

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ
«АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»



Автомобільні
дороги
України

вулиця Антоновича, 51
місто Київ,
03150

+38(044) 287-21-04
+38(044) 287-52-34
mail@rou.org.ua

**Консолідований звіт про управління
(звіт керівництва)
*за 2020 рік***

ЗМІСТ

1. Організаційна структура та опис діяльності	2
2. Результати діяльності	7
3. Ліквідність та зобов'язання	10
4. Екологічні аспекти.....	11
5. Соціальні аспекти та кадрова політика.....	12
6. Ризики	15
7. Дослідження та інновації	19
8. Фінансові інвестиції	20
9. Перспективи розвитку	21
10. Корпоративне управління.....	24

1. Організаційна структура та опис діяльності

Відкрите акціонерне товариство «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» (далі – Компанія) створено постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 221 «Про утворення відкритого акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» на виконання Указу Президента України від 8 листопада 2001 року №1056/2001 «Про заходи щодо поліпшення ефективності управління дорожнім господарством». Державна реєстрація Компанії проведена 18.03.2002. До статутного капіталу Компанії внесено майно державних підприємств, які належали до сфери управління Державної служби автомобільних доріг і до її утворення входили до складу Української державної корпорації по будівництву, ремонту та утриманню автомобільних доріг. У подальшому тип акціонерного товариства було змінено на публічне, що знайшло своє відображення і в зміні найменування підприємства.

Наказом Державного агентства автомобільних доріг України від 28.12.2018 № 421 змінено найменування на акціонерне товариство «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» (далі – Компанія) та визначено її тип – приватне акціонерне товариство.

Засновником і єдиним акціонером Компанії є держава в особі Державного агентства автомобільних доріг України (Укравтодор), яке здійснює повноваження вищого органу управління Компанії та виконує функції з управління корпоративними правами держави щодо Компанії.

Місцезнаходження Компанії: вул. Антоновича, 51, м. Київ, 03680, ідентифікаційний код (код ЄДРПОУ) 31899285.

Розмір Статутного капіталу Компанії становить 1 266 140 698,90 гривень. Статутний капітал поділено на 1 272 887 простих іменних акцій номінальною вартістю 994,7 грн кожна.

Організаційна структура Компанії є близькою до чистого горизонтального холдингу, їй підпорядковується 33 дочірні підприємства (група підприємств Компанії), які є окремими юридичними особами:

№ з/п	Ідентифікаційний код	Найменування юридичної особи	Місцезнаходження юридичної особи
1.	31829422	Дочірнє підприємство «Криваводор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	95028, м.Сімферополь, вул. Кечкететська, 184/1
2.	32054743	Дочірнє підприємство «Вінницький облавтодор « ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	21100, м. Вінниця, вул. 40- річчя Перемоги, 27
3.	32035139	Дочірнє підприємство «Волинський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	43001, м. Луцьк, вул. Ковельська, 41
4.	31950828	Дочірнє підприємство «Дніпропетровський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	49600, м. Дніпропетровськ, вул. Леніна, 24
5.	32001618	Дочірнє підприємство «Донецький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	83055, Донецька обл., м. Покровськ, вул. Дніпропетровська, б.2

6.	32008278	Дочірнє підприємство «Житомирський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	10003, м. Житомир, Богунський р-н, вул. Перемоги, 75
7.	31179046	Дочірнє підприємство «Закарпатський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	88000, м. Ужгород, вул. Собранецька, 39
8.	32025623	Дочірнє підприємство «Запорізький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	69095, м. Запоріжжя, вул. Українська, 50
9.	31790584	Дочірнє підприємство «Івано-Франківський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	76004, м. Івано-Франківськ, вул. Петрушевича, 1
10.	33096517	Дочірнє підприємство «Київське обласне дорожнє управління» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	03150, м. Київ, Солом'янський р-н, вул. Народного ополчення, 11-А
11.	32039992	Дочірнє підприємство «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	25015, м. Кіровоград, вул. Полтавська, 38
12.	31995774	Дочірнє підприємство «Луганський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	91000, Луганська обл., Старобільський район, с. Чмирівка, вул. Східна, 4.
13.	31978981	Дочірнє підприємство «Львівський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	79053, м. Львів, Франківський р-н, Володимира Великого, 54
14.	31159920	Дочірнє підприємство «Миколаївський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	54029, м. Миколаїв, вул. Галини Петрової, 2А
15.	32018511	Дочірнє підприємство «Одеський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	65031, м. Одеса, вул. Грушевського, 49
16.	32017261	Дочірнє підприємство «Полтавський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	36024, м. Полтава, вул. Куйбишева, 22А
17.	31994540	Дочірнє підприємство «Рівненський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	33000, м. Рівне, вул. Остафова, 7
18.	05422674	Дочірнє підприємство «Севастопольський упрдор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	99014, м. Севастополь, вул. Хрустальова, 22
19.	31931024	Дочірнє підприємство «Сумський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	40002, м. Суми, Ковпаківський р-н, вул. Роменська, 79/2
20.	31995099	Дочірнє підприємство «Тернопільський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	46001, м. Тернопіль, вул. Олени Кульчицької, 8
21.	31941174	Дочірнє підприємство «Харківський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	61202, м. Харків, вул. Ахсарова, 2
22.	31918234	Дочірнє підприємство «Херсонський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	73036, м. Херсон, вул. Поповича, 23
23.	31100492	Дочірнє підприємство «Хмельницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	29000, м. Хмельницький, вул. Свободи, 77
24.	31141625	Дочірнє підприємство «Черкаський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	18006, м. Черкаси, бул. Шевченка, 389
25.	31963989	Дочірнє підприємство «Чернівецький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	58018, м. Чернівці, вул. Головна, 205
26.	32016315	Дочірнє підприємство «Чернігівський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	14005, м. Чернігів, Деснянський р-н, вул. Київська, 17

