

*Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт
зі спеціальності «Облік і оподаткування»*

КОНКУРСНА НАУКОВА РОБОТА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК
ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ»
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНЕРГО ЗБУТ ТРАНС»))»**

Шифр: Стратегічний управлінський облік

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного часу енергетичні підприємства України зіштовхнулися з низкою проблем і перешкод, що стоять на заваді їх ефективної діяльності. Зокрема, під загрозою знаходиться енергетична інфраструктура країни, має місце висока плинність кадрів та брак кваліфікованих спеціалістів, підприємства відчувають фінансову кризу. Виклики воєнного стану суттєво впливають на роботу підприємств енергетичної галузі. У цьому контексті важливим є ведення стратегічного обліку та управління ризиками діяльності, що дозволить забезпечити безперерйну діяльність суб'єктів господарювання у непередбачуваних ситуаціях. За допомогою стратегічного управлінського обліку управлінці можуть визначити потенційні ризики та спрогнозувати можливі наслідки, на основі чого сформувати план заходів для мінімізації дії потенційних загроз. Успішна ж реалізація стратегії, яка є невід'ємним елементом системи стратегічного управлінського обліку, забезпечує результативну та конкурентоспроможну діяльність підприємств. Отже, дослідження особливостей організації стратегічного управлінського обліку на підприємствах енергетичної галузі є своєчасним та має практичну цінність в умовах розробки стратегій післявоєнної відбудови підприємств і відновлення їх ефективної діяльності.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи стратегічного управлінського обліку на енергетичних підприємствах та розробка пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням загроз воєнного часу.

Завдання, які поставлені та вирішені під час проведення дослідження:

- виявити роль системи стратегічного управлінського обліку в управлінні ризиками та результатами діяльності енергетичних підприємств;
- дослідити ключові аспекти організації стратегічного управлінського обліку;
- розглянути елементи системи управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс»;

- виявити недоліки системи управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс» та запропонувати заходи з їх усунення;
- оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «Енерго Збут Транс»;
- визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Енерго Збут Транс» в умовах воєнного часу.

Об’єктом дослідження є процес організації стратегічного управлінського обліку на енергетичних підприємствах на прикладі ТОВ «Енерго Збут Транс»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та практичних аспектів системи стратегічного управлінського обліку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані індуктивний та дедуктивний методи, абстрагування та конкретизації, синтезу та групування, порівняння, табличного та графічного аналізу.

Наукова новизна. Обґрунтована роль стратегічного управлінського обліку як інструменту управління ризиками та результатами діяльності енергетичних підприємств. Проаналізована система управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс» та запропоновано заходи з її удосконалення. Визначено стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням викликів сьогодення з використанням інструменту «Business Strategy Sketch» («Ескіз бізнес-стратегії»).

Практична цінність отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управлінського обліку та управління ризиками на ТОВ «Енерго Збут Транс» в умовах воєнного часу. Розроблено форми внутрішньої звітності, які можуть бути використані на енергетичних підприємствах для обліку заборгованості з оплати спожитої електричної енергії за категоріями споживачів, для обліку витрат на усунення пошкоджень при аварійних відключеннях за їх видами, а також для обліку руху чисельності працівників підприємства в умовах плинності кадрів та з метою узагальнення даних для складання звітності, у тому числі звіту про управління.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, управлінський облік, управління, стратегія, управлінське рішення, управління ризиками.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	8
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «ЕНЕРГО ЗБУТ ТРАНС»	14
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕНЕРГО ЗБУТ ТРАНС» ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ...22	
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТОК А. Потреба в електричній енергії у 2021 та 2022 рр.	34
ДОДАТОК Б. Споживання електричної енергії у 2020 та 2021 рр.....	35
ДОДАТОК В. Ключові характеристики SAP ERP та переваги використання для ТОВ «Енерго Збут Транс»	36
ДОДАТОК Г. Розроблена форма Звіту щодо розміру заборгованості з оплати спожитої електричної енергії (за категоріями споживачів).....	37
ДОДАТОК Д. Розроблена форма Звіту про аварійні відключення електроенергії (за видами пошкоджень).....	38
ДОДАТОК Ж. Розроблена форма Звіту про рух працівників	39
ДОДАТОК З. Ескіз бізнес-стратегії (Business Strategy Sketch) для ТОВ «Енерго Збут Транс»	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне російське вторгнення на територію України позначилося на діяльності підприємств усіх галузей, а особливо на підприємствах електроенергетики, які є незамінною галуззю господарства та ресурсною базою для всіх видів промисловості.

Однією з найактуальніших проблем сьогодення є забезпечення енергетичної безпеки країни, яка наразі знаходиться під загрозою внаслідок масованих обстрілів інфраструктури збройними силами країни-агресорки. Оскільки надійна робота енергосистеми, що включає в себе виробництво, передачу та розподіл надважливої для країни електричної енергії, потребує постійного збору та аналізу інформації, організація стратегічного управлінського обліку на енергетичних підприємствах є першочерговим завданням. Адже саме такий підхід до управління дозволяє вчасно зреагувати на зміни в зовнішньому середовищі та сформувати управлінські рішення, які забезпечать стабільну роботу компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Крім того, наразі нагальною вимогою стало оновлення стратегій розвитку енергетичних компаній з урахуванням викликів воєнного часу, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Попри те, що напрям стратегічного управлінського обліку з'явився відносно нещодавно у вітчизняній науці та практиці, низка дослідників розглядали питання організації та вдосконалення систем стратегічного управлінського обліку на підприємствах різних галузей. Дослідження з цих питань таких зарубіжних вчених як М. Бромвич [1], К. Друрі К., Дж. Іннз [3], Б. Райан [4], К. Уорд, З. Хок [2] продовжили і вітчизняні науковці, а саме: П. Й. Атамас, Є. І. Бірюков [7], Р.Ф. Бруханський, О. В. Буткевич [8], Я. В. Волковська, С. Ф. Голов [9], А. В. Довбуш, Н. Ю. Єршова [11], Н. В. Коленда [14], А. А. Костякова, О.П. Кундря-Висоцька, П. О. Куцик [18], О. А. Мошковська, Л. А. Некрасова,

І.Й. Плікус, В. С. Рудницький, С. М. Савченко [21], М. Є. Скрипник, Л. В. Титенко [24], А. О. Фатенок-Ткачук, І. В. Федулова [27], В. Р. Шевчук тощо.

Виділення невирішеної частини загальної проблеми. Незважаючи на наявний потужний науковий доробок у сфері стратегічного управлінського обліку, недостатньо уваги у працях вчених приділено дослідженню особливостей формування та функціонування системи стратегічного управлінського обліку на підприємствах різних галузей, зокрема - енергетичного сектору. Так, малодослідженими залишаються питання використання елементів стратегічного управлінського обліку як інструментів управління ризиками діяльності енергетичних підприємств. Це питання набуває особливої актуальності в умовах воєнного часу, оскільки необхідною передумовою забезпечення безперебійної та надійної роботи суб'єктів господарювання стратегічно важливого енергетичного сектору України є своєчасне реагування системи управління та мінімізація ризиків з метою забезпечення адаптації енергетичних підприємств до дії зовнішніх загроз, що зумовлює релевантність та актуальність даного дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи стратегічного управлінського обліку на енергетичних підприємствах та розробка пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням загроз воєнного часу.

Завдання, які поставлені та вирішені під час проведення дослідження:

- виявити роль системи стратегічного управлінського обліку в управлінні ризиками та результатами діяльності енергетичних підприємств;
- дослідити ключові аспекти організації стратегічного управлінського обліку;
- розглянути елементи системи управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс»;
- виявити недоліки системи управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс» та запропонувати заходи з їх усунення;

- оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «Енерго Збут Транс»;
- визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Енерго Збут Транс» в умовах воєнного часу.

Об’єктом дослідження є процес організації стратегічного управлінського обліку на енергетичних підприємствах на прикладі ТОВ «Енерго Збут Транс»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та практичних аспектів системи стратегічного управлінського обліку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані індуктивний та дедуктивний методи, абстрагування та конкретизації, синтезу та групування, порівняння, табличного та графічного аналізу.

