

# ФІНАНСИ І ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ / FINANCE AND ACCOUNTING, INSURANCE AND BANKING

УДК 657.1:338.24

БОБИЛЬ В. В.<sup>1\*</sup>, ЛОМТЄВА І. М.<sup>2</sup>, СНАЧОВ М. П.<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> каф. «Облік і оподаткування», Український державний університет науки і технологій, e-mail: vladimir-bobyl2@gmail.com. ORCID ID: 0000-0002-7306-3905

<sup>2</sup> каф. «Облік і оподаткування», Український державний університет науки і технологій, e-mail: irinalomteva72@gmail.com. ORCID ID: 0000-0003-2838-3851

<sup>3</sup> каф. «Облік і оподаткування», Український державний університет науки і технологій, e-mail: snachov49@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7908-0362

## СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

**Мета.** Транспортна стратегія України передбачає заходи, які вимагають створення в АТ «Укрзалізниця» ефективної системи управлінського обліку з метою збільшення ефективності та конкурентоспроможності товариства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, що передбачає передачу відповідальності в наявні та знов створені центри відповідальності у складі АТ «Укрзалізниця». Метою статті є аналіз системи стратегічного управлінського обліку з урахуванням світового досвіду з метою виділення інструментів, що дозволять підвищити ефективність управлінських рішень із орієнтацією на реалізацію стратегії АТ «Укрзалізниця».

**Методика.** В роботі використані методи порівняння, наукового пошуку, аналізу й синтезу для вивчення сучасних інструментів стратегічного управлінського обліку. **Результати.** Проведено аналіз наявної системи управлінського обліку АТ «Укрзалізниця». Визначено загальні проблеми управлінського обліку залізничної галузі та шляхи їх вирішення. Визначено сутність стратегічного управлінського обліку та його роль в стратегічному управлінні. За результатами аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду розвитку стратегічного обліку запропоновані рекомендації щодо побудови системи стратегічного управлінського обліку на підприємствах залізничного транспорту з використанням найбільш ефективних її інструментів.

**Наукова новизна.** Побудовано алгоритм використання інструментів стратегічного управлінського обліку на підприємствах залізничного транспорту, який поєднує два традиційні інструменти управлінського обліку: систему цільових збалансованих показників та бюджетування. **Практична значимість.** Впровадження запропонованих підходів дозволить трансформувати наявну обліково-аналітичну систему в планово-регулюючу систему прийняття управлінських рішень, що орієнтована на стратегічний розвиток АТ «Укрзалізниця»

*Ключові слова:* стратегічний управлінський облік, стратегічне управління, збалансована система показників, стратегічний аналіз, бюджетування.

### Постановка проблеми

Реформування створеного наприкінці 2015 р. публічного акціонерного товариства ПАТ «Укрзалізниця» передбачало до 2020 р. формування кінцевої структури АТ «Укрзалізниця» у вигляді вертикально-інтегрованої холдингової компанії, 100 % акцій якого належать державі [7]. При цьому одним з актуальних стратегічних завдань подальшого реформування залізничної галузі було створення ефективної системи стратегічного управління АТ «Укрзалізниця».

У сучасних умовах стратегічної невизначеності першочерговим завданням для підприємств залізничного транспорту стає розробка та впровадження нового механізму організації інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволяє реагувати на зміни ззовні, як шляхом оптимізації внутрішніх ресурсів, так і за допомогою орієнтації на аналіз зовнішніх факторів. Такі обставини вимагають певної стратегічної гнучкості, переходу на стратегічний спосіб мислення бухгалтерів-аналітиків, підвищення якості інформації, необхідної для прийняття

