливно-енергетичні витрати – 14,6 %, амортизаційні відрахування – 12,8 %, на ремонт – 20 %. Структура експлуатаційних витрат за елементами витрат змінюється в часі. В перспективі велику увагу в сфері зниження транспортних витрат буде приділятися впровадженню ресурсозберігаючих технологій та лімітуванню витрат, а також нормуванню їх за кожним елементом витрат, особливо по витратах палива та електроенергії (рис.1.2).

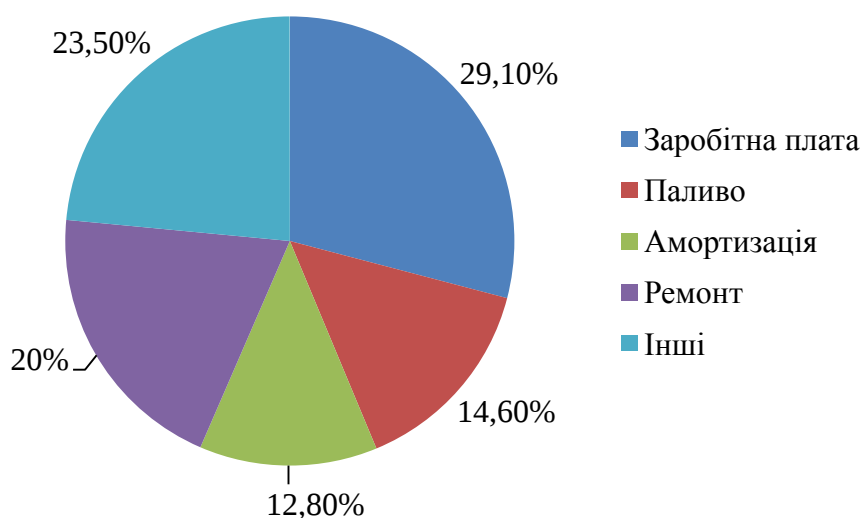


Рисунок 1.3. – Питома вага елементів витрат в загальній структурі витрат.

Розширення переліку прямих витрат. В залежності від обсягу робіт витрати поділяються на залежні від об'єму робіт та умовно-постійні. Це групування витрат має велике значення. Собівартість перевезень суттєво залежить від розміру вантажообігу. В експлуатаційних витратах залізниць питому вагу складають витрати, що мало залежать від обсягу перевезень (умовно-постійні). При невеликих розмірах вантажообігу їх частка в собівартості суттєво збільшується і тому повна величина собівартості в цих умовах буде набагато вище її середнього значення по мережі залізниць. При зростанні обсягу перевезень собівартість зменшується за рахунок того, що величина умовно-постійних витрат, що припадає на одиницю перевезень зменшується. Для пошуку найбільш вигідних витрат суб'єкту господарювання використовують CVP аналіз, який відстежує залежність фінансових результатів бізнесу від витрат і об'ємів реалізації продукції. CVP-аналіз передбачає розподіл витрат на змінні й постійні (рис. 1.3).

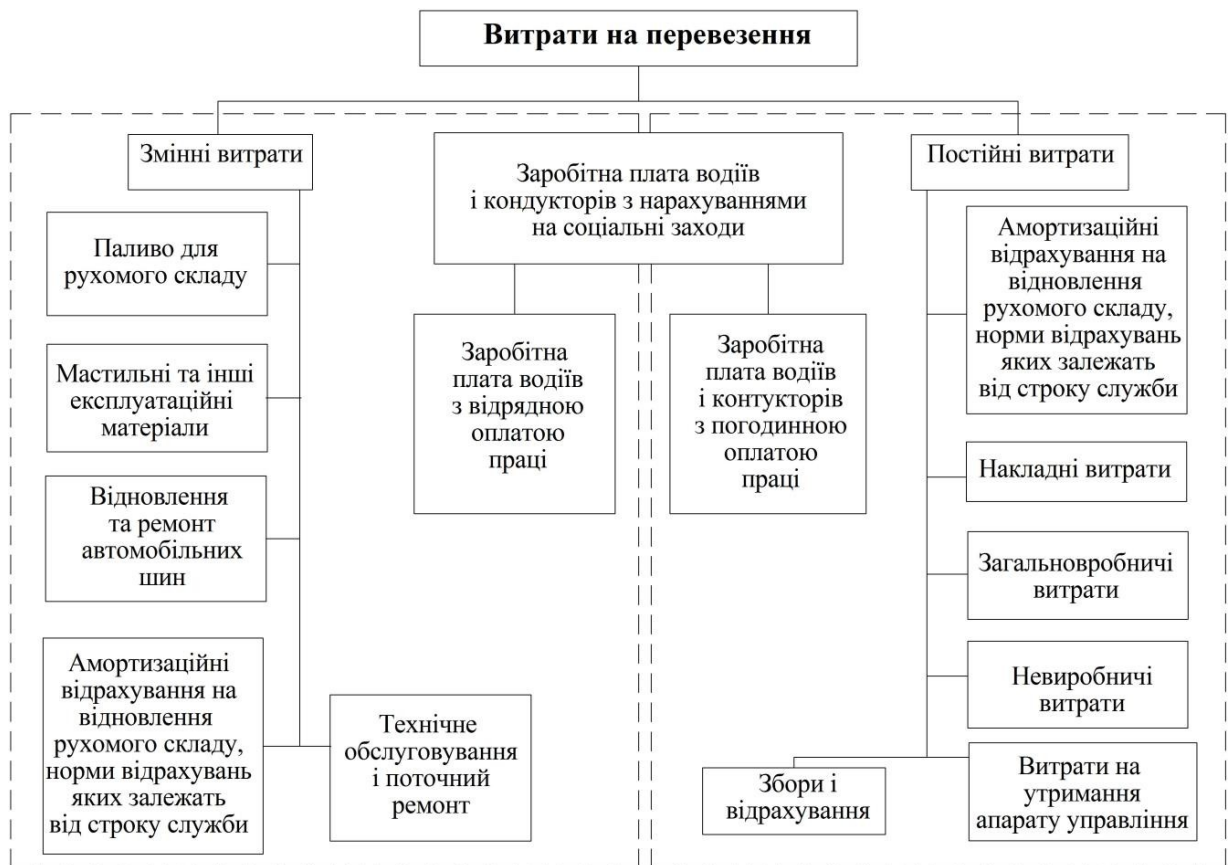


Рисунок 1.4. Розподіл витрат для перевезень на постійні та змінні

Змінні витрати змінюються в цілому прямо пропорційно пробігу рухомого складу. Підприємству вигідно мати менше змінних витрат на одиницю продукції, оскільки так воно забезпечує собі, відповідно, й більше прибутку. Зі зміною об'єму виробництва загальні перемінні витрати зменшуються (збільшуються), у той же час на одиницю продукції вони залишаються незмінні.

Постійні витрати не залежать від пробігу. Їх необхідно розглядати в короткостроковому періоді, так званому релевантному діапазоні. У цьому випадку вони в цілому не змінюються. Зміна обсягів перевезень не робить ніякого впливу на розмір цих витрат. Однак у перерахунку на одиницю продукції ці витрати змінюються обернено пропорційно. CVP-аналіз називають також аналізом беззбитковості. Аналіз беззбитковості діяльності є могутнім інструментом для прийняття управлінських рішень. Аналізуючи дані про беззбитковість діяльності підприємства, менеджер може відповісти на виникаючі питання при зміні напрямку дій, а саме: який вплив на прибуток буде мати зниження ціни реалізації, який необхідний об'єм продажів для покриття додаткових постійних витрат у зв'язку з передбаченим розширенням підприємства, які максимально можливі змінні витрати на одиницю продукції може собі дозволити підприємство. Точкою рентабельності або критичний обсяг виробництва за визначений період часу називається такий обсяг перевезень, при досягненні якого підприємство ще не має прибутку, але й не зазнає збитків. З економічної точки зору – це мінімальний обсяг перевезень, що не дає збитків.

Якщо вести мову про вплив якісних показників використання рухомого складу на собівартість перевезень, то можна сказати, що зміна якісних показників використання рухомого складу впливає на економічні показники роботи залізничного транспорту: експлуатаційні витрати, доходи, прибуток. Економічна оцінка впливу якісних показників використання рухомого складу на величину собівартості перевезень може виконуватися різними методами в залежності від цілей і необхідної точності розрахунків. У тих випадках, коли

необхідна висока точність розрахунків, доцільно застосовувати метод одиничних витратних ставок. При виконанні орієнтованих розрахунків для скорочення їхнього обсягу доцільне використання методу укрупнених витратних ставок або методу коефіцієнтів впливу.

Величини коефіцієнтів впливу розраховуються у вантажному русі для наступних якісних показників використання рухомого складу: динамічне навантаження навантаженого вагона; маса потяга брутто; дільнична швидкість руху потягів; відношення порожнього пробігу вагонів до навантаженого; відношення пробігу локомотивів в одиночному слідуванні до пробігу в голові потяга. В пасажирському русі коефіцієнти впливу розраховуються для наступних показників: населеність пасажирського вагона; склад пасажирського потяга; дільнична швидкість руху потягів. З цими показниками собівартість пасажирських перевезень пов'язана оберненою залежністю.

При розрахунках коефіцієнтів впливу і їхньому використанні прийняті деякі припущення. Передбачається, що при зміні оцінюваного показника всі інші якісні показники використання рухомого складу залишаються незмінними. При оцінці впливу маси потяга брутто її зміна відбувається за рахунок змін складу потяга при незмінному динамічному навантаженні вагонів. При оцінці впливу дільничної швидкості руху потягів у вантажному і пасажирському русі її зміна відбувається за рахунок змін часу простоїв на проміжних станціях при незмінній технічній швидкості руху потягів. Економічний зміст коефіцієнтів впливу при різних видах залежності розрізняється: при оберненій залежності коефіцієнт впливу показує частку витрат (собівартості перевезень), що змінюється при зміні даного показника.

В тих випадках, коли величини коефіцієнтів впливу розраховуються при незмінних пропускних можливостях перегонів і перероблювальних спроможностей станцій, при їхньому розрахунку методом витратних ставок величина умовно-постійних витрат залишається незмінною в розрахунку на одиницю вантажообігу (пасажирообігу).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ.

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця».

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (далі – АТ «Укрзалізниця» або «Товариство») є акціонерним товариством, створеним у відповідності до законодавства України. Раніше, до 31 жовтня 2018 року Товариство мало назву Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця», яке було зареєстроване 21 жовтня 2015 року. Товариство було створене внаслідок реорганізації шляхом злиття підприємств та установ залізничного транспорту загального користування (далі – «Реорганізація») і розпочало господарську діяльність 1 грудня 2015 року. Основними видами діяльності є надання послуг з перевезення залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні. Укрзалізниця є природною монополією. Єдиним акціонером АТ «Укрзалізниця» є держава Україна в особі Кабінету Міністрів України. Управління корпоративними правами держави стосовно Товариства здійснює Кабінет Міністрів України [39].

До консолідованої фінансової звітності включені усі основні підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Інформація щодо підприємств, фінансова звітність яких включена до консолідованої фінансової звітності станом на 31 грудня:

		2020 рік	2019 рік
1	АТ «Українська залізниця»	Материнська компанія	
2	ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»	100%	100%
3	ПрАТ «Запорізький електровагоноремонтний завод»	100%	100%
4	ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	100%	100%
5	ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод»	100%	100%
6	ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал»	100%	100%
7	ПрАТ «Гніванський завод спецзалізобетону»	100%	100%
8	ПрАТ «Київський електротехнічний завод «Трансигнал»	100%	100%
9	ТОВ «УЗ Карго Вагон»	100%	100%
10	ТОВ «Енерго Збут Транс»	100%	100%
11	ТОВ «Збут Енерджи ЛТД»	100%	–
12	ПрАТ «СК «Таст-Гарантія» (Примітка 17)	65,62%	65,62%
13	ПРАТ «СК «Інтер-Поліс»	50,0046%	50,0046%

До складу АТ «Укрзалізниця» входять шість Регіональних філій та 33 філії. Товариство зареєструвало дочірню компанію ТОВ «Збут Енерджи ЛТД» в серпні 2020 року. Статутний капітал ТОВ «Збут Енерджи ЛТД» буде сформовано шляхом внесення частки 100 відсотків, що належить АТ «Укрзалізниця» у статутному капіталі ТОВ «Енерго Збут Транс».

Перевезення вантажів і пасажирів залізничним транспортом в межах України здійснюється за державними регульованими цінами та деякі послуги, пов'язані з перевезеннями, надаються за ринковими цінами. Водночас Товариство у процесі діяльності надає широкий спектр допоміжних послуг та робіт, виробляє та реалізує продукцію за нерегульованими державою цінами. Перевезення вантажів і пасажирів визначається такими тарифними нормами:

Тарифи на перевезення вантажів у межах України – затверджуються Міністерством інфраструктури України за погодженням з Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерством фінансів України та Державною регуляторною службою України (крім вагонної складової тарифу для власних вагонів перевізника АТ «Укрзалізниця», починаючи з 20 лютого 2018 року). Починаючи з 20 лютого 2018 року АТ «Укрзалізниця» рішенням правління самостійно встановлює ставки плати за використання власних вагонів перевізника АТ «Укрзалізниця».

Протягом 2019 року відповідно наказу Міністерства інфраструктури України від 22 березня 2019 року № 205 *«Про внесення змін до Коефіцієнтів, що застосовується до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги»* з 30 березня 2019 року відбулась індексація тарифів на вантажні перевезення в межах України на 14,2%. Протягом 2020 року вантажні тарифи у внутрішньому сполученні не змінювалися.

У 2019 році відповідно до рішень правління АТ «Укрзалізниця» від 17 квітня 2019 року та 6 вересня 2019 року були оновлені ставки плати за використання власних вагонів перевізника АТ «Укрзалізниця». Протягом 2020 року було реалізовано ряд заходів щодо змін тарифної політики, зокрема: переглянуто ставки плати за використання окремих власних вагонів перевізника АТ «Укрзалізниця»; встановлено нову ставку плати за використання власних контейнерних платформ; встановлено плату за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій.

Тарифи на перевезення пасажирів, багажу і вантажобагажу у внутрішньому сполученні (крім вагонів 1-го класу поїздів Інтерсіті+) – затверджуються на підставі постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 року № 1548 «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)» [39, 67].

Діючі тарифи (крім вагонів 1-го класу поїздів Інтерсіті+) затверджено наказом Міністерства інфраструктури від 20 квітня 2018 року № 184 «Про затвердження Тарифів на перевезення пасажирів, багажу і вантажобагажу залізничним транспортом у внутрішньому сполученні». Протягом 2019- 2020 років, тарифи на перевезення пасажирів, багажу і вантажобагажу у внутрішньому сполученні не підвищувались.

Перевезення пасажирів у міжнародному сполученні з країнами Європи здійснюється згідно з «Особливими умовами міжнародних перевезень (SCIC) – для поїздок по проїзним квиткам у сполученні Схід – Захід (EWT)» та Угодою про Міжнародне пасажирське сполучення. Згідно із зазначеними міжнародними нормативними документами у міжнародному сполученні з країнами Європи кожен із перевізників країни прослідкування поїзда встановлює тариф по своїй території на квиткову частину, та вартість плацкарти у вагони свого формування, які

оголошуються у євро, та розраховуються у національній валюті країни оформлення проїзного документа на дату оформлення проїзного документа.

