

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

Тетяна ВЛАСЕНКО

_____ (підпис)

_____ (ПІБ)

« ____ » _____ 20__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Формування інвестиційної політики підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(підпис)

Емілія ПРУШКІВСЬКА

Виконав

(підпис)

Андрій САВЧУК

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент Тетяня ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
«___» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Савчук Андрія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Формування інвестиційної політики підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані АТ «Укрзалізниця»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні засади формування інвестиційної політики підприємства
2. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства АТ «Укрзалізниця»
3. Шляхи вдосконалення інвестиційної політики підприємства

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Емілія ПРУШКІВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Андрій САВЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення інвестиційної політики підприємства.....	7
1.2. Характеристика типів інвестиційної політики підприємства	12
1.3. Основні принципи розробки інвестиційної політики	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»	26
2.2. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства в середньостроковій перспективі.....	30
2.3. Аналіз ефективності інвестиційної політики підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Стратегічні підходи до формування інвестиційної політики в АТ «Укрзалізниця»	44
3.2. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності інвестиційних рішень	48
3.3. Прогнозна модель формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» в умовах повоєнного відновлення	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкурентної боротьби підприємства стикаються з необхідністю розробки ефективної інвестиційної політики, яка дозволить забезпечити їхній сталий розвиток та конкурентоспроможність. Інвестиційна політика підприємства – це один із основних інструментів стратегічного управління, що визначає напрями капіталовкладень, джерела фінансування та механізми оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Особливої актуальності ця тема набуває у контексті діяльності АТ «Укрзалізниця» – національного оператора залізничного транспорту України, який відіграє стратегічну роль у розвитку транспортної інфраструктури країни. У період повоєнної відбудови особливо важливо знайти ефективні шляхи залучення інвестицій для модернізації залізничної галузі, оновлення рухомого складу та підвищення ефективності логістичних процесів.

Мета дипломної роботи – систематизація теоретичних знань щодо формування інвестиційної політики підприємства задля розробки рекомендацій вдосконалення інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- з'ясувати сутність та основний тип інвестиційної політики підприємства, у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах;
- охарактеризувати організаційну та економічну діяльність АТ «Укрзалізниця»;
- провести аналіз інвестиційної діяльності АТ «Укрзалізниця», визначити фактори, що впливають на в умовах повоєнної відбудови;
- запропонувати стратегічні підходи до залучення інвестицій та підвищення ефективності інвестиційних рішень;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця».

Об'єкт дослідження – процес формування інвестиційної політики підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні особливості формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця».

У ході дослідження використано такі наукові **методи дослідження**: теоретичні методи (аналіз, синтез, порівняння) – для вивчення основних підходів до формування інвестиційної політики підприємства; економіко-статистичні методи – для оцінки інвестиційного потенціалу та ефективності інвестиційної діяльності підприємства; метод експертних оцінок – для аналізу факторів, що впливають на інвестиційну діяльність АТ «Укрзалізниця»; прогнозування – для оцінки перспектив удосконалення інвестиційної політики підприємства.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності АТ «Укрзалізниця» для підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю, залучення нових інвесторів та модернізації залізничної інфраструктури.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування інвестиційної політики підприємства, визначено її сутність, значення, типи та основні принципи розробки. У другому розділі проведено аналіз інвестиційної діяльності АТ «Укрзалізниця», оцінено її інвестиційний потенціал, ефективність реалізованих інвестиційних проєктів, а також розглянуто фактори, що впливають на інвестиційну діяльність у сучасних умовах. У третьому розділі запропоновано стратегічні підходи до залучення інвестицій, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності інвестиційних рішень та здійснено оцінку запропонованих заходів. Робота містить 63 сторінки основного тексту, 9 таблиць, 8 рисунків, 25 використаних джерел, 1 додаток.

Загалом, дослідження спрямоване на вирішення актуальних питань формування та вдосконалення інвестиційної політики підприємства, що має особливе значення для розвитку транспортної інфраструктури України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення інвестиційної політики підприємства

У сучасних умовах трансформації національної економіки, активізації інтеграційних процесів, а також у контексті післявоєнної відбудови країни, інвестиційна політика підприємства набуває особливої актуальності. Вона виступає не лише інструментом залучення фінансових ресурсів, а й визначальним фактором сталого розвитку, модернізації виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності. Зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, динамічні зміни технологій, потреба у відновленні зруйнованої інфраструктури, нестабільність фінансових ринків і потреба в стратегічному плануванні ставлять перед підприємствами нові виклики. Саме тому грамотне формування інвестиційної політики дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні зміни, залучати інвесторів і реалізовувати капіталомісткі проекти з високою доданою вартістю.

Ефективна інвестиційна політика забезпечує баланс між поточними потребами підприємства та перспективними цілями розвитку, сприяє підвищенню якості надання послуг, інтеграції у міжнародні транспортні системи, оновленню основних фондів і технологічному переоснащенню. У зв'язку з цим дослідження теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів формування інвестиційної політики – актуальне як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Поділяємо точку зору вчених Кадол Л. В. та Кравчук Л. М. [1., які трактують, що інвестиційна політика підприємства (ІПП) – важливий елемент стратегічного управління, який визначає напрями капіталовкладень, джерела фінансування та ефективність реалізації інвестиційних проєктів. В економічній літературі існує кілька підходів до визначення сутності інвестиційної політики.

Як зазначено в джерелі [2], ресурсний підхід – розглядає ІПП як систему управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства, спрямовану на досягнення його стратегічних цілей. Функціональний підхід – визначає інвестиційну політику як процес формування, реалізації та оцінки інвестиційних проєктів, орієнтований на забезпечення ефективного розвитку підприємства. Системний підхід – розглядає ІПП як комплекс заходів, що включають аналіз інвестиційного середовища, оцінку ризиків, вибір джерел фінансування та механізми управління інвестиційною.

Незалежно від підходу, інвестиційна політика підприємства спрямована на забезпечення оптимального розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням стратегічних та тактичних пріоритетів розвитку. Незалежно від підходу, інвестиційна політика підприємства спрямована на забезпечення оптимального розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням стратегічних та тактичних пріоритетів розвитку. Вона формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері капіталовкладень і забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Роль інвестиційної політики змінюється залежно від горизонту планування. Рисунок 1.1 ілюструє пріоритети інвестиційної діяльності підприємства залежно від періоду реалізації проєктів – короткострокового (до 1 року), середньострокового (1–5 років) і довгострокового (понад 5 років).

У короткостроковій перспективі увага зосереджена на оптимізації поточних витрат, управлінні оборотними активами, реалізації проєктів із швидкою окупністю, забезпеченні ліквідності та мінімізації ринкових ризиків. У середньостроковому періоді основні завдання включають формування стабільної інвестиційної стратегії, реалізацію інфраструктурних проєктів, диверсифікацію ризиків та оптимізацію структури фінансування. У довгостроковому періоді акцент робиться на інноваційному розвитку, модернізації виробництва, стратегічних партнерствах і створенні конкурентних переваг у міжнародному масштабі. Такий підхід забезпечує комплексне й поступове нарощування інвестиційного потенціалу підприємства.

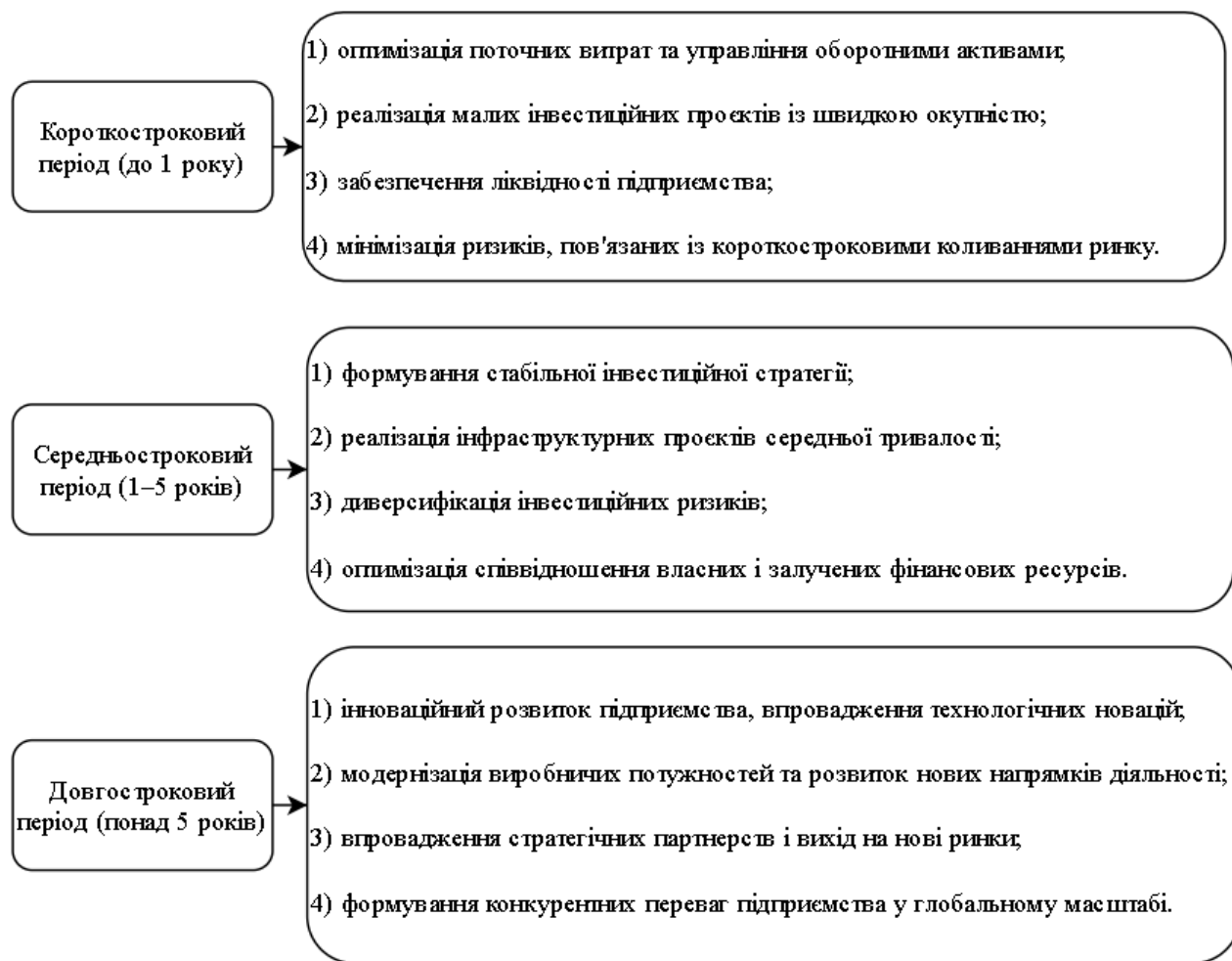


Рис. 1.1 – Пріоритети інвестиційної діяльності підприємства у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Ефективна інвестиційна політика дозволяє підприємству забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі, адаптацію до змін у середньостроковій та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Вона також сприяє формуванню конкурентних переваг, зміцненню фінансової стійкості та створенню умов для залучення стратегічних інвесторів.

Залізнична галузь – це капіталомісткий сектор економіки, де інвестиційна політика відіграє важливу роль у забезпеченні безперервного функціонування та розвитку інфраструктури. Один із важливих напрямів інвестиційної політики – модернізація рухомого складу, зокрема локомотивів, вагонів та електропоїздів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності перевезень та зменшенню

експлуатаційних витрат. Також значну увагу приділяють розвитку залізничної інфраструктури, включаючи оновлення колійного господарства, вокзалів та логістичних хабів, що дозволяє покращити транспортну доступність та сприяє інтеграції в європейську транспортну систему.

Також, відповідно до джерела [4], важливий чинник підвищення ефективності залізничної галузі – впровадження інновацій та цифрових технологій, які сприяють автоматизації процесів, зменшенню впливу людського фактора та підвищенню безпеки перевезень. Для реалізації інвестиційних проєктів залучаються нові механізми фінансування, серед яких державно-приватне партнерство, співпраця з міжнародними фінансовими інституціями та випуск корпоративних облігацій, що дозволяє розширити джерела фінансування та забезпечити стабільний розвиток залізничної інфраструктури.

Крім базових підходів до формування інвестиційної політики, важливо враховувати інституційне середовище, в якому вона реалізується. Це середовище включає чинну законодавчу базу, державні пріоритети економічного розвитку, податкову систему, політику у сфері державно-приватного партнерства, а також зовнішньоекономічні фактори. Зокрема, для АТ «Укрзалізниця» вагому роль відіграє підтримка з боку Міністерства відновлення України, участь у державних програмах модернізації транспорту, а також співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, як-от ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк.

Варто також зазначити, що інвестиційна політика підприємства реалізується через практичні механізми, серед яких основні наступні: інвестиційне планування, розробка інвестиційної стратегії, підготовка бізнес-планів, бюджетування капітальних вкладень, аналіз ефективності інвестиційних проєктів та моніторинг їх реалізації. Вибір інструментів залежить від типу інвестицій, термінів реалізації, обсягів фінансування та ризиковості проєкту.

ІПП також передбачає чітке розмежування типів інвестицій, серед яких можна виділити реальні (на придбання матеріальних активів – техніки, будівель, споруд), фінансові (вкладення у цінні папери), інтелектуальні (розробка ІТ-рішень, навчання персоналу) та соціальні інвестиції (покращення умов праці,

підтримка громад). Для залізничного транспорту більш пріоритетні саме реальні інвестиції у модернізацію інфраструктури та рухомого складу.

Варто також підкреслити, що інвестиційна політика тісно взаємопов'язана з іншими функціональними політиками підприємства, зокрема фінансовою, інноваційною, екологічною та кадровою. Наприклад, інвестиції у нові електровози потребують не лише капітальних витрат, а й зміни технологічних процесів, навчання персоналу та адаптації ІТ-систем управління перевезеннями. В цілому, ІПП має ґрунтуватися на системному підході.

Також у сучасних умовах усе більшого значення набуває перехід до нової парадигми інвестиційної політики, орієнтованої на сталий розвиток, екологічну відповідальність, інноваційність та цифровізацію. Зокрема, популярності набувають підходи ESG (Environmental, Social, Governance), які визначають нові стандарти залучення капіталу та взаємодії з інвесторами. Для АТ «Укрзалізниця» це означає перспективи розвитку «зеленого транспорту», впровадження енергоефективних технологій і зниження вуглецевого сліду у рамках євроінтеграційних зобов'язань.