27.	05423018	Дочірнє підприємство «ШРБУ-100» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	07335, Київська область, Вишгородський р-н, с. Демидів
28.	31803425	Дочірнє підприємство «Львівський дорсервіс» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	81400, Львівська область, м. Самбір, вул. Чорновола, 32
29.	34891341	Дочірнє підприємство «Оздоровчий комплекс «Поділля» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	32000, Хмельницька обл., Городецький район, смт. Сатанів
30.	21582733	Дочірнє підприємство «Управління експлуатації будинків» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	03150 м. Київ, вул. Антоновича, 51
31.	03443666	Дочірнє підприємство «Західдорвибухпром» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	46006, м. Тернопіль, вул. Гайова, 47
32.	34385082	Дочірнє підприємство «Пансіонат «Дорожник» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	72100, Запорізька область, м. Приморськ, вул. Курортна, 85
33.	03445665	Дочірнє підприємство «Київський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	03150, м. Київ, вул. Народного ополчення, 11-А

Майновою основою дочірніх підприємств є передане їм у господарське відання майно Компанії.

Основну виробничу діяльність виконують 24 дочірні підприємства Компанії – облавтодори, які розташовані в усіх областях України. До складу дочірніх підприємств Компанії без врахування ДП «Кримавтодор» та ДП «Севастопольський упрдор» станом на 31.12.2020 входить функціонуючих 275 філій (райавтодори, автодори, дорожньо-експлуатаційні дільниці, дорожньо-експлуатаційні управління тощо), які здійснюють господарську діяльність. Зазначені дочірні підприємства Компанії мають складну та територіально розгалужену організаційну структуру, побудовану на поєднанні лінійного та територіального підходів до експлуатаційного утримання доріг загального користування.

Два дочірніх підприємства Компанії – Севастопольський упрдор і Кримавтодор знаходяться на окупованій території України і на даний час Компанією не контролюються. Також, у зв'язку з проведенням військових дій на території Донецької та Луганської області, дочірні підприємства «Донецький облавтодор» та «Луганський облавтодор» втратили контроль над філіями та частиною активів. Так, в зоні проведення ООС (АТО) та на непідконтрольній території України знаходяться наступні :

філії ДП «Луганський облавтодор»:

- філія «Антрацитівська ДЕД»;
- філія «Краснодонський РАД»;
- філія «Лутугінський РАД»;
- філія «Перевальський РАД»;
- філія «Свердловський РАД»;
- філія «Слов'яносербський РАД»;
- філія «Луганська ДЕД»;

філії ДП «Донецький облавтодор», які реорганізовані (ліквідовані):

- філія «Новоазовський автодор»;
- філія «Тельманівський автодор»;

- філія «Харцизький автодор»;
- філія «Шахтарський автодор»;
- частина філії «Автодор №3»;
- дебальцівська дільниця філії «Артемівська ДЕД»;
- філія «Мар'їнський автодор».

Керівництво зазначених підприємств і Компанії не володіє достовірною інформацією про збереження майна зазначених філій та їх стану.

Також Компанія має 7 дочірніх підприємств, які здійснюють допоміжну або непрофільну діяльність.

Відповідно до Статуту Компанії, затвердженого Наказом Державного агентства автомобільних доріг України від 23.11.2020 № 469, метою діяльності Компанії є задоволення потреб держави, територіальних громад, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних автомобільних дорогах загального користування, роботах та послугах, що виконує (надає) Компанія, одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, сприяння у розвитку дорожньої галузі, виробничому та соціальному розвитку підприємств дорожнього господарства, підвищення ефективності використання ними матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Предметом діяльності Компанії та її дочірніх підприємств є:

виконання робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, мостів, інших штучних споруд та елементів облаштування доріг;

забезпечення стабільної роботи дорожнього комплексу в умовах стихійного лиха, аварій, катастроф і подолання їхніх наслідків;

розвиток промисловості та виробництва дорожньо-будівельних матеріалів і конструкцій, інших виробів, необхідних для будівництва та ремонту автомобільних доріг і споруд на них;

розробку родовищ будівельних матеріалів, переробку гірничої маси, виробництво будівельних матеріалів;

діяльність головних управлінь (хед-офісів);

допоміжне обслуговування наземного транспорту;

інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Основним видом діяльності дочірніх підприємств Компанії є експлуатаційне утримання та поточний дрібний ремонт доріг загального користування. Замовниками дорожніх робіт (послуг), що виконують дочірні підприємства Компанії, є Служби автомобільних доріг в областях (далі САД) – щодо доріг державного значення, та обласні державні адміністрації (ОДА) чи уповноважені ними органи/підприємства – щодо доріг місцевого значення. Такі роботи (послуги) оплачуються відповідними державними замовниками за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів. Дочірні підприємства Компанії також виконують окремі дорожні роботи/послуги щодо вулиць і доріг населених пунктів на замовлення відповідних органів місцевого самоврядування та для інших (приватних) замовників. Крім того, деякі дочірні підприємства Компанії надають послуги машин і механізмів, а також продають

продукцію власного виробництва (асфальтобетонну суміш, бітумну емульсію, гранітний щебінь, пісок).

Виробничі потужності дочірніх підприємств Компанії, з урахуванням їх філій, включають 151 з 247 технічно справних асфальтобетонних заводів, 19 діючих кар'єрів для видобутку сипучих матеріалів (граніту, піску тощо), майже 17 тисяч одиниць автотранспорту та дорожньо-будівельної техніки, у т.ч. спеціалізованої техніки, призначеної виключно для очищення доріг від снігу при інтенсивних снігопадах, що мають характер стихійного лиха (автогрейдери, роторні снігоочисники).