При Реорганізації із державного підприємства у акціонерне товариство активи, зокрема числі основні засоби, та зобов'язання повинні бути оцінені за справедливою вартістю. Оскільки Реорганізація вважається продовженням Групи як одного економічного суб'єкта господарювання керівництво вирішило відобразити ефект переоцінки основних засобів шляхом зміни облікової політики від моделі собівартості до моделі переоцінки. До складу основних засобів включені об'єкти соціальної інфраструктури та інші невиробничі активи (так звані «соціальні активи»). На думку керівництва, витрати, понесені у зв'язку з придбанням або будівництвом таких активів, мають право визнаватися як активи на тій підставі, що такі витрати можуть опосередковано вплинути на надходження грошових коштів та їхніх еквівалентів Групи через зменшення витоків грошових коштів, пов'язаних, головним чином, з витратами на виплату заробітної плати.

Запаси, в більшій мірі, складаються з запасних частин, матеріалів, інструментів та пального.

Витрати на позики, які безпосередньо стосуються придбання, будівництва або виробництва кваліфікованого активу, включаються до вартості цього активу, в іншому випадку витрати на позики відображаються у складі прибутків та збитків в тому періоді, коли вони були понесені.

Грошові кошти та їх еквіваленти включають в себе кошти на банківських рахунках, депозити до запитання, готівкові кошти та короткострокові високоліквідні інвестиції зі строком погашення до трьох місяців чи менше, які в будь-який час можна обміняти на визначену суму грошових коштів і які не мають значного ризику зміни вартості.

Забезпечення визнається тоді, коли Група має теперішнє зобов'язання (юридичне або конструктивне) внаслідок минулої події, та існує ймовірність, що для погашення зобов'язання знадобиться вибуття ресурсів, котрі втілюють у собі економічні вигоди, і сума зобов'язання може бути достовірно оцінена. Коли вплив зміни вартості грошей у часі є суттєвим, сума забезпечення визначається шляхом дисконтування із застосуванням ставки дисконту до оподаткування, що відображає ризики властиві певному зобов'язанню. При застосуванні дисконтування, збільшення суми забезпечення, що відображає проходження часу, визнається як фінансові витрати.

Група бере участь у державній пенсійній програмі з визначеними виплатами, яку засновано у законодавчому порядку, участь у якій є обов'язковою для усіх компаній, що мають робочі місця з особливо шкідливими та важкими умовами праці. Група здійснює поточні відрахування до Державного пенсійного фонду. Внески розраховуються як певний встановлений законодавством відсоток від загальної суми заробітної плати. Група не має ані юридичного ані конструктивного зобов'язання здійснювати подальші внески щодо заробітної плати. Зобов'язання за внесками виникає разом із зобов'язанням з заробітної плати. Вказані витрати за внесками відносяться до того ж періоду, що й відповідна сума заробітної плати [67].

Група оцінює чи є договір орендою, або чи містить він оренду, на початку дії договору. Договір є орендним або містить оренду, якщо він передає право контролювати використання ідентифікованого активу протягом певного періоду часу в обмін на компенсацію.

Група застосовує єдиний підхід до визнання та оцінки для всіх видів оренди, крім короткострокової оренди та оренди малоцінних активів. Група визнає орендне зобов'язання для здійснення лізингових платежів та активи з права користування, що представляють собою право користування базовими активами.

Група визнає актив з права користування на дату початку оренди (тобто дату, коли базовий актив буде доступний для використання). Актив з права користування, оцінюється за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від зменшення корисності та коригується на ефект переоцінки зобов'язань з оренди. Собівартість активу з права користування складається з суми первісної оцінки орендного зобов'язання, будь-яких орендних платежів, здійснених на, або до дати початку оренди, за вирахуванням отриманих стимулів до оренди. Визнані активи з права користування об'єктом амортизуються на прямолінійній основі протягом меншого з очікуваних строків: корисного використання або строку оренди. Активи права користування підлягають знеціненню.

Дохід від договорів з клієнтами визнається, коли контроль над товарами або послугами передається клієнту і оцінюється в сумі, що відображає відшкодування, право на яке Група розраховує отримати в обмін на ці товари або послуги.

Поточні податкові активи та зобов'язання за поточний і попередній періоди оцінюються за вартістю, що очікується до відшкодування податковими органами або до сплати податковим органам, згідно з українським податковим законодавством. Ставки податку та податкове законодавство, що використовуються для розрахунку цієї суми, – є такі, що були офіційно чи фактично прийняті на звітну дату.

Відстрочені податкові активи визнаються за всіма неоподатковуваними тимчасовими різницями і невикористаним податковим кредитом і податковими збитками, перенесеними на наступні періоди, якщо існує ймовірність отримання оподаткованого прибутку, відносно якого можна застосувати неоподатковувану тимчасову різницю, а також податковий кредит та невикористані податкові збитки [67].

Доходи, витрати та активи визнаються за вирахуванням суми податку на додану вартість (ПДВ), крім таких випадків:

- ПДВ, що виникає при придбанні активів чи послуг, не підлягає

відшкодуванню податковими органами. В такому випадку ПДВ визнається як частина витрат на придбання активу або частина витратної статті, залежно від обставин;

- дебіторська і кредиторська заборгованість, що відображається з урахуванням суми ПДВ.

Чиста сума податку на додану вартість, що підлягає відшкодуванню податковими органами або сплачується їм, включається до статей консолідованого звіту про фінансовий стан – Податки до відшкодування, крім податку на прибуток/Інші податкові зобов'язання, крім податку на прибуток. Рішення про розподіл чистого прибутку Товариства та розмір річних дивідендів приймається Загальними зборами Товариства з урахуванням вимог, передбачених законодавством України. Дивіденди визнаються як зменшення капіталу в тому періоді, в якому вони були оголошені, з одночасним визнанням зобов'язання за розрахунками по сплаті дивідендів. Дивіденди, оголошені після звітної дати, розглядаються як подія після звітної дати відповідно до МСБО 10 *«Події після звітного періоду»*, та інформація про них розкривається відповідним чином. Дивіденди, що підлягають обов'язковому нарахуванню згідно чинного законодавства, нараховуються станом на звітну дату у складі поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками [39].

У 2020 році пріоритетними напрямками капітальних вкладень Компанії залишалися капітальне будівництво та придбання основних засобів, зокрема рухомого складу. На ці напрями було спрямовано понад 35 % всіх капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця». Також значна частина капітальних інвестицій була спрямована на модернізацію та модифікацію основних засобів (майже 29,5 %) та на капітальні ремонти (понад 31 %).

Загальна сума капітальних інвестицій Товариства у 2020 році склала 8 442,3 млн грн (у 2019 році - 10 697,1 млн грн). Через пандемію COVID-19 та запроваджені карантинні обмеження план з капітальних інвестицій на 2020 рік за результатами року виконано на 66,8 %. З цих же причин, порівняно з

2019 роком, виконання плану з капітальних інвестицій у 2020 році становить 78,9 %. Фінансування капітальних вкладень здійснювалося Компанією виключно згідно із фінансовим планом АТ «Укрзалізниця» на 2020 рік, який затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.07.2020 №927-р та пооб'єктними планами капітальних інвестицій (табл. 2.2) [39].

Таблиця 2.2.

Капітальні інвестиції Товариства за основними напрямками, 2018-2020 рр.

Напрями капітальних інвестицій	2018 рік факт	2019 рік факт	2020 рік			Виконання до 2019 р.
			план	факт	виконання до плану	
	млн грн				%	%
Капітальне будівництво, зокрема:	4 282,7	1 912,8	4 397,1	1 816,5	41,3	95,0
реконструкція колії	2 006,4	1 024,0	2 200,5	846,6	38,5	82,7
Придбання основних засобів, зокрема:	6 302,0	3 016,2	1 677,9	1 164,8	69,4	38,6
рухомий склад	5 571,5	2 447,0	1 031,9	797,0	77,2	32,6
інші основні засоби	730,5	569,2	646,0	367,8	56,9	64,6
Придбання необоротних матеріалів активів	330,3	366,2	333,0	306,8	92,1	83,8
Придбання нематеріальних активів	164,1	60,0	112,4	44,1	38,7	72,5
Модернізація, модифікація основних засобів, зокрема:	3 390,6	3 297,0	3 862,5	2 488,0	64,4	75,5
модернізація рухомого складу	2 887,6	2 902,2	2 987,0	2 266,8	75,9	78,1
модернізація інших основних засобів	503,0	394,8	875,5	221,2	25,3	56,0
Капітальний ремонт, зокрема:	2 443,1	2 044,9	2 252,2	2 622,1	116,4	128,2
капітальний ремонт рухомого складу	962,6	1 116,5	1 501,8	1 718,9	114,5	154,0
капітальний ремонт будівель та споруд	1 400,0	845,5	658,2	859,3	130,6	101,6
капітальний ремонт інших основних засобів	80,5	82,9	92,2	43,9	47,6	53,0
Усього	16 912,8	10697,1	12 635,1	8 442,3	66,8	78,9

Протягом 2020 року Компанія інвестувала 794,1 млн грн у закупівлю, 2,9 млн грн у виготовлення, 2 266,8 млн грн у модернізацію та 1 718,9 млн грн у капітальні ремонти рухомого складу. Загальна сума інвестицій в оновлення рухомого складу Товариства у 2020 році склала 4 782,7 млн грн. (табл. 2.3) [39].

Таблиця 2.3.

Інвестиції у оновлення рухомого складу АТ «Укрзалізниця», 2020 р.

Назва рухомого складу	Придбано		Виготовлено		Модернізовано		Проведено капітальний ремонт	
	К-ть	Сума, млн грн	К-ть	Сума, млн грн	К-ть	Сума, млн грн	К-ть	Сума, млн грн
Вантажні вагони	-	-	-	2,9	2 755	438,9	3 746	576,5
Пасажирські вагони	28	661,9	-	-	13	215,5	439	545,4
Тяговий рухомий склад	-	-	-	-	94	1 236,7	22	272,3
Моторвагонний рухомий склад (дизель-поїзд)	-	-	-	-	29 секцій	372,4	25 секцій	112,1
Швидкісні електропоїзди (регіональні перевезення)	-	-	-	-	-	-	2	114,7
Колійний та інший рухомий склад	4	132,2	-	-	3	3,3	190	97,9
Всього		794,1		2,9		2 266,8		1 718,9

З метою реалізації заходів, передбачених Указом Президента України від 08.11.2019 № 837/2019 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави», 28 квітня 2020 року розпочався відкритий відбір виробника електровозів для реалізації проєкту з оновлення парку електровозів АТ «Укрзалізниця». Окрім здійснення капітальних інвестицій, у 2020 році в рамках підготовки до виконання будівельних робіт за проєктом Електрифікація залізничного напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка Укрзалізниця за власні кошти частково здійснила відведення земельних ділянок, необхідних для будівництва. За результатами тендеру обрано

компанію, яка буде виконувати обов'язки FIDIC-інженера та здійснюватиме технічний нагляд за виконанням будівельних та інженерних робіт.

У 2020 році Товариство не здійснювало інвестиції у діяльність за напрямками досліджень та розробок [39].

Таблиця 2.4

Консолідований звіт про фінансовий стан (станом на 31 грудня 2020 року (у тисячах гривень))

	Примітки	2020 рік	2019 рік
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	9	230 226 016	234 555 159
Інвестиції в асоційовані підприємства	10	729 058	737 122
Інші довгострокові фінансові активи	11	88 295	84 326
Податки до відшкодування, крім податку на прибуток	15	163 972	164 064
Передоплата з податку на прибуток		58 445	70 661
Відстрочений податковий актив	21	196 847	129 813
Активи неконтрольованих територій	2	13 662 100	13 661 086
		245 124 733	249 402 231
Оборотні активи			
Запаси	12	8 725 561	9 129 068
Торгова та інша дебіторська заборгованість	13	570 546	656 540
Передоплати	14	94 714	332 981
Передоплата з податку на прибуток		112 433	113 272
Податки до відшкодування, крім податку на прибуток	15	478 087	379 881
Інші поточні фінансові активи	11	9 759	2 014 715
Грошові кошти та їх еквіваленти	16	2 497 546	6 981 236
		12 488 646	19 607 693
Активи, утримувані для розподілу власнику	9	96 162	–
		12 584 808	19 607 693
Всього активи		257 709 541	269 009 924
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	17	229 879 115	229 879 115
Додатковий капітал		18 905 900	18 906 066
Непокритий збиток		(49 426 445)	(36 999 362)
			211 785 819
Неконтрольована частка		30 352	30 384
		199 388 922	211 816 203
Довгострокові зобов'язання			
Процентні кредити та запозичення	18	18 336 587	18 149 798
Зобов'язання за договорами оренди	19	1 545 435	1 931 848
Забезпечення за виплатами працівникам	20	3 588 929	3 186 892
Відстрочене податкове зобов'язання	21	42 716	19 630
Зобов'язання неконтрольованих територій	2	5 213 057	5 207 728
		28 726 724	28 495 896
Короткострокові зобов'язання			
Процентні кредити та запозичення	18	16 398 153	14 498 640
Зобов'язання за договорами оренди	19	419 500	434 396
Торгова та інша кредиторська заборгованість	22	8 681 867	9 714 077
Контрактні зобов'язання		1 680 392	1 936 973
Зобов'язання з податку на прибуток		2 572	7 857
Інші податкові зобов'язання, крім податку на прибуток	23	1 128 578	888 779
Забезпечення	24	1 282 833	1 217 103
		29 593 895	28 697 825
Всього зобов'язань		58 320 619	57 193 721
Власний капітал та зобов'язання		257 709 541	269 009 924

Таблиця 2.5

**Консолідований звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року у тисячах гривень)**

	2020 рік	2019 рік
Дохід від реалізації		
Доходи від вантажних перевезень	65 018 753	72 488 806
Доходи від перевезення пасажирів та багажу	4 133 019	9 905 795
Інші доходи та додаткові послуги	6 139 788	7 957 718
Всього доходу від реалізації	75 291 560	90 352 319
Операційні витрати		
Витрати на персонал	(41 116 369)	(44 056 208)
Амортизація	(12 786 783)	(12 402 695)
Електроенергія	(7 596 828)	(8 484 771)
Пальне	(5 455 890)	(8 237 492)
Матеріали, ремонт та обслуговування	(4 335 809)	(5 530 092)
Витрати з податків, крім податку на прибуток	(3 909 367)	(4 229 621)
Витрати на соціальне забезпечення	(381 991)	(543 395)
Зміна забезпечення	(95 348)	(104 091)
Зміна в залишках готової продукції та незавершеного виробництва	(252 026)	19 589
Інші операційні доходи	637 891	1 081 671
Інші операційні витрати	(2 758 037)	(3 045 621)
Всього операційних витрат, за вирахуванням операційних доходів	(78 050 557)	(85 532 726)
Операційний (збиток)/прибуток	(2 758 997)	4 819 593
Фінансові доходи	190 406	259 506
Фінансові витрати	(4 237 041)	(3 844 992)
Інші доходи	349 099	143 058
Інші витрати	(51)	(918 121)
Чистий (збиток)/прибуток від курсових різниць	(5 485 530)	4 325 567
Частка в прибутку асоційованих підприємств	7 807	78 736
(Збиток)/прибуток до оподаткування	(11 934 307)	4 863 347
Доходи/(витрати) з податку на прибуток	34 620	(1 875 100)
(Збиток)/прибуток за рік	(11 899 687)	2 988 247
(Збиток)/прибуток за період, що відноситься до:		
Власника материнської компанії	(11 899 805)	2 988 569
Неконтрольованих часток	118	(322)
	(11 899 687)	2 988 247
Інший сукупний збиток		
<i>Інший сукупний збиток, що не перекласифіковується до прибутків та збитків у наступних періодах, за вирахуванням податку на прибуток</i>		
Витрати від перерахунку зобов'язань за виплатами працівникам	(488 308)	(613 571)
Частка інших сукупних доходів асоційованих підприємств	10 220	55 083
Інший сукупний збиток за рік, з урахування відповідного податкового впливу	(478 088)	(558 488)
Всього сукупний дохід/(збиток) за період, що відноситься до:		
Власника материнської компанії	(12 377 893)	2 430 081
Неконтрольованих часток	118	(322)
Всього сукупний (збиток)/дохід за рік, з урахування відповідного податкового впливу	(12 377 775)	2 429 759