Інвестиційна політика підприємства особливо актуальна в умовах повоєнної відбудови, коли відбувається фізичне відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури і кардинальне переосмислення стратегічних підходів до розвитку економіки та її основних галузей. У таких умовах інвестиційна політика має не просто компенсувати втрати, а закласти основи для якісно нового, більш стійкого, безпечного та інноваційного господарського середовища. Для підприємств транспортної галузі, зокрема АТ «Укрзалізниця», це означає переорієнтацію інвестиційних потоків на модернізацію та цифровізацію логістичних процесів, розширення мережі електрифікованих маршрутів, будівництво мультимодальних хабів та впровадження сучасних стандартів безпеки.

Основні пріоритети в рамках післявоєнної ІПП: відновлення пошкодженої залізничної інфраструктури (мости, станції, колії), закупівля нових одиниць рухомого складу, відновлення технічних засобів управління перевезеннями,

інтеграція з транспортною системою ЄС (зокрема, у напрямку Польщі, Словаччини, Румунії), а також створення сприятливих умов для залучення міжнародних інвесторів і донорських організацій. Надзвичайно важливо також сформуванню стабільного правового середовища для інвестицій, прозорих механізмів державно-приватного партнерства та програм страхування інвестиційних ризиків у зонах, що зазнали руйнувань. У сукупності ці заходи дозволяють підприємствам не лише повернутися до довоєнного рівня функціонування, а й зробити суттєвий крок у напрямку сталого, конкурентоспроможного розвитку.

Загалом, інвестиційна політика підприємства визначає ефективність використання капіталу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує стаке економічне зростання, що досить важливо для таких стратегічних галузей, як залізничний транспорт.

1.2. Характеристика типів інвестиційної політики підприємства

Інвестиційна політика підприємства може бути реалізована через різні підходи до управління інвестиційною діяльністю, які відрізняються рівнем ризику, темпами розвитку та джерелами фінансування. Основні типи інвестиційної політики включають наступні: консервативна, помірна та агресивна. Вибір тієї чи іншої політики залежить від стратегічних цілей підприємства, стану економіки, галузевої специфіки та рівня доступних ресурсів.

Як зазначає Голубєв Д. І. [5], консервативна інвестиційна політика передбачає мінімізацію ризиків і спрямована на стабільний розвиток підприємства за рахунок поступового нарощування інвестицій. Основними характеристиками такої політики є:

- фокус на безпечні та малоризикових активів – підприємство переважно інвестує кошти в перевірені інструменти, які мають стабільну дохідність і низьку ймовірність втрат. Це можуть бути державні облігації, банківські депозити або довгострокові інфраструктурні проекти з мінімальним рівнем ринкового ризику.

Такий підхід забезпечує збереження капіталу навіть в умовах економічної нестабільності;

- використання власного капіталу як основного джерела фінансування – підприємство уникає надмірної залежності від зовнішніх позик, що дозволяє зменшити кредитне навантаження та ризики дефолту. Інвестиційна діяльність здебільшого фінансується за рахунок накопичених прибутків, амортизаційних відрахувань або інших внутрішніх резервів;

- пріоритетність збереження фінансової стабільності над високими прибутками – головне завдання такої політики не максимізація прибутку, а збереження фінансової рівноваги підприємства. Це означає обережне поводження з капіталом, уникнення ризикових операцій та забезпечення стабільного грошового потоку для виконання поточних зобов'язань;

- низькі темпи розширення бізнесу та інвестування лише у найменш ризикові проєкти – розширення діяльності відбувається поступово, із зосередженням на тих напрямках, де рівень невизначеності мінімальний. Інвестиції здійснюються лише після детального аналізу ринку та ретельної оцінки ризиків;

- висока ліквідність активів – підприємство підтримує такий склад активів, який дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Значна частка фінансових ресурсів залишається в легко реалізованих формах (готівка, короткострокові вкладення), що дає можливість зберігати фінансову гнучкість і оперативно покривати непередбачувані витрати.

Такий підхід переважно використовується підприємствами, які працюють в умовах нестабільного ринку або мають обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування. Наприклад, у залізничній галузі консервативна політика може реалізовуватися через інвестування у підтримку існуючої інфраструктури та оновлення рухомого складу без значного розширення бізнесу.

Також відповідно до праці Голубєва Д. І. [6], помірні інвестиційна політика – це компроміс між ризиками та прибутковістю, вона передбачає

збалансоване управління інвестиціями з метою стабільного розвитку та помірнього нарощування активів. Основні риси цієї політики:

а) поєднання власних та залучених коштів (власний капітал + помірний рівень кредитного фінансування) – підприємство не обмежується лише власними ресурсами, але й обережно використовує зовнішні джерела фінансування (банківські кредити, облігації, інвестиційні позики). Такий підхід дозволяє збільшити інвестиційний потенціал без створення критичного фінансового навантаження. Головне – забезпечення збалансованості між боргами та доходами, щоб уникнути надмірної заборгованості;

б) інвестування в помірно ризикові активи, включаючи акції перспективних компаній, інноваційні проєкти та розширення потужностей підприємства – стратегія передбачає вкладення коштів у напрями, що мають середній рівень ризику, але потенційно можуть забезпечити вищу прибутковість, ніж традиційні інструменти. Це, зокрема, розвиток нових технологій, оновлення обладнання, підтримка стартапів, участь у венчурних програмах або будівництво нових виробничих ліній;

в) рівномірний розподіл інвестиційних потоків між безпечними та ризиковими активами – диверсифікація виступає важливим інструментом для зниження інвестиційних ризиків. Частина коштів спрямовується на стабільні, надійні проєкти, що генерують прогнозований дохід, а інша частина – на більш динамічні проєкти з підвищеним потенціалом зростання. Це дозволяє зберегти фінансову стабільність і водночас створювати резерви для розвитку;

г) фокус на довгострокову перспективу із розширенням бізнесу та освоєнням нових ринків – основна мета тут не короткостроковий прибуток, а сталий розвиток підприємства. Підприємство інвестує в проєкти, які дадуть результати через кілька років, але матимуть тривалий ефект: розвиток інфраструктури, розширення присутності на національних і міжнародних ринках, збільшення клієнтської бази;

д) забезпечення фінансової гнучкості та здатності адаптуватися до змін економічного середовища – підприємство планує інвестиції так, щоб мати змогу

швидко реагувати на зовнішні виклики – інфляцію, зміну вартості ресурсів, зміну валютного курсу, політичну нестабільність. Фінансова гнучкість передбачає наявність ліквідних резервів, можливість перегляду інвестиційних програм, доступ до резервних джерел фінансування.

Помірну інвестиційну політику часто застосовують великі підприємства, які мають стабільні фінансові показники та прагнуть до розвитку. Для АТ «Укрзалізниця» цей підхід може полягати у поступовій модернізації інфраструктури та оновленні рухомого складу при залученні коштів міжнародних фінансових інституцій.

Агресивна інвестиційна політика, як вказує Зоря О. П. [7] спрямована на максимальне нарощування капіталу та швидке збільшення частки ринку підприємства. Вона передбачає високий рівень ризику і використовує активні методи фінансування. Основні особливості:

- максимальне використання позикових коштів, включаючи кредити, випуск облігацій, залучення венчурного капіталу – підприємство активно залучає зовнішнє фінансування для реалізації масштабних проєктів, навіть якщо це супроводжується підвищенням боргового навантаження. Головна мета – швидке масштабування бізнесу. У таких стратегіях часто використовують венчурний капітал, краудфандинг або стратегічне кредитування під перспективні інноваційні продукти;

- інвестування в високо ризикові, але потенційно прибуткові активи (інноваційні технології, стартапи, масштабні інфраструктурні проєкти) – пріоритет надається проєктам із високим потенціалом зростання, навіть якщо вони мають невизначений або нестабільний результат. Це можуть бути нові технологічні рішення, цифрові платформи, експериментальні логістичні системи чи проривні продукти, здатні радикально змінити ринок;

- швидка експансія підприємства, вихід на нові ринки та розширення географії бізнесу – підприємство діє проактивно, розширюючи свою діяльність в нових регіонах, країнах або галузях, щоб закріпити конкурентні переваги та захопити частку ринку. Часто це пов'язано з відкриттям нових виробництв,

запуском філій, реалізацією міжнародних проєктів чи розвитком франчайзингової мережі;

- висока ймовірність фінансових втрат у разі несприятливих ринкових умов – внаслідок значного рівня фінансового ризику та високої залежності від зовнішнього середовища, навіть незначні коливання ринку можуть призвести до суттєвих втрат. Неправильно оцінені ризики, рецесія або регуляторні обмеження можуть зруйнувати агресивну стратегію без належного страхування;

- активне використання інструментів стратегічного партнерства та M&A (злиття та поглинання компаній) – підприємство активно шукає нові можливості для зростання шляхом придбання інших компаній, об'єднання ресурсів, інтеграції з ланцюгами постачання або обміну технологіями. M&A дозволяє прискорити вихід на нові ринки та отримати доступ до цінних ресурсів, але водночас потребує високого рівня управлінської компетенції та адаптаційної спроможності.

Такий підхід може бути доцільним у періоди економічного піднесення або коли підприємство прагне радикально змінити свою позицію на ринку. Для залізничної галузі агресивна політика може включати масштабну цифровізацію, залучення міжнародних інвесторів і прискорену інтеграцію до європейської транспортної системи.

Наведемо порівняльну характеристику описаних типів інвестиційної політики в таблиці нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика типів інвестиційної політики

Характеристика	Консервативна політика	Помірна політика	Агресивна політика
Рівень ризику	Низький	Середній	Високий
Джерела фінансування	Власні кошти	Власні та позикові кошти	Переважно позикові кошти
Темпи розвитку	Повільні	Помірні	Швидкі
Інвестиційні об'єкти	Надійні активи	Перспективні активи	Інноваційні, високоризикові активи
Гнучкість управління	Висока	Помірна	Низька (через фінансові ризики)

Окупність інвестицій	Довгострокова	Середньострокова	Короткострокова
Рівень прибутковості	Низький	Помірний	Високий

Джерело: розроблено автором на основі [5], [6], [7]

Вибір типу інвестиційної політики залежить від стратегічних цілей підприємства, фінансових можливостей та стану економіки. Консервативна політика підходить для підприємств, які прагнуть мінімізувати ризики та підтримувати фінансову стабільність. Помірна політика – це оптимальний вибір для більшості підприємств, оскільки вона дозволяє забезпечити збалансований розвиток. Агресивна політика використовується підприємствами, які прагнуть швидкої експансії, але потребує ретельного управління ризиками.

Доречно також зробити компаративний аналіз інвестиційної політики підприємств по різних газузах. Консервативна інвестиційна політика передбачає мінімізацію ризиків і спрямована на стабільний розвиток підприємства за рахунок поступового нарощування інвестицій, тому її часто застосовують підприємства аграрного сектору, які значною мірою залежать від природно-кліматичних умов та мають обмежений доступ до фінансових ринків. Тут пріоритет надається інвестиціям у збереження технічної бази, покращення логістики та розвиток аграрної інфраструктури. У залізничній галузі, як у випадку АТ «Укрзалізниця», така політика проявляється в оновленні основних фондів, зокрема ремонтах та технічному обслуговуванні, без істотного розширення діяльності.

Помірна інвестиційна політика, тобто компроміс між ризиками та прибутковістю, у промисловому секторі вважається найпоширенішою, оскільки дає змогу модернізувати виробництво, впроваджувати нові технології та одночасно зберігати фінансову стабільність. Такі підприємства, як металургійні комбінати, можуть поступово оновлювати обладнання, інвестувати у підвищення енергоефективності та екологічні стандарти. Для АТ «Укрзалізниця» помірна політика буде найбільш актуальною при реалізації

масштабних інфраструктурних проєктів за підтримки міжнародних партнерів, зокрема у рамках кредитних програм ЄБРР або Світового банку.

Агресивна інвестиційна політика характерна для підприємств ІТ-сектору, стартапів та компаній, орієнтованих на стрімке зростання та вихід на нові ринки. Цей підхід базується на активному залученні інвестиційного капіталу, короткостроковій окупності та високій прибутковості. Наприклад, технологічні компанії можуть швидко масштабувати продукти, виходити на міжнародні ринки та при цьому приймати високі ризики. У випадку з УЗ, агресивна політика може бути застосована до окремих проєктів, зокрема впровадження цифрових платформ управління перевезеннями або електрифікації напрямків з високим пасажиропотоком. Наведемо порівняння інвестиційної політики за галузями в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика інвестиційної політики за галузями

Галузь	Типова інвестиційна політика	Особливості реалізації	Джерела фінансування
Аграрний сектор	Консервативна або помірна	Орієнтація на оновлення техніки, впровадження нових технологій обробітку ґрунту та зрошення; залежність від сезонних циклів та агрокліматичних умов	Державні програми, аграрні субсидії, кредити під урожай, власні кошти фермерів
Промисловий сектор	Помірна або агресивна	Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів, модернізація виробничих потужностей, автоматизація процесів	Позики, облігації, внутрішні резерви, залучення іноземних інвесторів
ІТ-сектор	Агресивна	Висока динаміка змін, швидка реалізація інновацій, ризиковані інвестиції у стартапи, високий рівень прибутковості	Венчурний капітал, краудфандинг, приватні інвестори, гранти
АТ «Укрзалізниця»	Помірна з елементами консервативної	Модернізація рухомого складу, електрифікація ділянок, оновлення інфраструктури; орієнтація на довгостроковий ефект	Міжнародні кредити (ЄБРР, ЄІБ), державне фінансування, внутрішні резерви

Джерело: розроблено автором на основі [5], [6], [7]

Загалом, кожен тип інвестиційної політики знаходить своє застосування в конкретному галузевому контексті. Компаративний аналіз дозволяє стверджувати, що ефективність обраної політики значною мірою залежить не лише від фінансових ресурсів, а й від ринкового середовища, регуляторної політики та рівня інституційної підтримки. У випадку АТ «Укрзалізниця», помірною інвестиційною стратегією з акцентом на співфінансування з боку міжнародних структур буде найбільш обґрунтованою в умовах повоєнної відбудови та потреби в модернізації критичної інфраструктури.

1.3. Основні принципи розробки інвестиційної політики

Один із основних етапів формування ефективної інвестиційної політики підприємства – це дотримання чітких принципів, які забезпечують системність, узгодженість і результативність інвестиційної діяльності. У сучасних умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, загроз безпеці та нестабільності економіки дотримання цих принципів набуває особливого значення. Вони слугують орієнтирами для ухвалення стратегічно обґрунтованих рішень, що сприяють зростанню капіталу, модернізації виробництва та забезпеченню стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Принципи інвестиційної політики можна вважати універсальним інструментом, що дозволяє підприємствам адаптувати інвестиційні процеси до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому цілісності та ефективності управління.