Група підприємств Компанії має важливе значення для економіки і безпеки України, оскільки, здійснюючи експлуатаційне утримання майже 54% мережі доріг загального користування державного значення (24887,1 км), у т.ч. на умовах генпідряду – 16161,3 км і на умовах субпідряду – 8 725,8 км, забезпечує проїзд автотранспорту цими стратегічними шляхами, а також виконує мобілізаційні завдання.

АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» та її дочірні підприємства не є замовниками в розумінні Закону України «Про публічні закупівлі» №922-VII (далі – Закон). Таким чином, положення Закону на закупівлю товарів, робіт і послуг на Компанію та її дочірні підприємства не розповсюджуються.

Разом з тим, з метою створення конкурентного середовища, запобігання корупції у сфері закупівлі, добросовісної конкуренції між учасниками процедур закупівлі та забезпечення раціонального та ефективного використання коштів у власній господарській діяльності Компанією затверджено наказом внутрішній (локальний) документ – Порядок здійснення закупівельної діяльності (далі – Порядок), який регламентує напрямки закупівельної діяльності дочірніх підприємств Компанії та не є нормативно-правовим чи законодавчим актом.

Здійснення закупівельної діяльності відбувається згідно Порядку в системі електронної закупівлі «Prozorro» з врахуванням особливостей, визначених даною системою, та внутрішніх (локальних) документів Компанії з питань ведення договірної роботи дочірніми підприємствами.

2. Результати діяльності

Згідно з даними консолідованої фінансової звітності, складеної за МСФЗ, група підприємств Компанії отримала у 2020 році загалом 6 457 млн грн доходу від реалізації продукції (робіт, послуг, товарів). Основний дохід (93 %) було отримано за рахунок виконання дорожніх робіт і надання послуг з поточного дрібного ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення.

Структура отриманого доходу групи підприємств Компанії:

№ з/п	Види продукції	Обсяг реалізації	
		млн. грн	%
1.	Дорожні роботи, у т.ч.:	6 020	93,2
1.1.	виконані субпідрядниками	833	12,9
1.2.	виконані власними силами, з них:	5 187	80,3
1.2.1	за кошти Державного дорожнього фонду (Державний бюджет)	2 705	41,9
1.2.2.	за кошти субвенцій місцевим бюджетам областей з Державного дорожнього фонду	1 734	26,8
1.2.3.	за кошти з інших джерел	749	11,6
2.	Послуги машин і механізмів	104	1,6
3.	Продукція власного виробництва	222	3,4
4.	Інші види діяльності (вибухові роботи, оздоровчі послуги, надання нерухомого майна в оренду)	111	1,7
Всього		6 457	100

Дохід, отриманий групою підприємств Компанії у 2020 році, порівняно з 2019 роком зменшився на 8%. Порівняно з попереднім роком зменшився на 4 % й дохід від власної (без залучення субпідрядників) діяльності дочірніх підприємств Компанії.

В рамках реформи дорожньої галузі та децентралізації управління автомобільними дорогами загального користування в 2018 році дороги місцевого значення були передані в управління обласних державних адміністрацій. Це обумовило диверсифікацію діяльності обласних підприємств. Внаслідок цього починаючи з 2018 року переважна більшість дочірніх підприємств укладають договори на експлуатаційне утримання доріг не лише державного значення (з обласними САД), а й доріг місцевого значення (з ОДА чи уповноваженими органами/підприємствами), які фінансуються за рахунок субвенцій з Державного бюджету місцевим бюджетам областей на дорожні потреби.

Фінансовим результатом (консолідованим) діяльності Компанії за МСФЗ у 2020 році є чистий збиток у розмірі 130 млн грн. За результатами 2020 року чистий збиток на одну просту акцію складає 0,10 грн.

Необхідно відзначити, що 10 дочірніх підприємств Компанії отримали чистий прибуток у сумі 85 млн грн, тоді як чистий збиток 21 дочірніх підприємств становить 215 млн грн.

Збиткова діяльності 21 дочірнього підприємства та Компанії в цілому обумовлена низкою факторів і насамперед:

- зменшенням обсягів залучення окремих дочірніх підприємств Компанії (Вінницький, Волинський, Донецький, Закарпатський, Івано-Франківський, Луганський, Рівненський, Сумський, Тернопільський, Херсонський, Черкаський, Чернівецький, Чернігівський облавтодори) до виконання робіт/послуг на автомобільних дорогах місцевого значення, у т.ч. шляхом встановлення замовниками дискримінаційних умов та застосування адміністративних важелів впливу;

- постійною впродовж останніх років заборгованістю основних державних замовників (САД в областях) перед дочірніми підприємствами Компанії. Так, у 2020 році середньорічна заборгованість державних замовників перед групою підприємств Компанії на кінець місяця становила 240 млн грн. Постійний характер і значний розмір такої заборгованості закономірно призвели до значно дефіциту обігових коштів, що негативно вплинуло на можливість дочірніх підприємств вчасно виплачувати заробітну плату, сплачувати податки і загальнообов'язкові платежі, оплачувати придбані матеріали і сировину, оплачувати послуги і роботи субпідрядників, тощо. Внаслідок цього, у 2020 році дочірніми підприємствами було визнано штрафних санкцій за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань на загальну суму 103 млн грн;

- необхідністю утримувати велику кількість виробничих баз, які були створені для обслуговування загальної мережі доріг крани в той час, коли облавтодори виконували роботи з будівництва, капітального, поточного ремонтів і експлуатаційного утримання. При зменшенні обсягів робіт ці витрати не компенсуються в повному обсязі, що призводить до збитків Компанії та унеможливорює інвестиційний розвиток дочірніх підприємств. А збільшення вартості робіт, щоб врахувати фактичні витрати облавтодорів в нинішньому становищі, не дасть можливості конкурувати на ринку дорожніх робіт з іншими підрядниками.