своєчасних управлінських рішень на підприємствах залізничної галузі за допомогою адаптації до змін моделі управлінського обліку.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблеми ведення стратегічного управлінського обліку на великих підприємствах досліджувались в наукових працях багатьох відомих зарубіжних вчених, таких як М. Бромвич, В. Говиндарджан, Е. Голдрат, С. Девидсон, К. Друрі, Р. Каплан, Р. Купер, Д. Нортон, Б. Райан, Дж. Дж. Шанк та ін. Окремі теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління висвітлювали у своїх працях наступні вітчизняні вчені: Атамас П. Й., Бараш Ю. С., Будько О. В., Голов С. Ф., Гненний О. М., Дикань В. Л., Костякова А. А. та ін. Однак внаслідок неповної відповідності структури управління та фінансування АТ «Укрзалізниця» вимогам сучасного ринкового середовища актуальним є дослідження питань подальшого реформування АТ «Укрзалізниця». Незважаючи на значну кількість існуючих досліджень і публікацій, питання стратегічного розвитку АТ «Укрзалізниця» потребують подальшого аналізу та доопрацювання, зокрема у частині підготовки прийняття зважених управлінських рішень на основі інформації системи управлінського обліку АТ «Укрзалізниця» в оперативному та стратегічному плані.

### **Формулювання мети статті**

Основною метою роботи є аналіз системи стратегічного управлінського обліку, її моделі та інструментів, що дозволяють підвищити функціональну дієвість управлінських рішень з орієнтацією на реалізацію стратегії підприємствами залізничного транспорту з урахуванням світової практики.

### **Виклад основного матеріалу**

За сім років існування АТ «Укрзалізниця» його ефективну діяльність погіршував вплив ряду чинників зовнішнього і внутрішнього середовища: кризовий стан економіки в Україні, суттєве погіршення фінансового стану товариства та суттєвий знос його основних засобів, відсутність значних

інвестиційних ресурсів, знижена якість перевезень, перевищення поточних витрат над доходами від основної діяльності. Деякі спеціалісти стверджують, що впровадження ринкової парадигми в Україні призвело до тотальної деградації економіки України та залізничної галузі: у разі скоротилися обсяги перевезень й доходи галузі, знос активної частини основних засобів перевищує 90 %, галузь з прибуткової стала збитковою. Складність становища погіршувалася й тим, що до 2019 року АТ «Укрзалізниця» маючи стратегію розвитку до 2020 року ще не мало чіткого стратегічного плану реформування галузі [6], який був розроблений на підставі прийнятої стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки [9] та Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [6].

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року передбачає заходи, які вимагають створення в АТ «Укрзалізниця» ефективної системи управлінського обліку з метою збільшення ефективності та конкурентоспроможності залізничної галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики [6].

Стратегія визначає основні напрями покращення якості надання транспортних послуг, передбачає наближення рівня їх надання та розвитку інфраструктури до європейських стандартів, реагує на необхідність поліпшення системи управління, проведення адміністративної реформи та децентралізації повноважень центральних органів виконавчої влади, запровадження корпоративного управління у державному секторі економіки, що своєю чергою вимагає створення в АТ «Укрзалізниця» сучасної системи управлінського обліку.

Загальні проблеми управлінського обліку залізничної галузі України, що потребують розв'язання, а також можливими шляхи їх вирішення наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Загальні проблеми управлінського обліку залізничної галузі та шляхи їх вирішення**

*Джерело: складено авторами за даними [9]*

Сутність проблеми	Шляхи вирішення проблеми
Відсутність ефективної системи збору та обробки адміністративних даних в галузі, а також об'єктивної оцінки стану АТ «Укрзалізниця» та перспектив його розвитку	Створення дієвої системи управлінського обліку для збору і обробки даних на базі створення відповідної сучасної системи відповідальності
Відсутність дієвих систем контролю за ефективністю прийняття управлінських рішень, недостатня прозорість звітності та провадження діяльності органів державної влади та суб'єктів господарювання державного сектору економіки в галузі.	Побудова бюджетної системи контролю на базі створення центрів відповідальності, які впроваджується на даний час в підрозділах АТ «Укрзалізниця».
Відсутність ефективної системи комунікацій та зворотних зв'язків між органами управління залізничним транспортом, його центрами відповідальності і користувачами транспортних послуг, що знижує ефективність управління галуззю та якість транспортно-логістичних послуг.	Запровадження нової системи управління перевезеннями
Низький рівень розвитку транспортної логістики	Створення в АТ «Укрзалізниця» центру транспортної логістики як окремого центру відповідальності.