Рисунок 1.2 показує основні принципи інвестиційної політики підприємства, подані у вигляді кільцевої схеми. У центрі розташовано заголовок – «Принципи інвестиційної політики», навколо якого рівномірно розміщено вісім основних принципів, кожен з яких уособлює основний підхід до реалізації інвестиційної діяльності:

- цілеспрямованість – орієнтація інвестиційної діяльності на досягнення визначених стратегічних цілей;

- додатковість – забезпечення взаємодоповнення інвестиційних рішень у загальній системі управління підприємством;
- гнучкість – здатність адаптувати інвестиційну політику до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- партнерство – активне залучення зовнішніх партнерів, включаючи інвесторів, державу та інші підприємства;
- комплексність – узгодженість інвестиційних заходів із усіма функціональними напрямками діяльності підприємства;
- підпорядкованість – підпорядкування інвестиційної діяльності загальній стратегії підприємства;
- концентрація – фокусування ресурсів на пріоритетних напрямках інвестування;
- ефективність – орієнтація на досягнення максимальної віддачі від вкладених інвестицій.

Схема візуалізує взаємозв'язок між принципами, підкреслюючи, що ефективна інвестиційна політика має базуватись на їх гармонійному поєднанні.

Варто зазначити, що не менш важливий елемент – це інтеграція принципів інвестиційної політики у систему стратегічного планування підприємства. Формулювання цілей, етапів розвитку та інвестиційних пріоритетів має базуватись не лише на поточних потребах, а й на довгостроковому баченні майбутнього підприємства. Успішна інвестиційна політика передбачає гармонійне поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових економічних умов, залишаючись водночас в межах заданого курсу розвитку.

Цей підхід забезпечує послідовність дій, підвищує передбачуваність інвестиційних рішень і формує довіру з боку внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

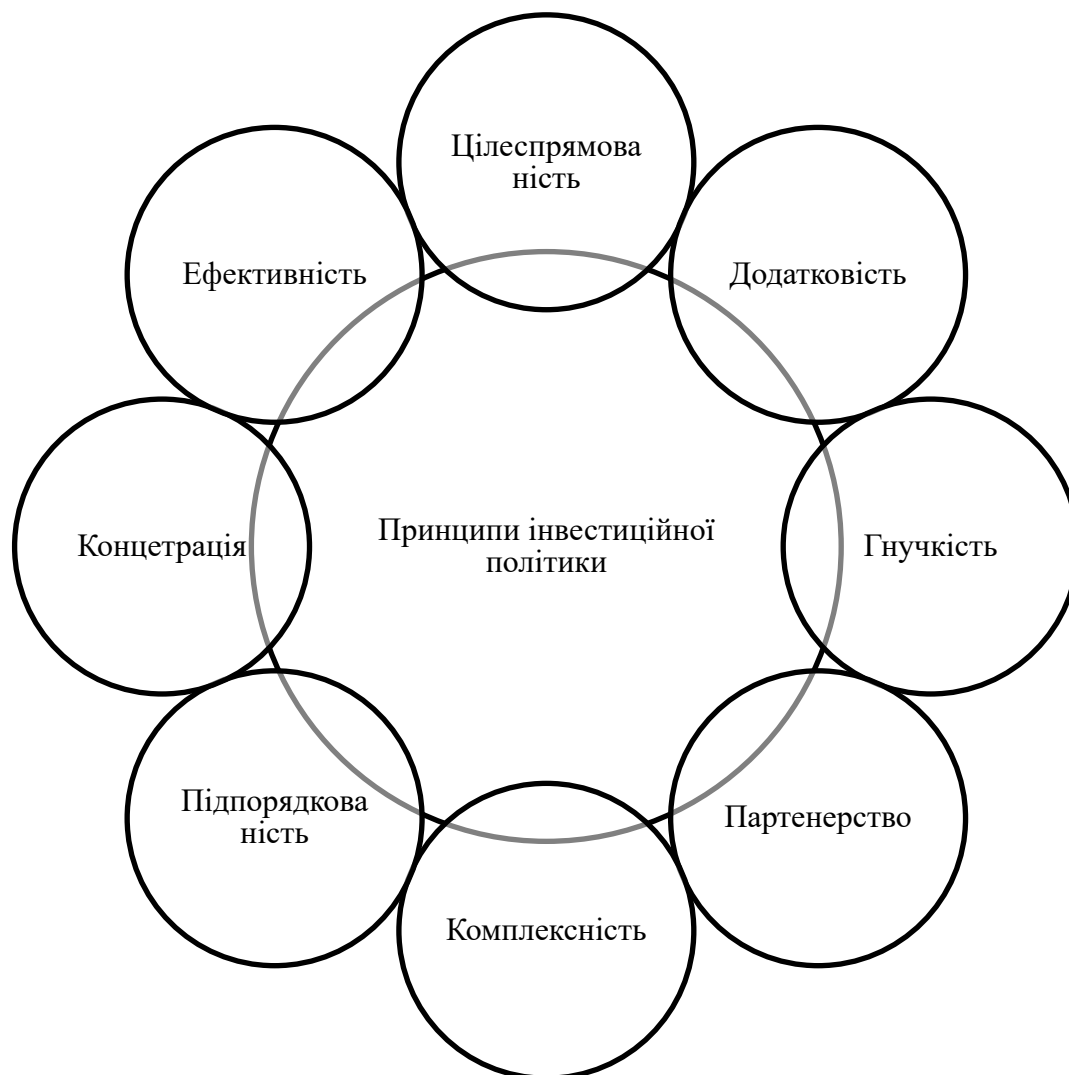


Рис. 1.2 – Основні принципи інвестиційної політики

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Сама ж розробка інвестиційної політики підприємства ґрунтується на ряді принципів, які досліджено за працями Заволока Ю. М. [8], Гуторов О. І. [9] та Відоменко І. О. [10], та які забезпечують ефективність використання ресурсів, мінімізацію ризиків та досягнення стратегічних цілей компанії. Опишемо їх нижче.

Один із фундаментальних аспектів формування інвестиційної політики – її відповідність стратегічним цілям підприємства. Це означає, що інвестиційні рішення не повинні бути ситуативними чи фрагментарними, а мають органічно

вписуватись у загальну стратегію розвитку компанії. Такий підхід дозволяє зберігати цілісність дій, уникати конфліктів між короткостроковими потребами та довгостроковими завданнями. Наприклад, підприємство, яке орієнтується на технологічне лідерство, повинне у своїй інвестиційній політиці надавати перевагу вкладенням у науково-дослідні розробки, модернізацію виробництва та навчання персоналу. Водночас, для ефективної реалізації таких цілей, важливо враховувати зовнішні умови: макроекономічну стабільність, рівень інфляції, податкову політику, валютні ризики, регуляторні зміни та галузеві тенденції. Зовнішнє середовище створює як можливості для інвестування (наприклад, державні програми підтримки інновацій), так і загрози (кризи, санкції, воєнні дії), які можуть кардинально змінити доцільність тих чи інших проєктів.

Сьогодні інвестиційна політика повинна бути не лише стратегічно спрямованою, а й максимально гнучкою, щоб оперативно реагувати на коливання внутрішнього й зовнішнього середовища. Гнучкість проявляється у здатності підприємства своєчасно переглядати інвестиційні пріоритети, коригувати бюджети, змінювати джерела фінансування залежно від ситуації на ринку або власного фінансового стану. Наприклад, в умовах зростання відсоткових ставок компанія може зменшити обсяг позикових коштів і тимчасово відкласти реалізацію капіталомістких проєктів. Адаптивність політики також означає здатність використовувати нові можливості, які відкриваються завдяки технологічному прогресу, інтеграційним процесам або змінам у законодавстві. Така динамічна модель управління інвестиціями дозволяє підприємству зберігати стійкість, швидко реагувати на зміни та використовувати кризові періоди як можливість для зростання.

В умовах високої конкуренції, один із найефективніших засобів зміцнення позицій підприємства на ринку – це його орієнтація на інновації. Інвестиції в інновації – це не лише оновлення технологічної бази, а й глибоке перетворення бізнес-процесів, корпоративної культури та моделі управління. Залучення цифрових рішень, автоматизація, роботизація, впровадження систем штучного інтелекту, IoT та Big Data дозволяють підприємству не лише знизити витрати, а

й запропонувати якісно новий рівень продуктів чи послуг. Інноваційність інвестиційної політики також передбачає активну участь у венчурному капіталі, партнерства з науковими установами, участь у кластерах, технологічних хабах тощо. Це сприяє створенню стійких конкурентних переваг та формує перспективне бачення розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Інвестиційна діяльність завжди супроводжується різними ризиками: фінансовими, операційними, ринковими, правовими тощо. Тому управління ризиками – це обов'язкова складова ефективної інвестиційної політики. На практиці це означає застосування системи оцінки ризиків при ухваленні інвестиційних рішень, використання сценарного аналізу, страхування, диверсифікації портфеля та формування резервів. Паралельно з цим надзвичайно важливо забезпечити ефективне використання наявних ресурсів: фінансових, матеріальних, кадрових. Досягнення оптимального співвідношення між витратами і результатами (тобто високий ROI – Return on Investment) – це основний показник доцільності інвестицій. Це, в свою чергу, вимагає прозорого бюджетування, системного контролю реалізації проєктів і впровадження сучасних інструментів управління (ERP-систем, KPI, аудитів).

Для гарантування безпеки інвестицій і залучення зовнішнього капіталу досить важливо створити правові механізми захисту. Це передбачає дотримання чинного законодавства, активну роботу з юридичним супроводом інвестпроєктів, підготовку контрактів, участь у програмах міжнародного арбітражу. Правова стабільність забезпечує довіру інвесторів, а для підприємства зменшує ризики втрат через штрафи, санкції або судові спори. Одночасно політика повинна передбачати альтернативність рішень – тобто оцінку різних варіантів інвестування на етапі планування. Такий підхід дозволяє обрати оптимальну стратегію за критеріями ефективності, ризиків, строків реалізації, ресурсної доступності. Це створює гнучку систему прийняття рішень, орієнтовану на результат та сталість розвитку підприємства.

Опишемо зміст основних принципів розробки інвестиційної політики підприємства в таблиці 1.3.

Основні принципи розробки інвестиційної політики підприємства

Принцип	Зміст
Відповідність стратегічним цілям підприємства	Орієнтація на довгостроковий розвиток, підвищення прибутковості, зміцнення ринкових позицій
Урахування факторів зовнішнього середовища	Аналіз макроекономічних умов, рівня конкуренції, політичних та регуляторних змін
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидкого реагування на зміни економічної ситуації та коригування інвестиційних планів
Орієнтація на інновації та технологічний розвиток	Використання новітніх технологій, автоматизація та цифровізація бізнес-процесів
Управління інвестиційними ризиками	Аналіз ризиків, їх прогнозування та розробка заходів щодо їх мінімізації
Забезпечення ефективності використання ресурсів	Оптимізація фінансових, матеріальних та людських ресурсів для досягнення максимального економічного ефекту
Правовий захист інвестицій	Дотримання законодавчих норм, уникнення правових ризиків, захист прав інвесторів
Забезпечення альтернативності стратегічного інвестиційного вибору	Порівняння різних інвестиційних варіантів, оцінка ризиків, термінів окупності та рівня прибутковості

Джерело: розроблено автором на основі [9], [10]

Також з огляду на світові тенденції, дедалі важливішого значення набуває орієнтація на принципи сталого розвитку, зокрема інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) в інвестиційну політику. Це дозволяє підприємствам не лише отримувати довгострокові переваги завдяки екологічній безпеці та соціальній відповідальності, а й бути привабливішими для міжнародних інвесторів та інституцій, що враховують ESG-фактори при ухваленні рішень про фінансування. Дотримання принципів відповідального інвестування стає конкурентною перевагою на глобальному ринку капіталів.

Дотримання основних принципів розробки інвестиційної політики підприємства дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати ризики та досягти стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі. Врахування зовнішніх факторів, орієнтація на інновації, гнучкість у прийнятті рішень та належне управління ризиками сприяють підвищенню

конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стабільності. Комплексний підхід до формування інвестиційної політики, що включає правовий захист інвестицій і забезпечення альтернативності вибору, дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін економічної ситуації та обирати найперспективніші напрями розвитку.

Отже, можна підсумувати, що розробка ефективної інвестиційної політики підприємства повинна базуватись на комплексі взаємопов'язаних принципів, які забезпечують системність, адаптивність, стратегічну спрямованість та відповідальність інвестиційного процесу. Дотримання таких принципів, як відповідність стратегічним цілям, врахування зовнішнього середовища, гнучкість, інноваційність, управління ризиками, ефективність використання ресурсів, правова захищеність та альтернативність вибору, дозволяє не лише підвищити результативність інвестиційної діяльності, а й забезпечити її стійкість у довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності набуває орієнтація на ESG-принципи, які сприяють формуванню довіри з боку міжнародних партнерів і відкривають доступ до глобальних фінансових ресурсів. Умови сучасного динамічного ринку вимагають від підприємств поєднання стратегічного бачення з гнучкістю оперативного управління, що втілюється через гармонійне застосування розглянутих принципів. Саме така модель дозволяє сформувати інвестиційну політику, яка не лише відповідає сучасним вимогам, але й забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності та зростаючої конкуренції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») – одне з найбільших підприємств України, яке виконує функцію національного перевізника вантажів і пасажирів. На основі даних з YOU CONTROL [14], підприємство зареєстроване 21 жовтня 2015 року (код ЄДРПОУ 40075815), це правонаступник Державної адміністрації залізничного транспорту України, має статус державної компанії, 100 % акцій якої належать державі в особі Кабінету Міністрів України. Головний офіс розташований у місті Києві. Станом на квітень 2025 року юридичний статус підприємства – «zareєстровано», а розмір статутного капіталу складає 229,9 млрд грн.

АТ «Укрзалізниця» – це підприємство-монополіст у сфері залізничного транспорту, яке забезпечує близько 82 % вантажних і 36 % пасажирських перевезень від загального обсягу транспортних перевезень в Україні. За обсягами вантажних перевезень компанія займає четверте місце на Євразійському континенті. До складу компанії входять численні філії, включаючи регіональні залізниці (Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна, Придніпровська, Донецька), а також спеціалізовані центри (логістики, інформаційних технологій, охорони здоров'я, вагонного ремонту тощо). У структурі підприємства працює понад 300 тисяч працівників.