Таблиця 2.6

**Консолідований звіт про рух грошових
Коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року (у тисячах гривень)**

	2020 рік	2019 рік
Рух грошових коштів від операційної діяльності		
(Збиток)/прибуток до оподаткування	(11 934 307)	4 863 347
<i>Коригування для узгодження прибутку до оподаткування та чистих грошових потоків, одержаних від операційної діяльності</i>		
Амортизація	12 786 783	12 402 695
Знецінення інвестицій у асоційовані підприємства	–	74 276
Зменшення корисності основних засобів	–	720 550
Чисті фінансові витрати	4 046 635	3 585 486
(Прибуток)/збиток від вибуття основних засобів	(339 423)	79 673
Зміни у зобов'язаннях за виплатами працівникам та забезпеченнях	(323 955)	(317 844)
Зміна резерву на торгіву та іншу дебіторську заборгованість та запаси	362 549	1 349 350
Чистий збиток/(прибуток) від курсових різниць	5 854 343	(4 311 845)
Частка в прибутку асоційованих підприємств	(7 807)	(78 736)
Прибуток від операційної діяльності до змін в оборотному капіталі	10 444 818	18 366 952
<i>Зміни в оборотному капіталі</i>		
Торгова та інша дебіторська заборгованість	(118 056)	(278 706)
Передоплати	238 267	(196 139)
Запаси	1 008 188	(281 808)
Податки до відшкодування, крім податку на прибуток	(81 567)	433 086
Торгова та інша кредиторська заборгованість	(887 821)	(581 847)
Контрактні зобов'язання	(256 581)	(387 489)
Інші податкові зобов'язання, крім податку на прибуток	239 799	329 090
Грошові кошти, одержані від операційної діяльності	10 587 047	17 403 139
Податок на прибуток сплачений	(17 942)	(1 755 587)
Використані суми забезпечення	(166 996)	(482 758)
Чисті грошові кошти, одержані від операційної діяльності	10 402 109	15 164 794
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності		
Придбання основних засобів	(9 221 094)	(9 285 375)
Надходження від реалізації основних засобів	21 125	37 619
Надходження від зняття/(розміщення) депозитів	2 186 701	(2 057 881)
Відсотки отримані	200 937	243 155
Дивіденди отримані від асоційованих підприємств	26 084	37 297
Придбання внутрішніх державних облігацій	(9 999)	–
Приєднання дочірніх підприємств (надходження грошових коштів)	–	31 669
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	(6 796 246)	(10 993 516)
Рух грошових коштів від фінансової діяльності		
Отримання процентних кредитів та запозичень	23 521 480	35 965 166
Погашення процентних кредитів та запозичень	(28 050 365)	(31 068 745)
Погашення зобов'язань за договорами оренди	(394 741)	(422 358)
Відсотки сплачені	(3 412 009)	(2 783 618)
Дивіденди, сплачені власнику материнської компанії	(9 908)	(118 520)
Дивіденди, сплачені неконтрольованим часткам участі	(144)	(71)
Чисті грошові кошти (використані в) / від фінансової діяльності	(8 345 687)	1 571 854
Чисте (зменшення)/збільшення грошових коштів	(4 739 824)	5 743 132
Вплив зміни обмінних курсів на грошові кошти та їх еквіваленти	256 134	(13 722)
Грошові кошти та їх еквіваленти, на 1 січня	6 981 236	1 251 826
Грошові кошти та їх еквіваленти, на 31 грудня	2 497 546	6 981 236

Інвестиції в асоційовані підприємства

29 січня 2016 року Фонд державного майна України передав 47,67% корпоративних прав ПрАТ «Укртранслізинг» АТ «Укрзалізниця» як

внесок до статутного капіталу в рамках Реорганізації. Починаючи з цієї дати, частка Групи в ПрАТ «Укртранслізинг» обліковується в консолідованій фінансовій звітності за методом участі в капіталі інших підприємств.

ПрАТ «Укртранслізинг» разом з трьома дочірніми підприємствами утворюють групу Укртранслізинг. Група займається наданням послуг з оренди, операційного лізингу залізничного рухомого складу, транспортно-експедиційного обслуговування та виробництвом залізничних стрілок і вузлів. Ні ПрАТ «Укртранслізинг», ні його дочірні підприємства не мають біржових котирувань [39].

Протягом 2020 та 2019 років статутний капітал Товариства становив 229 879 115 тис. грн та поділявся на 229 879 115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1 000 грн кожна. Відповідно до Закону України від 21 вересня 2006 року № 185-V «Про управління об'єктами державної власності» господарські товариства, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави, до 1 травня року, що настає за звітним, приймають рішення про відрахування не менше 30% чистого прибутку на виплату дивідендів. Станом на 31 грудня 2019 року Товариство нараховувало відповідне зобов'язання зі сплати дивідендів за 2019 рік у розмірі 749 205 тис. грн щодо майбутнього перерахування частки прибутку до Державного бюджету України. Станом на 31 грудня 2020 року рішення загальними зборами не прийнято та, відповідно, дивіденди не сплачувались (2019 рік: оголошені та виплачені дивіденди за результатами діяльності у 2018 році в сумі 103 101 тис. грн).

На 31 грудня 2020 року, дочірні компанії Товариства оголосили розподіл державі чистого прибутку на суму 8 641 тис. грн (2019: 16 150 тис. грн). Дані суми були включені до дивідендів до сплати, відображених у статті «Дивіденди» консолідованого звіту про зміни у власному капіталі. Протягом 2020 року дочірні підприємства АТ «Укрзалізниця» сплатили частку прибутку напряду до державного бюджету у розмірі 9 908 тис. грн (2019 рік: 15 283 тис. грн) [39].

2.2. Характеристика Синельниківської дистанції колії

Перш за все потрібно сказати, що усі структурні підрозділи є вкрай важливими для злагодженої роботи Укрзалізниці як потужного перевізника пасажирів та вантажів. На нашу думку, саме служба колії та її підрозділи – дистанції колії виконують важливу та складну роботу щодо забезпечення дорожньої інфраструктури в належних умовах задля безперебійної роботи вантажних та пасажирських поїздів на шляху прямування.

Загальні положення про дистанцію колії визначають наступне.

У своїй діяльності Дистанція керується чинним законодавством України, наказами, вказівками та іншими нормативними актами Міністерства інфраструктури України, корпоративними та іншими актами публічного акціонерного товариства «Укрзалізняця», Статутом ПАТ «Укрзалізняця», Положенням про Придніпровську залізницю – регіональної філії ПАТ «Укрзалізняця», цим Положенням.

Адреса знаходження дистанції колії: Україна, 52500, м. Синельникове, вул. Виконкомівська, 64. Дистанція здійснює такі види діяльності: поточне утримання, планово-попереджувальний ремонт колії, земляного полотна та штучних споруд, ремонтно-колійні роботи; транспортні послуги; будівництво; надання платних послуг населенню, нетранспортні організаціям; ремонт під'їзних шляхів нетранспортні підприємствам; інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Основними завданнями Дистанції є [67]:

- забезпечення встановленого обсягу перевезень на дільниці, яку обслуговує шляху при повній їх безпечності та мінімальних витратах на виконання необхідних обсягів робіт з поточного утримання та ремонту колії;
- вміст у технічно справному стані закріпленої за ним ділянки шляху, стійку і безпечну роботу колії та споруд;
- здійснення заходів щодо попередження випадків шлюбу, псування і аварій в пристроях шляху, неухильне виконання Правил технічної експлуатації залізниць, наказів, вказівок і інструкцій Міністерства

інфраструктури України, Укрзалізниці та регіональної філії «Придніпровська залізниця»;

- виконання програми поточного обслуговування та планово-попереджувальних ремонтів шляху а відповідно до чинних нормативів;
- здійснення нагляду за змістом залізничної смуги відведення і правильне її використання;
- розвиток підсобно - допоміжного виробництва, розширення платних послуг населенню.

Для вирішення покладених завдань Дистанція забезпечує:

виконання вимог екологічної безпеки та охорони здоров'я населення, проведення заходів з охорони природи, раціонального використання природних ресурсів, ліквідацію наслідків аварій, шкідливого впливу на навколишнє природне середовище; зміцнення трудової дисципліни, ефективну кадрову політику, підвищення кваліфікації кадрів; організацію праці, заробітної плати і соціальний захист працівників на основі єдиної політики, що проводиться Укрзалізниценню, Галузевої тарифної угоди і колективного договору, впровадження галузевих і міжгалузевих норм праці та систем матеріального стимулювання, поліпшення умов праці, попередження виробничого травматизму; контроль виконання трудового законодавства, правил і норм з охорони праці та техніки безпеки, підвищення культури виробництва; розробку планів економічного і соціального розвитку Дистанції; вдосконалення економічної роботи в умовах ринкових відносин, ефективне використання і збереження майна Дистанції; раціональне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів; ведення в установленому порядку статистичного обліку та звітності при повній їх достовірності; проведення заходів по забезпечення цивільного захисту і мобілізаційну підготовку господарства Дистанції; забезпечення режиму секретності і своєчасне здійснення заходів щодо захисту службової та комерційної таємниці [67,68].

Сучасний структурний підрозділ залізничного транспорту являє собою складний виробничий комплекс, злагодженість і ефективність роботи якого забезпечується механізмом управління, що забезпечує внутрішні зв'язки, контроль виконання і охоплює всі сторони діяльності підприємства. Господарський механізм підрозділу являє собою сукупність організаційно-технічних форм і методів, за допомогою яких здійснюється його діяльність. Структурний підрозділ, що входить до складу дирекції залізничних перевезень, працює на умовах господарського внутрішньовиробничого розрахунку, які викладені в Положенні про відокремлений структурний підрозділ (філії) дирекції залізничних перевезень. Дистанція колії є структурним підрозділом без права юридичної особи, має печатку, штампи, бланки зі своїм офіційним найменуванням, має також печатку і штамп філії для кадрового діловодства. Для забезпечення своєї діяльності досліджуване структурний підрозділ має рахунки в банку зі здійсненням розрахунково-касових операцій за дорученням Філії. Структурний підрозділ у своїй діяльності керується чинним законодавством України, нормативними та іншими актами Укрзалізниці, Придніпровської залізниці та Положенням про дистанції колії. Структурний підрозділ не має балансу, користується майном, що враховується на балансі Філії і виділеним для забезпечення стоять перед досліджуваним підрозділом завдань і функцій, і здійснює його облік в порядку, встановленому головним підприємством, фінансується організацією згідно із затвердженим платіжному балансу [67,68]. Основними завданнями і функціями дистанції колії є:

- Поточне утримання технічних засобів залізничної колії, стрілочних переводів, інженерних споруд;
- Виконання планово-попереджувальних ремонтів колії з використанням комплексів колійних машин;
- Виконання інших видів ремонту (посилений середній, середній, заміна стрілочних переводів) в обсягах і терміни, передбачених річними планами робіт по господарству колії;

- Поточне утримання колії та споруд в технічно справному стані;
- Забезпечення стійкої і безпечної роботи технічних засобів колії і споруд.

по іншим видам діяльності:

- Розвиток інших видів діяльності;
- Проведення ефективної економічної політики, що сприяє поліпшенню соціального становища працівників підприємства;
- Розвиток матеріально-технічної бази і соціальної сфери;
- Виконання вимог екологічної безпеки та охорони здоров'я населення, проведення заходів з охорони природи, раціонального використання природних ресурсів, ліквідації наслідків аварій, пожеж, катастроф, шкідливого екологічного впливу на навколишнє середовище;
- Поліпшення умов праці і попередження виробничого травматизму, виконання правил і норм охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії, пожежної безпеки, підвищення культури виробництва;
- Надання транспортних послуг;
- Здійснення інших видів діяльності, передбачених законодавчими та іншими нормативними актами України і внутрішніми документами Укрзалізниці. Структурний підрозділ взаємодіє з органами місцевого самоврядування в регіоні діяльності з метою забезпечення стійкості фінансового становища. Дистанція колії здійснює в установленому порядку господарську діяльність у межах, встановлених Положенням про дистанцію колії. Майно структурного підрозділу утворюється з коштів, виділених організацією, а також грошових, матеріальних коштів і іншого майна, придбаних дистанцією в ході його господарської діяльності на законних підставах. Його майно знаходиться у власності Укрзалізниці, і враховується на незакінченому балансі Філії. Дистанція колії не має права самостійно набувати майно, яке належить до основних засобів, а також розпоряджатися майном. Контроль за збереженням і використанням майна здійснюють вищі організації в установленому порядку. Дистанція здійснює свою діяльність в

сфері поточного утримання колії з метою забезпечення встановленого обсягу перевезень на обслуговуючому ділянці. Дистанція має поточний рахунок в банку, печатку із своїм найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити. Дистанція по поточному рахунку в межах наявних коштів може виробляти такі операції [67,68]: по виплаті заробітної плати, прирівняних до неї платежів і премій, по перерахуванню прибуткового податку та інших утримань із заробітної плати; з видачі в установленому порядку грошових коштів на службові відрядження; за розрахунками від свого імені за послуги зв'язку та автотранспорту, канцтовари та інші господарські витрати; оплата місцевих і регіональних податків і зборів; використання коштів на невідкладні потреби за планом фінансування.

До компетенції керівника дистанції колії входять: затвердження, внесення змін і доповнень до нормативних документів про підрозділ відповідно до типового положення; визначення основних напрямків діяльності структурного підрозділу; затвердження звітів про виконання встановлених планів [67,68]. Керівником структурного підрозділу є начальник, який призначається і звільняється з посади в порядку, встановленому вищими організаціями, номенклатурою посад. Права, обов'язки і відповідальність начальника визначаються Положенням про дистанцію колії і трудовим договором. Начальник дистанції колії за дорученням має право: здійснювати розрахунково-касові операції по поточному рахунку з правом здійснення операцій за вказаною рахунку; бути представником в податкових правовідносинах в межах, встановлених нормативними документами з усіма повноваженнями, наданими платнику податків законодавством про податки і збори; бути представником в суді, арбітражному суді з правом вчинення процесуальних дій. Начальник дистанції колії також наділяється такими повноваженнями: виступати уповноваженою особою залізниці у трудових правовідносинах з працівниками структурного підрозділу, в тому числі: укладати, змінювати, розривати трудові договори і видавати накази про прийом, звільнення,

переміщенні всередині підприємства відповідно до затвердженої номенклатури посад; застосовувати заходи заохочення і накладати дисциплінарні стягнення; здійснювати обов'язки залізниці щодо забезпечення безпечних умов і охорони праці працівників, передбачені законодавством про працю та про охорону праці, за винятком обов'язків, пов'язаних з фінансуванням заходів з охорони праці; нести відповідальність за затримку виплати заробітної плати та інші порушення оплати праці; затверджувати посадові інструкційні картки працівників; розподіляти обов'язки між працівниками; здійснювати інші дії, необхідні для виконання завдань і функцій. Працівники Дистанції колії виконують: модернізацію колії; капітальний ремонт колії; середній ремонт колії; комплексно-оздоровчий ремонт колії; заміну стрілочних переводів; заміну рейок, шпал та ремонт переїздів. Взаємовідносини працівників регулюються законодавством про працю, нормативно-правовими та іншими актами Укрзалізниці, Придніпровської залізниці, Галузевою тарифною угодою і колективними договорами. Бухгалтерський і податковий облік і звітність ведуться підприємством в складі бухгалтерського і податкового обліку і звітності Придніпровської залізниці відповідно до закону «Про бухгалтерський облік», а також у відповідності із Податковим Кодексом України. Дистанція колії готує необхідну звітність і представляє її у Службу колії Придніпровської залізниці. Підприємство за місцем свого знаходження забезпечує облік і зберігання первинних бухгалтерських документів в порядку, встановленому законодавством України. Створення та припинення діяльності підприємства здійснюється Придніпровською залізницею за погодженням з Укрзалізницею відповідно до законодавства України.