План заходів з реформування залізничного транспорту передбачає наступні заходи, які також стосуються питань управлінського обліку в АТ «Укрзалізниця»:

1. У частині пасажирських перевезень залізничним транспортом – здійснення аналізу структури пасажирських перевезень на залізничному транспорті, виокремлення за результатами аналізу напрямків пасажирських перевезень, що є стабільно збитковими, та визначення джерел їх фінансування. З позицій управлінського обліку наявність на підприємстві збиткового сегмента є доцільним, якщо такий сегмент на певний час забезпечує підприємству будь-який маржинальний дохід для покриття частки його постійних витрат, які не можна усунути в процесі звичайної господарської діяльності даного підприємства

2. У частині структурної реформи АТ «Укрзалізниця», підготовки товариства до запуску конкурентного ринку залізничних перевезень:

а) підготовка вертикалі локомотивного господарства до розподілу вертикалей інфраструктури, пасажирських, вантажних перевезень;

б) розроблення порядків взаємодії вертикалей у сфері організації перевезень (послуги тяги), ремонту та обслуговування тягового рухомого складу;

в) утворення нових центрів відповідальності:

г) проведення стратегічного аналізу на предмет визначення підрозділів, акції яких буде розміщено під час процедури первинного розміщення [8].

Оскільки Україна обрала європейський шлях розвитку економіки, питання подальшого реформування АТ «Укрзалізниця» вимагає застосування провідних методів та моделей стратегічного управління. При цьому одним із можливих шляхів стратегічного розвитку АТ «Укрзалізниця» може стати впровадження у товаристві системи стратегічного управлінського обліку.

Суттєві зміни в ролі управлінського обліку відбулися у 90-х роках 20 сторіччя у зв'язку з посиленням ролі стратегічного управління за умов глобальних змін у виробничих технологіях і системах управління компаній. Управлінський облік, який раніше обслуговував виробництво, перетворився на стратегічний управлінський облік. Внаслідок цього сучасний управлінський облік на основі інформації внутрішнього і зовнішнього середовища забезпечує потреби не лише виробництва, а також й маркетингу, контролінгу та інших функцій управління підприємством. На підприємствах створюється глобальна система обліку, яка поєднує історичну та прогнозну інформацію, а стратегічний управлінський облік можна розглядати як підсистему глобальної системи

обліку, що забезпечує фінансовою та іншою інформацією менеджерів відповідних рівнів управління (відповідальності) для прийняття ними зважених стратегічних і операційних рішень, спрямованих на досягнення відповідних цілей підприємства і його підрозділів.

Запорукою успіху будь-якого підприємства на сегменті ринку в умовах зміни зовнішнього середовища є правильно обрана ним стратегія та ефективна система контролю щодо її втілення.

Формування стратегії акціонерного товариства повинно починатися з визначення мети та довгострокових напрямів діяльності підприємства, які зумовлюють його місію. Своєю чергою, місія підприємства далі трансформується у конкретні цілі його діяльності, які потім втілюються в дію за допомогою відповідних корпоративних стратегій.

У загальному вигляді стратегія будь-якого підприємства, зокрема АТ «Укрзалізниця», в ринкових умовах господарювання, – це набір певних політик, процедур та підходів до бізнесу для забезпечення довгострокового успіху цього підприємства на відповідному сегменті ринку.

У діяльності АТ «Укрзалізниця» розроблення і реалізація конкурентоздатної стратегії є головним завданням його стратегічного менеджменту, який має розробляти стійку конкурентну позицію, в якій конкурентні переваги АТ «Укрзалізниця» забезпечують його постійний успіх [4].