Рисунок 2.1 ілюструє різноманіття сучасного рухомого складу, який експлуатується АТ «Укрзалізниця». На зображенні представлено пасажирські поїзди різних типів – швидкісні електропоїзди (зокрема серії «Інтерсіті+» ЕКр1-002, EJ675-002, HRCS2-006), дизель-поїзди (наприклад, ДПКр2 «Обрій», ДПКр-3), локомотиви (ТЕ33А «Тризуб», ЧС2, ЧС4), рейкові автобуси (610М, 620М), а також приміські електропоїзди типу ЕП1 і ТЕП70.

Цей рухомий склад забезпечує як внутрішні, так і міжнародні перевезення, обслуговуючи основні залізничні напрямки країни. Він демонструє технічну різноманітність і поступову модернізацію транспортного парку УЗ: впровадження швидкісного сполучення, поєднання електричних і дизельних технологій, а також адаптацію рухомого складу до потреб регіональних і міжрегіональних перевезень. Такий розвиток рухомого складу свідчить про прагнення компанії до оновлення технічної бази, покращення якості перевезень та підвищення енергоефективності транспортної системи.

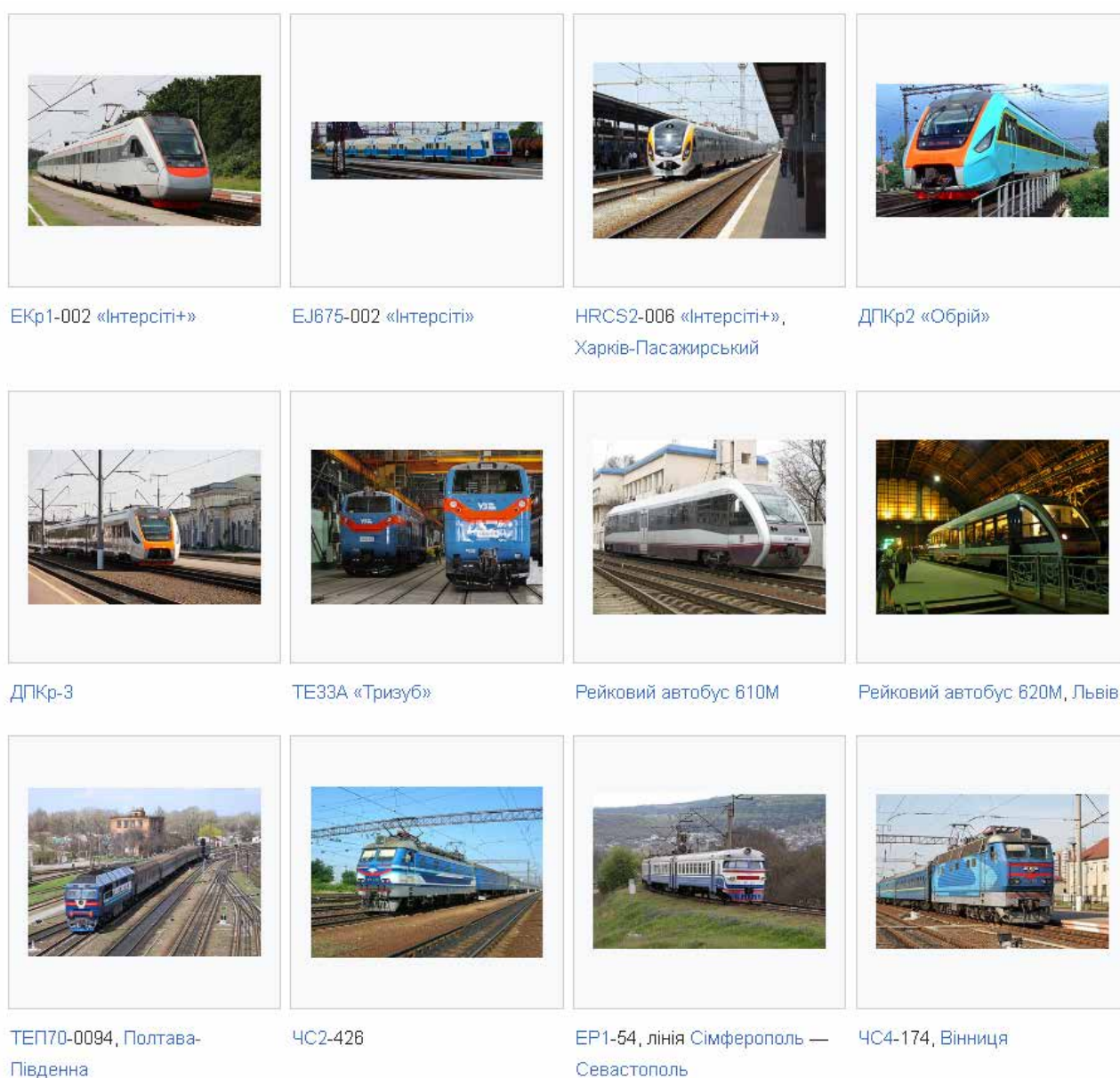


Рис. 2.1 – Деякі об'єкти рухомого складу АТ «Укрзалізниця»

Джерело складено автором на основі [15]

Фінансова діяльність компанії зазнавала значних коливань. Зокрема, у 2016 році АТ «Укрзалізниця» отримала чистий прибуток у розмірі 1,2 млрд грн, тоді як у 2020 та 2022 роках підприємство звітувало про збитки на рівні 11,8 та 10,8 млрд грн відповідно. У 2021 році зафіксовано прибуток у 457 млн грн. Серед основних проблем, що впливають на ефективність функціонування компанії, – зношеність основних фондів (до 57 %, а по рухомому складу – понад 90 %), перехресне субсидування пасажирських перевезень, корупційні ризики та складна нормативно-правова база.

Історичний розвиток підприємства охоплює період від формування перших залізничних сполучень у XIX столітті до реформ, пов'язаних із корпоратизацією та модернізацією у XXI столітті. Як зазначено в джерелі [15], у період з 1991 по 2023 рік було електрифіковано понад 1700 км залізничних колій, що сприяло зниженню витрат на паливні ресурси. У рамках реформ компанія пройшла етап корпоратизації, створено філії для підвищення операційної ефективності, введено систему електронного квитка, Wi-Fi у потягах, запроваджено спеціалізовані сервіси для військовослужбовців та гуманітарних перевезень у період повномасштабної війни.

В сучасні дні АТ «Укрзалізниця» активно впроваджує цифрові сервіси для підвищення зручності обслуговування пасажирів, зокрема – через офіційний вебсайт (рис. 2.2) та мобільний застосунок. На сайті компанії реалізовано просту та інтуїтивно зрозумілу систему пошуку квитків: користувачі можуть обрати маршрут, дату подорожі, переглянути доступні рейси та придбати квиток онлайн, не виходячи з дому. Такий сервіс особливо актуальний в умовах повоєнної відбудови, коли важливо забезпечити мобільність населення швидко, безпечно й комфортно.

Крім того, УЗ пропонує мобільний додаток з широким функціоналом: від купівлі та повернення квитків до збереження квитків у форматі PDF, перегляду розкладу руху поїздів і отримання повідомлень про зміни. Завдяки таким цифровим рішенням пасажирів отримують швидкий доступ до необхідної

інформації, а компанія – покращення сервісу та зниження навантаження на каси. Це демонструє прагнення Укрзалізниці до інноваційності та адаптації до сучасних потреб споживача.

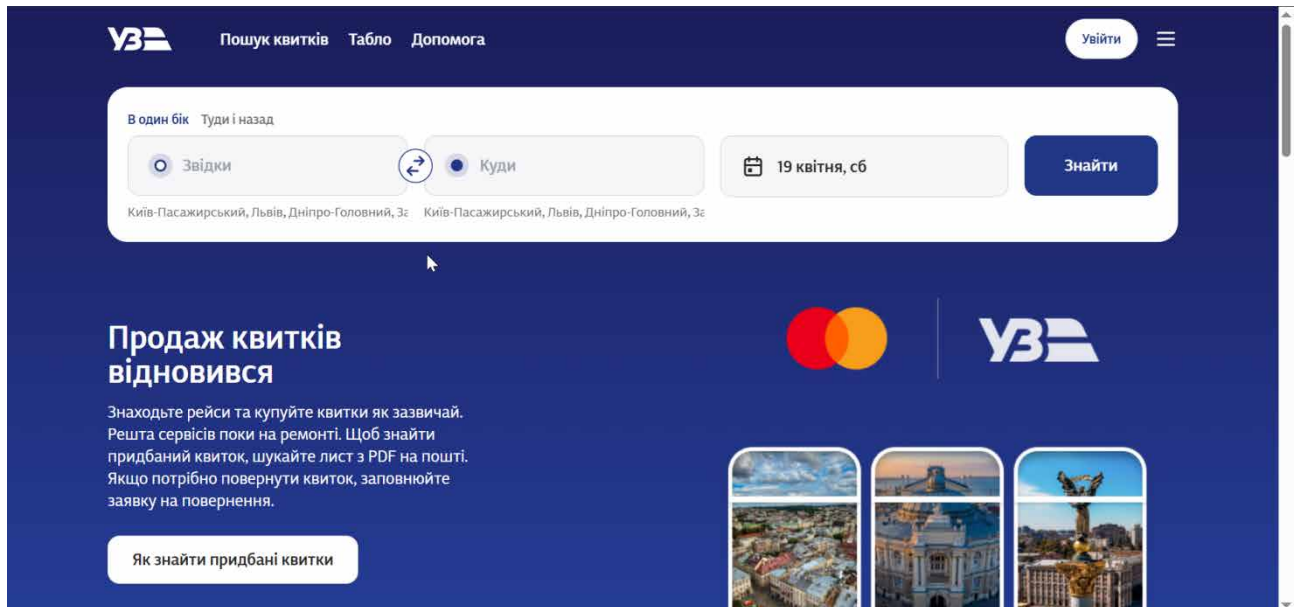


Рис. 2.2 – Вебсайт покупки квитків АТ «Укрзалізниця»

Джерело складено автором на основі [12]

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» має багаторівневу і розгалужену будову, що відповідає масштабам діяльності компанії. Вона включає регіональні філії, спеціалізовані підприємства, виробничі та сервісні центри, а також закордонні представництва. Така структура дає змогу ефективно управляти виробничими процесами, координувати пасажирські та вантажні перевезення в межах країни й за її межами.

До основних елементів організаційної структури належать:

- регіональні філії залізниць: Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна, Придніпровська та Донецька залізниці. Ці підрозділи відповідають за операційне обслуговування на своїх територіях;
- виробничі підприємства: Дарницький і Панютинський вагоноремонтні заводи, Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал, Центр з ремонту колійних машин тощо;

- функціональні філії: Центри логістики, охорони здоров'я, інформаційних технологій, розрахунків тощо;
- закордонні представництва Польщі, Словаччині, які підтримують міжнародну співпрацю та координацію транскордонних перевезень.

Також у структурі функціонують спеціалізовані центри – з управління промисловістю, енергозбуту, сервісного забезпечення, охорони, будівництва, професійного розвитку тощо, що забезпечують обслуговування та розвиток основних функцій компанії. Зобразимо основні елементи організаційної структури на рисунку (рис. Б.1 додатку Б).

АТ «Укрзалізниця» активно бере участь у процесах дерусифікації, інфраструктурної модернізації, розвитку міжнародного співробітництва, включаючи запуск контейнерних поїздів і впровадження швидкісних маршрутів. Важливими пріоритетами інвестиційної політики підприємства залишаються оновлення рухомого складу, електрифікація колій, реформування системи управління та зменшення залежності від кредитного тиску. Незважаючи на численні виклики, компанія залишається стратегічним об'єктом критичної інфраструктури, що забезпечує економічну стабільність, безпеку та мобільність країни в умовах війни.

2.2. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства в середньостроковій перспективі

В цілому, інвестиційний потенціал підприємства – це сукупна здатність організації залучати, ефективно розподіляти та використовувати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та організаційні ресурси з метою реалізації інвестиційних проєктів, модернізації виробництва й досягнення стратегічних цілей. Він формується під впливом внутрішніх факторів (фінансовий стан, структура активів, прибутковість, технологічний рівень, якість управління) та зовнішнього середовища (економічна кон'юнктура, рівень конкуренції, інституційні умови, доступ до ринків капіталу). Високий інвестиційний

потенціал свідчить про привабливість підприємства для внутрішніх і зовнішніх інвесторів, його здатність до оновлення та розвитку на основі інвестиційної активності. У контексті стратегічного управління інвестиційний потенціал розглядається як важлива умова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової нестабільності та економічних викликів.

АТ «Укрзалізниця» має значний інвестиційний потенціал, зумовлений як масштабністю інфраструктурної бази, так і основним місцем у національній транспортній системі України. Компанія забезпечує більшість вантажних перевезень в країні, а це основа для формування стабільного грошового потоку та довгострокової окупності інвестицій. Середньострокова перспектива розвитку підприємства тісно пов'язана з необхідністю модернізації основних фондів, підвищенням енергоефективності, цифровізацією управлінських процесів та реформуванням структури власності та управління.

Фінансово-економічний стан підприємства демонструє коливання прибутковості: наявність позитивного сальдо в 2016 та 2021 роках (1,2 млрд грн та 457 млн грн відповідно) змінювалася значними збитками у 2020 і 2022 роках (11,8 та 10,8 млрд грн). Така динаміка пояснюється високим рівнем зношеності рухомого складу, недостатнім бюджетним фінансуванням пільгових перевезень, а також впливом зовнішньоекономічних та військових чинників. У 2023 році кількість перевезених пасажирів сягнула 24,9 млн осіб, а в 2024 році очікується зростання цього показника до 27,5 млн, що свідчить про відновлення попиту та потенційне зростання доходів.

Діаграма на рисунку 2.4 ілюструє динаміку активів АТ «Укрзалізниця» за 2019–2020 роки в розрізі необоротних, оборотних активів та загальної суми активів. Упродовж зазначеного періоду структура активів залишалася стабільною: переважну частку становлять необоротні активи (понад 90 %), тоді як оборотні активи залишаються на низькому рівні. Загальна сума активів дещо зменшилась у 2020 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про певне скорочення інвестиційного ресурсу підприємства.