Наукова новизна. Обґрунтована роль стратегічного управлінського обліку як інструменту управління ризиками та результатами діяльності енергетичних підприємств. Проаналізована система управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс» та запропоновано заходи з її удосконалення. Визначено стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням викликів сьогодення.

Практична цінність отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управлінського обліку та управління ризиками на ТОВ «Енерго Збут Транс» в умовах воєнного часу.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені та апробовані у вигляді тез доповідей під час участі у таких міжнародних та всеукраїнській конференціях: 1) VIII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації», 6-7 квітня 2023 року, Одеса-Острава/Україна-Чеська Республіка; 2) Міжнародна науково-практична конференція «Аналіз тенденцій розвитку економіки, фінансів, управління та права», 29 березня 2023 р., м. Біла Церква; 3) XX Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих учених «Молодь: освіта, наука, духовність», 24-26 квітня 2023 року, м. Київ.

РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Однією з найстарших та найважливіших галузей економіки України є електроенергетика, яка надає ресурс, що використовується в усіх сферах життєдіяльності суспільства (промисловість, сільське господарство, транспорт, побут) [29]. Загалом ця галузь включає в себе виробництво, передачу, а також розподіл електричної енергії між споживачами, тобто становить єдину та цілісну систему.

У результаті повномасштабного російського вторгнення в Україну енергетична галузь опинилася у надважкому становищі, адже об'єкти енергосистеми піддаються масштабним атакам та обстрілам, а частина електростанцій опинилася на окупованих територіях. З моменту початку бойових дій енергетичні підприємства зіштовхнулися з низкою проблем:

- 1) зниження попиту на електричну енергію внаслідок виїзду населення закордон, руйнування житлових будинків та об'єктів інфраструктури (інформація щодо загального зменшення попиту електроенергії в Україні наведена у Додатку А);
- 2) проблема постачання палива та підтримки стану електромереж;
- 3) збільшення суми боргів фізичних і юридичних осіб перед енергетичними підприємствами;
- 4) нездатність розрахуватися за власними заборгованостями;
- 5) значний відтік кадрів;
- 6) ймовірність зазнати збитків від масованої ракетної атаки.

Станом на 31 грудня 2022 року енергетична інфраструктура входила у п'ятірку об'єктів, що зазнали найбільших збитків у грошовому виразі [5]. Через це для енергетичних підприємств, що продовжують свою діяльність, постало складне завдання забезпечити енергетичну безпеку країни, тобто гарантувати задоволення поточних та майбутніх потреб споживачів електроенергії [10].

Особливість досліджуваної галузі полягає в тому, що такий актив як електроенергія є досить цікавим для інвесторів, оскільки саме він є основою будь-якої підприємницької діяльності. Зважаючи на це, цей сектор може стати важелем покращення економічного становище нашої країни. Отже, компаніям необхідно чітко визначити цілі своєї діяльності та встановити шляхи їх досягнення, мінімізувавши негативний вплив сучасних ризиків.

Ефективне вирішення таких завдань можливе лише за наявності дієвого управління на підприємстві та належного обліково-аналітичного забезпечення, яке спрямоване на прийняття перспективних рішень [8]. Використання даних бухгалтерського обліку, а саме різних його видів та напрямів, щодо показників фінансової звітності, внутрішніх та зовнішніх зв'язків підприємства, необхідне для стратегічного управління, важливим інструментом якого є стратегічний облік. Цей облік впроваджується, насамперед, для формування дієвої стратегії, оскільки саме правильно обрана ціль може забезпечити отримання прибутків.

Основними завданнями стратегічного управлінського обліку є [18]:

- довготривале планування;
- визначення факторів успіху діяльності підприємства;
- аналіз відхилень від планових значень;
- дослідження впливу відхилень на стратегічні показники;
- визначення основних показників, які є важливими для стратегічних цілей;
- вивчення дії зовнішнього середовища на цілі компанії;
- коригування поставлених завдань.

Поняття стратегічного обліку неодноразово висвітлювалося у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, проте різні автори по-різному трактують сутність такого обліку. Одні вважають, що ця система є однією із складових управлінського обліку, а інші, – що це інтегрована система обліку. Уявлення авторів щодо цього питання неведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегічний облік»*

Підходи до трактування	Автори	Визначення категорії
<i>Стратегічний облік як складова управлінського обліку</i>	С. Ф Голов. [9, с. 508]	Система управлінського обліку, спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень.
	М. Бромвич [1]	Надання та аналіз фінансової інформації про ринки, витрати конкурентів і моніторинг стратегії підприємства та стратегій конкурентів на цих ринках протягом багатьох періодів.
	Дж. Іннз [3, с. 238]	Прийняття стратегічних рішень, які впливають на життя і роботу компанії та завжди мають зовнішню спрямованість на основі даних, які надані управлінським обліком.
	З. Хок [2]	Облік, що допомагає управлінській команді ухвалювати стратегічні рішення й оцінювати результативність організації.
<i>Стратегічний облік як інтегрована система обліку</i>	Б. Райан [4, с. 312]	Певне поєднання управлінського обліку із системами фінансової звітності, націлене на прийняття стратегічних рішень.
	О.А. Мошковська [19, с. 155]	Система обліку, що об'єднує управлінський і фінансовий облік, оцінку зовнішнього середовища, стратегічне планування, що дає можливість усім користувачам (зовнішнім та внутрішнім) вирішувати стратегічні завдання.

*Джерело: узагальнено автором

На нашу думку, *стратегічний облік* є підсистемою системи управлінського обліку, який забезпечує користувачів інформацією для прийняття стратегічно важливих рішень на довгострокову перспективу. Стратегічний, так само як і управлінський облік, використовує дані фінансового обліку та дані для аналізу ринків, у яких підприємство буде діяльність, також він потребує зворотного зв'язку щодо виконаних цілей. Але в той же час будь-яке управлінське рішення, особливо те, яке стосується майбутнього розвитку компанії, невід'ємно пов'язане з певним ризиком. Тому стратегічний облік має включати і розрахунок можливих загроз.

Здебільшого чим вищі заплановані цільові результати, тим вищий ризик отримати втрати (починаючи від прибутку та закінчуючи капіталом підприємства), тому необхідно правильно визначити, у якому напрямку рухатися компанії задля її результативного функціонування у довгостроковій перспективі

[27]. Уникаючи тієї чи іншої загрози, можна запобігти не тільки збиткам, але й не використати можливості отримати дохід [14]. Таке протиріччя настановує управлінців на точний та детальний аналіз всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу суб'єкта господарювання.

Варто розуміти, що процес керування продуктивністю діяльності підприємства в сучасних реаліях нестійкого політичного та економічного стану нашої держави є складною системою, яка залежить від злагодженої роботи її елементів [21]. Тому, для того щоб стратегічний облік дійсно був результативним, необхідно побудувати чітку та ефективну систему управлінського обліку, головними задачами якого є:

- надання інформації внутрішнім користувачам, у тому числі головному управлінському персоналу;
- розподіл даних за функціональними підрозділами;
- систематизація доходів та витрат за центами відповідальності;
- контроль всіх процесів на підприємстві.

Організація та ведення стратегічного управлінського обліку є реальною необхідністю, адже у кожного підприємства виникає потреба накопичення інформації за різними аспектами. Також кожна компанія самостійно вирішує: як організовувати систему виробництва та збуту, як провадити фінансову та інвестиційну політику, що невіддільно пов'язано із стратегією. Тому об'єктами дослідження управлінського обліку є ресурси компанії (матеріальні, грошові, кадрові), господарські процеси (організаційний, виробничий, збутовий) та результати діяльності (доходи, витрати, фінансові результати).

Облік енергетичних підприємств пов'язаний з низкою ознак, що є характерними саме для такої галузі, а саме [7]:

- 1) неперервне виробництво;
- 2) особливий вид товару та його транспортування;
- 3) міцний зв'язок попиту та виробництва;
- 4) наявність державного регулювання.