Концепція стратегічного управління сформульована Б. Райаном як 1-й закон фінансового менеджменту: «Підприємство не виживає, якщо використовує свій базовий потенціал та діючи найбільш ефективним способом, воно не може отримувати прибуток, який достатній для покриття витрат на підтримку потенціалу». Виходячи з цього, основною стратегічною метою управління АТ «Укрзалізниця» є забезпечення виживання цього підприємства у довгостроковій перспективі в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [14].

На основі аналізу наявних в економічній літературі визначень терміну «стратегічний облік» можна виділити три базові підходи до характеристики цього терміну:

– стратегічний управлінський облік як частина стратегічного планування та розвитку;

– стратегічний управлінський облік як частина стратегічного менеджменту;

– стратегічний управлінський облік як окремий напрям управлінського обліку [5].

При цьому виділяється спільна, характерна для усіх підходів, риса: позиціонування стратегічного управлінського обліку як сполучної ланки між процесами стратегічного розвитку та обліку. Запропоновано модель, яка поєднує такі функції управління, як планування та контроль із функціями обліку та аналізу, тобто фактично формується система стратегічного контролінгу певного підприємства як його окрема обліково-аналітична система [10].

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду розвитку стратегічного обліку показує, що побудова та використання обліково-аналітичних систем підприємств у різних країнах світу залежить від багатьох факторів, в першу чергу – від стану економіки певної країни та ступеню розвитку бухгалтерського обліку.

Особливостями побудови та використання обліково-аналітичних систем в умовах ринкової економіки є: використання елементів стратегічного обліку та стратегічного управлінського обліку у діяльності підприємств, а також використання підприємствами поряд із внутрішнім аналізом окремих методів та методик стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, матричний аналіз, аналіз потенціалу підприємств тощо [2, с. 511-513].

Створення і функціонування в АТ «Укрзалізниця» ефективної обліково-аналітичної системи в сучасних умовах господарювання вимагають формування та використання відповідної ефективної обліково-інформаційної системи, адекватної інформаційним потребам, з метою стратегічного управління. При цьому суттєве зростання ролі інформаційного забезпечення в діяльності товариства обумовлене тим, що значне підвищення ефективності діяльності напряму залежить від ступеня відповідності прийнятих стратегічних рішень змінам в зовнішньому середовищі, а також від оперативності прийняття товариством відповідних стратегічних рішень. Тому сучасна обліково-інформаційна система

АТ «Укрзалізниця» має задовольняти таким критеріям, як відповідність організаційній структурі товариства, своєчасність надання та релевантність інформації тощо.

В залежності від характеру інформації, що обробляється і аналізується, та методичного інструментарію при обробці даних, обліково-інформаційна система підприємства поділяється на операційну та стратегічну складові [7].

Традиційно основним завданням в оперативному управлінні підприємством є підвищення ефективності його поточної діяльності шляхом оптимізації прибутковості та ліквідності даного підприємства в конкретних умовах господарювання. В стратегічному управлінні основним завданням є підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою забезпечення його виживання в довгостроковій перспективі [2, с. 212]

В теорії та практиці стратегічне управління пов'язується з довгостроковими цілями підприємства зазвичай на термін п'ять років й більше. Але в економічній теорії частіше використовується підхід, відповідно до якого довгостроковим визнається період часу, протягом якого суб'єкт господарювання має можливість повністю змінити всі свої фактори виробництва. На основі такого підходу для цілей стратегічного управління, в тому числі й для цілей стратегічного управлінського обліку, доцільне довгостроковим періодом визнавати період часу, протягом якого відбуваються суттєві зміни в господарських умовах функціонування підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища. Якщо ці фактори залишаються незмінними протягом тривалого періоду часу або змінюються незначно, то корисність системи стратегічного управлінського обліку є мінімальною. Тому, чим більше ступінь змін факторів зовнішнього середовища, тим вище ефективність від впровадження й використання системи стратегічного управлінського обліку.