Рис. 2.4 – Динаміка активів АТ «Укрзалізниця» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело складено автором на основі [16]

Горизонтальний аналіз активів АТ «Укрзалізниця» за 2019–2020 роки демонструє загальне зменшення активів підприємства (рис. 2.1). Найбільше зниження спостерігається за показником оборотних активів – на 7,2 млрд грн або 37,98 %, що свідчить про зменшення ліквідності підприємства. Основні засоби знизились на 4,87 млрд грн, тобто на 2,67 %, а необоротні активи в цілому – на 4,22 %. Незначне зростання продемонстрували лише нематеріальні активи, які збільшилися на 15,3 тис. грн, що становить лише 0,03 %. Загальний обсяг активів зменшився на 11,3 млрд грн або 4,22 %, що може бути наслідком скорочення інвестицій, амортизаційних втрат або зменшення ринкової вартості активів.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів АТ «Укрзалізниця» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Нематеріальні активи	45814512	45829803	15291	0,03
Основні засоби	181913090	177051559	-4861531	-2,67
Необоротні активи	249503586	245292084	-4211502	-1,69

Оборотні активи	18984290	11773692	-7210598	-37,98
Активи	268487876	257161938	-11325938	-4,22

Джерело складено автором на основі [16]

Діаграма 2.5 відображає динаміку джерел фінансування АТ «Укрзалізниця» у 2019–2020 роках. Основним джерелом фінансування упродовж обох років залишався власний капітал, обсяг якого у 2020 році дещо зменшився порівняно з 2019 роком. Водночас обсяги як довгострокових, так і короткострокових зобов'язань залишалися приблизно на одному рівні, з незначним зниженням у 2020 році. Це свідчить про збереження структури фінансування з домінуванням власного капіталу, що характерне для підприємств з високим рівнем державного контролю. Зменшення загального обсягу фінансових ресурсів у 2020 році відображає вплив кризових явищ на економіку та залізничну галузь зокрема.

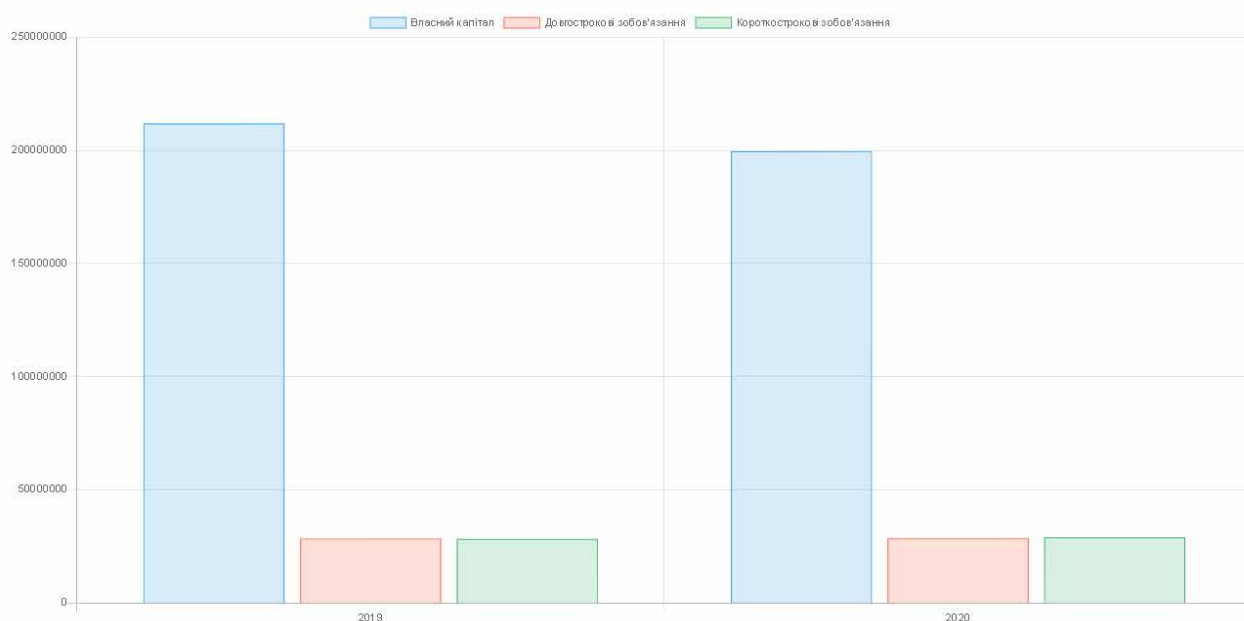


Рис. 2.5 – Динаміка джерел фінансування АТ «Укрзалізниця» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело складено автором на основі [16]

Таблиця 2.2 ілюструє горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) АТ «Укрзалізниця» у 2019–2020 роках. У зазначений період найбільш суттєве скорочення відбулося за статтею «Власний капітал» – на 1 227,2 млн грн,

або на 5,79 %, що вказує на зменшення фінансової стійкості підприємства. Водночас довгострокові зобов'язання зросли на 208,5 млн грн (+0,73 %), а короткострокові – на 738 млн грн (+2,62 %), що свідчить про поступове нарощування боргового навантаження. Баланс підприємства загалом зменшився на 4,22 %, або на понад 1,1 млрд грн, що може бути наслідком зниження обсягів господарської діяльності та фінансових труднощів в умовах загального економічного спаду.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) АТ «Укрзалізниця» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	229879115	229879115	0	0
Власний капітал	211871679	199599237	-12272442	-5,79
Інші довгострокові зобов'язання	23631001	23587699	-43302	-0,18
Довгострокові зобов'язання	28401817	28610286	208469	0,73
Короткострокові зобов'язання	28214380	28952415	738035	2,62
Баланс	268487876	257161938	-11325938	-4,22

Джерело складено автором на основі [16]

За результатами 2024 року, відповідно до джерела [13], АТ «Укрзалізниця» отримало 102,9 млрд грн чистого доходу від реалізації продукції, що дозволило компанії увійти до десятки найбільших підприємств України за цим показником. Незважаючи на значний обсяг виручки, рік було завершено зі збитком у розмірі 2,7 млрд грн, що підтвердився у фінансовій звітності, оприлюдненій аналітичним сервісом YouControl.

У першому півріччі 2024 року підприємству вдалося зафіксувати прибуток у розмірі 3,1 млрд грн. Основними джерелами зростання доходів стали вантажні перевезення, які принесли 43 млрд грн – на 6,5 млрд більше, ніж за аналогічний період 2023 року, а також збільшення надходжень від вагонної складової на 24%.

Утім, попри позитивні результати першого півріччя, компанія ще в середині року прогнозувала, що завершить 2024 рік зі збитком, що в підсумку й сталося. Для порівняння, у 2023 році Укрзалізниця завершила рік з чистим прибутком у розмірі 5,2 млрд грн, що свідчить про погіршення фінансових результатів у 2024 році на тлі складної економічної ситуації в країні та зростання витрат.

Відповідно до дослідження [17], інвестиційна привабливість підприємства зростає внаслідок реалізації масштабних програм модернізації: передбачено оновлення та закупівля пасажирських і вантажних вагонів, електропоїздів, локомотивів, а також продовження електрифікації колій. У середньостроковій перспективі важливим фактором зростання інвестиційної активності може стати активна співпраця з міжнародними фінансовими організаціями – ЄБРР, ЄІБ, Світовим банком, General Electric, Toshiba тощо. Також ще одна важлива умова підвищення інвестиційної привабливості – це забезпечення прозорості фінансової звітності, аудит закупівель, розвиток корпоративного управління та поступова реструктуризація боргу.

Загалом, інвестиційний потенціал АТ «Укрзалізниця» у середньостроковій перспективі оцінюється як високий, за умови реалізації реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління, зниження операційних витрат та забезпечення стабільного доступу до фінансування. Компанія залишається стратегічним об'єктом для держави та потенційним партнером для інституційних інвесторів.

2.3. Аналіз ефективності інвестиційної політики підприємства

АТ «Укрзалізниця» – стратегічне підприємство, інвестиційна діяльність якого має суттєвий вплив на функціонування транспортної інфраструктури України. Інвестиційна політика компанії останніх років була спрямована на оновлення рухомого складу, модернізацію інфраструктури, електрифікацію залізничних ділянок та впровадження цифрових рішень для управління перевезеннями.

Ефективність інвестиційної політики підприємства визначається її здатністю забезпечити реалізацію стратегічних цілей розвитку через оптимальне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. У випадку АТ «Укрзалізниця» інвестиційна політика має важливе значення для оновлення основних фондів, підвищення якості перевезень і впровадження інноваційних технологій. Аналіз наявних даних свідчить, що компанія орієнтується на залучення коштів із зовнішніх джерел, зокрема від міжнародних фінансових організацій, та спрямовує ресурси на інфраструктурні проекти, модернізацію рухомого складу, цифровізацію управління. Проте ефективність цієї політики знижується під впливом фінансових збитків, повільного темпу реалізації проектів і високої зношеності активів. Тому стратегічне удосконалення інвестиційної політики потребує підвищення прозорості, посилення контролю за цільовим використанням коштів і впровадження принципів сталого розвитку.

Формування інвестиційної політики є базовою передумовою ефективної інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційна політика визначає загальні цілі, пріоритети, механізми, джерела фінансування та критерії вибору проектів, які забезпечують економічне зростання і технологічну модернізацію. Для АТ «Укрзалізниця», як підприємства інфраструктурного типу з високим рівнем державної відповідальності, інвестиційна політика виконує не лише економічну, а й соціальну та стратегічну функції, пов'язану із забезпеченням сталого розвитку транспортної системи України.

Основними принципами формування інвестиційної політики Укрзалізниці є: пріоритетність оновлення основних фондів, довгострокова орієнтація, залучення позабюджетних джерел фінансування, транспарентність та контроль за використанням інвестиційних ресурсів, а також погодженість з державними стратегічними програмами. Ефективність політики залежить від чіткості стратегічного бачення, узгодженості з бюджетними можливостями, прогнозування ризиків та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі – економічному, політичному та безпековому.

У рамках сучасної практики, інвестиційна політика підприємства повинна передбачати не лише фінансування великих проєктів, а й розробку системи оцінки доцільності кожного окремого проєкту на ранніх етапах. Це включає попередній аналіз економічної ефективності, визначення термінів окупності, оцінку альтернативних варіантів та розрахунок інтегральних показників. Наявність сформованої, внутрішньо узгодженої політики дозволяє АТ «Укрзалізниця» системно впроваджувати проєкти, мінімізувати ризики невиправданих витрат і формувати довіру з боку донорських організацій та стратегічних партнерів.

Ефективність інвестиційних проєктів підприємства визначається ступенем досягнення очікуваних результатів за умов оптимального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. У теоретичному вимірі вона передбачає як економічну доцільність вкладень, так і соціальний, технологічний та екологічний ефект від реалізації ініціатив. Основними підходами до оцінки ефективності є порівняння витрат на реалізацію проєкту з вигодами, які підприємство отримує в результаті його впровадження, з урахуванням часових факторів, ризиків і альтернативних варіантів використання ресурсів.

Серед основних показників оцінки ефективності інвестицій найчастіше застосовуються наступні (табл.).

Таблиця 2.3

Показники оцінки ефективності інвестицій

Показник	Суть/визначення
Чистий приведений дохід (NPV)	Різниця між сумою дисконтованих доходів і витрат.
Індекс прибутковості (PI)	Співвідношення дисконтованих доходів до інвестиційних витрат.
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Дисконтна ставка, при якій NPV = 0.
Період окупності інвестицій	Час, за який інвестиція повністю повертається.
Рентабельність інвестицій (ROI)	Відношення прибутку до обсягу інвестицій.
Індекс ризику	Ймовірність несприятливих подій та їхній вплив на віддачу від інвестицій.

Джерело: складено автором на основі [23]

Крім суто фінансових критеріїв, важливими є неекономічні показники (табл. 2.4), які в контексті АТ «Укрзалізниця» включають поліпшення умов праці, зниження техногенного навантаження, підвищення безпеки перевезень, скорочення часу в дорозі, зростання обсягів перевезень і поліпшення рівня сервісу. Сукупність кількісних і якісних оцінок дозволяє отримати комплексну картину ефективності інвестиційної діяльності та забезпечити її відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

Таблиця 2.4

Якісні показники ефективності інвестицій

Якісний показник	Зміст/ефект
Поліпшення умов праці	Безпечніші, комфортніші умови роботи для персоналу.
Зниження техногенного навантаження	Менший негативний вплив на довкілля.
Підвищення безпеки перевезень	Зменшення кількості інцидентів і аварій.
Скорочення часу в дорозі	Підвищення швидкості сполучення.
Зростання обсягів перевезень	Збільшення кількості пасажирів і вантажів.
Поліпшення рівня сервісу	Вища якість обслуговування, зручність для клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [17]

Реалізовані інвестиційні проекти АТ «Укрзалізниця» характеризуються комплексною ефективністю, що проявляється як у техніко-економічному, так і в соціально-економічному аспектах. З технічної точки зору, успішне впровадження таких проектів, як закупівля локомотивів General Electric, дозволило оновити тяговий парк та частково вирішити проблему технічної зношеності, яка, в свою чергу, значуща для залізничної галузі. Локомотиви нового покоління вирізняються підвищеною енергоефективністю, надійністю та меншими експлуатаційними витратами, що у довгостроковій перспективі позитивно впливає на собівартість перевезень.

Запуск високошвидкісного залізничного сполучення з використанням рухомого складу компанії Hyundai (проект «Інтерсіті+») став не лише інфраструктурним проривом, а й підвищив якість транспортного обслуговування населення. Це сприяло скороченню часу в дорозі, підвищенню зручності для пасажирів та формуванню нового стандарту сервісу, що наближає Україну до

європейської практики міжміських перевезень. Окрім цього, варто згадати про створення контейнерного хабу «Ліски», який має важливе значення для мультимодальної логістики, забезпечуючи перевалку вантажів з автотранспорту на залізницю, розвиток контейнерних перевезень і формування міжнародних логістичних коридорів. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності УЗ на світовому ринку транспортних послуг та її інтеграції до європейської транспортної мережі.

Разом з тим, реалізація багатьох інвестиційних ініціатив УЗ ускладнюється через значний знос основних фондів, який, за різними оцінками, перевищує 90 %, особливо в частині рухомого складу та інфраструктурних об'єктів. Це суттєво впливає на тривалість та вартість реалізації проєктів, часто призводить до затримок або часткового виконання, а також вимагає додаткових витрат на підтримку працездатності старої техніки. Такий стан речей стримує темпи модернізації та обмежує ефективність використання вже вкладених ресурсів.

З економічної точки зору, інвестиційні програми УЗ відзначаються високою капіталомісткістю. Наприклад, електрифікація одного кілометра залізничної колії потребує інвестицій у розмірі 3–4 млн грн, а період окупності таких проєктів зазвичай перевищує 8 років. Це означає, що інвестори стикаються з довгостроковими ризиками і потребують чітко прорахованих економічних моделей для ухвалення рішень.