- недостатнім для покриття зобов'язань обсягом доходів від виконання дорожніх робіт/послуг. Так, 13 дочірніх підприємств (Волинський, Закарпатський, Запорізький, Івано-Франківський, Миколаївський, Одеський, Полтавський, Рівненський, Тернопільський, Черкаський, Чернігівський облавтодори, Київське обласне дорожнє управління) у 2020 році виконали дорожніх робіт менше (у грошовому виразі), ніж у 2019 році. Однією з причин цього є їх неконкурентоздатність через значну технічну зношеність машин і механізмів. При створенні Компанії та визначенні мінімального рівня рентабельності послуг з утримання автомобільних доріг загального користування передбачалось, що оновлення дорожньої техніки та механізмів її дочірніх підприємств буде здійснюватись за рахунок централізованих капітальних інвестицій з державного бюджету. Проте тривалий час це не відбувалось;

— обов'язком створення резервів забезпечень наступних виплат. Дочірніми підприємствами були нараховані та відображені у звітності відповідні резерви в сумі 42 млн грн, у т.ч. на очікувану сплату штрафів і пені за несвоєчасну сплату податків та обов'язкових платежів, несвоєчасну реєстрацію податкових накладних, неустойки та інших санкцій за несвоєчасне виконання кредиторських зобов'язань за рішеннями судів;

3. Ліквідність та зобов'язання

Станом на 31.12.2018 коефіцієнт загальної ліквідності Компанії становить 0,431, при нормативному значенні більше 2, а абсолютної ліквідності – 0,0689, при нормативному значенні більше 0,2-0,25.

На кінець звітного періоду оборотними активами Компанії, які забезпечують абсолютну ліквідність, були гроші в сумі 183 млн грн. Оборотні активи, які забезпечують загальну ліквідність, становили 1 143 млн грн. Вони склались із запасів – 547 млн грн, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – 290 млн грн, іншої дебіторської заборгованості – 60 млн грн, грошей – 183 млн грн та інших оборотних активів – 51,6 млн грн.

На кінець 2020 року поточні зобов'язання Компанії становили 2 653 млн грн. Вони склались з короткострокових кредитів банків – 36 млн грн, поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями – 1,6 млн грн, за товари, роботи, послуги – 802,5 млн грн, за розрахунками з бюджетом – 1 060,6 млн грн, за розрахунками зі страхування – 91,1 млн грн, з оплати праці – 209,7 млн грн, за отриманими авансами – 65,9 млн грн, з поточних забезпечень (забезпечення виплати відпусток, винагороди за вислугу років, за підсумками роботи за рік, матеріального заохочення, витрат по тимчасових будівель і споруд на виробництві) – 238,5 млн грн, інших поточних зобов'язань – 147,4 млн грн.

На кінець 2020 року умовні зобов'язання та поточні забезпечення становили загалом 787 млн грн, з яких 549 млн грн – це довгострокові забезпечення наступних виплат штрафних санкцій, 238 млн грн – поточні забезпечення виплати відпусток, винагород за вислугу років та за підсумками роботи за рік, матеріального заохочення, витрат по тимчасових будівлях і спорудах на виробництві.

4. Екологічні аспекти

Діяльність дочірніх підприємств Компанії тісно пов'язана зі впливом на навколишнє середовище. Такий вплив дочірніх підприємств внаслідок їх виробничої діяльності є як негативним – викиди в атмосферне повітря, шум, вібрації, забруднення ґрунту тощо, так і позитивним – озеленення смуг відводу автошляхів, прибирання сміття на узбіччях автомобільних доріг, прибирання проїзної частини автомобільних доріг, у т.ч. від залишків фрикційних матеріалів після завершення сезону зимового утримання, ліквідація порослі, покіс трави тощо.

При поводженні з джерелами забруднення навколишнього середовища дочірні підприємства виконують вимоги чинного природоохоронного законодавства, зокрема, щодо дотримання санітарно-захисних зон, встановлення очисного обладнання тощо.

При виробництві асфальтобетонної суміші застосовуються технології, орієнтовані на попередження забруднення навколишнього середовища та зменшення витрат ресурсів. Діючі асфальтобетонні заводи дочірніх підприємств Компанії мають дозволи на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря. Проводиться постійний екологічний моніторинг та оцінка їх впливу на довкілля та здоров'я людей.

Ще одним напрямком зменшення впливу діяльності дочірніх підприємств на навколишнє середовище є встановлення на окремих автомобілях дочірніх підприємств газобалонного обладнання, що дозволяє зменшити їх викиди в атмосферне повітря.

Також більша частина дочірніх підприємств перейшла на використання енергозберігаючих ламп для освітлення приміщень і території виробничих баз, що дозволило їм істотно зменшити споживання електричної енергії.

Зимове утримання автомобільних доріг загального користування, що виконується дочірніми підприємствами, також пов'язане з екологічною безпекою, адже протиожеледні засоби, насамперед, піскосоляна суміш, здійснюють негативний вплив на ґрунти та рослинність. З огляду на це дочірні підприємства проводять завчасну підготовку до зимового періоду, зокрема, поповнюють запаси протиожеледних матеріалів, приводять до ладу спеціальну техніку та обладнання для прибирання снігу, проводять інструктажі та спеціальне навчання персоналу. При настанні зимового періоду спеціальна техніка, обладнання та працівники філій обласвтодорів приводяться до стану готовності, організовуються робочі чергування, у т.ч. безпосередньо на дорогах, і за потреби терміново і невідкладно проводиться прибирання снігу для недопущення утворення снігового накату та переметів на дорогах.

5. Соціальні аспекти та кадрова політика

Загальна кількість працівників дочірніх підприємств Компанії становить 13 600 осіб, з яких робітників 9 786. В апараті управління Компанії працює 65 осіб. Загалом в групі підприємств Компанії працює 2 759 жінок.