Таким чином, в умовах нестабільного ринку залізничних перевезень України суттєво підвищується роль стратегічного управління, що вимагає побудови в АТ «Укрзалізниця» ефективної системи стратегічного управлінського обліку. При цьому слід брати до уваги й внутрішню спрямованість стратегічного управлінського

обліку, але лише у тому ступені, який залежить від зовнішніх факторів.

Стратегічний управлінський облік на великому підприємстві, яким є АТ «Укрзалізниця», повинен виконувати три найбільш характерні функції:

а) стратегічний управлінський облік підтримує процес прийняття зважених стратегічних управлінських рішень в процесі господарської діяльності товариства;

б) стратегічний управлінський облік є системою забезпечення співробітників товариства (менеджерів вищих рівнів управління) інформацією;

в) стратегічний управлінський облік являє собою технологію, яка дозволяє зміну шляхів представлення інформації у випадку, якщо існуючі методи її отримання не відповідають потребам функціонування товариства [10].

Для успішного впровадження ефективної системи стратегічного управлінського обліку на великому підприємстві необхідна система стратегічного управління, що має задовольняти всім головним критеріям, які може ставити перед собою підприємство в умовах швидких змін ринкового середовища. Однією з найбільш ефективних систем, яка широко розповсюджена на підприємствах Європи та США, є розроблена американськими економістами Робертом Капланом і Девідом Нортеном система збалансованих показників (BSC) [11].

Система збалансованих показників включає як фінансові, так і нефінансові цілі, критерії, планові показники. Кількість таких показників повинна бути не більша двадцяти та охоплювати чотири основні області діяльності підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні процеси на підприємстві, навчання і ріст персоналу. За своєю суттю система BSC – це система стратегічного управління, яка перекладає місію і стратегію підприємства в комплекс інтегрованих ключових показників. Засновники цієї системи Р. Каплан і Д. Нортон запропонували систему ключових факторів успіху в чотирьох аспектах:

а) фінансові результати, тобто конкретне підприємство очима акціонерів;

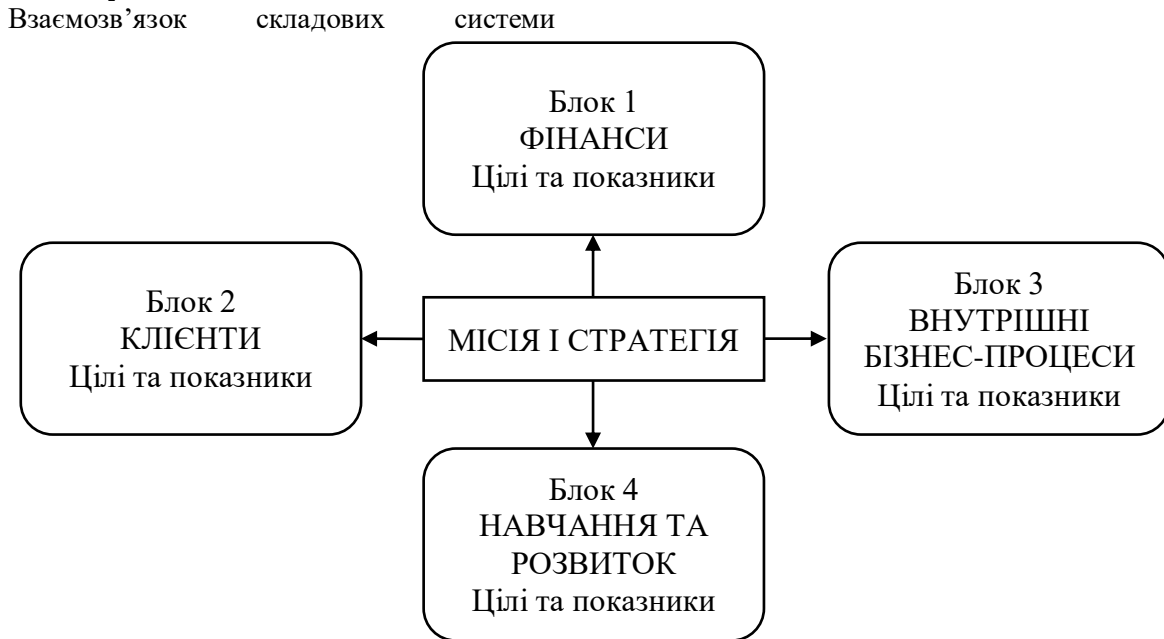
б) клієнти, тобто яким бачать дане підприємство його покупці та замовники;