Водночас, важливо враховувати нематеріальні вигоди, які мають довготривалий ефект: підвищення обсягів вантажних і пасажирських перевезень, зниження викидів парникових газів, розвантаження автодоріг, створення нових робочих місць та покращення інвестиційного клімату в країні. Одним із основних індикаторів успішності інвестиційних програм виступає позитивна динаміка обсягів перевезень, а також якість транспортного сервісу, яку можна вважати визначальною для залучення пасажирів і клієнтів з бізнес-сегменту.

У повоєнний період інвестиційна діяльність АТ «Укрзалізниця» перебуває під впливом численних факторів, зумовлених як масштабами руйнувань, так і стратегічними завданнями національного відновлення. Один із визначальних

чинників – безпекова ситуація, адже під час активної фази бойових дій значні обсяги залізничної інфраструктури зазнали пошкоджень. Зокрема, зруйновано або виведено з ладу понад 500 км залізничних колій, втрачено або пошкоджено тисячі одиниць рухомого складу, понад 700 км транспортних артерій залишаються на тимчасово окупованих територіях. Це вимагає термінових капіталовкладень на відновлення об'єктів критичної інфраструктури – мостів, переїздів, депо, вокзалів, диспетчерських систем тощо.

Другий важливий фактор – технічна деградація та моральне старіння інфраструктури, які поглибилися внаслідок тривалого недофінансування та пошкоджень. Багато об'єктів потребують не просто ремонту, а повної модернізації із впровадженням новітніх стандартів безпеки, енергоефективності та цифровізації, що також досліджено автором Дикань В. Л. [18]. Тому інвестиції мають бути стратегічно переорієнтовані на високотехнологічні рішення: електрифікацію нових ділянок, модернізацію сигналізаційних систем, створення автоматизованих логістичних хабів.

Ще один важливий чинник – необхідність інтеграції у європейську транспортну мережу, зокрема шляхом розширення вузькоколійних ділянок, запуску міжнародних пасажирських маршрутів, створення транскордонних мультимодальних вузлів. Ці напрямки потребують участі стратегічних інвесторів та міжнародних донорів – ЄБРР, ЄІБ, Світового банку, USAID, що визначає специфіку фінансування: гранти, кредити на пільгових умовах, державно-приватне партнерство.

До внутрішніх факторів, які впливають на інвестиційну діяльність, належить нестача обігових коштів, кадровий дефіцит, а також високе податкове та тарифне навантаження, що зменшує можливості самофінансування. Разом із цим спостерігається необхідність реформування системи закупівель, подолання корупційних ризиків, впровадження прозорих тендерних процедур, а це важливі умови для залучення іноземних інвестицій.

Не менш значущий політичний фактор – державна підтримка у вигляді стратегічних програм, законодавчого регулювання та гарантування захисту

інвесторів. Урядові ініціативи щодо євроінтеграції, розвиток транспортного коридору Україна – ЄС, підвищення рівня прозорості та цифровізація управлінських процесів також створюють сприятливий інституційний фон для активізації інвестицій.

Можна зазначити, що інвестиційна діяльність Укрзалізниці в умовах повоєнної відбудови перебуває в складному, але потенційно перспективному середовищі. Вона потребує системного підходу, що враховує як нагальні потреби відновлення, так і стратегічні цілі трансформації залізничного транспорту в сучасну, конкурентоспроможну галузь.

Інвестиційна діяльність АТ «Укрзалізниця» в умовах повоєнного відновлення значною мірою визначається підтримкою з боку міжнародних партнерів, що виступають основними джерелами зовнішнього фінансування. Серед таких партнерів – Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Світовий банк та інші донорські організації. Їхня участь забезпечує надходження грантів, пільгових кредитів, технічної допомоги і створює надійний фінансовий базис для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Укрзалізниця, як стратегічний транспортний оператор, у контексті післявоєнної відбудови розглядається як привабливий об'єкт для інвестування, оскільки її розвиток важливий для відновлення логістичних зв'язків, економічного зростання, експорту, транзиту та інтеграції України в європейські транспортні системи.

Особливий інтерес міжнародних партнерів та інвесторів викликають сегменти логістики та мультимодальних перевезень, де потенціал для модернізації надзвичайно великий. Зокрема, це стосується побудови інтермодальних терміналів, реконструкції залізничних вузлів, створення сучасних логістичних хабів на стиках міжнародних торговельних маршрутів. Окрім цього, зростає попит на електрифіковані маршрути і екологічно чистий транспорт, що відповідає загальносвітовим трендам декарбонізації. Це відкриває широкі можливості для впровадження «зелених» технологій, таких як

електровози нового покоління, енергоощадні інфраструктурні рішення та цифрові інструменти управління транспортними потоками.

До додаткових внутрішніх чинників, які впливають на інвестиційну політику, належать зростання цін на енергоносії, що підвищує витрати на експлуатацію рухомого складу і знижує загальну інвестиційну привабливість проєктів. В умовах воєнного та поствоєнного періоду дефіцит кваліфікованих кадрів також – це досить серйозний бар'єр: частина фахівців мобілізована або вимушено покинула регіони активних бойових дій, що ускладнює реалізацію технічно складних проєктів. Нестача обігових коштів, зумовлена падінням доходів та значними поточними витратами, стримує можливості самостійного фінансування і вимагає залучення зовнішніх джерел.

Також актуальною вважається необхідність реформування системи закупівель, зокрема впровадження прозорих електронних процедур, боротьба з корупційними практиками та підвищення конкурентності тендерних процесів. Дерусифікація об'єктів інфраструктури, зокрема відмова від техніки, стандартизованої за російськими зразками, та перехід до європейських норм – ще один важливий аспект трансформації УЗ, який потребує інвестицій у переоснащення та технічну адаптацію.

Водночас позитивним імпульсом для активізації інвестиційної діяльності можна вважати урядовий курс на євроінтеграцію, що супроводжується запровадженням європейських стандартів у сфері транспорту, гармонізацією законодавства, участю у європейських програмах фінансування та відкриттям доступу до нових ринків. Усе це створює сприятливе середовище для залучення інвесторів, які прагнуть вкладати кошти в інфраструктуру, що має стратегічне значення для регіональної безпеки й розвитку.

Опишемо аналіз ефективності інвестиційних проєктів в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності інвестиційних проєктів АТ «Укрзалізниця»

Інвестиційний проєкт	Мета	Очікувані результати	Основні бар'єри
----------------------	------	----------------------	-----------------

Придбання локомотивів General Electric	Оновлення тягового рухомого складу	Зниження витрат, покращення ефективності	Висока вартість і залежність від імпорту
Запуск Інтерсіті+/Hyundai	Підвищення швидкості пасажирських перевезень	Зростання попиту серед пасажирів	Низький рівень технічного обслуговування
Контейнерний хаб «Ліски»	Оптимізація вантажної логістики	Інтеграція до європейських ланцюгів поставок	Потреба у глибокій модернізації інфраструктури
Електрифікація залізничних ділянок	Зниження собівартості перевезень	Економія на енергоносіях, екологічність	Тривалий період окупності
Відновлення після війни	Реконструкція пошкоджених об'єктів	Повернення транспортної доступності	Безпекова ситуація, дефіцит ресурсів
Впровадження цифрових рішень	Підвищення ефективності управління перевезеннями	Прозорість, швидкість, зменшення втрат	Недостатність фінансування та кадрів

Джерело: складено автором на основі [15], [16], [17], [18]

Загалом, ефективність інвестиційної діяльності АТ «Укрзалізниця» залежить від стратегічного планування, узгодженості державної політики, міжнародної підтримки та управлінської спроможності до реалізації масштабних проєктів у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні підходи до формування інвестиційної політики в АТ «Укрзалізниця»

Формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» відбувається з урахуванням потреб національної економіки, викликів повоєнного відновлення та довгострокових цілей інтеграції України до європейського простору. Компанія розглядає інвестиційну політику не лише як інструмент фінансування оновлення основних фондів, а як складову частину загальної стратегії розвитку транспортної системи держави. Основні стратегічні підходи, яких дотримується підприємство, включають посилену співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, створення довгострокових стратегічних партнерств, адаптацію до стандартів ЄС та активну участь у формуванні нової архітектури логістичних коридорів Європи [19].

Насамперед, важливу роль відіграє залучення ресурсів міжнародних фінансових установ, таких як ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк, USAID, KfW тощо. У складних умовах обмеженого доступу до традиційних внутрішніх джерел фінансування ці організації стають надійним партнером у забезпеченні цільового фінансування інфраструктурних проєктів. Наприклад, завдяки кредитній лінії ЄБРР було профінансовано закупівлю нових пасажирських вагонів, а підтримка з боку ЄІБ спрямовується на електрифікацію важливих залізничних ділянок. Міжнародні організації надають не лише фінансову допомогу, а й аналітичну підтримку, консалтинг, аудит, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності реалізації інвестпроєктів. Залучення зовнішніх донорів супроводжується дотриманням міжнародних стандартів екологічної та соціальної відповідальності, що також зміцнює репутацію компанії [20].

Іншим стратегічним напрямом є розбудова стратегічних партнерств із провідними світовими компаніями в галузі транспорту та логістики. Прикладом

є співпраця з General Electric, яка включала локалізацію виробництва локомотивів на території України та передачу інженерних технологій. Такі партнерства дозволяють не лише оновити рухомий склад, а й закласти фундамент для розвитку вітчизняного машинобудування, створення нових робочих місць та підвищення технологічної спроможності підприємства. Укрзалізниця також зацікавлена в поглибленій кооперації з компаніями, які спеціалізуються на цифрових транспортних технологіях, автоматизації управління, розумних платформах обслуговування клієнтів. Це відповідає глобальним тенденціям диджиталізації логістики [21].

Третім стратегічним підходом є інтеграція до європейської транспортної мережі (TEN-T), яка передбачає технічну, логістичну та нормативну адаптацію української залізничної системи до вимог ЄС. Для цього АТ «Укрзалізниця» реалізує проекти зі створення нових транскордонних вузлів, розширення мережі вузькоколіїних маршрутів, реконструкції інтермодальних хабів, електрифікації напрямків, що ведуть до кордонів ЄС (зокрема Львів – Мостиська, Ковель – Ягодин, Ужгород – Чоп – Захонь). Розвиток транспортного коридору Балтійське море – Чорне море – Адріатика (коридор G) є одним із пріоритетів державної політики, і АТ «Укрзалізниця» відіграє в цьому важливу роль.

Крім технічної інтеграції, стратегічне значення має також правова та інституційна гармонізація, що включає впровадження європейських підходів до сертифікації, ліцензування, конкурентних процедур у галузі перевезень. АТ «Укрзалізниця» поступово реформує систему корпоративного управління, впроваджуючи елементи незалежного нагляду, прозорості звітності та механізми контролю ефективності управлінських рішень. Це сприяє створенню умов для державно-приватного партнерства, де держава гарантує безпеку та стабільність, а приватні інвестори – фінансування й інновації [22].

Сучасна інвестиційна політика АТ «Укрзалізниця» також дедалі більше враховує принципи стійкого розвитку та ESG-підходів (Environmental, Social, Governance). Це включає реалізацію екологічно безпечних проєктів, мінімізацію викидів шкідливих речовин, оптимізацію енергоспоживання, соціальну

відповідальність перед працівниками та громадами, а також вдосконалення корпоративного управління. Застосування ESG-параметрів сприяє зростанню привабливості компанії для міжнародних інвесторів, які дедалі частіше ухвалюють рішення про фінансування, спираючись на нефінансові показники. У контексті «зеленого» курсу ЄС така стратегія відкриває доступ до пільгових програм підтримки, включаючи Climate Action Fund, Horizon Europe та інші.

З метою зменшення залежності від бюджетного фінансування, АТ «Укрзалізниця» активізує політику диверсифікації джерел інвестування. Зокрема, йдеться про випуск корпоративних облігацій, залучення позик під державні гарантії, фінансування за моделлю концесії та механізми державно-приватного партнерства. Створення сприятливих умов для ДПП у сфері залізничної інфраструктури дозволяє не лише акумулювати додаткові ресурси, але й залучити досвід і технології приватного сектору. Потенційними напрямками для реалізації проєктів у форматі ДПП можуть бути контейнерні термінали, логістичні хаби, мультимодальні пункти перевалки та пасажирські вокзали нового покоління.

Нижче наведена таблиця, яка систематизує стратегічні підходи до формування інвестиційної політики в АТ «Укрзалізниця» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні підходи до формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця»

Напрямок	Суть стратегії	Конкретні приклади	Очікувані результати
Співпраця міжнародними фінансовими організаціями	Залучення зовнішнього фінансування, технічної підтримки та експертизи	Кредити та гранти від ЄБРР, ЄІБ, Світового банку, USAID	Доступ до дешевих ресурсів, контроль за реалізацією проєктів, прозорість
Створення стратегічних партнерств	Довгострокова кооперація з транснаціональними корпораціями для локалізації виробництва та передачі технологій	Контракт з General Electric, потенційні угоди з Alstom, Siemens	Оновлення технічної бази, локалізація виробництва, створення робочих місць
Інтеграція до	Адаптація	Електрифікація	Розширення

європейської транспортної мережі (TEN-T)	української залізниці до європейських стандартів інфраструктури, управління та логістики	напрямок до кордону з ЄС, запуск інтермодальних вузлів	транскордонного сполучення, зростання експортного та транзитного потенціалу
Цифровізація та інституційна модернізація	Реформування корпоративного управління, впровадження цифрових сервісів та автоматизації	Е-сервіси для пасажирів, ERP-системи, нові системи диспетчеризації	Зниження витрат, зростання ефективності управління, підвищення довіри інвесторів
Переорієнтація на «зелені» інвестиції	Впровадження енергоефективних технологій, зниження впливу на довкілля	Перехід на електротягу, закупівля енергоощадного рухомого складу	Відповідність ESG-критеріям, залучення екологічно орієнтованих інвесторів
Розвиток мультимодальної логістики	Створення інтермодальних терміналів і хабів на перетині міжнародних маршрутів	Проект «Ліски», хаби в Чопі, Ковелі, Львові	Оптимізація логістики, зростання вантажопотоків, інтеграція в європейські мережі
Залучення державної підтримки	Участь у національних програмах відновлення та євроінтеграції	Державні програми модернізації транспорту, інвестиційна підтримка через Мінінфраструктури	Гарантування безпеки інвестицій, стабільне нормативне середовище

Джерело: складено автором самостійно

Загалом, стратегічні підходи до формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» характеризуються високим ступенем відповідності сучасним економічним, політичним та технологічним викликам. Орієнтація на міжнародну співпрацю, впровадження інновацій, модернізація інфраструктури та інтеграція до європейського простору формують основу для довгострокового розвитку компанії як лідера вітчизняного транспортного ринку та надійного партнера для міжнародних інституцій.