Станом на кінець 2020 року підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів проходило:

Підготовка		Перепідготовка		Підвищення кваліфікації	
ІТП	Робітничі кадри	ІТП	Робітничі кадри	ІТП	Робітничі кадри
101 особа	42 особи	149 осіб	128 осіб	33 особи	93 особи

Такі заходи включають як внутрішньо корпоративне навчання, так і підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів у спеціалізованих навчальних закладах різних рівнів.

В 2020 році в Компанії та її окремих дочірніх підприємствах було організовано і проведено низку семінарів з питань ведення МСФЗ.

Система заохочення (мотивації) працівників групи підприємств Компанії передбачає як матеріальні, так і нематеріальні (моральні) методи. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників належить заробітній платі. Проте заробітна плата працівників групи підприємств Компанії в 2020 році була нижчою за середній розмір заробітної плати у будівництві та в Україні в цілому, що пов'язано з нормативним обмеженням кошторисних показників оплати праці в дорожній галузі. Внаслідок неритмічного фінансування державних замовників і їх постійної заборгованості з оплати виконаних робіт/послуг в умовах значного дефіциту обігових коштів в дочірніх підприємствах у 2020 році були випадки затримки виплати дочірніми підприємствами Компанії. З боку апарату управління Компанії здійснювався постійний моніторинг надходжень і стану виплати заробітної плати задля забезпечення спрямування на ці цілі достатнього обсягу коштів. З метою економії коштів на виплату заробітної плати в умовах зменшення обсягів замовлень окремі дочірні підприємства Компанії запровадили роботу в режимі неповного робочого часу. Вищевказане негативно впливає на кадрове забезпечення дочірніх підприємств Компанії.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація працівників, що полягає, зокрема, в створенні умов для розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, відпочинку і оздоровлення у підпорядкованих Компанії (її дочірнім підприємствам) закладах відпочинку й оздоровлення, створення зручних умов праці, у т.ч. надається можливість працювати скорочений робочий день, вахтовим методом тощо, в умовах пандемії коронавірусу з метою захисту працівників від зараження запроваджується режим віддаленої роботи, забезпечення спецодягом та ін. Також в групі підприємств Компанії широко застосовується й такий спосіб моральної мотивації як визнання заслуг

(особисте та публічне) шляхом оголошення подяк, нагородження корпоративними і відомчим заохочувальними відзнаками (Грамотою Компанії, Подякою Укравтодору, Грамотою Укравтодору, Нагрудним знаком «Знак пошани Укравтодору»). Нагородження відомчими заохочувальними відзнаками працівників Компанії та її дочірніх підприємств здійснюється відповідно до нормативних актів Укравтодору. Підставою для такого нагородження є високі показники у праці, особисті досягнення в проектуванні, будівництві, ремонті, утриманні автомобільних доріг та дорожніх споруд, розробці і впровадженні досягнень науки, техніки і прогресивних технологій, вирішенні важливих проблем становлення та розвитку дорожньої галузі, її інфраструктури, соціальної сфери та дорожньої індустрії.

В групі підприємств Компанії запроваджено централізовану політику охорони праці та безпеки. Цим питанням приділяється значна увага, що пов'язано з високим ризиком окремих видів виробничої діяльності.

В 2020 році охорона праці проводилась планово відповідно до Заходів з поліпшення стану безпеки та охорони праці за результатами аналізу стану охорони праці, виробничого травматизму та умов праці в дочірніх підприємствах АТ «ДАК» Автомобільні дороги України» на 2020 рік, затверджених Компанією.

Контроль за дотримання правил охорони праці в дочірніх підприємствах покладено на служби охорони праці, в яких станом на кінець 2020 року працювало 288 фахівців. Загальне керівництво заходами охорони праці і вибіркового контролю за їх належним здійсненням в дочірніх підприємствах проводять працівники апарату управління Компанії.

За звітний період фахівцями служб охорони праці проведено 4 646 перевірок стану охорони праці, пожежної безпеки та безпеки руху, за результатами яких видано 4 004 приписів про усунення виявлених недоліків. За звітний період виявлено 9309 порушень з питань охорони праці, зареєстрованих у приписах, з них усунуто 9026 порушень.

За порушення вимог нормативно-правових актів з питань охорони праці притягнуто до відповідальності 9 працівників, з них 7 посадових осіб.

Протягом звітного періоду припинялась експлуатація 85 одиниць механізмів і обладнання.

На заходи з поліпшення стану охорони праці, безпеки руху та пожежної безпеки з початку року витрачено понад 28 500 тис. грн, що на 410 тис. грн більше, ніж у 2019 році.

Незважаючи на вжиті заходи з охорони праці з початку 2020 року в дочірніх підприємствах Компанії сталось 13 нещасних випадків, пов'язаних з виробництвом, внаслідок яких смертельно травмовано 3 особи. Крім облікових нещасних випадків в 2020 році зареєстровано 3 випадки травматизму, не пов'язаних з виробництвом, під час яких 3 працівники померли через незадовільний стан здоров'я. Всі нещасні випадки і їх причини були детально розслідувані та проаналізовані, за результати чого були вжиті заходи щодо недопущення повторних випадків у майбутньому.

Протягом 2020 року було проведено 2124 засідань комісій з питань

охорони праці та видано 4231 наказ, спрямованих на покращення стану охорони праці, попередження нещасних випадків, пожеж та дорожньо-транспортних пригод на відомчому транспорті в підприємствах.

Послаблення наглядової роботи служб охорони праці пояснюється неповним робочим тижнем більшості підприємств, реорганізацією підприємств та карантинних обмежень.