При припиненні діяльності підприємства звільненим працівникам гарантується дотримання прав і законних інтересів відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів Міністерства інфраструктури України, Укрзалізниці та Придніпровської залізниці.

2.3. Техніко-економічна характеристика структурного підрозділу Синельниківська дистанція колії регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»

Укрзалізниця в останні роки значно реформувала свою структуру. Як видно із інформації, що розміщена на офіційному сайті компанії, до її структури входять 45 департаментів. В дипломній роботі ми більше уваги приділимо структурному підрозділу – дистанції колії, тому зосередимо свою увагу на організаційно-технічних характеристиках саме тих підрозділів, що займаються безпосередньо питаннями утримання колійного господарства залізниць.

Так, в структурі Укрзалізниці працює Департамент колії та споруд АТ «Укрзалізниця», який має на меті організацію злагодженої роботи філій, служб колії регіональних філій та їх виробничих підрозділів (дистанції колії, дистанції захисних лісонасаджень, колійні машинні станції з ремонту, колійні машинні станції з утримання земляного полотна, рейкозварювальні поїзди, мостобудівельні поїзди), координує та контролює їх роботи щодо утримання та ремонту колії, інженерних споруд, захисних лісонасаджень та інших облаштувань, машин і механізмів, виробництві матеріалів і запасних частин, тощо [67,68].

Основні завдання Департаменту колії та споруд наступні:

- формування та реалізація єдиних техніко технологічних підходів діяльності в колійному господарстві, аналіз технічного стану інфраструктури колійного господарства та інженерних споруд;
- організація експлуатації та проведення ремонту колії, інженерних споруд, колійної та спеціальної будівельної техніки, механізації та обладнання, захисних лісонасаджень;
- організація розробки нормативних документів з питань поточного утримання і ремонту колії, інженерних споруд, захисних лісонасаджень, експлуатації машин, охорони праці, виготовлення та ремонту

рухомого складу, машин, механізмів, продукції промислових підприємств, нормативів праці;

- технічний супровід та контроль експлуатації, ремонту та відновлення колій, інженерних споруд, захисних лісонасаджень; організація розробки та впровадження у виробництво елементів та конструкцій верхньої будови колії, машин та механізмів для потреб колійного господарства АТ «Укрзалізниця».

В дипломній роботі ми аналізуватимемо діяльність структурного підрозділу Придніпровської залізниці, тому вважаємо за доцільне написати декілька фраз про цю залізницю. Отже, Придніпровська залізниця – це розгалужене транспортне підприємство з розвиненою інфраструктурою, яке обслуговує в залізничному сполученні значну територію України загальною площею близько 93 тисяч квадратних кілометрів у межах Дніпропетровської та Запорізької областей [67,68].

Особливістю залізниці є те, що вона забезпечує щільні промислові зв'язки вуглевидобувного Донбасу і залізрудного Кривбасу, відкриває шляхи товарам на внутрішні та зовнішні ринки, перевозять мільйони пасажирів, становить собою ланку міжнародного транспортного коридору Європа-Азія. Понад 60 тисяч працівників забезпечують безперервну роботу залізниці вже більше 135 років.

Наявність високих технічних можливостей та кваліфікованого персоналу дозволяє щорічно перевозити понад 100 мільйонів тонн вантажів.

Придніпровська магістраль завжди була полігоном для впровадження новітніх технічних рішень у галузі. Тут вперше в Україні почала працювати електрифікована дільниця. Тут починали застосовувати перші залізничні системи автоматики. Сьогодні головна увага приділяється підвищенню безпеки руху, надійності технічних засобів, удосконаленню методів роботи, впровадженню передових технологій [67,68].

До складу Придніпровської залізниці входить Служба колії, яка охоплює наступні 17 підрозділів (дистанцій колії):

- на території Дніпропетровської дирекції залізничних перевезень:

- 1) Синельниківська дистанція колії,
- 2) Павлоградська дистанція колії,
- 3) Дистанція колії Нижньодніпровськ-Вузол,
- 4) Дніпровська дистанція колії,
- 5) Верхівцевська дистанція колії,
- 6) Дніпровська дистанція захисних лісонасаджень;

- на території Криворізької дирекції залізничних перевезень:

- 1) П'ятихатська дистанція колії,
- 2) Криворізька дистанція колії,
- 3) Апостолівська дистанція колії,
- 4) Нікопольська дистанція колії,
- 5) Криворізька дистанція захисних лісонасаджень;

- на території Запорізької дирекції залізничних перевезень:

- 1) Мелітопольська дистанція колії,
- 2) Запорізька дистанція колії,
- 3) Хортицька дистанція колії,
- 4) Пологівська дистанція колії,
- 5) Великотокмацька дистанція колії,
- 6) Запорізька дистанція захисних лісонасаджень.

Служба колії забезпечує ведення колійного господарства та здійснення всіх видів ремонту залізничної колії в межах регіональної філії Придніпровська залізниця, створює умови, які гарантують безперебійний і безпечний рух поїздів із встановленими для кожної конкретної ділянки залізниці швидкостями. Синельниківська дистанція колії – одне із ринкоутворюючих підприємств Синельниківського району. Основне завдання підрозділу – це ремонт та поточне утримання залізничної колії, земляного полотна, штучних та інших споруд і пристроїв колійного господарства у робочому стані для забезпечення безпечного і безперебійного руху поїздів. У колійному господарстві зайнята одна шоста працівників

всього залізничного транспорту. На сьогоднішній день на підприємстві працює 400 робітників Організаційна структура Синельниківської дистанції колії регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» має забезпечувати безперебійну роботу залізничного транспорту та злагодженість роботи всіх ланок.

Ця структура обумовлена основними принципами управління залізничним транспортом, які полягають у поєднанні централізованого керівництва з одного боку і наданням великих прав та самостійності у прийнятті рішень виробничо-технологічним підрозділам з іншого боку.

Господарство залізниці ділиться на окремі господарства, які опосередковують єдиний технологічний процес перевезення: локомотивне, вагонне, колії, сигналізації та зв'язку, електропостачання та інші. Усі органи управління залізничним транспортом підпорядковуються вищестоящим організаціям. Єдине централізоване керівництво забезпечує Укрзалізниця. Структурний підрозділ залізниці наділений правом юридичної особи і є підприємством залізничного транспорту.

Всі зазначені служби залізниці підпорядковані начальнику залізниці та, одночасно відповідним головним управлінням Укрзалізниці. Виробничо-технологічні підрозділи (депо, станції, дистанції та інші) не є юридичними особами, але виділені на окремий баланс, який надається службі, якій вони підпорядковані [67,68].

Задля прийняття оперативних та ефективних управлінських рішень менеджери усіх рівнів повинні володіти точною та повною інформацією, а відповідно для цього на підприємстві повинен бути належним чином організований процес управлінського обліку та звітності.

Розглянемо абсолютні зміни розміру валюти балансу Синельниківської дистанції колії та окремих його статей за 2018-2020 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.7 – Показники статей балансу Синельниківської дистанції
колії

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018рр.	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Необоротні активи	3238630	1454326	1404825	-1833805	43,4
Оборотні активи	7273	7776	7705	432	106,0
Власний капітал	1410596	30062	30062	- 1380534	21,3
Довгострокові зобов'язання	-	-	3437	3437	
Поточні зобов'язання	1835307	1432040	1379031	- 456276	75,1
Баланс	3245903	1462102	1412530	-1833373	43,5

Можна сказати, що враховуючи карантинні обмеження та падіння обсягів перевезень на залізницях, у 2020 році валюта балансу дистанції колії збільшилась на 43,5%. Це може свідчити про часткове згортання діяльності підприємства. Безумовно, це негативний фактор, адже деякі напрями роботи були скорочені. Крім того, негативна динаміка і необоротних активів (на 43,4%). Для здійснення повноцінної господарської діяльності підприємство має володіти достатньою кількістю основних засобів, а в даному випадку ми це не спостерігаємо. Поряд зі зменшенням необоротних коштів спостерігаємо зростання оборотних активів [67,68]. В таблиці 2.8 наведені загальні показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники виробничо-господарської діяльності
Синельниківської дистанції колії з 2018 по 2020рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018рр.	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг), тис. грн.	326806	212946	169476	-157330	51,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	326796	212935	167387	-159409	51,2
Валовий прибуток, тис. грн.	10	11	2089	2079	-
Чистий прибуток, тис. грн.	212105	202	—	-212105	-

Виходячи з даних таблиці 2.8 можна зробити висновок, що в останні роки в дистанції колії відбувається поступове зменшення показників виробничо–господарської діяльності. Крім того, відбулося значне зменшення доходу від реалізації послуг (на 48,1 %). Спостерігається також зменшення собівартості реалізованих послуг майже впововину. Валовий прибуток у 2020 році зріс за рахунок підвищення цін в країні.

Різке зменшення чистого прибутку в 2020 році при зростанні валового прибутку свідчить про нераціональний розмір витрат, таких як адміністративні, витрати на збут, а також збільшення податкових зобов’язань. Чистий прибуток взагалі відсутній.

Проаналізуємо показники майнового стану підприємства в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники оцінки майнового стану Синельниківської дистанції колії

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018рр.	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів	0,62	0,2	0,16	-0,46	0,25
Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів	-	-	-	-	-
Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів	0,277	0,34	0,438	0,161	1,58

Таким чином спостерігаємо суттєвий знос основних засобів. Коефіцієнт зносу показує, що середня зношеність основних засобів протягом трьох років становить 35 % від первісної вартості основних засобів, що говорить про потребу їх часткового відновлення.

Таким чином, Синельниківська дистанція колії регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» протягом періоду з 2018р. по 2020 р. мало задовільний майновий стан, тому що перевищення коефіцієнту оновлення над коефіцієнтом вибуття свідчить, що підприємство має достатню кількість основних засобів, необхідних для здійснення господарської діяльності [67,68].

Наступним напрямком аналізу фінансового стану підприємства є аналіз фінансово-господарської діяльності за основними показниками такими, як: прибутковості, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової та ринкової активності. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Для цього наведемо розрахунок основних показників рентабельності (табл.. 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники рентабельності Синельниківської дистанції колії

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018рр.	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Рентабельність діяльності підприємства	-0.045	0.008	-0.024	0,021	0.53
Рентабельність послуг	1,21	1,16	1,13	-0,08	0,93
Рентабельність власного капіталу	-2,14	-0,44	-1,52	0,62	0,71
Рентабельність активів	-0,14	0,022	-0,037	0,103	0,26

В 2020 році коефіцієнт рентабельності значно знизився, оскільки підприємство отримало збиток. Показник рентабельності мав тенденцію до зростання, хоча в 2018 і 2020 роках мав від'ємне значення, що говорить про неефективну діяльність компанії. Таким чином, можна відзначити, що фінансово-господарська діяльність підприємства не є досить ефективною. Керівництво має направити зусилля на перегляд збутової стратегії з метою забезпечення прибуткової реалізації. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства своєчасно сплачувати свої поточні зобов'язання.

Як бачимо, розраховані показники ліквідності мають тенденцію до зниження. Але треба враховувати, що Синельниківська дистанція колії регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» використовує компромісну політику управління активами, яка полягає у можливості максимізувати прибуток із заданим ступенем втрати ліквідності, при цьому рівень зупинки виробництва мінімальний.

Так, у 2020 р. значення коефіцієнту покриття становило 0,788, що на 6 % менше порівняно з 2018 р. Це означає, що на 1 гривню поточних зобов'язань приходилося 0,788 гривень поточних активів підприємства [67,68].

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності та платоспроможності Синельниківської дистанції колії

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018рр.	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,84	0,87	0,788	-0,052	0,94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,011	0,026	0,044	0,034	4,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,338	0,198	-0,112	0,63
Чистий оборотний капітал, тис грн	-248,3	-298,8	-419,0	-170,7	1,69

Збільшення розміру грошових коштів на 69,1 тис. грн. спричинило збільшення значення коефіцієнту абсолютної ліквідності майже в чотири рази і у 2020 р. він склав 0,044.

Хоча і спостерігається збільшення даного коефіцієнта, таке його значення значно нижче за норматив 0,2–0,25 і свідчить про низьку ефективність використання коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом трьох років також мав тенденцію до зменшення, що говорить про зниження якості оборотних активів. Отже, здатність Синельниківської дистанції колії своєчасно розрахуватися за поточними зобов'язаннями знизилася, що характеризує підприємство як недостатньо платоспроможним.

Тому необхідно вжити заходів щодо оптимізації джерел фінансування. Значення показників фінансової стійкості подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники фінансової стійкості Синельниківської дистанції колії

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018pp	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт автономії (незалежності, концентрації власного капіталу)	-0,079	-0,032	-0,069	0,01	0,87
Коефіцієнт фінансування	-13,64	-31,93	-15,59	-1,95	1,14
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,157	-0,126	-0,212	-0,055	1,35
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,14	-4,03	-3,30	-1,16	1,54

З таблиці 2.12 видно, що підприємство є фінансово не стійким. Розрахунок коефіцієнта автономії показав, що значення цього показники у 2020 році збільшилось і склав 0,069, тобто на кожну гривню вкладених в активів у підприємство припадає 6,9 копійок залучених коштів.

Аналізуючи динаміку коефіцієнту автономії треба відмітити про значне зростання залежності підприємства від кредиторів..

Особливої уваги слід приділити коефіцієнту фінансування. Як бачимо, у 2020 р. обсяг позикових коштів порівняно з 2019 р. зменшився, а з 2018 р. збільшився на 1,95 відсоткових пункту і склав рівень 15,59. Тобто на 1 гривню власних коштів Синельниківська дистанція колії регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» має 15,59 гривень залучених, що ще раз підтверджує високу залежність підприємства від зовнішнього кредитування.

В таблиці 2.13 надані розрахунки основних показників ділової активності [67,68].