3.2. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності інвестиційних рішень

Підвищення ефективності інвестиційних рішень є важливим чинником забезпечення сталого розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах повоєнного відновлення та поступової інтеграції до європейського простору. З огляду на сучасні виклики та наявний інвестиційний потенціал підприємства, доцільно запропонувати комплекс рекомендацій, що спрямовані на посилення обґрунтованості та результативності інвестиційної політики.

Першочерговим кроком до підвищення ефективності інвестиційних рішень АТ «Укрзалізниця» є впровадження системного фінансово-економічного аналізу інвестиційних проєктів на всіх етапах їхнього життєвого циклу – від попередньої ініціації до постінвестаційного моніторингу. Особливо важливим є проведення оцінки доцільності проєктів ще на етапі ухвалення інвестиційних рішень, коли формується фінансова модель та визначаються ключові параметри ефективності. Для цього необхідно запровадити стандартизовану методика, яка передбачає використання загальновизнаних показників інвестиційної ефективності, зокрема:

- чистої приведеної вартості (NPV) – як індикатора очікуваного приросту вартості підприємства в результаті реалізації проєкту;
- індексу прибутковості (PI) – для порівняння альтернативних інвестицій і визначення ефективності вкладень відносно витрат;
- внутрішньої норми доходності (IRR) – як критерію прибутковості проєкту, що дозволяє оцінити граничний рівень дохідності;
- терміну окупності (Payback Period) – для визначення часу, протягом якого інвестиції будуть компенсовані за рахунок грошових надходжень;
- коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, операційної ефективності – як елементів ширшого фінансового аналізу, що дозволяє оцінити вплив проєкту на загальний фінансовий стан підприємства [23].

Такий підхід забезпечить можливість ухвалення виважених рішень, мінімізує ризики вкладення коштів у збиткові або нераціональні проекти, а також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості компанії. Крім того, впровадження фінансової аналітики дозволить сформувавши прозорий механізм прийняття рішень, який є особливо важливим для забезпечення довіри міжнародних партнерів, кредиторів та інвесторів.

По-друге, стратегічного значення набуває активне впровадження цифрових інструментів для управління інвестиційною діяльністю, що відповідає сучасним тенденціям диджиталізації бізнес-процесів у великих інфраструктурних компаніях. У випадку АТ «Укрзалізниця» йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, а про створення цілісної цифрової екосистеми, яка забезпечуватиме повний супровід інвестиційного проекту – від розробки техніко-економічного обґрунтування до завершального етапу оцінки результативності.

Зокрема, впровадження сучасних інтегрованих систем управління проектами, таких як SAP Project System, Oracle Primavera P6, Microsoft Project Server, дозволить:

- централізовано планувати бюджети, ресурси, графіки робіт;
- забезпечити прозору звітність у режимі реального часу;
- відслідковувати динаміку реалізації проектів з автоматичним виявленням критичних відхилень;
- здійснювати ефективний контроль за витратами, прогресом і результатами;
- інтегрувати інформацію між департаментами Укрзалізниці, включаючи фінансовий, технічний, юридичний та операційний блоки.

Такі рішення дозволяють створити цифровий «єдиний простір» управління інвестиційними програмами, що сприяє зниженню ризиків, усуненню неузгодженостей, підвищенню дисципліни виконання та загальної ефективності. Окрім того, цифровізація значно зміцнює аналітичний потенціал компанії,

даючи змогу приймати рішення на основі актуальних даних, прогнозних моделей і сценарного аналізу.

У воєнних і післявоєнних умовах, коли ресурси обмежені, а вимоги до ефективності витрачання коштів – критично високі, такі цифрові інструменти стають необхідним елементом стратегічного управління та важливою умовою для залучення інвесторів, зокрема міжнародних.

По-третє, зміцнення прозорості та підзвітності у реалізації інвестиційних проєктів має стати основним напрямом реформування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця». У сучасних умовах відкритість фінансової та операційної інформації є не лише елементом етичної та правової відповідальності, а й вагомим фактором підвищення інвестиційної привабливості компанії. Довіра інвесторів, міжнародних партнерів і суспільства значною мірою залежить від наявності ефективних механізмів контролю, незалежного нагляду та доступу до достовірної інформації.

У зв'язку з цим доцільно впровадити систему незалежного аудиту основних інвестпроєктів, зокрема тих, що реалізуються за участі міжнародних організацій. Аудит має проводитися на регулярній основі, із залученням зовнішніх експертів, і охоплювати як фінансові, так і технічні аспекти реалізації проєктів. Окрему увагу слід приділяти посиленню функцій внутрішнього контролю та наглядових рад, які мають не лише формально погоджувати інвестпрограми, а й здійснювати аналітичну перевірку доцільності витрат, моніторинг проміжних результатів та оцінку досягнутих ефектів.

Крім того, АТ «Укрзалізниця» повинна впроваджувати практику публічного звітування за стандартами МСФЗ (IFRS), що дозволяє потенційним інвесторам здійснювати порівняльний аналіз результатів діяльності компанії у глобальному контексті. Відкритість інформації про тендери, витрати, графіки реалізації та досягнуті результати повинна бути забезпечена через офіційні онлайн-платформи компанії та електронні системи публічних закупівель. Це не лише знижує корупційні ризики, а й підвищує управлінську відповідальність,

створює підґрунтя для формування довгострокових партнерств із приватними та міжнародними інвесторами.

Загалом, високий рівень прозорості та підзвітності сприяє формуванню передбачуваного інвестиційного середовища, зменшує ризики неефективного використання коштів і є критично важливим для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у рамках післявоєнної відбудови України.

Ще одним стратегічним пріоритетом інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» є оптимізація структури фінансування інвестиційних програм. У контексті обмежених фінансових ресурсів держави, високого рівня зношеності інфраструктури та необхідності оперативного відновлення, важливо забезпечити раціональне поєднання трьох основних джерел фінансування: бюджетних коштів, власного капіталу підприємства та міжнародних грантів і кредитів.

Такий підхід дозволяє, з одного боку, зменшити боргове навантаження та знизити фінансові ризики для компанії, а з іншого – створити більш гнучку та стабільну систему фінансування, здатну адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, комбіноване фінансування дозволяє досягати синергетичного ефекту: наприклад, використання державного співфінансування як запоруки для залучення пільгових міжнародних кредитів або грантів.

Водночас надзвичайно актуальним є розвиток механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). Залучення приватного сектору до реалізації інфраструктурних проєктів дозволяє не лише розширити інвестиційні потоки, а й підвищити ефективність управління, скоротити строки реалізації, посилити інноваційність рішень. ДПП є особливо перспективним у галузях, що потребують високотехнологічних рішень, як-от електрифікація, автоматизація перевезень, модернізація вокзалів, будівництво логістичних терміналів.

Для ефективного запуску таких проєктів слід створити сприятливе правове середовище, чіткі механізми розподілу ризиків, систему гарантій інвесторам, а також прозорі тендерні процедури. Загалом, оптимізація структури фінансування та розвиток ДПП є критичними для забезпечення сталого

фінансування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» без надмірної залежності від бюджетних ресурсів.

Крім того, важливо розробити комплексну стратегію пріоритизації інвестиційних проєктів, яка ґрунтуватиметься на принципах суспільної значущості, економічної доцільності та довгострокової ефективності. В умовах обмеженого фінансування, високої вартості інфраструктурних проєктів та зростаючих ризиків, така стратегія має забезпечити оптимальне використання ресурсів через чіткий вибір пріоритетних напрямків розвитку.

Першочергову увагу слід приділяти проєктам із високим мультиплікативним ефектом, які стимулюють розвиток суміжних секторів економіки, сприяють створенню робочих місць, підвищують конкурентоспроможність та інтеграцію України у світові транспортні мережі. Це передусім електрифікація стратегічно важливих напрямків залізниці, що дозволяє зменшити витрати на паливно-енергетичні ресурси, знизити рівень шкідливих викидів і підвищити швидкість перевезень.

Також до пріоритетних напрямків слід віднести розвиток логістичних вузлів та контейнерних хабів, які забезпечують ефективну організацію мультимодальних перевезень і сприяють збільшенню експорту та транзиту. Цифровізація управлінських процесів, зокрема запровадження систем управління трафіком, аналітики даних та е-сервісів для клієнтів, забезпечує підвищення операційної ефективності та прозорості.

Не менш важливою є модернізація рухомого складу, зокрема придбання енергоефективних електровозів і пасажирських вагонів, що відповідають сучасним стандартам безпеки та комфорту. Інвестиції в такі проєкти мають не лише економічний сенс, а й значний соціальний ефект – покращення умов перевезень, доступності транспорту, зростання довіри пасажирів і бізнесу.

Загалом, система пріоритизації має спиратися на кількісні показники ефективності, стратегічні цілі розвитку транспортної галузі та рекомендації міжнародних партнерів, що дозволить формувати збалансований портфель інвестпроєктів із максимальною віддачею для держави, бізнесу та суспільства.

З огляду на потребу в залученні міжнародного капіталу, важливо посилити комунікаційну політику АТ «Укрзалізниця», зорієнтовану на формування відкритого, привабливого та інвестиційно зрозумілого образу компанії на глобальному рівні. Ефективна комунікація з потенційними інвесторами та партнерами є критично важливою умовою для залучення фінансових ресурсів у проекти розвитку інфраструктури.

Передусім, доцільно створити сучасну онлайн-платформу або окремий інвестпортал, який акумулюватиме інформацію про інвестиційні напрями, доступні проекти, умови співпраці, юридичні гарантії та процедури. Такий портал повинен містити розділи з аналітичними матеріалами, фінансовою звітністю, інформацією про тендери, кейсами успішної реалізації попередніх проектів, а також контактні дані відповідальних осіб. Багатомовна підтримка та інтерфейс, зручний для користувача, значно покращать доступ міжнародних гравців до актуальної інформації.

Крім того, АТ «Укрзалізниця» має активно брати участь у міжнародних транспортних, інвестиційних та інфраструктурних форумах, презентуючи свої плани, стратегії й досягнення у форматі відкритих панельних дискусій та B2B-зустрічей. Така публічна активність не лише зміцнює імідж компанії як національного лідера транспортної сфери, а й дозволяє встановлювати нові контакти з інвесторами, фінансовими установами та представниками урядів інших країн.

Особливу увагу варто приділити підготовці якісних презентаційних матеріалів, аналітичних оглядів та брошур, які чітко пояснюють інвестиційні переваги співпраці з УЗ, механізми захисту інвестицій, очікувану прибутковість та стратегічну важливість проектів. В цілому, комунікаційна політика має стати повноцінною складовою інвестиційної політики компанії, спрямованою на довгострокове партнерство з глобальним ринком.

Отже, підвищення ефективності інвестиційних рішень в АТ «Укрзалізниця» можливе за умови стратегічного підходу, впровадження сучасних управлінських технологій, забезпечення фінансової дисципліни та

налагодження відкритого діалогу з потенційними партнерами. Впровадження зазначених рекомендацій дозволить забезпечити ефективне відновлення інфраструктури, підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти розвитку національної економіки загалом.

3.3. Прогнозна модель формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» в умовах повоєнного відновлення

У сучасних умовах воєнного та післявоєнного відновлення стратегічно важливих підприємств, зокрема АТ «Укрзалізниця», постає необхідність формування прогнозної моделі інвестиційної політики, яка поєднує гнучкість адаптації до зовнішніх ризиків та системність у досягненні довгострокових цілей. Така модель має ґрунтуватися на поєднанні кількісного прогнозування, стратегічного планування й системи управління ризиками.

Прогнозна модель передбачає трирівневу структуру:

- макрорівень;
- мезорівень;
- мікрорівень [24].

На макрорівні формується загальне економічне, політичне та інституційне середовище, у якому реалізується інвестиційна політика підприємства. Цей рівень охоплює стратегічні фактори, що не залежать від самої компанії, однак мають вирішальне значення для формування інвестиційного клімату в державі.

Серед основних компонентів:

- а) глобальні економічні тренди, включаючи динаміку міжнародних ринків капіталу, коливання цін на енергоносії та логістичні послуги, інфляційні очікування;
- б) політика держави у сфері інфраструктури та транспорту, зокрема фінансування залізничної галузі через Державний бюджет, підтримка у вигляді державних гарантій та участь у проєктах міжнародної допомоги;

в) міжнародна підтримка, яку надають ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк, USAID та інші донори. Їхні програми фінансування впливають на обсяги інвестицій, доступність грантів, пільгового кредитування та технічної допомоги;

г) макроекономічні показники, як-от рівень ВВП, ставка рефінансування, валютний курс, інфляція та платіжний баланс, які визначають умови доступу до фінансових ресурсів.

На цьому рівні також моделюються сценарії економічного відновлення після війни (оптимістичний, помірний, кризовий), які слугують основою для прогнозів інвестиційного портфеля на 3–7 років.

Мезорівень зосереджується на галузевих і регіональних особливостях, які мають безпосередній вплив на інвестиційну діяльність Укрзалізниці. Він передбачає детальний аналіз транспортного ринку, стану інфраструктури, логістичних потоків, а також синергії з іншими видами транспорту (автомобільним, морським, авіаційним).

На мезорівні:

- проводиться системний моніторинг перевезень вантажів і пасажирів, виявляються перевантажені чи малозавантажені напрямки;

- визначаються пріоритетні регіони для інвестування, враховуючи соціально-економічні потреби населення, потреби бізнесу та стратегічні логістичні вузли;

- оцінюється технічний стан об'єктів, рівень зносу колій, вокзалів, локомотивів, рухомого складу, потреба в електрифікації;

- здійснюється аналіз реалізації попередніх проєктів, визначаються «вузькі місця» в логістиці, які потребують першочергового інвестування (наприклад, вузли з заторами або зношена інфраструктура в прикордонних районах).

Мезорівень дозволяє сформувати цільові програми розвитку інфраструктури, наприклад: «Електрифікація заходу», «Логістика сходу», «Відбудова хабів», «Південний транзит».

На мікрорівні рівні відбувається безпосереднє управління інвестиційними проєктами. Мікрорівень охоплює детальну проєктну діяльність, оцінку фінансової доцільності, ресурсного забезпечення та термінів реалізації. Тут працює аналітика, бухгалтерія, тендерні комітети, проєктні офіси.

Основні елементи: розрахунок фінансово-економічних показників ефективності: NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма доходності), PI (індекс прибутковості), DPP (дисконтований термін окупності), ROI (рентабельність інвестицій); розробка детальних бізнес-планів, календарних графіків, моделей фінансування (державне, приватне, донорське); формування сценарних моделей реалізації – базовий, оптимістичний і песимістичний – з урахуванням ризиків (інфляційних, валютних, воєнних, правових); управління ризиками та аудитом: ідентифікація ризиків, розробка планів реагування, впровадження внутрішнього контролю, моніторинг виконання.