В рамках боротьби з корупцією та хабарництвом в групі підприємств Компанії у 2020 році підтримувалась система закупівлі і основних матеріалів через електронні майданчики, а також здійснювався контроль операцій з високим корупційним ризиком. Також були розроблені антикорупційні програми, введені посади уповноваженого з питань антикорупційної діяльності, започатковано запровадження система продажу та передачі в оренду надлишків майна через електронну систему Прозоро.Продажі. Компанія та її дочірні підприємства постійно здійснюють тісну взаємодію з різними правоохоронними органами з питань боротьби з корупцією та хабарництвом, а також відповідними громадськими організаціями.

В групі підприємств Компанії забезпечені рівні можливості працевлаштування та повага до прав людини.

6. Ризики

Протягом тривалого часу фінансування дорожньої галузі України здійснювалось недостатньо та неритмічно. Ця обставина у поєднанні з превалюванням в діяльності Компанії цінності соціальних інтересів над економічними негативно відобразилась на загальному фінансово-господарському стані дочірніх підприємств Компанії. Їх діяльність супроводжувалась і продовжує супроводжуватись постійними затримками з боку державних замовників оплати виконаних робіт (послуг) і значною сукупною заборгованістю державних замовників перед дочірніми підприємствами. Це спричиняє істотні збитки дочірнім підприємствам внаслідок фактичного надання ними безоплатного товарного кредиту державним замовникам (виконання робіт/послуг з відстрочкою оплати подекуди більш ніж на 200 днів) при застосуванні їх постачальниками націнки на матеріали, що надаються з відстрочкою платежу.

Акти звірки взаєморозрахунків або інші документи, що підтверджують наявність у підприємств Компанії дебіторської заборгованості за виконані роботи, такими замовниками у більшості випадків не підписуються.

Дочірні підприємства Компанії накопичили значну сукупну кредиторську заборгованість та податкові борги. Наслідком цього стало обтяження майна значної кількості дочірніх підприємств податковими заставами, а також накладеними виконавцями й судами арештами й заборонами відчуження їх рухомого та нерухомого майна. Детальна інформація про наявні обтяження наведена в примітках до консолідованої фінансової звітності.

Внаслідок недостатнього та несвоєчасного фінансування виконуваних робіт з експлуатаційного утримання автомобільних доріг державного значення у попередні роки у дочірніх підприємств Компанії виникають податкові борги з податку на додану вартість, податку на доходи фізичних осіб, єдиного соціального внеску та інших податків і зборів. Це визначає істотні фіскальні ризики, у т.ч. застосування штрафних санкцій та пені за порушення термінів сплати узгоджених податкових зобов'язань, несвоєчасну реєстрацію податкових накладних та виникнення додаткових фінансових витрат при отриманні рішень про розстрочення податкових платежів.

Наразі 3 (три) дочірніх підприємства перебувають у процедурах судової санації (Луганський облавтодор, Київське обласне дорожнє управління та Івано-Франківський облавтодор), щодо 3 (трьох) – Запорізький, Дніпропетровський та Тернопільський облавтодори розпочато процедуру розпорядження майном. Ще по 4 (чотирьох) облавтодорах прийняті судами заяви про відкриття справи про банкрутство.

Ще 4 (чотири) облавтодори мають ознаки стійкої неплатоспроможності і ще 8 (вісім) – періодичні проблеми з ліквідністю (є умовно платоспроможними).

Відсутність у дочірніх підприємств Компанії достатніх обігових коштів, наслідком чого є, зокрема, систематичні затримки у виплаті заробітної плати, а також її низький рівень, призвели до зменшення персоналу дочірніх

підприємств Компанії. Внаслідок цього вони постійно відчують дефіцит кваліфікованих працівників робітничих та інженерно-технічних професій. Спостерігається постійний відтік працівників обласводорів до приватних дорожніх підрядників, які є прямими конкурентами групи підприємств Компанії.

Негативно на конкурентоспроможність дочірніх підприємств Компанії впливає те, що більше 90% їх виробничих потужностей (дорожньої техніки та обладнання) є технічно застарілими (придбані понад 10 років назад), а відтак не відповідають сучасним потребам і вимогам дорожньої галузі. При утворенні Компанії передбачалось, що за планово низького рівня рентабельності робіт і послуг щодо доріг загального користування оновлення основних виробничих потужностей обласводорів здійснюватиметься за рахунок централізованих капітальних інвестицій з Державного бюджету України чи інших коштів, залучених Укравтодором. Однак протягом 7 років кошти на придбання дорожньої техніки та обладнання для Компанії не виділялись. В 2018 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 26.07.2018 № 704 «Деякі питання використання у 2018 році коштів, залучених у попередні роки під державні гарантії Державним агентством автомобільних доріг» було укладено договір про закупівлю 67 одиниць комбінованих дорожніх машин (КДМ) торгової марки «КрАЗ» з солерозкидальним обладнанням точного дозування та поворотним відвалом виробництва AEBI SCHMIDT. Проте ці КДМ лише частково вирішують проблему оновлення дорожньої техніки дочірніх підприємств Компанії, адже загальна їх потреба становить більше 500 одиниць. У 2019-2020 роках з державного бюджету України кошти також не виділялись.

Внаслідок постійного дефіциту обігових коштів дочірні підприємства Компанії не мають фінансової можливості здійснювати капітальні інвестиції на оновлення дорожньої техніки та обладнання. Більше того, вони змушені використовувати нараховану амортизацію основних засобів на фінансування нагальних потреб – виплату заробітної плати, сплату податків, у т. ч. розстрочених, штрафних санкцій, пені, погашення кредиторської заборгованості перед постачальниками тощо. Загальна нормативно обґрунтована потреба обласводорів у оновленні дорожньої техніки та обладнання наразі складає понад 10 млрд грн.

Негативно на фінансово-господарську діяльність дочірніх підприємств Компанії впливає економічна неадекватність механізму ціноутворення на частину дорожніх робіт і послуг з експлуатаційного утримання доріг, які виконуються обласводорами.