Таблиця 2.13 – Показники ділової Синельниківської дистанції колії регіональної філії

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018pp	
	2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт оборотності активів	3,015	2,97	3,09	0,075	1,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	94,2	58,61	63,74	-30,06	0,68
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,49	4,53	4,65	0,16	1,04
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,29	9,45	12,37	3,08	1,33
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,63	5,38	5,43	0,8	1,17
Строк оборотності матеріальних запасів, дні	80,18	79,47	77,42	-2,76	0,97
Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	38,75	38,10	29,10	-9,65	0,75
Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	77,75	66,91	66,30	-11,45	0,85
Виробничий (операційний) цикл, дні	118,93	117,57	106,52	-12,41	0,90
Фінансовий цикл, дні	41,18	50,66	40,22	-0,96	0,98

Зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу свідчить про уповільнення кругообігу коштів підприємства. Збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості свідчить, що Синельниківська дистанція колія стала швидше отримувати кошти від своїх дебіторів [67,68]. Термін, за який проходить повний цикл бізнесу від закупівлі ТМЦ до індексації дебіторської заборгованості зменшився на 12,41 день і склав 106,52 дні, що свідчить про підвищення ділової активності.

Проаналізувавши основні показники фінансового стану Синельниківської дистанції колії за період з 2018 по 2020 рр., можна відзначити наступне: дистанція колії має задовільний майновий стан, оскільки коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів перевищує коефіцієнт вибуття; господарська діяльність підприємства не є достатньо ефективною, оскільки показники рентабельності зменшились; низькі значення показників ліквідності і платоспроможності; підприємство має низьку фінансову стійкість [67,68].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Створення служби контролінгу на залізничному транспорті як ефективному засобу пошуку слабких та сильних сторін в діяльності роботи підприємства.

Виникнення контролінгу, на думку фахівців, обумовлене розвитком ринкової економіки. У міру розвитку техніки, технології організація виробництва підприємства стає все більш наукоємною. Капіталовкладення в будівлі, споруди та обладнання зростають поступово, а в дослідження і розробки - гігантськими темпами [69].

Свій початок поняття контролінгу бере в Англії і США. У 15 столітті при дворі англійського короля існувала посада «countroller», в обов'язок якого входило здійснення контролю за доходами та витратами двору (як в грошовому, так і в натуральному вираженні). Подібні функції виконувалися контролерами в США. Починаючи з 1778 р., контролери працювали в апараті державного управління. Основним їх завданням був контроль за збалансованістю бюджету і виконанням його дохідної частини. Інші історичні корені контролінгу в державному управлінні простежуються в посадах «Controller of the Currency» (керівник державного банківського нагляду, з 1863 р.) і «Controller General» (глава вищого відомства з перевірки рахунків, з 1921 р.) в США.

Через століття посади контролера з'являються на приватних підприємствах (саме цікаве те, що спочатку на залізницях) для вирішення фінансово-економічних задач, управління фінансовими вкладеннями і основним капіталом. Майже одночасно контролери з'являються на підприємствах промисловості. Загальновизнано, що першою фірмою, яка застосувала працю цих фахівців на транспорті була Atchison, Topeka and Santa Fe Railway System (в 1892 р). Але аж до 30-х рр. XX століття на американських підприємствах вони широко не використовувалися [69].

Економічна криза 1929 року привела до зростання ролі виробничого обліку і планування. У 1931 р. в США була заснована професійна організація контролерів Америки, яка мала значний вплив на становлення контролінгу. У 1934 р. створено журнал «The Controller», в 1944 р. - дослідний інститут «Controllershship Foundation», а в 1962 р. він був реорганізований в Фінансово-адміністративний інститут, який в свою чергу систематизував завдання контролерів.

У 60-і рр. XX століття контролінг починає використовуватися на дочірніх американських підприємствах в Німеччині. У 1974 р 90 % великих підприємств країни ввели посади контролерів. Заснована Академія контролінгу в Гаутінге. Саме слово контролінг найбільш часто вживають в Німеччині. Цей термін в американській економічній літературі практично не використовується. Тут більш поширене поняття «управлінський облік».

Таким чином, в кінці XIX - початку XX ст. формується історично-бухгалтерський погляд на розуміння контролінгу. Контролер був відповідальним за виконання функції ведення управлінського обліку і ревізії господарських подій на підприємстві. Основними причинами виникнення і розвитку контролінгу є наступні фактори: промислове зростання в США в кінці XIX - початку XX ст., яке викликало збільшення кількості підприємств, а також загострення конкуренції між ними; посилення концентрації капіталу, зростання розмірів окремих підприємств і складності виробництв призвели до необхідності поліпшення методів управління цими підприємствами; ускладнення процесів планування і поява нових підходів до планування на підприємстві; посилення державного втручання в діяльність підприємств шляхом встановлення певних вимог до звітності підприємств, яка була значно розширена і ускладнена; ускладнення облікових завдань привели до того, що на підприємствах з'являються відокремлені служби контролінгу, відповідальні за збір, обробку та надання менеджерам необхідної інформації для прийняття адекватних управлінських рішень; науково-технічний прогрес; економічна криза 1929 р., що призвела до необхідності впровадження на

підприємстві елементів контролінгу; бізнес і держава за рахунок надприбутків стимулювали розвиток не тільки технологій, а й науково обґрунтованих методів управління підприємством; приплив іноземних інвестицій. Таким чином, розвиток контролінгу був пов'язаний із необхідністю застосування прогресивних методів у правління підприємством, а саме контролінг завдяки своїм інструментам здатен забезпечити керівника повною, оперативною та корисною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень [69].

Таблиця 3.1.

Вимоги до організації системи контролінгу

Найменування вимоги	Зміст вимоги
1. Облік внутрішніх і зовнішніх умов організації системи контролінгу	<i>Внутрішні чинники:</i> розмір підприємства (чисельність підприємства, обсяг виробництва); рівень диверсифікації виробництва, номенклатури реалізованих товарів і послуг; усвідомлення керівництвом важливості і необхідності створення системи контролінгу; професійна компетенція управлінського персоналу і співробітників підприємства; загальний економічний стан підприємства. <i>Зовнішні чинники:</i> сформований на ринку рівень конкуренції; економічна ситуація в країні; політична ситуація в країні; податкова, фінансова політика країни
2. Якість системи контролінгу	Високий рівень функціонування всіх підрозділів і служб підприємства; постійна координація всіх підрозділів системи; забезпечення співпраці з підрозділами і службами підприємства; забезпечення якісного виконання основних функцій: планування, організації, мотивації і контролю; підвищення кваліфікації персоналу підприємства і якості трудового життя
3. Надійність системи контролінгу	Забезпечення якісного виконання заданих функцій при збереженні своїх основних характеристик; забезпечення довговічності, ефективності і зберігання
4. Комплексність системи контролінгу	Скоординована робота всіх співробітників підприємства, що беруть участь в організації системи контролінгу на підприємстві; охоплення всіх характеристик системи контролінгу

Впровадження системи контролінгу на залізничному транспорті може відбуватися за трьома напрямками: підготовчий етап; етап впровадження; етап автоматизації.

Залежно від того, хто буде представляти службу контролінгу на підприємстві і хто буде організовувати її впровадження, буде відбуватися і підготовчий етап. Якщо таким буде дійсний керівник підприємства, який обізнаний про стан підприємства, про те, як працюють підрозділи підприємства, хто збирає і представляє оперативну інформацію, які документи, в які терміни і для кого готуються, як йдуть справи з витратами і хто аналізує і контролює всі відхилення, бюджет і як здійснюється контроль за його виконанням, то в цьому випадку багато етапів експрес-аналізу просто не будуть представляти необхідності. Якщо це буде проводиться для сторонньої організації, про процес і номенклатуру виробництва, про конкурентів і проблеми збуту якої нічого невідомо, то послідовне виконання даної схеми може дати дієві результати [69].

Даний процес слід розділити на три етапи:

- 1) Підготовчий етап являє собою загальне ознайомлення з процесом роботи даного підприємства. Необхідно, після узгодження з директором підприємства терміни та етапи впровадження системи контролінгу, скласти наказ від його імені про надання всіма відділами і службами підприємстві інформації, список якої додається. А саме: організаційна структура підприємства, бюджет підприємства на відповідний період, відомості обліку та аналізу відхилень по виробництву і витратам, баланс і звіт про прибутки і збитки, регламент (положення) про роботу відділів. Також узгоджується час і терміни проведення інтерв'ювання з головними фахівцями і дата презентації звіту, на якій повинні бути присутніми всі опитувані. У кожній анкеті визначається, яке відношення має кожен відділ до контролінгу. На закінчення даного етапу генерується звіт, в якому виявляються всі позитивні сторони підприємства і вузькі місця.

2) Етап впровадження. У разі досягнення згоди з усіх питань здійснюється другий етап, в якому з кожним відділом починається детальне опрацювання всіх основних моментів контролінгу. Паралельно відбувається розробка програмного продукту, якщо в такому є необхідність. На цьому етапі або створюється відділ контролінгу, або не зайнятих, але досвідчених і кваліфікованих співробітників зобов'язують до ведення даної роботи. У разі необхідності на даному етапі проводять навчання співробітників.

Зміни в процесі управління підприємством при впровадженні системи контролінгу проводяться за наступними напрямками:

Впровадження центрів відповідальності. Найчастіше на практиці застосовують такі принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі і подібності структури витрат. Розподіл за центрами фінансової відповідальності існує для оптимізації планування, обліку і контролю діяльності підприємства. Законодавство України зобов'язує кожне підприємство вести бухгалтерський (фінансовий) облік. Але для прийняття управлінських рішень існує об'єктивна необхідність організації в рамках системи контролінгу спеціального управлінського обліку. Яким чином він буде реалізований, залежить від особливостей підприємства і потреб керівника.

При створенні служби контролінгу на залізниці необхідно враховувати наступні основні вимоги: служба контролінгу повинна мати можливість отримувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту і служби матеріально-технічного постачання; служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організовувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків; служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі; служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого

керівництва; служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Фахівці служби контролінгу протягом певного періоду становлення встановлюють зв'язки з іншими службами та відділами, налагоджують інформаційне співробітництво, відбувається більш чіткий поділ функцій. Згодом служба контролінгу може розширити свій штат, для чого в кожен цех може бути призначений свій контролер, який буде відслідковувати і аналізувати відхилення фактичних параметрів роботи (перш за все витрат) від планових [69, 70].

Доцільно підпорядкувати службу контролінга безпосередньо генеральному директору, таким чином, начальник служби контролінгу отримує досить високий статус і незалежність від начальників інших служб.

Більш того, служба контролінгу ставиться до певної міри привілейоване становище, оскільки наказом генерального директора інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію.

Однак реальна ситуація завжди відрізняється від ідеальної. В основному вся аналітична робота на підприємстві проводиться планово-економічним відділом. Крім того, зазвичай на планово-економічному відділі лежить функція ціноутворення, перевірка калькуляцій постачальників послуг і безліч інших функцій. Можна передбачати, що планово-економічний відділ буде вважати діяльність служби контролінгу вторгненням на його законну територію і може бойкотувати діяльність служби контролінгу.

Принципова відмінність служби контролінгу від інших фінансово-економічних служб полягає в тому, що вона вирішує завдання поліпшення економічної роботи (стратегічні завдання).

Часто доводиться чути, що аналізом витрат і пропозиціями щодо оптимізації економічної роботи підприємства можуть займатися тимчасові групи. Припустимо, збирається така група, що складається з фахівців планового, фінансового відділів і бухгалтерії, раз в два тижні і шукає

рішення проблем в області аналітичної роботи. Схожа організаційна форма вирішення проблем існує в багатьох західних компаніях. На жаль, ми не можемо погодитися з тим, щоб аналітична робота в області витрат велася на такий тимчасовий основі. Аналітична робота - це системна робота, вона потребує системного підходу, відповідальності за терміни і результати. Те ж саме відноситься до процесу безперервних поліпшень. Тому оптимальним варіантом є організація служби контролінгу як окремого підрозділу, рівноправного з бухгалтерією, плановим і фінансовим відділами [71, 72, 73].

У службі контролінгу, що складається з 3-4 співробітників (контролерів), у кожного є свої посадові обов'язки, і в той же час повинен дотримуватися командний принцип роботи, коли якесь велике аналітичне завдання співробітники служби контролінгу виконують усі разом, допомагаючи один одному.

Досвід впровадження контролінгу на ряді великих закордонних підприємств показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу: начальник служби контролінгу; контролер-куратор цехів; контролер-фахівець з управлінського обліку; контролер-фахівець з інформаційних систем [71, 72, 73].

Система інформаційних потоків - найважливіший елемент системи контролінгу на підприємстві. Сам процес управління часто розглядають як процес перетворення інформації: управлінські впливи - це інформація особливого роду. У теорії інформації математично доведено, що існує якийсь мінімальний обсяг інформації, без якого ефективного управління неможливе. Причому чим різноманітнішим може бути реакція об'єкта управління, тим більше потрібно інформації. Стосовно до залізничного транспорту це означає, що чим більш мінливе економічне середовище, чим складніше внутрішній устрій самого підприємства - тим більше інформації потрібно для ефективного управління. Тому управляти, не володіючи інформацією, сьогодні неможливо. Одна з основних завдань контролінгу - інформаційна підтримка управління, вирішити її можна тільки за умови чіткого і

злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві.

Система збору інформації спирається на існуючу систему інформаційних потоків. Система інформаційних потоків контролінгу повинна бути органічно вбудована в загальну систему інформаційних потоків підприємства, в іншому випадку відбудеться відторгнення співробітниками підприємства нав'язаної їм системи контролінгу [71, 72, 73].

Часто сама загальна система інформаційних потоків не витримує критики: документи проходять занадто повільно; ніхто не відповідає за документ в цілому, кожен відповідає за частину документа. В такому випадку не має сенсу вбудовувати підсистему контролінгу, яка повинна працювати добре, в систему, яка працює погано. Крім того, розібравшись в системі інформаційних потоків підприємства можна виявити безліч вузьких місць, зайвих ланок, які можна усунути. В рамках роботи по впровадженню системи контролінгу відбувається перебудова всього економічного документообігу.

Перед службою контролінгу на підприємстві стоїть завдання забезпечення оперативного збору і аналізу інформації за витратами з метою управління. Керівники підприємства - генеральний директор, фінансовий директор, начальники відділів - повинні отримати інформацію, щоб в разі відхилень встигнути вжити відповідних заходів і скорегувати роботу підприємства.

Контролінг - нове явище в організації, тому його впровадження може викликати опір. Щоб подолати цей опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити на підприємстві стабільно працюючу систему, слід проаналізувати труднощі, які можуть виникнути, їх причини та засоби, що дозволяють їм протистояти. Феномен опору новому, на перший погляд, парадоксальний, але все ж загальновідомий [71, 72, 73].

Подолати хворобливий опір впровадженню можна зробити різними способами (ці способи найкраще комбінувати):

Імітація. Якщо одні підприємства впроваджують будь-які нові системи і методи управління, інші роблять те ж саме просто тому, що знаходяться в подібній ситуації і схильні до наслідування. До того ж, тут діє свого роду синергетичний ефект: привабливість впровадження нововведення і наслідування іншим виявляється більше, ніж привабливість того чи іншого окремо. Прагнення до імітації можна пояснити потребою бути як усі, асоціюватися з цільовою групою (всі передові зарубіжні підприємства впроваджують контролінг, ми теж впроваджуємо, отже, ми - передові), спробою підняти свій статус. Тому в процесі пояснення методів та інструментів контролінгу варто приділити особливу увагу досвіду відомих західних підприємств, що успішно використовують контролінг в своїй щоденній роботі [71, 72, 73].

Майстерність. Працівники, які отримують задоволення від роботи, прагнуть до вдосконалення своїх навичок, до застосування нових методів, і це ще більше збільшує їх інтерес до роботи. Тому, особливо в спілкуванні з кваліфікованими фахівцями, потрібно спробувати впливати на професійну гордість. Варто підкреслити творчі аспекти контролінгу.