Окрім вище зазначених ознак, важливим компонентом роботи такого підприємства є наявність специфічних фінансово-економічних відносин з іншими учасниками ринку: споживачами, органами державної влади, контрагентами. Саме взаємодія енергетичних підприємств та державного апарату допомагає вирішити поточні потреби економіки, сформувати майбутній план розвитку та оптимізувати споживання електроенергії. Взаємодія зі споживачами потрібна для встановлення найбільш сприятливої цінової політики підприємства, швидкого реагування на зміну настроїв цільової аудиторії та розширення клієнтського портфелю.

Аналіз показників, пов'язаних з технологічними процесами, є основою управлінського обліку, адже саме від цих даних залежать майбутні результати компанії. Головною рисою підприємств електроенергетики є характер виробництва, який потребує відповідної автоматизації та особливого кадрового забезпечення. Також під час своєї діяльності такі господарства мають різноманітні витрати: грошові, матеріальні, трудові, що потребують детального розгляду та управління.

Дослідниця О.В. Крушельницька визначила, що управління витратами є складним, динамічним та різноаспектним процесом, що здійснюється управлінськими рішеннями, які необхідні для реалізації максимального економічного результату [17]. Вчений С.Ф. Голов охарактеризував поняття «управління витратами» як особливу функцію управління, яка сконцентрована на організації, плануванні, контролі та регулюванні витрат суб'єкта господарської діяльності. Також це поняття пов'язане з системою, що спрямована на моніторинг, аналіз та контроль витрат [9].

Загалом система управління витратами є невід'ємною частиною стратегічного управлінського обліку, що є інформаційною базою для стратегічного управління витратами [11]. Ще одним процесом, яким слід раціонально управляти, є транспортування електроенергії, адже саме від незадовільного стану електричних мереж зростає кількість технологічних втрат. Тож одним із завдань управління є розробка заходів щодо скорочення

використання запасів, їх розкрадання, а також вибір транспортування електричної енергії: самостійно доставляти ресурс до споживача або за допомогою сторонньої організації.

Важливим компонентом стратегії енергетичного підприємства є екологічні завдання, так як досліджувані компанії можуть створювати різні види забруднень та мають негативний вплив на довкілля. Спостереження за реалізацією плану з покращення екологічного стану, аналізування досягнутих показників, коригування поставленого завдання та його контроль входить до складу завдань управлінського персоналу.

Зважаючи на положення Закону України «Про ринок електричної енергії», кінцева вартість електроенергії будь-якої компанії має враховувати регульовані державою тарифи на передачу та розподіл електричної енергії, тому при формуванні довгострокових планів управлінець має враховувати і цю складову.

Отже, стратегічний управлінський облік суб'єктів господарювання, енергетичного сектору тісно пов'язаний з аналізом виробничого процесу підприємства, управлінням його витратами діяльності, розробкою заходів з підвищення ефективності діяльності, формуванням стратегії та пошуком шляхів мінімізації ризиків. Для цього у межах системи управлінського обліку необхідно збирати інформацію про всі операції господарства та опрацьовувати її для наступної передачі внутрішнім користувачам з метою прийняття стратегічних рішень та формування зважених висновків.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «ЕНЕРГО ЗБУТ ТРАНС»

Система енергетичного ринку має у своєму складі електростанції, які виробляють електричну енергію, та енергозбутові компанії, що займаються транспортуванням ресурсу. Такі підприємства закупають електроенергію на оптовому ринку та реалізують побутовим і непобутовим клієнтам, тобто є посередниками між виробником та кінцевим споживачем. Найбільшим споживачем електроенергії в Україні є промисловість, яка споживає майже половину виробленої енергії, близько 5 % – використовує транспорт (Додаток Б). Товариство з обмеженою відповідальністю «Енерго Збут Транс», діяльність якого зосереджена на торгівлі електроенергією та її розподіленні, співпрацює саме з такими непобутовими споживачами. Як і будь-який інший суб'єкт господарювання енергетичної галузі, він потребує ефективного управління, у тому числі стратегічного, для забезпечення функціонування та конкурентоздатності, а також для мінімізації ризиків у сучасних умовах. Товариство має у своїй клієнтській базі більш ніж 400 підприємств, що функціонують по всій території України та належать до різних напрямів діяльності. Основним споживачем електричної енергії, який до того ж є державним, є АТ «Укрзалізниця». Також підприємство співпрацює з такими відомими компаніями, як КП «Київпастрас», ДП «Укрхімтрансміак», ДП «Адміністрація морських портів України», АТ «Укртрансгаз», ТОВ «Оператор ГТС України», ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» та іншими. Постачальниками Товариства виступають АТ «Оператор ринку», ДП «Гарантований покупець», ТОВ «Нова-Енергетична-Компанія» та Група ДТЕК [25].

ТОВ «Енерго Збут Транс» здійснює управління своєю діяльністю за допомогою різних методів та інструментів. Система управління підприємства включає в себе низку елементів, що наведені у таблиці 2.1, основною метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Елементи системи управління ТОВ «Енерго Збут Транс»

Елементи	Завдання
Стратегічне управління	Розробка стратегії розвитку та контроль за її реалізацією
Фінансове управління	Планування фінансових ресурсів та контроль їх використання
Маркетингове управління	Дослідження ринку та контроль за маркетинговою діяльністю
Управління персоналом	Організація роботи колективу та контроль за виконанням завдань

**Джерело: складено автором*

Вирішення наведених завдань входить до компетенції системи управлінського обліку (зокрема, стратегічного управлінського обліку Товариства), що зумовлює необхідність аналізу цих процесів задля розробки заходів, які покликані стабілізувати роботу компанії в умовах воєнного часу. Досліджуване підприємство має розгалужену організаційну структуру, а саме, включає 11 функціональних підрозділів (рис. 2.1), що мають дотримуватися єдиного стратегічного курсу компанії: надійне постачання електричної енергії для задоволення базової потреби непобутових споживачів, у тому числі ключового клієнта АТ «Укрзалізниця».



Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства*

**Джерело: складено автором на основі [25]*

Сегментарний облік на підприємстві здійснюється за трьома *центрами відповідальності*: доходів, витрат та інвестицій, що дає змогу чітко прослідковувати динаміку роботи кожного відділу та його вплив на кінцевий результат компанії. Важливими об'єктами спостереження є відділ трейдингу та відділ по роботі зі споживачами, адже саме вони є центрами генерування доходів. Так як ключовою метою будь-якого енергетичного підприємства є збільшити обсяги постачання та розширити клієнтську базу, то аналіз якості роботи відділу по роботі зі споживачами є першочерговим завданням кожного управлінця.

ТОВ «Енерго Збут Транс» має власну структуру управлінського апарату, що складається з провідного управлінського персоналу, який є відповідальним за планування, контроль та звітність підприємства, та керівників структурних підрозділів. Зокрема до провідного управлінського персоналу входить директор Товариства та співробітники, що мають право підпису в банківських документах підприємства, кінцевим продуктом діяльності яких є система раціональних управлінських рішень. Саме від цих рішень залежить підвищення конкурентоспроможності компанії на українському та міжнародному ринках [28].

Досліджуване підприємство дотримується загального плану дій для формування та затвердження управлінських рішень, основними етапами якого є [12]:

- 1) моніторинг всіх процесів діяльності Товариства та збір необхідної інформації;
- 2) знаходження слабких та проблемних місць;
- 3) генерування всіх можливих альтернатив;
- 4) аналіз кожної альтернативи;
- 5) вибірка найбільш раціональних варіантів та вибір найкращого;
- 6) узгодження рішення з топ-менеджерами;
- 7) організація роботи з виконання обраного варіанту;
- 8) реалізація найкращого рішення та її контроль;
- 9) аналіз отриманих даних;

10) редагування показників та рішень.

Для того, щоб визначити вузькі місця діяльності компанії, працівники проводять аналіз активів та зобов'язань, для того щоб згенерувати різні шляхи залучення грошових коштів та спланувати грошові потоки, зважаючи на строки погашання зобов'язань, що передбачені обліковими документами.