в) бізнес-процеси, тобто які внутрішні бізнес-процеси являються факторами вартості на даному підприємстві;

г) навчання і зростання, тобто чи

спроможне певне підприємство забезпечувати інновації, зміни та удосконалення в своїй діяльності [11].

збалансованих показників зі стратегією підприємства наведений на рис. 1.



**Рис. 1. Взаємозв'язок складових системи збалансованих показників зі стратегією підприємства**

*Джерело: побудовано авторами за [11]*

Розробники системи збалансованих показників визначили її головні завдання таким чином: «збалансована система показників є інструментом, який дозволяє повномасштабне ув'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом; крім того, дана система дає можливість приймати більш об'єктивні управлінські рішення в питаннях розподілу ресурсів» [11]

Слід зауважити, що побудова в АТ «Укрзалізниця» системи збалансованих показників не заперечує використання традиційних фінансових показників. Але набір показників фінансового стану та результатів діяльності є недостатнім для оцінки діяльності великих корпорацій в період інформаційної ери, оскільки вони відображують інформацію лише про минулі події. Система збалансованих показників забезпечує досягнення рівноваги зовнішніх і внутрішніх факторів, попереджуючих і результативних критеріїв, жорстких фінансових показників і менш жорстких (більш пластичних) нефінансових критеріїв [15].

На сучасному етапі розвитку менеджменту

великим корпораціям доцільно використовувати метод управління за вартістю корпорації, який з точки зору більшості дослідників, є найкращим вимірником результатів діяльності корпорацій. При такому підході загально визнана вартість корпорації визначається як сума чистих вхідних дисконтованих грошових потоків, тобто система оцінки результатів ґрунтується на прогнозних даних, а не на фактичних результатах діяльності корпорації. При цьому основним показником вартості, яка створюється корпорацією за одиничний період часу, може бути економічна додана вартість (EVA), яка, на відміну від дисконтованих грошових потоків, базується на фактичних даних [12].

Метою стратегічного управлінського обліку на будь-якому підприємстві є формування даних про пріоритетні реально можливі шляхи розвитку стратегії діяльності підприємства на основі співставлення інформації про витрати, ціни, попит, доходи, а також їх порівняння з аналогічними даними конкурентів. У зв'язку з цим, до окремих

об'єктів стратегічного управлінського обліку можна віднести дані про попит на певний продукт (роботу, послугу) на ринку перевезень, про фінансовий стан підприємства (стан його активів, зобов'язань і власного капіталу), про понесені витрати та результати діяльності даного підприємства в цілому та його структурних підрозділів. Для забезпечення системи стратегічного управлінського обліку АТ «Укрзалізниця» даною інформацією необхідно її накопичення у системі стратегічного управління підприємства по таких етапах, як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та оцінка стратегії.

Методика організації стратегічного управлінського обліку, а також процес розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах залізничного комплексу пов'язані з особливостями виникнення галузевих бізнес-процесів. Доцільно виділити наступну сукупність проблемних факторів, що визначають стрижневі особливості формування інформаційного забезпечення стратегічного управлінського обліку в АТ «Укрзалізниця»:

- необхідність структурної перебудови витрат, що передбачає зниження собівартості перевезень;

- інноваційна спрямованість, схильність до постійного формування прогресивної структури формування та збуту послуг із перевезень;

- дефіцит інноваційного потенціалу, що породжується високим ступенем технічного старіння наявних основних засобів

- складна еволюціонуюча структура та неефективна організаційна структура залізничних підприємств, що знижує прозорість та збільшує ризики при прийнятті стратегічних управлінських рішень, особливо у контексті вітчизняного бізнес-середовища.