Виживання. У кризовій ситуації впровадження нових методів контролінгу може виявитися важливим для виживання залізниць. Якщо співробітники це розуміють, опір змінам буде мінімальним.

Підтримка статусу. Один із способів досягти високого статусу - володіти знаннями, які важливі для всіх. Знання методів контролінгу - чудова можливість зміцнити свій статус.

Автоматизація. Трудомісткість обробки деталізованої інформації за центрами витрат величезна; економісти цехів (філій, складів) відразу вимагають автоматизувати їх працю, так як для них робота в системі контролінгу - це велика додаткове навантаження - навіть в тому випадку, якщо збір планової і фактичної інформації відбувається раз на місяць. Якщо

прийняти рішення про збір фактичної інформації раз на тиждень, то підрозділ фізично не встигне обробити і надати інформацію в службу контролінгу, яка в свою чергу не встигатиме зводити всі дані по підприємству. Тому якщо автоматизується обробка даних по рахунках, або нарахування амортизації, або розрахунок заробітної плати, так само доцільно автоматизувати і контролінгову роботу [71, 72, 73].

Якщо служба контролінгу бере на себе наведення порядку в економіці підприємства, то доцільно включити автоматизацію в сферу інтересів служби контролінгу. Відділ автоматизації займається розробкою програм, їх налагодженням, а служба контролінгу може займатися постановкою завдання, щоб не втратити головну мету автоматизації - підвищення ефективності роботи фінансово-економічних служб.

Наостанок підсумуємо переваги контролінгу:

1) Контролінг забезпечує систематичний і кваліфікований контроль за функціонуванням всіх ланок підприємства в їх взаємодії і взаємозалежності, щодо реалізації заходів, намічених планом, дозволяє викривати недоліки, сприяє їх усуненню.

2) Використання на практиці резервів контролінгу функціонування відповідного підрозділу залізниці істотно допомагає розвитку творчого підходу, економічного мислення всього колективу, орієнтує персонал на пошук і приведення в дію додаткових резервів прояви творчості і ініціативи.

3) Контролінг є дієвим інструментом підвищення відповідальності керівників і персоналу служб і підрозділів залізниці за результативність їх діяльності, реалізацію в установлені планом терміни всього в ньому наміченого. Він - важливий фактор, що стимулює постійне підвищення кваліфікації працівників, систематичне придбання необхідних нових знань.

4) Використання потенціалу контролінгу допомагає керівникам і персоналу підприємства в максимальній мірі і в досить стислі терміни адаптуватися до умов ринку, а також раціональніше використовувати свої можливості, перш за все в інформаційній сфері [71, 72, 73].

3.2. Напрями залучення інвестицій в залізничну галузь України.

Укрзалізниця – потужний представник транспортної галузі України в останні десятиліття знаходиться у скрутному фінансовому положенні, адже цьому сприяли як об'єктивні, так і суб'єктивні причини. Серед таких причин можна виділити наступні: знос основних засобів та незначні темпи його оновлення, великі суми боргових зобов'язань, обмежені можливості залучення приватних інвестицій, в тому числі закордонних, непрозорий механізм структури тарифу вантажних та пасажирських перевезень та інші причини, в більшій мірі які є зовнішніми, аніж внутрішніми.

Уряд є ненадійним постачальником інвестицій в залізничну інфраструктуру. У кожному бюджетному циклі кожного парламенту залізниця конкурує за кошти з військовими, системою охорони здоров'я, пенсіонерами та всіма іншими. Потреби інших галузей завжди термінові, а залізничні колії ще рік-інший почекають. Уряд просто не може взяти на себе зобов'язання забезпечити постійне надійне фінансування залізничної інфраструктури, не дивлячись на спроби розробити інноваційні інституційні механізми.

За останні роки чимало говорилося про втрати вітчизняного ринку залізничних пасажиро- та вантажоперевезень і факторах, що стримують його розвиток. В останні роки Укрзалізниця намагалася реформувати свою структуру за різними моделями, запрошувалися на ключові посади іноземні фахівці-менеджери, але більшість з них не була саме залізничниками, тому спостерігаємо неефективність запроваджених ними реформ.

Все це спостерігають усі стейкхолдери залізниць – і самі працівники, заробітна плата яких вже знаходиться не на належному рівні, і споживачі послуг – пасажирів користуються застарілими вагонами, недоотримують послуги, а вантажовідправники не можуть бути до кінця впевненими у цілісному збереженні власних вантажів при перевезеннях. Тобто, спостерігаємо кризу в усіх сферах та напрямках діяльності залізниць.

Зараз на порядку денному керівництва Укрзалізниці стоїть питання про запровадження державно-приватного партнерства на залізничному транспорті. Ідея звичайно не нова, за кордоном багато організацій різного профілю працюють на умовах концесії, причому це вигідно і концесіонеру, і концесієдавцю. Але в Україні поки що потенційним інвесторам пропонують лише залізничні вокзали в концесію, найбільш сім вокзалів, а також на додачу до них кожен концесіонер повинен взяти ще в концесію і маленький вокзал разом із великим і теж організовувати там свою діяльність. На наш погляд, це порушує права приватних інвесторів і ми не зустрічали в іноземній науковій літературі чи відкритому інтернет доступі подібні відомості, коли концесіонеру разом із потенційно прибутковим об'єктом не просто пропонують, а нав'язують ще один неприбутковий об'єкт.

Щодо перевезень, то якщо в галузі вантажних перевезень все більш-менш стабільно, адже саме вантажні перевезення є прибутковими та інвестори вкладають кошти у придбання вантажних вагонів, і до речі вантажних вагонів у власності так званих операторів вже значно більше, ніж у порівнянні із кількістю вантажних вагонів, що є на балансі залізниць. Якщо вести мову про пасажирські перевезення, то всім відомо, що вони є збитковими, а відповідно нецікаві для потенційних інвесторів. Окрім того, що держава не в змозі привабити інвесторів до пасажирського сектору, так ще й Укрзалізниця вимушена щорічно нести мільйонні збитки за перевезення пільгових категорій громадян. Зауважимо, що місцеві органи влади повинні передбачати у своїх бюджетах компенсацію на перевезення пільгових категорій пасажирів, але адміністрації цього не роблять та в підсумку залізниця залишається сам на сам із своїми боргами.

В такій ситуації Укрзалізницю повинна підтримати держава, виділивши кошти на серйозне оновлення застарілої інфраструктури та рухомого складу, на перенавчання працівників, на підвищення іміджу залізниць врешті-решт. Залучення додаткових транзитних потоків перевезень – ще одне велике

завдання, і тут теж Укрзалізниця потребує допомоги держави на найвищому дипломатичному рівні.

Не потрібно забувати і про те, що туристична галузь є на другому місці за прибутковістю у світі після нафтового бізнесу. а ні для кого не є таємницею, що туризм та транспорт тісно пов'язані один з одним в процесі надання туристичної послуги. А якщо ще й проаналізувати усі види транспорту та їх зручність для туристичних подорожей, то на наш погляд, залізничний транспорт може стати саме тим видом транспорту, що обиратимуть туристи при плануванні своєї подорожі. Але це все буде можливо лише при організації безпечних перевезень із великим спектром послуг та високою якістю обслуговування.

Першими кроками керівництва компанії повинні бути наступні:
встановлення об

недоліки – конфлікт інтересів і можливе зловживання ринковою владою. Для вирішення цих проблем може використовуватися формат державно-приватного партнерства. Таким чином, вважаємо, що краще використовувати американську модель. Вона дозволяє залучати інвестиції в інфраструктуру, і в той же час регіональні залізничні монополії конкурують між собою за перевезення на великі відстані.

Щоб Укрзалізниця сприяла одужанню і зростанню економіки України, спочатку потрібно задовольнити величезну кількість її потреб. Але першим пунктом будь-якого списку потреб повинні бути гроші. Парк рухомого складу, парк локомотивів і інфраструктура роками не оновлювалися і, як правило, знаходяться в дуже поганому стані. Досвід реформ в Європі свідчить про те, що залучати великі обсяги приватних інвестицій в рухомий склад і локомотиви не складно, якщо надавати приватному сектору належні стимули, наприклад, в Європейському Союзі більшість країн вимагають від оператора інфраструктури, щоб той дозволив приватним поїздам, керованим приватними локомотивами, рух по монопольним шляхах, і в результаті приватні залізничні компанії-оператори, які мають власні локомотиви, захоплюють все більшу частку ринку вантажоперевезень.

Потрібно відділити залізничну інфраструктуру від залізничних перевезень, це рішення європейського типу, при цьому інфраструктура залишається монопольною і підконтрольною державі; а також створити потужний регулятор залізниць, щоб забезпечити справедливий доступ до інфраструктури всім залізничним компаніям. Проблема фінансування інфраструктури була б вирішена двома основними шляхами: оголошенням Укрзалізниці «національним чемпіоном», тим самим збільшивши державні інвестиції в систему і знявши податкові зобов'язання з інфраструктурного підприємства; реструктуризацією інфраструктурного підприємства в державно-приватне партнерство, яке контролюється урядом, але надає інвесторам право голосу в управлінні.

Для того, щоб залучити приватні інвестиції, публічному акціонерному товариству необхідно провести комплекс заходів щодо усунення основних причин, що стримують використання приватних інвестицій. До цих причин відносяться: непрозорість механізмів залучення та повернення інвестицій; недоліки нормативно-правової бази, що регулює залучення інвестицій і операційну діяльність приватних компаній в сфері залізничного транспорту; відсутність напрацьованих інституційних чинників у галузі, загального законодавства і нормативної бази використання капіталу.

В рамках загального механізму залучення інвестицій необхідно доопрацювати діючі і запропонувати нові схеми участі приватного капіталу в галузі. В даний час існують два основних види механізмів залучення приватних інвестицій: економічні механізми, що виражаються в знижки з тарифу або обслуговування, і механізми можливості доступу до ресурсів, пов'язаних із залізничним транспортом. Удосконалення цих механізмів - необхідна умова подальшого залучення інвестицій.

У зв'язку з цим необхідно доопрацювати «Закон про концесії», недоліки якого стримують залучення приватного капіталу до інфраструктурних проєктів.

Головним механізмом залучення приватних інвестицій в будівництво депо є передача в довгострокове управління ремонтних потужностей компаніям-перевізникам, продаж пакетів акцій і створення спільних підприємств з Укрзалізницею, а також довгострокова оренда.

Залученню приватних інвестицій може сприяти створення нових механізмів, таких як внутрішньогалузеві торги з купівлі пайових інвестиційних векселів, а також створення державно-приватних фондів консорціумів. Актуальним слід назвати створення розвиненого страхового ринку в даній сфері, активну участь фінансових інститутів, таких як лізингові компанії, банки та ін. Поки що вони беруть участь тільки у вузькому сегменті інвестицій в рухомий склад.

Пропонований Укрзалізницею механізм залучення приватних інвестицій через випуск облігацій і продаж на фондовому ринку акцій дочірніх акціонерних

компаній залучить кошти інституціональних інвесторів, однак не сприятиме акумуляції реальних інвестицій та розвитку конкурентного ринку, що є основною метою реформування галузі. У цьому випадку заміна реальних інвестицій фінансовими не сприятиме зміцненню галузі та залученню механізмів вільної конкуренції, що позначиться на все більшій монополізації залізничних перевезень.

Для приватного бізнесу необхідне формування перш за все економічних механізмів повернення інвестицій, виражених в тарифних умовах або державні гарантії повернення коштів. Роль держави в даній сфері дуже важлива, оскільки запуск всіх зазначених механізмів має бути забезпечений відповідною нормативно-правовою базою. Треба зауважити, що існуюча правова основа в сфері залізничного транспорту - стримуючий фактор для багатьох областей інвестиційних вливань. На сьогоднішній момент дійсних перевізників крім Укрзалізниці на ринку немає, сформувалася правова колізія з відсутністю у Укрзалізниці ліцензії на надання послуг інфраструктури.

Іншим прикладом може слугувати приватна локомотивна тяга. Законодавчо порядок використання локомотивної тяги практично відсутній. Зокрема, не визначені умови надання таких послуг, ступінь державного регулювання даного виду діяльності, можливість його відокремлення в структурі Укрзалізниці. Немає і нормативних документів, що визначають порядок управління локомотивними бригадами тягового рухомого складу власників. Також існують законодавчі перешкоди щодо використання власних локомотивів з приватними вагонами.

Відзначимо, що вплив інституційних чинників є третім моментом, який стримує використання приватних інвестицій. Перехідний стан від монополії до ринку в процесі реформування в умовах регулювання тарифів державою накладає відбиток як на інвестиційний клімат в галузі, так і на рівень ризиків інвестиційних проектів. Учасники інвестиційного процесу в сфері залізничного транспорту змушені приймати рішення в умовах постійних змін, пов'язаних з реалізацією програми реформи, яку здійснюють органи державної влади, з

одного боку, і Укрзалізниця, яка прагнуть зберегти монопольне становище на ринку - з іншого [65].

Стратегічні цілі розвитку залізничної мережі передбачають:

- 1) формування інфраструктурного базису для забезпечення соціально-економічного зростання України та реалізації її основних геополітичних і геоекономічних цілей;
- 2) забезпечення транспортної доступності точок ресурсного і промислового зростання, а також реалізації конституційних прав громадян на свободу пересування;
- 3) приведення якості і безпеки перевезень у відповідність вимогам населення і економіки країни і кращим світовим стандартам;
- 4) глибоку інтеграцію в світову транспортну систему;
- 5) створення достатніх провізних потужностей;
- 6) підвищення інвестиційної привабливості залізничного транспорту;
- 7) збереження соціальної стабільності в галузі;
- 8) удосконалення організаційного, економічного і технологічного взаємодії між учасниками ринку залізничних послуг.

Реалізація цих напрямків базується на наступних принципах.

- Залізничний транспорт складає основу політичної, соціальної, економічної та культурної єдності України.
- Ефективно функціонуючий залізничний транспорт є головним елементом забезпечення конкурентоспроможності України.
- Економічний механізм галузі будується на оптимальному поєднанні державного регулювання і ринкового її саморегулювання.
- Держава несе конституційну відповідальність і гарантоване забезпечення права громадян на пересування.
- Випереджаючий розвиток і модернізація залізничної мережі є інфраструктурною основою соціально-економічного зростання України.

- Інвестиційна політика галузі повинна бути спрямована на розробку пріоритетних напрямків вкладення коштів, що забезпечують реалізацію цілей і завдань стратегії її розвитку.

Результатами реформування галузі повинні стати:

- припинення перехресного субсидування далеких і приміських перевезень на основі державного замовлення і бюджетних дотацій;
- формування ефективного та конкурентоспроможного на світовому транспортному ринку компанії Укрзалізниця;
- розвиток конкуренції в операторській, експедиторській, логістичній, ремонтній і сервісній діяльності;
- створення механізмів активного використання ринкового механізму інвестиційного фінансування та залучення приватних інвестицій для розвитку та модернізації інфраструктури.

З метою підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту передбачається реалізацію пріоритетних для галузі проектів, придбання пакетів акцій стратегічно значимих компаній.