Мікрорівень є фінальним етапом трансформації стратегічних цілей у реальні інвестиційні рішення та забезпечує результативність політики на практиці.

Основним інструментом прогнозування в межах цієї моделі є бюджетування на основі сценарного аналізу, а також застосування програмно-цільового методу, який дозволяє чітко співвіднести кожен інвестиційну ініціативу з її цільовими індикаторами. На практиці це передбачає побудову інтерактивної матриці «проєкт – результат – індикатор – строк – джерело фінансування», яка стане основою для планування бюджету розвитку УЗ.

На рисунку 3.1 зображено прогноз динаміки інвестицій, рентабельності інвестицій (ROI) та обсягів перевезень АТ «Укрзалізниця» у період 2025–2030 років.

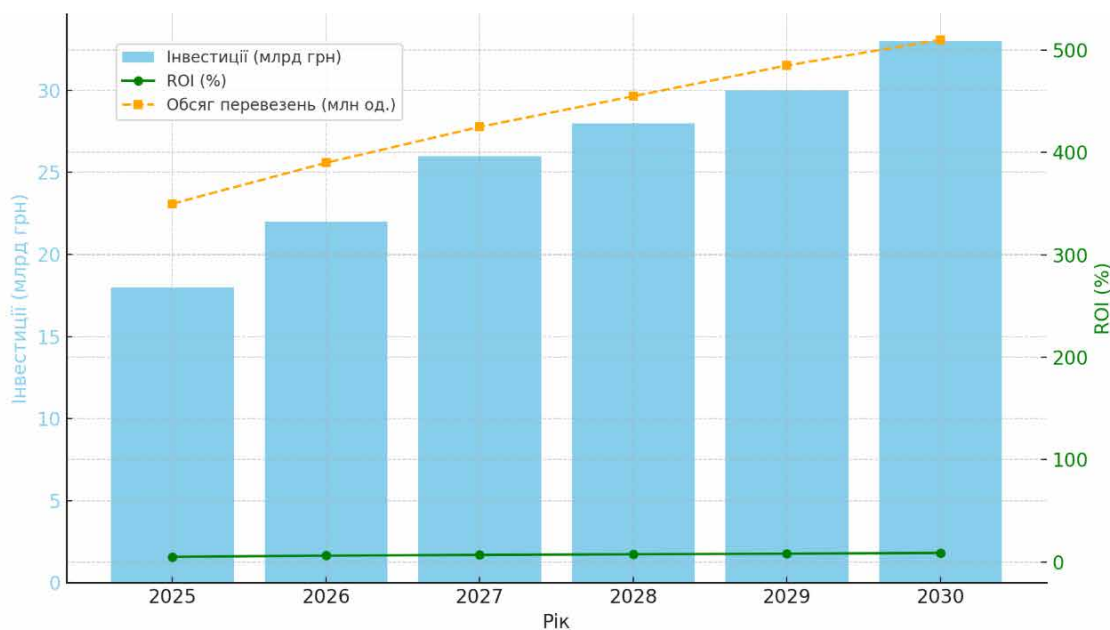


Рис. 3.1 – Прогноз динаміки інвестицій, рентабельності та перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2025–2030 рр.

Джерело: складено автором самостійно

У межах прогнозної моделі також доцільно застосовувати інструменти SWOT- і PESTLE-аналізу для оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей реалізації інвестполітики [25]. SWOT-аналіз інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» (табл. А.1 додатку А) дозволяє ідентифікувати основні чинники впливу на ефективність прогнозної моделі та врахувати потенційні ризики під час стратегічного планування. PESTLE-аналіз (табл. А.2 додатку А) дозволяє ідентифікувати зовнішні чинники впливу на інвестиційну політику та врахувати їх у процесі формування сценаріїв розвитку.

Загалом, прогнозна модель формування інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» має комплексний характер, об'єднує стратегічне бачення, системне планування та інструменти фінансово-економічного аналізу. Її впровадження сприятиме не лише ефективному використанню інвестиційних ресурсів, а й забезпеченню цільового розвитку залізничної галузі України в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження було проведено комплексний аналіз теоретичних основ, практичної діяльності та стратегічних перспектив формування інвестиційної політики підприємства, що дало змогу зробити низку висновків і сформулювати рекомендації, релевантні як для наукової, так і практичної площини.

По-перше, було з'ясовано, що інвестиційна політика підприємства є комплексом рішень і дій, спрямованих на формування, розподіл і ефективне використання інвестиційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку. У короткостроковій перспективі політика орієнтована на оперативне забезпечення технічної стабільності й ліквідності; у середньостроковій – на реалізацію інноваційних і модернізаційних програм; у довгостроковій – на структурні зміни, розвиток інфраструктури та залучення стратегічних інвесторів.

По-друге, було охарактеризовано організаційну та економічну діяльність АТ «Укрзалізниця». Компанія є стратегічно важливим об'єктом транспортної інфраструктури України, має розгалужену структуру управління, багаторівневу організацію та забезпечує близько 80% вантажних і пасажирських перевезень. Незважаючи на економічні труднощі, спричинені війною, підприємство продовжує функціонування, впроваджує реформи та прагне модернізації.

По-третє, проведений аналіз інвестиційної діяльності АТ «Укрзалізниця» виявив її нестабільний характер, обумовлений воєнним станом, дефіцитом бюджетних ресурсів, зниженням обсягів перевезень та зношеністю основних фондів. Основними факторами, що впливають на інвестиційний потенціал у повоєнний період, є доступ до міжнародної фінансової підтримки, державні гарантії, стабілізація економіки та політична воля до реформ.

По-четверте, були запропоновані стратегічні підходи до залучення інвестицій: диверсифікація джерел фінансування (державно-приватне партнерство, єврооблігації, фінансування ЄС і Світового банку), цифровізація логістичних процесів, оптимізація витрат і впровадження сучасних

інфраструктурних проєктів. Рекомендовано також створити сприятливе інституційне середовище для інвесторів.

По-п'яте, було здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів, що передбачає позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства, зростання вантажообігу, поліпшення стану інфраструктури та формування конкурентного транспортного середовища. Ефективність інвестиційної політики зростатиме за умов послідовної реалізації стратегій та підтримки держави.

Отже, виконання поставлених завдань дозволило комплексно розкрити процес формування інвестиційної політики підприємства на прикладі АТ «Укрзалізниця», виявити актуальні проблеми та надати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення в умовах відновлення національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кадол Л. В., Кравчук Л. М. Принципи формування інноваційної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (17 (1)), 2016. С. 76-79.
2. Караван Н. А., Голишева Ю. Порівняльний аналіз підходів до визначення сутності інвестиційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (1 (115)), 2025. С. 9-15.
3. Круговий В. Формування системи стратегічного планування економічного розвитку. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських*, 26, 2019. 362 с.
4. Овчиннікова В. О., Дудін Д. Д., Дьякова Н. М. Систематизація факторів впливу на інвестиційну діяльність підприємств залізничного транспорту, 2020. С. 39-44.
5. Голубєв Д. І. Етапи розробки інвестиційної політики підприємства. *Економіка та держава*, (10), 2014. С. 97-99.
6. Голубєв Д. І. Методичні підходи до обґрунтування типу інвестиційної політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (17), 2014. С. 49-51.
7. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Аранчій Д. С. Теоретико-методологічні засади формування інвестиційної політики підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (8 (08)), 2023. С. 89-93.
8. Заволока Ю. М. Основні принципи побудови системи формування інвестиційної політики на підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (4), 2013. С. 88-91.
9. Гуторов О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки, 2021. 15 с.

10. Відоменко І. О., Кривша Є. В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. *Економіка харчової промисловості*, (2), 2010. С. 8-13.

11. Формування інвестиційної політики та інвестиційної стратегії організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища. *Stud.* URL: https://stud.com.ua/180816/menedzhment/formuvannya_investitsiynoyi_politik_i_investitsiynoyi_strategiyi_organizatsiyi_urahuvannyam_faktoriv_zovnishno (дата звернення: 14.04.2025).

12. Укрзалізниця. *Укрзалізниця*. URL: <https://booking.uz.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).

13. "Укрзалізниця" отримала 103 млрд грн чистого доходу від реалізації за 2024 рік. *Центр транспортних стратегій*. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/03/10/ukrzalznitsya_otrimala_103_mlrd_grn_chi_stogo_dokhodu_vid_realizatsi_za_2024_rik_82208 (дата звернення: 15.04.2025).

14. АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ" 40075815. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40075815/ (дата звернення: 16.04.2025).

15. Учасники проектів Вікімедіа. Укрзалізниця – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укрзалізниця> (дата звернення: 17.04.2025).

16. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ, ЄДРПОУ 40075815. *Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності*. URL: https://zvitnist.com/40075815_AKCIONERNE_TOVARYSTVO_UKRAYIN_SKA_ZALIZNYCYA#analysis (дата звернення: 17.04.2025).

17. Лопушанська А. А. Інвестиційна діяльність підприємства (на прикладі АТ «Укрзалізниця»). Київ : КНЛУ, 2023. 41 с.

18. Дикань В. Л. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. № 69. С. 9-21.

19. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. 7 с.
20. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки - Rail EXPO. URL: <https://railexpoua.com/wp-content/uploads/2019/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%A3%D0%97-2019-23%D1%80%D1%80.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).
21. Череп А. В., Чеховська В. С. Формування інвестиційної політики в умовах глобалізаційних викликів. *Економічний простір*. 2019. №150. С. 30-35.
22. Бурлака Н. І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №8. С. 37-44.
23. Dai H., Li N., Wang Y., Zhao X. The analysis of three main investment criteria: NPV IRR and payback period. In *2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development*. Atlantis Press, 2022. P. 185-189.
24. Шумська С. С. Макроекономічне прогнозування : Навч. посіб. Київ : Вид. дім «Києво-Морил. акад.», 2015. 176 с.
25. Петровська С., Яківченко А. Pestle–аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2024. Т. 334, №5. С. 219-224.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

SWOT-аналіз інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стратегічне значення для національної безпеки та економіки України	Високий рівень зносу інфраструктури та рухомого складу (>90%)
Наявність досвіду реалізації масштабних інфраструктурних проєктів	Обмежені власні інвестиційні ресурси
Потенціал розвитку мультимодальної логістики й транзитного потенціалу	Бюрократичні процедури, низька ефективність управління проєктами
Державна підтримка у вигляді бюджетного фінансування та гарантій	Недостатній рівень автоматизації управління інвестиціями та ризиками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у міжнародних програмах допомоги (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк, USAID)	Військові дії та пошкодження інфраструктури
Відновлення та розширення логістичних маршрутів до ЄС	Енергетична нестабільність, зростання цін на ресурси
Підвищення попиту на залізничні перевезення (вантажні й пасажирські)	Валютні та інфляційні ризики, невизначеність макроекономічної ситуації
Цифровізація управління, автоматизація логістики та аналітики	Затримки з фінансуванням проєктів або відмова донорів через нестабільність в країні

Таблиця А.2

PESTLE-аналіз інвестиційного середовища АТ «Укрзалізниця»

Фактор	Зміст / Вплив
P – Політичні	Військово-політична ситуація в країні та регіоні Державна підтримка залізничного транспорту Інтеграція до ЄС, імплементація європейських транспортних стандартів
E – Економічні	Коливання ВВП, інфляція, валютний курс Доступ до пільгового фінансування від міжнародних інституцій Висока капіталомісткість проєктів
S – Соціальні	Потреба населення у безпечному, доступному транспорті Міграція, відновлення мобільності населення Створення робочих місць у регіонах
T – Технологічні	Впровадження новітніх логістичних та ІТ-рішень Потреба в модернізації тягового парку та автоматизації процесів Цифровізація перевезень
L – Правові	Законодавчі вимоги щодо інвестицій, концесій, державно-приватного партнерства Регуляція процедур публічних закупівель та екологічних норм
E – Екологічні	Необхідність зниження викидів CO ₂ , розвиток електрифікації Сталість транспортної інфраструктури Тиск міжнародних екологічних зобов'язань

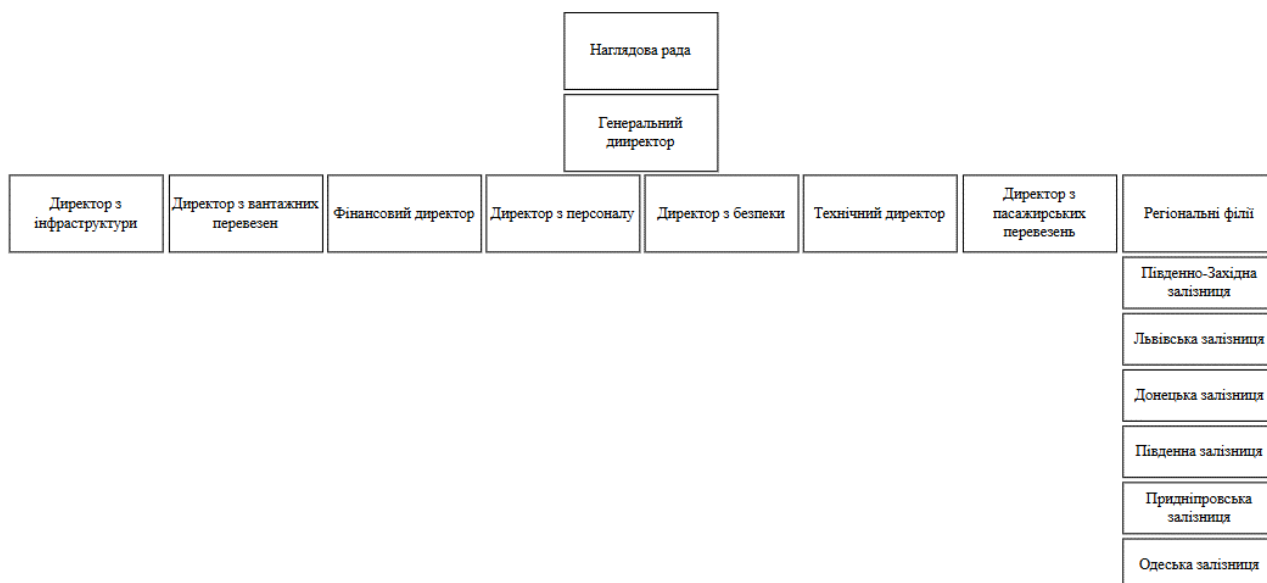


Рис. Б.1 – Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором на основі [15]