Управління ризиками є значною частиною діяльності ТОВ «Енерго Збут Транс», що спрямоване на реалізацію стратегічних цілей підприємства, яким займається відділ планування, фінансового аналізу та тарифоутворення. Першочерговими ризиками, що можуть виникнути у компанії, є [25]:

- 1) ризик ліквідності – дефіцит фінансових ресурсів для розвитку та вдосконалення діяльності;
- 2) кредитний – можливість того, що фінансовим результатом діяльності підприємства буде збиток, через невиконання зобов'язань споживачами;
- 3) регуляторний – ймовірність того, що зміна нормативно-правих актів негативно вплине на роботу компанії;
- 4) політичний – вплив рішень державної влади на ефективність процесів компанії.

Для того, щоб запобігти кредитному ризику, управлінський персонал здійснює аналіз на основі моделі очікуваних кредитних збитків (ECL). Ставки очікуваних збитків ґрунтуються на даних платежів з продажів за останні 12 місяців до 31 грудня відповідного року та 1 січня відповідно, а також відповідні минулі кредитні збитки, які виникали протягом досліджуваного періоду. Минулі ставки редагуються з урахуванням поточних та майбутніх макроекономічних чинників, які здійснюють вплив на платоспроможність клієнта [25]. Також до прийняття будь-якого нового клієнта Товариство застосовує внутрішню кредитну систему для того, щоб оцінити кредитну якість потенційного клієнта.

Дослідження витрат, що виникають під час діяльності, дає можливість сформулювати висновок щодо ефективності операцій компанії. Для того, щоб полегшити аналіз тих чи інших витрат, визначено склад і структуру адміністративних витрат та інших операційних. До того ж, внутрішнім

користувачам надається інформація щодо частки собівартості, виручки та валового прибутку від реалізації найбільшому споживачу, від реалізації електроенергії іншим споживачам, від реалізації електроенергії на сегментах оптового ринку (РДН², РДД³, ВДР⁴, БР⁵). Також управлінці проводять аналіз інших доходів, інших оборотних активів та забезпечень. Вся інформація, яка необхідна працівникам для дієвого управління знаходиться у внутрішніх звітах, які розроблені згідно потреб компанії.

З 2022 року Товариство надає своїм клієнтам вибір щодо однієї з трьох комерційних пропозицій, що вказує на те, що компанія прагне завоювати довіру потенційних клієнтів та інвесторів.

Організація роботи колективу, забезпечення розвитку кадрів та створення мотиваційної системи є невід’ємною роботою управлінського персоналу. Для того, щоб підвищити продуктивність праці персоналу та заохотити їх до роботи, ТОВ «Енерго Збут Транс» розробило Положення про матеріальне стимулювання, виплату премій та винагород працівникам [25].

Також керівництво сприяє розвитку гнучких навичок своїх співробітників, що в перспективі збільшить ефективність та прибутковість компанії. Відповідно до цього методу управління персоналом відбувається шляхом:

- отримання оперативного зворотного зв’язку між працівником та керівником;
- злагодження цілей робітників та прогнозованих цілей компанії;
- надання даних працівникам про їх роботу;
- розвиток сильних сторін співробітників.

Також на підприємстві розроблені Кодекс корпоративної етики та регламентація діяльності співробітників компанії в складних етичних ситуаціях, що покликані визначити корпоративні стандарти ділової етики ТОВ «Енерго Збут Транс» [25].

Швидкі зміни технологічних процесів, трансформації в соціально-економічному житті суспільства та розвиток компанії вимагає постійних удосконалень та модифікацій системи управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут

Транс». Адже аби займати провідне місце в конкурентному середовищі необхідно мати адаптивну та якісну систему управління, яка зможе забезпечити ґрунтовний збір, систематизацію та аналіз інформації [6].

У рамках дослідження проведений детальний огляд системи управлінського обліку Товариства, що дозволило виявити не лише сильні сторони, а й деякі прогалини у цьому процесі, а саме: відсутність бюджетування та відповідного програмного забезпечення для автоматизації обліку, недостатнє управління кадрами. Тому був запропонований комплекс заходів (табл. 2.2) , що спрямований на усунення цих недоліків та покращення стратегічного управлінського обліку підприємства.

Таблиця 2.2 – Комплекс заходів із удосконалення системи стратегічного управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс»*

№	Заходи	Шляхи досягнення	Результат(и)
1	<i>Автоматизація управлінського обліку</i>	Впровадження та використання програми SAP ERP (Додаток В). Використання Google-середовища, спільних документів, Google-форм для анкетування та інших	Зниження ризиків та скорочення часу на обробку інформації, підвищення продуктивності праці, полегшення роботи, продовження роботи у нестандартних та кризових ситуаціях
2	<i>Впровадження системи бюджетування</i>	Формування планів (бюджетів) використання ресурсів, доходів та витрат	Рациональне використання ресурсів, аналіз доходів та витрат
3	<i>Нові підходи до управління кадрами</i>	Проведення тренінгів, заходів для підвищення стресостійкості співробітників, командоутворення, формування гнучких навичок у фахівців	Зростання результативності праці, мотивація персоналу, покращення психологічного клімату в колективі
4	<i>Нові підходи до ведення обліку за допомогою форм внутрішньої звітності</i>	Розробка та впровадження до використання форм внутрішньої звітності з урахуванням поточних проблем підприємства та з метою презентації результатів його діяльності (Додатки Г, Д, Ж)	Підвищення довіри до інформації завдяки аналітичному обліку та контролю ресурсів, покращення іміджу підприємства

*Джерело: складено автором

Так само як фінансовий, автоматизації потребує і управлінський облік, адже це зменшує трудомісткість робочих процесів та підвищує продуктивність праці фахівців. У той же час, обравши те чи інше програмне забезпечення, управлінці підлаштовуються під нові способи обробки та передачі даних, що дозволяють оперативно отримати необхідну інформацію та вчасно надати дані внутрішнім користувачам. А саме це і є метою ведення управлінського обліку. Через те, що сьогодні виникає все більше зовнішніх факторів, що впливають на роботу компанії, то виникає необхідність до адаптації та пошуку гнучких програм, що зможуть забезпечити стабільну роботу працівників в надзвичайних ситуаціях. На сьогодні поширеними є веб-сервіси Google (спільні документи, форми для анкетування співробітників), за допомогою яких дані зберігаються на спеціальному сервері Google, доступ до якого може здійснюватися з будь-якого пристрою, але в той же час за необхідності може бути встановлений пароль. Таке програмне забезпечення могло б нормалізувати робочі процеси під час спалаху COVID-19 та переселення співробітників закордон внаслідок повномасштабного вторгнення. Також низку переваг підприємство може отримати завдяки впровадженню та використанню програмного продукту SAP ERP (Додаток В).

Введення бюджетування як функції фінансового контролінгу дозволяє сформувати план дій Товариства на певний період у грошовому виразі, тобто планувати витрати та доходи, що зможе оптимізувати управлінські рішення та підвищити їх обґрунтованість [13].

Зважаючи на сучасні події, керівництву підприємства слід звернути увагу на емоційний стан співробітників задля підтримки їх ефективної праці. Проведення різноманітних колективних заходів дасть змогу зміцнити внутрішній психологічний клімат, що прямо впливає на роботу працівників. Задля розвитку та підтримки робітників доречною буде «політика відкритих дверей», яка встановлює системи взаємної довіри [15]. Адже працівник може спокійно звернутися до керівника з проханням, ідеєю чи з питанням у будь-який момент.

Сприяння розвитку гнучких навичок фахівців (soft skills) є важливим процесом на підприємстві, оскільки це може збільшити ефективність Товариства. Такі навички як лідерство, креативне і критичне мислення, вміння керувати своїм часом, спілкування, вміння слухати та чути потребують постійного вдосконалення. Про це має дбати вищий управлінський персонал, адже за оцінками прибутковість інвестицій, вкладених у розвиток робітників, у 17 разів більша, ніж витрати [16]. Наприклад, застосовуючи критичне мислення, управлінець виходить за межі цифр і шаблонних процесів, аби відшукати нові стратегічні напрямки підприємства та підвищити його прибутковість і конкурентоспроможність [26].