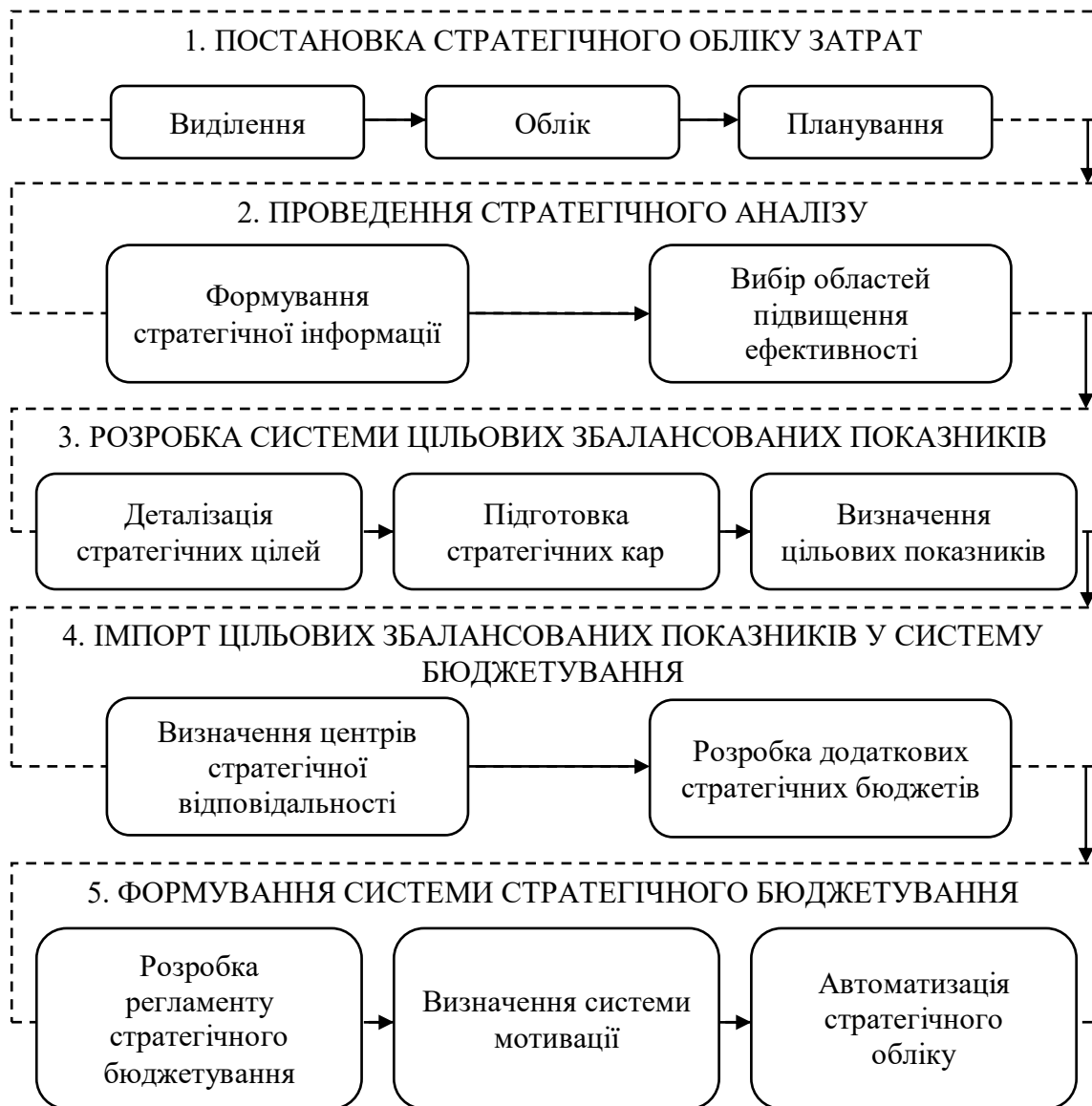
Спираючись на стратегічні завдання та пріоритети підприємств залізничної галузі, інструментарний апарат стратегічного управлінського обліку доцільно адаптувати для більш успішної розробки та впровадження моделі стратегічного управлінського обліку, відповідно до якого запропоновано структуру та зміст алгоритму використання інструментів стратегічного управлінського обліку (рис. 2.).