Паралельно з розвитком інвестиційної політики, спрямованої на зростання капіталізації галузі, продовжиться формування ефективної системи її корпоративного управління шляхом оптимізації організаційної структури Укрзалізниці. З метою подальшого розвитку ринку залізничних транспортних послуг повинні бути вирішені наступні завдання:

- будівництво залізничних ліній загального користування;
- розвиток інституту перевізників;
- відділення перевезень від діяльності з надання послуг інфраструктури в рамках Укрзалізниці;
- розвиток конкуренції в сфері перевезень пасажирів у дальньому та приміському сполученнях за право реалізації державного замовлення на перевезення;

- формування нового сегмента ринку за рахунок масового переходу на сервісне обслуговування рухомого складу та інших технічних засобів інфраструктури транспорту спеціалізованими компаніями;

- створення інвестиційних проектів щодо здійснення інтермодальних перевезень вантажів (контейнеризація перевезень) і пасажирів (розвиток транспортних ХАБів);

- підвищення капіталізації українського фондового ринку за рахунок виведення на фондовий ринок акцій Укрзалізниці.

З метою створення програми модернізації та інноваційного розвитку мережі залізниць була розроблена «Стратегія розвитку залізничного транспорту до 2030 року». Модернізація залізничного транспорту ґрунтується на наступних тенденціях:

- 1) стан залізничної інфраструктури має забезпечувати поточні потреби економіки країни в перевезеннях як за обсягом, так і за якістю;

- 2) мережа залізниць є ключовим транспортним елементом національної логістичної інфраструктури;

- 3) магістральні напрямки мережі повинні бути інтегровані в міжнародні транспортні коридори;

- 4) продовження реалізації програми електрифікації;

- 5) зниження впливу залізниць на навколишнє середовище

- 6) вдосконалення типів рухомого складу;

- 7) створення єдиного інформаційного простору.

Створення сучасних систем управління рухом поїздів і забезпечення безпеки перевізного процесу передбачають:

- впровадження цифрових систем зв'язку управління об'єктами інфраструктури та рухомим складом;

- розширення логістичних технологій, розвиток контейнеризації та впровадження контрейлерних перевезень;

- збільшення частки великовагових поїздів;

- підвищення швидкості руху.

В області пасажирських перевезень передбачається створення пасажирських вагонів підвищеної комфортності.

Інноваційні технології в області розвитку інфраструктури залізничного транспорту передбачають наступні напрямки:

- впровадження технологій діагностики та утримання об'єктів інфраструктури, управління роботою станцій та здійснення диспетчерського контролю з використанням глобальних супутникових систем;
- реалізацію програм впровадження цифрових систем радіозв'язку, інформаційної та телекомунікаційної бази нового покоління;
- застосування ефективних конструкційних матеріалів і технологій для збільшення життєвого ресурсу елементів інфраструктури;
- застосування технологій захисту від корозії металевих мостів та інших основних засобів інфраструктури;
- впровадження технологій комплексної діагностики і моніторингу колії;
- використання автоматизованих технологій поточного утримання та обслуговування пристроїв інфраструктури;
- впровадження енергозберігаючих технологій.

Пріоритетними міжнародними проектами залізниць, що мають державне значення, є проекти з транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків України. До них відносяться проекти з розвитку міжнародних транспортних коридорів через територію України.

Участь українських залізниць в міжнародних організаціях дозволить розширити межі єдиного правового простору в транспортній сфері, внести свій вклад в інфраструктурні проекти зарубіжних країн в галузі залізничного будівництва, використання конкурентоспроможних вітчизняних транспортних технологій, продукції вітчизняного транспортного машинобудування.

При цьому Укрзалізниця реалізує і свої інтереси з придбання сучасної зарубіжної техніки з наступною локалізацією ліцензованих технологій; участі

в капіталах зарубіжних транспортних компаній для формування взаємовигідних умов підвищення конкурентоспроможності залізничних послуг на міжнародному транспортному ринку.

Для реалізації стратегії розвитку залізничного транспорту необхідна розробка державних програм розвитку продуктивних сил в регіонах на основі розширення мережі залізниць з чітким визначенням механізмів та обсягів державного фінансування.

З огляду на високу економічну і політичну значимість залізничного транспорту, галузь планує здійснити перехід до державного і муніципального замовлення, системі бюджетного субсидування пільгових, спеціальних і соціально значущих перевезень і змістом спеціальних запасів і резервів.

Для забезпечення економічного підйому залізничного транспорту також необхідне формування достатніх інвестиційних ресурсів для відтворення і модернізації технічної бази галузі; вдосконалення системи державного регулювання тарифів на послуги інфраструктури залізничного транспорту загального користування. Важливим моментом є інтеграція фінансово-економічних та інвестиційних показників діяльності залізниць в середньострокові і довгострокові прогнози соціально-економічного розвитку України. Фінансування інвестиційних проектів науково-технічного розвитку залізничного транспорту має формуватися з трьох груп джерел - різних видів державних бюджетів, власних ресурсів Укрзалізниці та коштів приватних інвесторів транспорту загального користування і промислового транспорту [66].

Тільки конкуренція на транспорті є раціональною і життєздатною в економічному сенсі. Угода про асоціацію України з ЄС визначило три напрямки: відділення оператора інфраструктури від перевізної діяльності, відкриття ринку і лібералізація залізничних послуг, забезпечення інтероперабельності і технічній гармонізації для розвитку інтегрованої залізничної системи і залізничного європейського простору. Справедлива конкуренція між всіма учасниками ринку, прозорі тарифи на послуги,

інфраструктури, економічна справедливість залізничних перевезень, максимальне використання існуючої інфраструктури, - це все прямі вимоги директив ЄС, які Україна повинна імплементувати і реалізовувати.

3.3. Напрями удосконалення системи управління витратами залізничного транспорту.

Одним із прогресивних способів підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю галузі є процес бюджетування, за допомогою якого можна не тільки мінімізувати витрати, а й підвищувати прибуток підприємств залізничного транспорту.

Залізничний транспорт – багатогалузеве господарство, управління яким побудовано на принципах цілісності, єдності управління, системності, багатовимірності, ієрархічності та цілеспрямованості. Як організація залізничний транспорт є складною багаторівневою системою, елементи якої взаємодіють один з одним на функціональній, територіальній та галузевій основі. Елементи кожного рівня системи мають, крім загальних цілей, свої власні, виконання яких не має суперечити реалізації основних цілей підприємства. Для цього необхідна ефективна система управління, що координує діяльність усієї організації загалом таким чином, щоб досягався позитивний ефект синергії; виконання проміжних цілей сприяло, та не заважало виконанню основних цілей; входи, що надходять із зовнішнього середовища (обмежені ресурси: капітал, праця, матеріали тощо) перетворювалися на виходи, що надходять у зовнішнє середовище (транспортні послуги) найоптимальнішим чином. З цією метою має повною мірою працювати керуюча підсистема системи управління, основною функцією якої є вироблення ефективних управлінських рішень.

Останнє можливе на основі використання сучасних управлінських технологій, що дозволяють оптимізувати корпоративне управління ресурсами Укрзалізниці в реальному режимі часу для забезпечення фінансової спроможності та стійкості компанії в цілому, а також кожного виду діяльності (бізнесу) окремо; розподілити відповідальність та

повноваження за рівнями управління ієрархії компанії; побудувати систему оцінки діяльності структурних підрозділів та налаштувати механізм персональної мотивації досягнення результатів. Необхідний інструментарій для вирішення зазначених завдань містить бюджетування, під яким розуміється весь спектр управлінських технологій, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Бюджет слід розглядати як фінансовий різновид плану, складеного на майбутні періоди діяльності по кожному центру фінансової відповідальності та організації в цілому з метою своєчасного виявлення негативних фактів (у вигляді негативних відхилень) та здійснення заходів щодо їх усунення, а також для оцінки ефективності діяльності кожного центру відповідальності та адекватної мотивації його керівників та співробітників.

Концепція бюджетування характеризується чотирма взаємопов'язаними елементами – цільовою установкою діяльності організації, її фінансовою структурою, системою показників бюджетів та технічними засобами підтримки – які відповідають на запитання: що необхідно досягти, хто цим займатиметься, яким чином і за допомогою яких коштів. Відповідно, використання системи бюджетування вимагає проведення певних заходів:

1. Вироблення стратегії та побудову дерева цілей.
2. Побудова фінансової структури підприємства з урахуванням виділення центрів фінансової відповідальності.
3. Визначення складу та структури бюджетів.
4. Автоматизація бюджетування.

Як відомо, затверджено Стратегію розвитку залізничного транспорту України до 2030 р., спрямовану на вирішення низки завдань, серед яких:

- формування доступної та стійкої транспортної системи як інфраструктурного базису для забезпечення транспортної цілісності, незалежності, безпеки та обороноздатності країни, соціально-економічного зростання та забезпечення умов реалізації потреб громадян у перевезеннях;

- зниження сукупних транспортних витрат, у тому числі за рахунок підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту;
- приведення рівня якості та безпеки перевезень у відповідності до вимог населення та економіки та кращих світових стандартів на основі технологічного та технічного розвитку залізничного транспорту;
- підвищення інвестиційної привабливості залізничного транспорту.

В рамках прийнятої Стратегії розроблено розгалужене дерево цілей, що орієнтує роботу кожної структурної одиниці на кожному часовому інтервалі у руслі основних цілей компанії.

Відповідно до ухваленої Стратегією основними цілями бюджетування на залізничному транспорті є:

- оптимізація корпоративного управління ресурсами Укрзалізниці у реальному режимі часу для забезпечення фінансової спроможності та стійкості компанії в цілому;
- надання потенційним інвесторам об'єктивної та оперативної інформації про поточну діяльність компанії та перспективну прибутковість;
- реалізація принципу персональної мотивації кожного учасника до самостійної діяльності;
- обґрунтування фінансової спроможності кожного виду діяльності з метою передачі непрофільних активів на аутсорсинг.

Побудова фінансової структури Укрзалізниці відбувалася з урахуванням організаційних, територіальних, галузевих, технологічних та інших особливостей її діяльності. В результаті було виділено місця виникнення витрат та центри фінансової відповідальності чотирьох типів: центри витрат; центри доходів; центри фінансової ефективності; центри прибутку та інвестицій.

При формуванні центрів витрат ми вважаємо за доцільне підрозділяти їх на центри нормативних та управлінських витрат: в перших керівник несе відповідальність за досягнення нормативного (планового) рівня витрат з випуску продукції (робіт, послуг), а в других – за забезпечення найкращого

рівня послуг у рамках виділеного бюджету. Центрами нормативних витрат є більшість структурних підрозділів Укрзалізниці. Можна спостерігати їх характерно виражений зв'язок між обсягом споживаних ресурсів і випуском продукції чи здійснених перевезень. Такі підрозділи є дуже обмеженими у прийнятті різного роду рішень, оскільки вони не тільки не управляють доходами та прибутком, але також отримують ззовні завдання за обсягом випуску та нормативами витрачання ресурсів. Основними критеріями ефективності роботи нормативних центрів витрат є виконання плану з випуску послуг (продукції) при заданих вимогах до якості та фіксованому рівні ресурсів, що виділяються. Центри управлінських витрат – це адміністративні та функціональні департаменти, управління, центри, служби Укрзалізниці.

Центрами доходів Укрзалізниці є підрозділи Центру фірмового транспортного обслуговування та аналогічні їм структури, пов'язані з акумулюванням доходів від послуг, що надаються компаніїю.

Як центри фінансової ефективності розглядаються територіальні філії (залізниці), які несуть відповідальність за весь комплекс операцій з надання перевізних послуг у своїх межах. У назві даних центрів закладено поняття «ефективність», яке має на увазі співвідношення корисного кінцевого результату діяльності підприємства та витрачених ресурсів. Філії оцінюються переважно не за абсолютними показниками (доходи, витрати, фінансовий результат), а за відносними, що характеризують ефективність їх діяльності. Центрами прибутку та інвестицій є Укрзалізниця загалом та її структурні підрозділи.

В основу системи бюджетування на залізничному транспорті закладено такі принципи: розподіл загального бюджету Укрзалізниці за центрами фінансової відповідальності; весь бюджет галузі розбивається на цільові бюджети, якими наділяються структурні одиниці (центри відповідальності).

Відповідно до першого принципу, бюджетні завдання Укрзалізниці:

– перелік цільових параметрів програми стратегічного розвитку галузі, що формулюються у вигляді системи кількісних показників, які необхідно досягти у плановому періоді,

– доводиться до територіальних та функціональних філій, а далі – вниз за ступенями ієрархії компанії до структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності). З отриманих бюджетних завдань останні формують планові бюджети, які проходять шлях узгодження знизу нагору, після чого повторюється етап розподілу вже відкоригованих бюджетних завдань за структурними одиницями. Звіти щодо виконання бюджетів структурними підрозділами консолідуються за ступенями ієрархії підприємства. На рівні філій та Центрального апарату Укрзалізниці таким чином формуються пакети зведених бюджетів.

За обсягом відомостей розрізняють основні бюджети, які відображають весь обсяг діяльності організації, і приватні, які показують окремі напрями діяльності. Структура бюджетів Укрзалізниці наступна:

1) Операційні бюджети (бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет витрат, бюджет запасів та закупівель);

2) Фінансові бюджети (бюджет капітальних вкладень, бюджет доходів та видатків, бюджет кредитів та позик, бюджет руху дебіторської та кредиторської заборгованості, прогнозний бюджет, бюджет руху грошових коштів);

3) Мотиваційні бюджети (бюджет мотивації, бюджет розвитку).

Вихідним у системі бюджетування Укрзалізниці є бюджет продажів, на основі якого будується вся система операційних та фінансових бюджетів. Також передбачено створення мотиваційного бюджету, що забезпечує зацікавленість підприємств та працівників у зростанні ефективності кінцевих результатів. Найважливіші напрями використання коштів цього бюджету – розвиток підприємства, соціальні програми та виплата винагороди працівникам, які зробили реальний внесок у досягнення результату.

Бюджет розвитку призначений для узагальнення ключових показників діяльності та представлення їх у компактному вигляді для розгляду та затвердження вищим керівництвом компанії. Зведені бюджети доходів і витрат, рух грошових коштів та зведений прогностичний баланс повністю характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства протягом бюджетного періоду та фінансовий стан на кінець періоду. Перший містить інформацію про фінансові результати, другий – про фінансові потоки, третій – про фінансовий стан філії чи Укрзалізниці загалом.

Усі бюджети взаємопов'язані між собою. Так, показники, що входять до розрахунку кількох бюджетів, запроваджуються лише один раз – у той бюджет, де вони формуються. Відповідно зміна показника щодо одного бюджету відображається у всіх бюджетах.

Структурована система взаємопов'язаних бюджетів Укрзалізниці, побудована з урахуванням організаційних, територіальних, галузевих, технологічних та інших особливостей компанії відображає всі аспекти її діяльності та загалом задовольняє вказаним вище завданням бюджетування на залізничному транспорті. Але практично реалізація системи бюджетного управління не поширюється на структурні одиниці. Враховуючи величезну різноманітність видів діяльності на залізничному транспорті, необхідно розробити систему оцінки роботи кожного структурного підрозділу з визначенням його внеску до загального фінансового результату компанії та створити дієвий механізм мотивації.

Вченими проводиться безперервна робота щодо пошуку найбільш оптимальних рішень у цьому напрямку. В результаті у складі бюджетно-ринкового механізму було запропоновано включення права мотиваційного фінансування за цільовими джерелами та напрямками використання за досягнення високих кінцевих результатів.

Основна ідея запропонованого підходу ось у чому. У кожного підрозділу є умовно-постійні та умовно-змінні витрати. Перші немінучі, а другі можуть змінюватись. Управління умовно-змінними витратами (кадрова

політика, впровадження ресурсозберігаючих технологій, конкурсний відбір постачальників продукції та багато іншого) та дозволяє структурним підрозділам ефективно використовувати всі види ресурсів, а отже, розширювати свої можливості у межах виділених бюджетних коштів. Отримана в такий спосіб економія коштів дає використання права мотиваційного фінансування.