Особливістю управлінського обліку є те, що він зовсім не регламентований законодавчими актами, тобто методи роботи, документальне оформлення створюється за потребами підприємства. Проаналізувавши внутрішню звітність ТОВ «Енерго Збут Транс», можна зауважити, що доречним буде введення таких звітів:

- Звіт щодо розміру заборгованості з оплати спожитої електричної енергії (за категоріями споживачів) (Додаток Г);
- Звіт про аварійні відключення електроенергії (за видами пошкоджень) (Додаток Д);
- Звіт про рух працівників (Додаток Ж).

У запропонованих та розроблених формах внутрішньої звітності може міститися цінна інформація для управлінського персоналу та керівництва, яка вплине на управлінські рішення, у тому числі – на стратегічні.

Крім того, з метою підвищення ефективності управлінського обліку в обліковій політиці Товариства необхідно внести положення про поділ витрат на змінні та постійні.

Усі вищенаведені заходи зможуть вдосконалити управління результатами діяльності та забезпечити достатні темпи зростання ефективності функціонування ТОВ «Енерго Збут Транс».

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕНЕРГО ЗБУТ ТРАНС» ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У рамках функціонування системи стратегічного управлінського обліку здійснюється контроль за реалізацією сформованої стратегії, відслідковується динаміка розвитку підприємства та оцінюються основні ризики діяльності. Трансформаційні процеси сучасності змушують переглянути звичний режим роботи фахівців, що займалися виробничим управлінським та стратегічним управлінським обліком. Сьогодні ці процеси спрямовані на моніторинг наявної стратегії, внесення до неї коригувань та розробку нових стратегічних рішень, які викликані умовами воєнного часу.

Розробка стратегії є важливим процесом для будь-якого суб'єкта господарювання як в умовах мінливого зовнішнього середовища, так і зважаючи на цілі окремо обраної компанії. Стратегія, як інструмент результативного керівництва, є сукупністю норм, яких дотримується управлінський персонал при ухваленні рішень щодо завдань різноманітних напрямків. Саме такий узгоджений план діяльності є необхідною складовою для розвитку ТОВ «Енерго Збут Транс».

Особливістю методу створення стратегії та ведення стратегічного управлінського обліку є те, що значну увагу варто приділити аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ суб'єкта господарювання [24]. Тільки оцінивши оточення та всі можливі ризики, які можуть виникнути, можна чітко визначити дійсний стан підприємства, його проблеми, можна сформулювати план їх вирішення. Дослідити потенційні ризики та загрози можна за допомогою матриці SWOT-аналізу, яка показує сильні та слабкі сторони компанії, резерви підвищення ефективності діяльності і настановує на думки, як оптимально використати всі можливості та уникнути загроз.

Результати проведеного SWOT-аналізу досліджуваного Товариства «Енерго Збут Транс» наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Енерго Збут Транс»

<p style="text-align: center;">СИЛЬНІ СТОРОНИ <u>Потенційні внутрішні переваги</u></p> <p>Лідер постачання електроенергії у сегменті вільного ціноутворення; Лідер за прозорістю та діловою активністю; Має Сертифікат на систему управління якістю; Застосовує маркетингові заходи для дослідження ринку; Використовує новітні підходи до управління персоналом; Має клієнтську базу з більш ніж 400 споживачів; Використовує сучасні технології у своїй діяльності; Має висококваліфікованих фахівців; Використовує антикорупційну програму; Сприяє екологізації енергетичного сектору.</p>	<p style="text-align: center;">СЛАБКІ СТОРОНИ <u>Потенційні внутрішні недоліки</u></p> <p>Значна собівартість основного ресурсу; Збільшення заборгованості дебіторів; Залежність від основного ресурсу; Залежність від державного регулятора.</p>
<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ <u>Потенційні зовнішні можливості</u></p> <p>Сприяння розвитку національної економіки; Збільшення клієнтського портфелю; Збільшення бази постачальників; Побудова міцних ділових відносин з контрагентами; Підвищення конкурентоспроможності; Розширення основної діяльності підприємства.</p>	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ <u>Потенційні зовнішні загрози</u></p> <p>Зростання ціни на основний ресурс; Зміна законодавчої бази та податкової системи; Регресивний розвиток ринку; Скорочення обсягів замовлень; Політична, економічна та соціальна нестабільність.</p>

**Джерело: складено автором*

Із вище наведених даних можна зрозуміти, що для того, щоб використати можливості, які є у досліджуваного Товариства, варто проводити аналіз ситуації на ринку та опитування постійних та потенційних клієнтів, а також покращувати онлайн-сервіс. Зважаючи на фактори, що ставлять компанію у не вигідне становище, управлінцям необхідно проводити оцінку фінансового стану підприємства, покращити контроль за відділом планування, тарифоутворення та фінансового аналізу задля усунення наявних проблем.

Для того, щоб зменшити ймовірність негативної дії зовнішніх загроз можна провести такі заходи:

– брати участь у тендерах та централізованих закупівлях задля зменшення витрат на придбання електричної енергії у постачальників;

- шукати шляхи інвестування для проведення модернізації наявного обладнання, впроваджувати енергозберігаючі технології;
- проводити детальний аналіз стану підприємства для того, щоб визначити рівень залежності основної діяльності від політичної ситуації в країні;
- здійснювати налагодження зв'язків з іноземними інвесторами щодо розвитку енергетичної інфраструктури;
- розробляти надійне програмне забезпечення з метою захисту конфіденційної інформації.

Так як підприємство, крім загроз з боку зовнішнього середовища, має ще й внутрішні чинники, що спричиняють невикористання потенціалу компанії, Товариству для стабільного розвитку необхідно створити базу постійних клієнтів та перевірених постачальників, а також сформувати резервні фонди (матеріальний, грошовий та трудовий) для ліквідування наслідків, що можуть бути викликані обставинами непереборної сили.

Умови воєнного стану суттєво вплинули на роботу Товариства та погіршили його фінансові та економічні показники. Зважаючи на ці обставини, підприємство змушене було адаптуватися до надскладних умов та реформувати стратегічні напрями. Тому наразі виникають нові заходи для вирішення першочергового завдання для управлінців – забезпечення стабільності діяльності, а саме:

- збільшення енергоефективності завдяки зменшенню втрат електроенергії;
- формування запасної потужності для гарантування електропостачання;
- використання джерел енергії, вироблених з використанням сонячних батарей, гідростанцій та вітрогенераторів.

Розробка резервних планів стала найоптимальнішим виходом із ситуації, що склалася. Саме покроковий план вирішення форс-мажорів та створення резервних фондів може зменшити ризики підприємства. Також залежно від

обставин керівництво ТОВ «Енерго Збут Транс» може змінювати режими та графіки роботи, впроваджувати додаткові елементи безпеки та охорони мереж і обладнання енергосистеми, підвищувати рівень моніторингу та автоматизації електромереж.

Сучасна ситуація вимагає і більш ефективного використання грошових ресурсів та підсиленого контролю за фінансами, що зобов'язує перегляд старої та/або розробку нової фінансової стратегії.

Важливою зміною в системі управлінського обліку Товариства може стати просування нового підходу в управлінні персоналом, а саме зосередження уваги на психологічному стані співробітників. Адже під час війни людина може відчувати страх, переживання, стрес та, у найгіршому випадку, депресію, що в кінцевому результаті негативно впливає на якість роботи працівника. Зважаючи на те, що сьогодні помітно відчувається нестача кадрових ресурсів у країні, управлінцям необхідно зберегти ті висококваліфіковані кадри, що залишилися в країні. Для цього слід проводити різноманітні мотиваційні тренінги, колективні заходи, підтримувати відкриту комунікацію із співробітниками, надавати зворотній зв'язок та психологічну підтримку. Тільки так можна завоювати довіру працівника та покращити його емоційний стан. Також важливим елементом сьогодення є гарантування безпеки персоналу. Все це знаходить своє відображення у оновленій стратегії підприємства.