Чинне законодавство України не містить чітких положень з приводу поширення чи не поширення на майно Компанії та її дочірніх підприємств правового режиму майна суб'єктів господарювання, заснованих на державній власності. Внаслідок цього в багатьох подібних ситуаціях державні органи (Державної фіскальної служби України, Державної аудиторської служби України, суди, Державної виконавчої служби тощо) та особи, які надають публічні послуги (приватні виконавці, арбітражні керуючі, нотаріуси тощо) по

різному визначають в своїх актах правовий режим майна Компанії та її дочірніх підприємств. І це стосується не лише виробничих баз, а й усього майна Компанії та її групи дочірніх підприємств.

З огляду на те, що з моменту утворення Компанії значно зменшились обсяги виконуваних її дочірніми підприємствами робіт, Компанія наразі має значний обсяг надлишкового нерухомого майна, що безпосередньо не використовується при експлуатаційному утриманні доріг. Частина такого майна надається дочірніми підприємствами в оренду зацікавленим особам, у т.ч. конкурентам. Об'єкти, що не передані в оренду, потребують значних витрат на підтримання їх стану чи збереження.

Компанією та її дочірніми підприємствами постійно вживаються заходи на зменшення впливу вказаних та інших ризиків на їх діяльність. Серед невідкладних заходів, спрямованих на подолання сталої кризи та збереження земель дорожнього господарства найпершим слід вважати підготовку ініціатив, стосовно вирішення на державному рівні (внесення змін до відповідних нормативно-правових актів) питання щодо списання податкових боргів дочірніх підприємств Компанії.

Наступним пунктом заходів є ініціатива звернення щодо затвердження на державному рівні певного відсотка коштів, виділених на експлуатаційне утримання доріг загального користування для фінансування об'єктів критичної інфраструктури, що перебувають на балансі дочірніх підприємств Компанії з метою збереження земель дорожнього господарства.

Важливим пунктом заходів керівництво Компанії вважає звернення до відповідних органів щодо фактичного виконання наступних нормативно-правових актів:

- Закону України «Про автомобільний транспорт» (ст.5-1)
- Закону України «Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період»

Компанія є єдиним учасником 33 дочірніх підприємств, тому на її балансі обліковуються за собівартістю фінансові інвестиції у пов'язані особи (дочірні підприємства) на загальну суму 1 266 123 тис. грн, у тому числі такі, що на сьогодні не контролюються Компанією внаслідок тимчасової окупації Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та частини Донецької та Луганської областей. Це повністю неконтрольовані ДП «Кримавтодор» зі статутним капіталом 38 438 тис. грн та ДП «Севастопольський упрдор» зі статутним капіталом 5 127 тис. грн, а також неконтрольовані частки, що складають по ДП «Донецький облавтодор» 32 133 тис. грн та по ДП «Луганський облавтодор» 23 365 тис. грн. У зв'язку з проведенням військових дій на території Донецької та Луганської області ДП «Донецький облавтодор» та ДП «Луганський облавтодор» втратили контроль над філіями та частиною їх активів.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» тимчасово окупована територія є невід'ємною частиною території України, на

яку поширюється дія Конституції і законів України. Згідно з отриманим Державним агентством автомобільних доріг роз'ясненням від Державної казначейської служби України (лист від 30.04.2014 р. № 17-08/426-10442) управлінський персонал Компанії за попередньою оцінкою вважав, що законодавчих підстав для внесення змін до обліку об'єктів державної власності, що знаходяться на тимчасово окупованій території, були відсутні.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 29.12.2014 р. № 718 «Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності» в річній фінансовій звітності інформація про активи, до яких неможливо забезпечити безпечний та безперешкодний доступ, та зобов'язання і власний капітал, які не можуть бути документально підтверджені у зв'язку з відсутністю доступу до відповідних первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, відображається за даними бухгалтерського обліку. Крім того, Компанія очікувала отримати вигоди від зазначених інвестицій у вигляді компенсаційних виплат від агресора у судовому порядку, які розраховувались та подавались Міністерству юстиції України для розгляду у закордонних юрисдикційних органах за участю іноземного суб'єкта та України.

Управлінський персонал Компанії наголошує на суттєвій невизначеності, пов'язаній з відсутністю достовірної фінансової інформації, необхідної для відображення статей активів, зобов'язань і капіталу даних дочірніх підприємств, а також щодо здатності контролювати вищевказані частини дочірніх підприємств.

Водночас, Компанія не має владних повноважень щодо вищевказаних об'єктів інвестування та, відповідно, не має здатності використовувати такі права з метою впливу на результати їх діяльності. Отже, згідно з параграфом 7 МСФЗ 10 дочірні підприємства (їх філії), які перебувають на тимчасово окупованій території та в зоні ООС, на дату складання і подання консолідованої фінансової звітності не перебувають під контролем Компанії.

Крім того, Компанія очікувала отримати вигоди від зазначених інвестицій у вигляді компенсаційних виплат від агресора у судовому порядку, які розраховувались та подавались Міністерству юстиції України для розгляду у закордонних юрисдикційних органах за участю іноземного суб'єкта та України.

У підприємствах Компанії та їх філіях, де відсутні бухгалтери або облік ведеться виконавцями за трудовими угодами, існує висока ймовірність не документування всіх без виключення господарських операцій.

З огляду на викладене, Керівництво Компанії не володіє достовірною інформацією стосовно загального переліку майна, переданого в оренду та сум нарахованого та сплаченого податку на землю з частини майна, переданого в оренду, що є ще один з можливих податкових ризиків.