Досі основним методом планування витрат є розрахунково-аналітичний (тобто «від досягнутого»), коли план складається з урахуванням витрат попереднього періоду з урахуванням коригувань змiну різних чинників. Однак у світовій практиці існує інший, більш прогресивний метод планування витрат - нормативний, що передбачає всебічний аналіз усіх видів та груп витрат, побудову альтернативних моделей господарювання та вибір оптимального варіанту. Побудований таким чином план більш адекватний подіям, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і враховує вплив різних інноваційних процесів, а також організаційних, технічних і природно-кліматичних особливостей кожного структурного підрозділу.

Потрібно зауважити, що процес бюджетування у компаніях холдингового типу пов'язані з обробкою величезної кількості даних, потребують уніфікації та стандартизації. З метою якісного та своєчасного забезпечення введення, обробки та аналізу даних, а також отримання оперативної інформації в реальному режимі часу за всіма рівнями управління Укрзалізниці здійснено впровадження інформаційно-аналітичної системи корпоративного управління та прогнозування на базі єдиної корпоративної автоматизованої системи управління фінансовими ресурсами компанії.

Масштаби Укрзалізниці передбачають одночасну роботу десятків тисяч користувачів, що висуває певні вимоги до автоматизованої системи, серед яких: безперебійне функціонування в режимі реального часу, синхронна обробка великої кількості документів, можливість розширення системи та нарощування її технологічного та функціонального потенціалу.

Основними документами бюджетного регламенту Укрзалізниці є: альбом форм зведених бюджетів Укрзалізниці; методичні рекомендації щодо заповнення зведених бюджетів Укрзалізниці; регламент бюджетного управління Укрзалізниці.

Удосконалення існуючої системи бюджетування на залізничному транспорті відбувається безперервно і є необхідною умовою ефективної роботи кожного структурного підрозділу та компанії загалом. Водночас потрібне її практичне впровадження на всіх (а не лише вищих) рівнях ієрархії Укрзалізниці, розробка науково-обґрунтованої нормативної бази, удосконалення системи оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів та механізму мотивації.

Отже, для побудови ефективної структури управління витратами доцільно використовувати метод бюджетування. Це необхідно проводити в такій послідовності: оцінка поточного фінансового плану; формування цільового варіанта фінансових бюджетів; складання операційних бюджетів у центрах відповідальності; встановлення остаточного варіанта фінансових бюджетів; затвердження та контроль за його виконанням.

До структури системи бюджетного фінансового планування пропонується включити такі елементи: бюджетне планування діяльності підрозділів залізниці; бюджетне планування діяльності служб окремої залізниці; зведене (комплексне) бюджетне планування діяльності підприємства залізничного транспорту в цілому. Така система дозволяє забезпечити процеси формування бюджетів, їх узгодження, затвердження та контроль за виконанням. Для реалізації бюджетного планування необхідно розробити економічно обґрунтовані нормативи, які створюють ефективну базу даних для прогнозування витрат, а також пошуку резервів їх зниження.

ВИСНОВКИ

Підтримка оптимального рівня витрат є основною умовою його виживання й розвитку. Управління витратами – найважливіший інструмент досягнення підприємством високого економічного результату. Перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від поведінки витрат та управління ними. Залізничний транспорт має свою специфіку функціонування, а отже і система управління витратами повинна бути унікальною, але спиратися на найкращий досвід інших подібних підприємств.

В роботі виокреслено основні поняття зі сфери витрат та управління витратами, проаналізовано структури номенклатури витрат залізниць та методи розрахунку та аналізу собівартості залізничних перевезень.

Також проаналізовано фінансово-економічний стан залізничного транспорту в Україні, виявлено, що підприємство потерпає з року в рік значні збитки. Це відбувається внаслідок неефективного управління наявними ресурсами та відсутністю належного контролю на витратами.

Проаналізовано закордонний досвід успішних компаній та виявлено, що в їх структурі функціонує структура контролінгу. В цьому контексті запропоновано створити подібну службу і в структурі Укрзалізниці.

Розроблено напрями залучення інвестицій в залізничну галузь (в першу чергу, за допомогою концесії) та удосконалення системи управління витратами (запропоновано бюджетування з розподілом за центрами відповідальності).

Задля сталого розвитку залізниць важливим завданням є оптимальний розподіл ресурсів між поточною та інвестиційною діяльністю.

Список використаних джерел.

1. Реформування бухгалтерського обліку на залізничному транспорті України: Офіційне видання [Текст] – К. – КУЕТТ – 2002 р. – 528 с.
2. Шумляєв, Б. О. Бухгалтерський облік основної діяльності залізниць України. Підручник для вузів залізничного транспорту [Текст] / Б. О. Шумляєв, Е. І. Рябий, В. І. Дзюба, А. Я. Ніколайчук. – Д. – 2004 р. – 424 с.
3. Павлов, В. І. Економічний механізм функціонування підприємства. Структурований конспект лекцій [Текст] / В. І. Павлов, І. В. Кривов'язюк. – Луцьк: Надстир'я, 2000 р. – 120 с.
4. Атамас, П. Й. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінський облік» [Текст] / П. Й. Атамас. – Д.: ДУЕП, 2005. – 168 с.
5. Власова, О. Є. Конспект лекцій з курсу «Управлінський облік» для студентів спец. 7.050106 «Облік та аудит» [Текст] / О. Є. Власова. – ХНАМГ. – Х. – 2005 р. – 89 с.
6. Ковтун, С. Управління затратами [Текст] / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлу. – Х.: Фактор, 2008 р. – 272 с.
7. Любушин Н. П. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 448 с.
8. Себестоимость железнодорожных перевозок: Учебник для вузов железнодорожного транспорта/ Н. Г. Смехова, А. И. Купоров, Ю. Н. Кожевников и др. – М.: Маршрут, 2003. – 494 с.
9. Рибалко О. М., Сьомченко В. В., Трунська С. А. Теоретичні підходи до сутності витрат та управління ними на підприємствах

залізничного транспорту. Вісник Запорізького національного університету. 2010. Вип. 2(6). С. 171–175.

10. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті: наказ Міністерства транспорту України від 05.02.2001 р. № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065361-01#Text>

11. Облікова політика ПАТ «Укрзалізниця»: наказ Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» від 30.08.2016 р. № 526. Київ, 2016. 210 с.

12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31 листопада 1999 р. № 318 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

13. Номенклатура витрат з основних видів економічної діяльності залізничного транспорту України: наказ Укрзалізниці від 28 серпня 2007 р. №417–Ц.

14. 5. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 440с.

15. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / за заг. ред.: Ф. Ф. Бутинця. 8-е видання, доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2009. 912с.

16. Нашкерська В.Г. Фінансовий облік: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 387с.

17. Загорський В.С., Вовчак О. Д., Благун І. Г., Чуй І. Р.Фінанси: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2008. 274 с.

18. Бухгалтерський фінансовий облік: навч. посіб. / під ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2007. 723 с.

19. Цимбалюк Л. Г., Скригун Н.П., Антошкіна Л.І. Формування та управління витратами виробництва: підручник. Донецьк: Юго–Восток, 2009. 240 с.

20. Скрипник М.І. Процес калькулювання: визначення понять.

Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. пр. Житомир: ЖДТУ, 2009. Вип. 3 (15). 376 с.

21. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 654 с. 106.

22. Топоркова О. А., Половинка Л. С. Витрати залізничного транспорту – управлінський аспект. Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. 2013. Вип. 6. С. 61–66.

23. Овруцька В. В. Фактори формування економічно обґрунтованих витрат на підприємствах залізничної галузі. Ефективна економіка. 2019. №6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.154

24. Податковий кодекс України: Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755- V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

25. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

27. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996 – XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

28. Методика розрахунку тарифів на перевезення пасажирів залізничним транспортом: наказ Міністерства інфраструктури України від 19.06.2013 р. № 412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1069-13#Text>

29. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

30. П'ятигорець Г. С., Пилипенко Ю. К. Необхідність визначення шляхів оптимізації витрат на залізничному транспорті в умовах

реформування. Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. Дніпропетровськ. 2015. Вип. 9. С. 113–117.

31. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с. 107.

32. Козир О. М. Система управління витратами підприємств залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Укр. Держ. Акад. залізничного транспорту. Харків, 2008. 17 с.

33. Приходько Т. В. Класифікація ознак та порівняння змісту затрат, витрат та видатків виробництва. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 1 (10). С. 176–182.

34. Полішко Т. В. Управління витратами підприємств залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.03 / Укр. Держ. Акад. залізничного транспорту. Харків, 2004. 20 с.

35. Должанський А. М., Фіновський О. Г. Вдосконалення діючої системи витрат на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. С. 203–208.

36. Фінансовий план АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/vkfp/

37. Каменєв О. А., Топоркова О. А. Система управління витратами в умовах вертикальної інтеграції залізничної галузі. Проблеми та перспективи розвитку транспорту: матеріали ІХ всеукр. наук.–практ. конф. Одеса, 2020. С. 11–3.

38. Масько А. М. Реформування залізничного транспорту в Україні Інфраструктура ринку. 2019. № 33 С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-4>

39. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018, 2019, 2020 р.р. Укрзалізниця: офіційний веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/>

40. Стратегія акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019-2023 роки». Укрзалізниця: офіційний веб-сайт. URL:

<https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/.pdf>

41. Toporkova O. A., Shylo L. A. Analytical support of financial analysis at the railway transport. Science and Transport Progress. Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport. 2018. Vol. 2(74) P. 31–43. doi: 10.15802/stp2018/130581 108

42. Теоретичні та прикладні аспекти обліку, оподаткування та аудиту в сучасних умовах господарювання : колект. моногр. / під заг. ред В. В. Бобиля. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. 120 с.

43. Департамент бухгалтерського, податкового обліку, звітності та методології. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/

44. Каменєв О. В. Особливості калькулювання собівартості послуг виробничих підрозділів залізничного транспорту. Інформаційні технології та моделювання в економіці: зб. наук. пр. за матеріалами Всеукраїнської науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (Дніпро, 05-06 груд. 2019 р.). Дніпро: НМетАУ, 2019. С. 52–55.

45. Божок Н. О., Чорна В. В. Особливості обліку і аналізу витрат за видами діяльності на підприємствах залізничного транспорту в умовах реформування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62 (Додаток). С. 71–73.

46. Топоркова О. А. Контроль витрат на залізничному транспорті. Проблеми економіки транспорту: матеріали XIV міжнар. наук.–практ. конф. (Дніпропетровськ, 21-22 квіт. 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. С. 99.

47. Олійник Г. Ю. Удосконалення облікової системи підприємств залізничного транспорту. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. пр. 2009. № 6. С. 159–162.

48. Топоркова О. А., Шило Л. А., Ролік В. В. Управлінські аспекти аналізу витрат залізничного транспорту. Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. Вип. 12. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2016. С. 42–48.

49. Лекція №8 Тема «Експлуатаційні витрати та собівартість залізничних перевезень». <https://izlov.ru/docs/100/index-1699.html>
50. Потетюєва М. В. Особливості управління витратами на залізничному транспорті / М. В. Потетюєва // Залізничний транспорт України. — 2006. — № 2. — С. 76—78.
51. Макаренко М. В. Совершенствование финансовой системы железных дорог Украины / М. В. Макаренко // Весь транспорт. — 2002. — № 10. — С. 26—27.
52. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України / Н. М. Ткаченко. — К. : АСК, 2005. — 427 с.
53. Бухгалтерський управлінський облік / [Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська]. — Житомир : ПП «Рута», 2002. — 480 с.
54. Реформування бухгалтерського обліку на залізничному транспорті України / [М. В. Макаренко, Ю. М. Цветов, Н. С. Соколовська, та ін.] ; за ред. М. В. Макаренко. — К. : Київ. ун-т екон. і технологій транспорту, 2002. — 528 с.
55. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. — Минск : ИНФРА, 2004. — 425 с.
56. Білоусова І. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 9. — С.3-6.
57. Бахрушина М. А., Бухгалтерський управленческий учет : Учебник 3-е изд., доп. и пер. М. : Л., 2004. 576 с.
58. Гриценко О.І., Горохова В.М. Актуальні питання аналізу витрат на якість обслуговування як передумова ефективності бізнесу. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2019. №29. — URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/29-2019>.
59. Марени, Т. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 12. — С. 19-26
60. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект:

Монографія. Тернопіль: Астон. 2005. 288 с.

61. Покропивний С. Ф., Економіка підприємства: Підручник 2-ге вид. перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2001. 528с.

62. Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ МФУ від 19 січня 2000р. № 27/4248. *Все о бухгалтерском учете*. 2000. №11(436).

63. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами. *Фінанси України*. 2003. №12. С.53-57.

64. Виктор Довгань. Інвестиції для Укрзалізниці – де взяти гроші для розвитку?https://cfts.org.ua/blogs/investitsi_dlya_ukrzhaliznitsi__de_vzyati_groshi_dlya_rozvitku__608

65. <http://naukarus.com/privlechenie-chastnyh-investitsiy-v-proizvodstvennuyu-infrastrukturu-zheleznodorozhnogo-transporta>

66. <https://studfile.net/preview/3577861/page:30/>

67. Організація обліку доходів та витрат підприємства. https://studwood.ru/2096601/buhgalterskiy_uchet_i_audit/organizatsiya_obliku_dohodiv_vitrat_pidpriyemstva

68. Організація обліку та контролю експлуатаційних витрат залізничних доріг. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76700/3/Bannik_magistr_rob.pdf

69. Horvat P., Reichmann T. Vahlens grosses Conrollinglexikon. Munchen. 1993. 827 p.

70. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика. 1997. 800с.

71. Голубович В. И. Экономическая история зарубежных стран. М.: Интерпрессервис. Экоперспектива. 2003. 592 с.

72. Контролінг - найкращий друг керівника. https://reff.net.ua/48593-Kontrolling_luchshiy_drug_ukrovoditelya.html

73. Лекции по дисциплине «Контролінг».
<https://www.stud24.ru/accounting/lekcii-po-kontrolng/279467-833602-page1.html>
74. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1(51). – С. 125-129.
75. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: монографія. Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2006. 252 с.
76. Основи бюджетування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін та ін. Львів, 2010. 216 с.
77. Мельник В.О., Журавель Г.В. Бюджетування в системі стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 28. С. 183–185.
78. Твардовська Л.М., Півняк Ю.В. Роль бюджетування в сучасних умовах на залізничному транспорті. Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2010: тези доповідей 5-ї міжнар. наук.- практ. конф. (Яремче, 24–26 листопада 2010 р.). Київ: ДЕТУТ, 2010. С. 114.
79. Труханов Ю.П. Бюджетування на залізничному транспорті. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». 2011. Вип. 17. С. 186–189.
80. Шумило Ю.О. Аналіз виробничих витрат у системі бюджетів підприємств / Ю.О. Шумило // Економіка та держава. – 2009. – №. 2. – С. 32-35.
81. Lowder T. The legacy of activity based costing, 2006, Social Science Research Network (SSRN). Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=920957>
82. Tsai, W.H. A technical note on using work sampling to estimate the effort on activities under activity-based costing. International Journal of production economics, 43, 1996, pp. 11-16.
83. Tsifora E., Chatzoglou P.D. The evolution of costing during the period 1985-2015: Progress or inactivity?. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, 2016, 9.2. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2810029