Для забезпечення безперебійного постачання електроенергії в умовах воєнного стану, ТОВ «Енерго Збут Транс» може вживати заходів з резервування та розвитку альтернативних джерел електроенергії. Наприклад, потенційними напрямками роботи підприємства можуть стати розробка власних проєктів або входження в партнерство з іншими компаніями для встановлення сонячних та вітрових електростанцій. На сьогодні Товариство вже має постачальника, який займається виробництвом електричної енергії з відновлювальних джерел, – «VITO Energy», але збільшення закупівель таких ресурсів зможе забезпечити стійкий розвиток енергетики та боротьбу зі зміною клімату. На жаль, зараз

об'єкти ВДЕ є другими за пріоритетністю знищення після атомних електростанцій для нападників [22].

Також більша частина функціонуючих електростанцій опинилася на окупованих територіях, тому сектор відновлювальної енергетики наразі знаходиться у скрутному становищі та потребує підтримки.

Головним ризиком, з яким зіштовхнулося ТОВ «Енерго Збут Транс» в умовах воєнного конфлікту, полягає в зниженні попиту на головний ресурс – електричну енергію, так як більшість підприємств знизили свою активність та стали менше споживати електроенергії. Це стосується і ключового клієнта АТ «Укрзалізниця», який зменшив обсяги своїх перевезень. Все це призвело до зниження доходів компанії.

Загалом фахівці, що займаються стратегічним управлінським обліку Товариства, під час своєї діяльності спираються на такі твердження щодо створення стратегічного плану дій, як:

- 1) безперервне постачання електроенергії та забезпечення нею непобутових клієнтів;
- 2) зростання обсягів продажу;
- 3) забезпечення технологічного та інноваційного розвитку;
- 4) захист прав споживачів.

Провівши розрахунки на основі даних ТОВ «Енерго Збут Транс» та враховуючи результати аналізу результатів діяльності підприємства, пропонуємо стратегічний план розвитку суб'єкта господарювання (зокрема, ескіз бізнес-стратегії), що націлений на розширення ринків збуту, скорочення витрат, активізацію залучення іноземних інвестицій, подальше зростання успішності та конкурентоспроможності підприємства. Умови воєнного стану не дають змоги побудувати довгостроковий план дій, тому, на нашу думку, доцільним є розробка стратегії, що носить короткостроковий характер (Додаток 3).

ВИСНОВКИ

У рамках проведеного дослідження функціонування системи стратегічного управлінського обліку на підприємствах галузі електроенергетики в умовах надзвичайних ситуацій, таких як війна чи інші кризові ситуації, були сформовані наступні висновки:

1. Стратегічний управлінський облік є системою, що охоплює аналіз фінансової та іншої інформації задля генерування управлінських рішень довгострокової перспективи. Стратегічний управлінський облік має відношення до планування виробництва, контролю за процесами діяльності підприємства, аналізу ринку та конкурентоспроможності, планування інвестицій та інших видів управлінської діяльності. Саме ці відомості допомагають управлінцям оцінювати результативність компанії та приймати стратегічні рішення.

2. Дієва робота енергосистеми має включати ефективно організоване фінансове, маркетингове та стратегічне управління, що дозволяє в найбільш короткі терміни виявити зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії та скоригувати стратегічні рішення. На сьогодні, в умовах воєнного стану, стратегічний управлінський облік таких підприємств покликаний знайти нові розв'язки проблем задля забезпечення енергетичної безпеки країни та стабільної роботи як окремо взятого суб'єкта господарювання, так і всієї галузі загалом.

3. Головними завданням спеціалістів ТОВ «Енерго Збут Транс» (у тому числі співробітників відділу планування, фінансового аналізу та тарифоутворення, фахівців у сфері управлінського обліку) є пошук нових стратегічних напрямів розвитку, розрахунок можливих загроз, управління ризиками, забезпечення належної стабільності діяльності, а саме: нарощування прибутків, скорочення витрат та розширення клієнтської бази споживачів. Моніторинг динаміки ключових фінансово-економічних показників здійснюється за трьома центрами відповідальності: доходів, витрат та інвестицій. Відповідальним за планування, контроль та звітність підприємства є провідний управлінський персонал.

4. У рамках функціонування системи управлінського обліку ТОВ «Енерго Збут Транс» забезпечується організація роботи колективу, розвитку кадрів та формування мотиваційних заходів, прогнозування ризиків, зібрання, обробка інформації про всі процеси Товариства та формування управлінських рішень. Всі дані заносяться до внутрішніх звітів, сформованих згідно існуючих потреб, ключовими з яких є звітність з отриманих доходів, витрат та розрахованих аналітичних показників щодо активів та зобов'язань компанії. Також до компетенції управлінського персоналу входить оцінка кредитної якості потенційного клієнта.

5. Проаналізувавши систему стратегічного управлінського обліку Товариства, запропоновані заходи з її удосконалення, а саме впровадження бюджетування, використання програмного забезпечення для ведення управлінського обліку (SAP ERP, веб-сервісів Google), формування нових підходів до управління кадрами (сприяння розвитку гнучких якостей, «політика відкритих дверей») та організації обліку (використання нових запропонованих форм внутрішньої звітності (Додатки Д, Ж, З). Так, розроблено форми внутрішньої звітності, які можуть бути використані на енергетичних підприємствах для обліку заборгованості з оплати спожитої електричної енергії за категоріями споживачів, для обліку витрат на усунення пошкоджень при аварійних відключеннях за їх видами, а також для обліку руху чисельності працівників підприємства в умовах плинності кадрів та з метою узагальнення даних для складання звітності, у тому числі звіту про управління.

6. Як і будь-яке інше підприємство, ТОВ «Енерго Збут Транс» має сильні та слабкі сторони, які впливають на побудову стратегії компанії. Незважаючи на те, що Товариство має велику клієнтську базу, висококваліфікованих спеціалістів, використовує новітні технології, є лідером постачання електроенергії, існує залежність від собівартості основного ресурсу, державного регулятора та заборгованості дебіторів. Тому для використання всіх можливостей підприємству варто налагоджувати зв'язки з іноземними

інвесторами, створювати резервні фонди та систематично проводити оцінку фінансового стану Товариства.

7. Для безперебійної роботи в умовах воєнного часу ТОВ «Енерго Збут Транс» слід здійснити формування запасної потужності електроенергії, посилити контроль за раціональним використанням ресурсів, більш ефективно використовувати грошові ресурси та залучити новий підхід до управління персоналом, а саме зосередити увагу на психологічному стані працівників. Стратегічні заходи, запропоновані в роботі (Додаток 3), сприятимуть зростанню конкурентоспроможності та успішності Товариства.

8. Для зменшення негативного впливу зовнішніх загроз на діяльність енергетичних підприємств в сучасних умовах господарювання можна запропонувати такі заходи, що можуть бути реалізовані у межах функціонування системи стратегічного управлінського обліку, як:

- систематичний аналіз поточної ситуації на ринку, проведення опитувань серед споживачів;
- формування системи ризик-менеджменту;
- наповнення клієнтського портфелю постійними споживачами;
- підтримка відносин з перевіреними контрагентами;
- створення резервних фондів на випадок форс-мажорів (грошовий, матеріальний, трудовий);
- систематичний аналіз фінансового стану підприємства;
- визначення ступеня залежності результатів діяльності від негативного впливу зовнішніх чинників;
- ведення переговорів з іноземними контрагентами та пошук нових партнерів, вихід на нові ринки;
- впровадження та використання нових комп'ютерних програм та сервісів;
- використання надійного програмного забезпечення для захисту конфіденційної інформації тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organisation and Society*. 1990. № 1. P. 27–46.
2. Hoque Z. Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues. Oxford: Chandos Publishing. 2001.
3. Innes J. Strategic Management Accounting. *Organizations and Society*. 1998. № 14 (4). 325 p.
4. Rayan B. Strategic accounting for managers. М: Audit, YUNITI. 1998. 616 p.
5. The total amount of damage caused to Ukraine's infrastructure due to the war has increased to almost \$138 billion. *Kyiv School of Economics*: веб-сайт. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-total-amount-of-damage-caused-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-has-increased-to-almost-138-billion/>
6. Акімова Н. С., Топоркова О. В., Наумова Т. А. Удосконалення системи управлінського обліку торгової організації в конкурентному середовищі. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 294-300. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-294_300.pdf
7. Бірюков Є. І. Ключові особливості функціонування підприємств електроенергетики та їх класифікаційні ознаки. *Агросвіт*. № 21. 2019. С. 114-118. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2019/17.pdf
8. Буткевич О. В. Облікові проблеми та аспекти запровадження стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Наукові перспективи*. № 12 (30). 2022. С. 107-120. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3247/3262>
9. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручн. К.: Лібра, 2006. 704 с.
10. Енергетична безпека: правила для нової ери. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/14/693771/>

11. Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік: ключові проблеми практичного використання на підприємствах в інноваційній економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. №. 32. С. 181-185. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/441/437>
12. Загороднюк О. В., Півтрак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 94–98. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf
13. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/8.pdf
14. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 333–337. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
15. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. *Агрокебети*: веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vsередyni-kompaniyi>
16. Критичне мислення — загублений елемент управлінського розвитку. *Management.com.ua*: веб-сайт. URL: <https://www.management.com.ua/notes/critical-thinking.html>
17. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1 (51). С. 125-129.
18. Куцик П. О. Стратегічний облік – інформаційний інструментарій управління. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 24-26 жовтня 2019 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 117-118. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8c188d6a-4cd1-4678-89bd-5ca62b841800/content>

19. Мошковська О.А. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12 (138). С. 152–159.

20. На 1 ГВт менше. Як змінилося споживання електрики після атаки на енергомережу. *Texty.org.ua*: веб-сайт. URL: <https://texty.org.ua/articles/108160/naskilky-my-menshe-spozhyvayemo-elektroenerhiyi/>

21. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf

22. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. *Разумков Центр*: веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>

23. Споживання електроенергії в Україні з початку року зросло на 7%. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/11/4/679423/>

24. Титенко, Л. В., Корнійчук, О. О. Стратегічний облік як інструмент управління підприємством. *Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання: VII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція для здобувачів вищої освіти і молодих науковців, 15–16 листопада 2018 р., м. Харків*. С. 349-350. URL: <http://surl.li/gjdcx>

25. ТОВ «Енерго Збут Транс»: веб-сайт. URL: <https://enerhozbuttrans.com.ua/company/>

26. Хоменко К. Ю., Гнедіна К. В. Критичне мислення як необхідна складова професійної компетентності спеціаліста з управлінського обліку. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції 25 листопада 2022 р., м. Чернігів*. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 56-57. URL:

http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/26257/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba_2022_-56-57.pdf?sequence=1&isAllowed=y

27. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 1. С. 65–74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>

28. Штуфт П. В., Артюх, О. В. Внутрішньогосподарська звітність як інструмент для прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/265436>

29. Як енергетика стане драйвером розвитку української економіки. *Разумков Центр*: веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/yak-energetyka-stane-draiverom-rozvytku-ukrainskoi-ekonomiky>

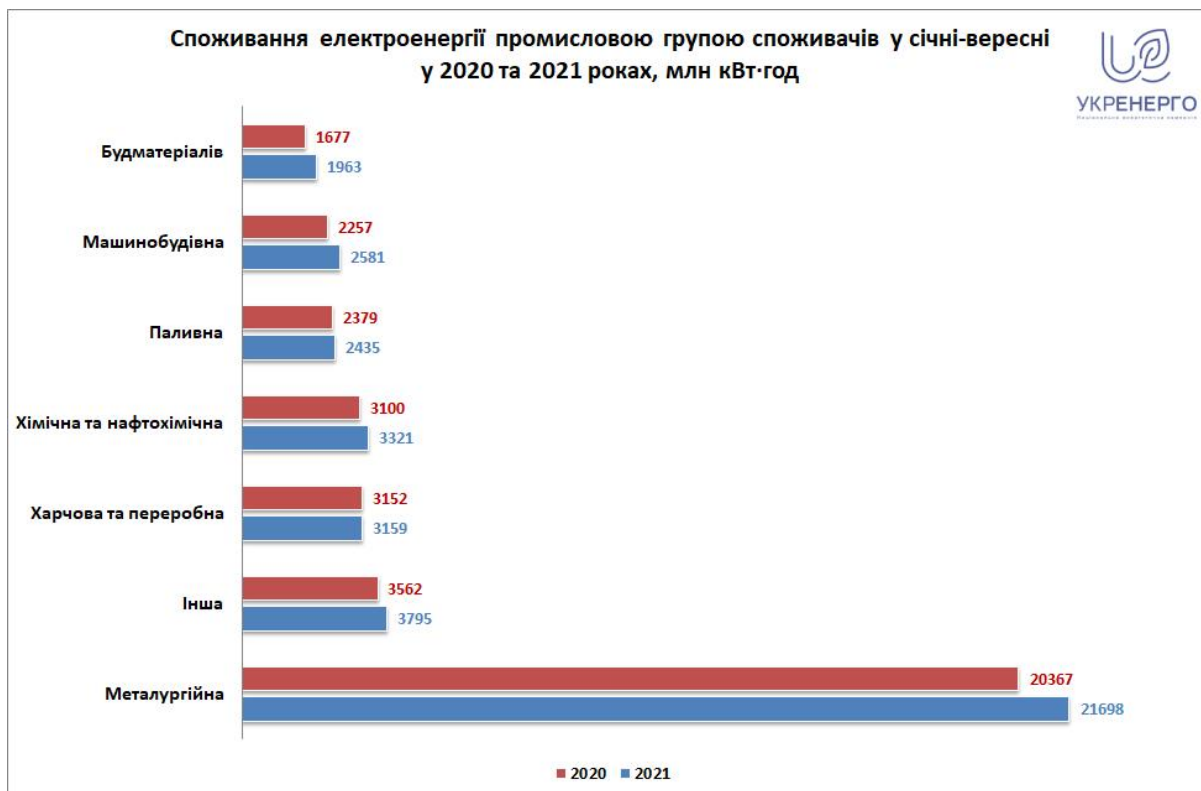
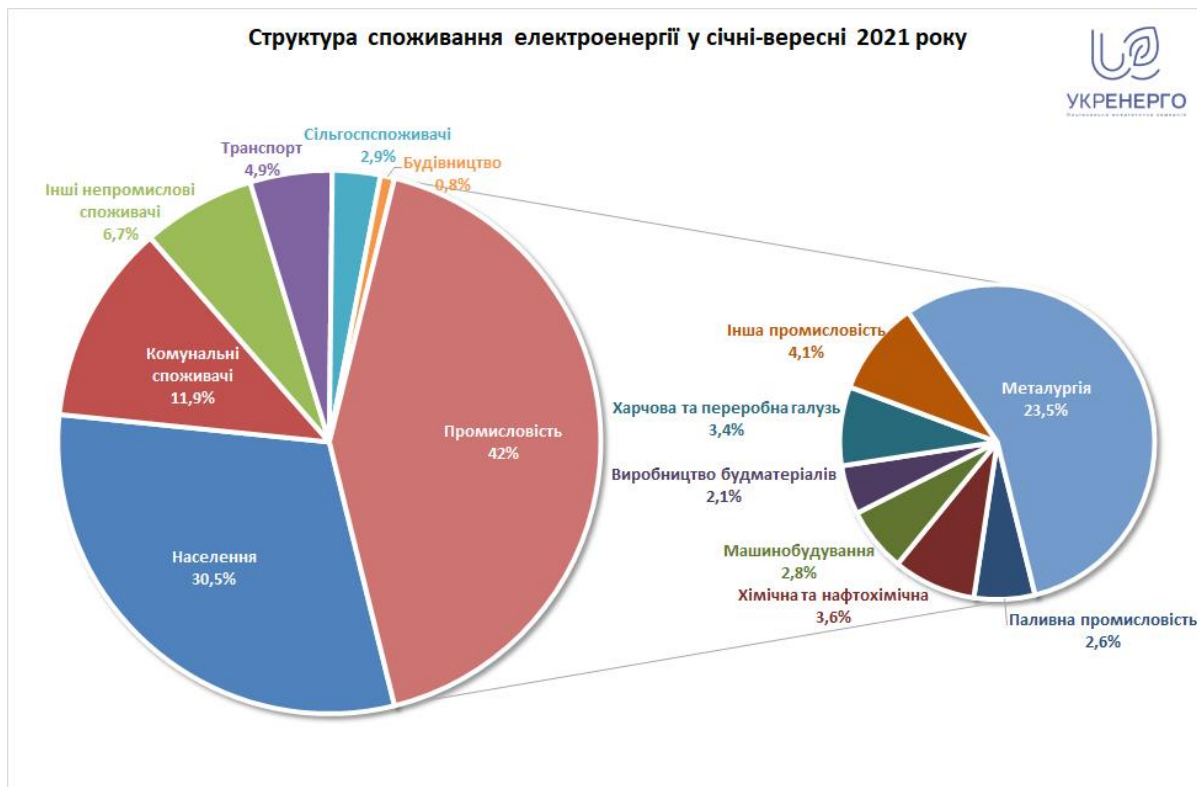
Потреба в електричній енергії у 2021 та 2022 рр.*