7. Дослідження та інновації

У 2020 році ДП «Київський облавтодор» для влаштування шарів зносу (поверхневої обробки) використовував новітню технологію, зокрема, литі емульсійно-мінеральні суміші. Також необхідно відзначити й те, що ДП «Херсонський облавтодор» здійснював роботи з влаштування щебенево-мастикового асфальтобетону. Низка дочірніх підприємств виконували роботи з ліквідації ямковості струменевим методом з використанням пневмоструменевих машин. Так, в 2020 році струменевим методом було ліквідовано 229,49 тис. кв.м. ямковості, що становить 4,5% загального обсягу виконаних дочірніми підприємствами дорожніх робіт з ліквідації ямковості на покритті автомобільних доріг.

8. Фінансові інвестиції

Компанія та її дочірні підприємства у 2020 році не здійснювали фінансові інвестиції, у т.ч. у цінні папери інших підприємств, асоційовані та дочірні підприємства тощо.

9. Перспективи розвитку

Розпорядженням № 1383-р. від 04 листопада 2020 р. Кабінетом міністрів України затверджено склад Наглядової ради АТ ДАК «Автомобільні дороги України»

Додатком 2 до Протоколу засідання Наглядової ради АТ ДАК «Автомобільні дороги України» протокол від 05.03.2021 №7/2021 додаток 2 затверджено Стратегія акціонерного товариства «Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України».

Стратегією визначені ключові проблеми діяльності Компанії, які потребують перспективного вирішення:

- I. Недостатньо керована структура Компанії;
- II. Зростання заборгованості перед бюджетом і працівниками;
- III. Падіння виручки Компанії;
- IV. Кадрова неефективність;
- V. Неефективність управління майном Компанії.

I. Недостатньо керована структура Компанії

В зв'язку з поточними проблемами в структурі компанії виникають наступні наслідки: високі корупційні ризики на рівні дочірніх підприємств і філій, неможливість ефективно централізувати ключові функції (закупівлі, платіжний центр, управління персоналом), слабкий рівень контролю за дочірніми підприємствами.

Рішенням проблеми визначені наступні дії: оптимізація структури групи (єдиний баланс), централізація ключових бізнес процесів у головному офісі (корпоративна ERP - управлінський і бухгалтерський облік, управління закупівлями, платежами), матрична система управління, управління кадровими рішеннями і т.д. Продаж або надання в оренду непрофільних і незадіяних активів через ProZorro або інші електронні торговельні майданчики.

II. Зростання заборгованості перед бюджетом і працівниками

Через значну заборгованість та технічно дефолтний стан Компанія має нульовий рейтинг ділової репутації перед постачальниками, громадськістю, не може брати участь у процедурах закупівель, має ризики втрати майна в рамках звернення стягнення по не врегульованій заборгованості.

Для вирішення цієї проблеми Компанія має залучити / вивільнити додаткові кошти наступними можливими шляхами:

- докапіталізація Компанії державою;
- залучення зовнішнього довгого боргу;
- здача в оренду чи продаж непрофільного або невикористовуваного в операційній діяльності майна через ProZorro або інші електронні торговельні майданчики;
- розширення спектру послуг.

III. Падіння виручки Компанії

В зв'язку з зменшенням протяжності обслуговуваних доріг, не конкурентоспроможністю та високим ступенем зносу техніки для виконання робіт виручка Компанії в останні роки зменшується.

Для вирішення цієї проблеми та збільшення доходів компанії від виконання робіт на дорогах загального користування необхідно налагодити ефективну взаємодію з територіальними громадами та службами автомобільних доріг в областях, сформуванню стратегію продажів, розробити річні та квартальні плани продажів та займатися проактивним маркетингом: створити в Компанії центр відповідної компетенції, розробити та прийняти маркетингову стратегію та бюджет на її реалізацію.

IV Кадрова неефективність

Через дублювання функцій, неоптимальну організаційну структуру та чисельність управлінського персоналу, невідповідність заробітної плати ринковим умовам, Компанія має додаткове навантаження на ФОП, неефективність у виконанні завдань, збільшення заборгованості з виплати заробітної плати та високий рівень корупційних ризиків.

Для вирішення проблеми кадрової неефективності потрібно провести в Компанії централізацію управлінських функцій: перенести більшу частину адміністративних функцій на рівень головної компанії та згорнути дублюючі ролі; зробити кадровий аудит: визначити оптимальну кількість та склад персоналу, реалізувати ці зміни; підняти рівень заробітної плати до ринкового рівня; створити матричну організаційну структуру.

VI. Неефективність управління майном Компанії

Неефективність управління майном Компанії призвела до наступних проблем: наявність не задіяних в операційній діяльності активів, непрофільних активів створюють додаткове навантаження на операційну діяльність групи; зношена техніка обмежує можливість здійснювати операційну діяльність, збільшує експлуатаційні витрати; відсутність якісного моніторингу витрат і звітності, обмежений обмін даними, трудомісткий процес роботи адміністративного персоналу.

Один із шляхів вирішення проблеми непрофільного або не задіяного майна є продаж або надання його в оренду через платформу ProZorro або інші електронні торговельні майданчики з метою погашення існуючої заборгованості, оптимізації структури, зменшення операційних витрат та придбання нової робочої техніки для виробничих потреб.

Отже, докапіталізації Компанії з боку держави, оптимізації структури Компанії, ефективного управління майном, впровадження ефективних кадрових рішень, що дозволить АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» стати

фінансово стабільною, технічно оснащеною та ефективно працюючою Компанією.

10. Корпоративне управління

Звіт про корпоративне управління в цьому звіті не наводиться з огляду на те, що цінні папери Компанії – її акції, не допущені до торгів на фондових біржах і щодо її цінних паперів не здійснено публічну пропозицію. Основна інформація про корпоративне управління розкрита в річній інформації Компанії як Емітента, що розкрита в установленому порядку відповідно до Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» та Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, затвердженого Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 03.12.2013 № 2826.

Т.в.о. голови правління

Тарас ПЕТРУШАК

23.04.2021