*Джерело: [20]

ДОДАТОК Б

Споживання електричної енергії у 2020 та 2021 рр.*



*Джерело: [23]

**Ключові характеристики SAP ERP та переваги використання для
ТОВ «Енерго Збут Транс»***



**Джерело: складено автором*

ДОДАТОК Г

**Розроблена форма Звіту щодо розміру заборгованості з оплати спожитої електричної енергії
(за категоріями споживачів) за __ рік***

№	Споживач	Об'єм постачання, тис. кВт·год			Ціна, грн			Вартість, тис. грн			Заборгованість з оплати, тис. грн		
		Минулий рік	Звітний рік	Темп росту, %	Минулий рік	Звітний рік	Темп росту, %	Минулий рік	Звітний рік	Темп росту, %	Минулий рік	Звітний рік	Темп росту, %
1.	Залізниця												
2.	Промисловість:												
2.1	хімічні концерни												
2.2	гірничо- збагачувальні комбінати												
2.3	фармакологічна												
2.4	харчова												
	...												
	Всього												

**Джерело: складено автором*

ДОДАТОК Д

Розроблена форма Звіту про аварійні відключення електроенергії (за видами пошкоджень) за __ __ року*

Вид	Кількість, од.	Середній час вирішення проблеми, год	Витрати на вирішення проблеми, тис. грн
Пошкодження трансформаторної підстанції			
Пошкодження електроустановки на опорі ПЛ 0,4 кВ			
Пошкодження електроустановки на опорі ПЛ 10 кВ			
Пошкодження електроустановки на опорі ПЛ 35 кВ			
Пошкодження електроустановки на опорі ПЛ 110 кВ			
Пошкодження електроустановки на опорі ПЛ 330 кВ			
Пошкодження електроустановки КЛ 0,4 кВ			
Пошкодження електроустановки КЛ 10 кВ			
Пошкодження електроустановки КЛ 35 кВ			
...			

**Джерело: складено автором*

ДОДАТОК Ж

Розроблена форма Звіту про рух працівників за __ рік*

Структурний підрозділ	Кількість працівників на початок періоду		Кількість прийнятих		Кількість звільнених		Кількість працівників на кінець періоду		Питома вага жінок у загальній кількості працівників, осіб (на кінець періоду)	Питома вага чоловіків у загальній кількості працівників, осіб (на кінець періоду)
	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки		
відділ по роботі зі споживачами										
відділ забезпечення тендерних закупівель										
відділ роботи з Оператором системи розподілу (ОСР)										
маркетинговий відділ										
адміністративний відділ										
бухгалтерія										
відділ планування, фінансового аналізу та тарифоутворення										
відділ трейдингу										
відділ комерційного обліку										
юридичний відділ										
відділ з охорони праці										
Всього										
									100%	

*Джерело: складено автором

ДОДАТОК 3

**Ескіз бізнес-стратегії (Business Strategy Sketch) для
ТОВ «Енерго Збут Транс»***

<i>Місія</i>	<i>Бачення</i>	<i>Ціль</i>	<i>Завдання</i>	<i>Ключові показники</i>	
Гарантування постійного постачання електричної енергії для побутових споживачів.	Безперебійне постачання електричної енергії клієнтам за кращою ціною пропозицією, побудова взаємовигідних відносин з контрагентами.	1. Збільшення клієнтського портфелю та розширення цільової аудиторії. 2. Впровадження політики інформаційної безпеки. 3. Розробка системи управління ризиками.	1. Аналіз ситуації енергетичного ринку, проведення регулярних опитувань, використання маркетингових заходів. 2. Розробка програмного забезпечення з метою захисту конфіденційної інформації. 3. Формування плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, створення резервних фондів.	Обсяг реалізованої продукції. Прибуток від реалізації. Питома вага Товариства в загальному постачанні електроенергії. Чиста рентабельність продажу.	
<i>Стратегічні напрямки</i>	<i>Дії (заходи)</i>		<i>Ресурси</i>	<i>Період реалізації</i>	<i>Цільові результати</i>
Збільшення постачання електричної енергії	Розширення бази клієнтів: 1) підтримка якісного сервісу; 2) аналіз зовнішніх факторів; 3) аналіз потреб окремих споживачів та регіонів. Вибудовування довгострокових стосунків із споживачами: 1) знижки та бонуси для постійних клієнтів; 2) зворотній зв'язок з покупцями; 3) реагування на скарги та відгуки.		Фінансові ресурси: - 30000 грн/міс. – з/п робітника маркетингового відділу; - 12000 грн/міс. – з/п робітника Контакт-центру; - 12000 грн/міс. – з/п робітника відділу по роботі зі споживачами; - 1000000 грн – резерв для програми лояльності. Кадрові ресурси: - 2 працівника маркетингового відділу; - 5 працівників Контакт-центру.	01.01.2023 - 31.12.2024	Реалізовано електроенергії: 5 512 980 МВт*год. Дохід від реалізації: 10 241 592 тис. грн. Питома вага Товариства в загальному постачанні електроенергії: 4,58 %. Чиста рентабельність продажу: 2 %.
Зменшення витрат та підвищення рентабельності	1. Участь у тендерах та централізованих закупках з метою скорочення витрат на ресурс. 2. Оновлення обладнання та введення в дію енергозберігаючих технологій.		Кадрові ресурси: 2 робітники відділу планування. Фінансові ресурси: 30000 грн/міс. – з/п робітника відділу планування за місяць.		
Розробка системи захисту конфіденційної інформації	1. Залучення ІТ-спеціалістів для захисту мережі від кібератак. 2. Створення політики прав доступу. 3. Розробка заходів щодо захисту важливих даних.		Фінансові ресурси: оплата послуг ІТ-спеціалістів (створення програмного забезпечення та підтримка його функціонування) – 150000 грн. Кадрові ресурси: 2-3 ІТ-спеціалісти.		

Розробка системи ризик-менеджменту	1. Призначення відповідальних осіб. 2. Формування грошового запасу та резерву основного ресурсу. 3. Створення плану дій на випадок форс-мажору.	Кадрові ресурси: 12 фахівців галузі електрики. Фінансові ресурси: 5000000 грн резервного фонду. Матеріальний фонд: 2 000 000 МВт*год.		
Розробка проєктів із залучення інвестицій	Ведення перемов з міжнародними інвесторами щодо відбудови та розвитку електричної інфраструктури.	Фінансові ресурси: - 500000 грн для трансакційних витрат; - 45000 грн – з/п працівника. Кадрові ресурси: робоча група для ведення міжнародної співпраці.		

**Джерело: складено автором*