Ключовим положенням даного алгоритму

є симбіоз двох традиційних (що розглядаються в літературі, як правило, відокремлене) інструментів управлінського обліку – системи цільових збалансованих показників та бюджетування. Процес їх інтеграції має будуватися на стратегічній інформації, сконцентрованій у процесі обліку стратегічних витрат та проведення стратегічного аналізу.

Концептуально стратегічний управлінський облік на підприємстві стає найбільш важливою складовою усієї системи управлінського обліку підприємства, оскільки в умовах швидких змін зовнішнього середовища помилки у стратегії підприємства найбільш сильно можуть впливати на підсумки господарської діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. Відомо, що будь-яка слідкуюча система, в тому числі й система управління бізнесом, що не має взаємодії з навколишнім середовищем, поступово стає дуже хаотичною (невпорядкованою, дезорганізованою). Ефективний стратегічний менеджмент АТ «Укрзалізниця» потребує постійного надійного інформаційного забезпечення, яке може надати система стратегічного управлінського обліку.

Система стратегічного управлінського обліку підприємства – це підсистема стратегічного менеджменту підприємства, що спрямована на підготовку прийняття стратегічних управлінських рішень його вищим керівництвом. Отже, стратегічний управлінський облік можна визначити як процес підготовки певної інформації, яка використовується вищим керівництвом підприємства з метою стратегічного планування, контролю та оцінки всередині підприємства. Іншими словами, стратегічний управлінський облік – це підсистема обліку, яка пов'язана із забезпеченням вищого менеджменту підприємства даними для використання у плануванні, контрольних діях і в прийнятті зважених стратегічних управлінських рішень. При цьому стратегічна інформація використовується вищим керівництвом підприємства переважно для визначення його стратегічних цілей і політики, яка необхідна для їх досягнення. Ця інформація повинна бути пов'язана з діяльністю підприємства протягом довгострокового часу з урахуванням впливу динамічних змін зовнішнього середовища.



**Рис. 2. Алгоритм використання інструментів стратегічного управлінського обліку на підприємствах залізничного транспорту**

*Джерело: складено авторами*

Можна стверджувати, що стратегічний управлінський облік – одна з підсистем структури управління підприємства зі своєю інформаційною підсистемою, яка повинна відповідати вимогам прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень. Саме тому стандартизацію облікових процедур в АТ «Укрзалізниця» доцільно замінити більш гнучкими та ефективними процедурами, які орієнтовані на можливості підприємства у цілому та його структурних підрозділів. Будь-яка інформація про прибутковість товариства повинна ставитись у залежність від його довгострокової діяльності, яка має базуватися,

в першу чергу, на управлінні та оптимізації грошових потоків в довгостроковій перспективі його роботи, оскільки точний довгостроковий прогноз грошових потоків товариства є основою для оцінки його акціонерної вартості двома загальноприйнятими базовими методами: методом аналізу акціонерної вартості та методом розрахунку економічної доданої вартості (EVA) [3].

Управління грошовими потоками та їх оптимізація в довгостроковій перспективі роботи АТ «Укрзалізниця» передбачає формування, контроль та аналіз його



фінансових ресурсів в стратегічному аспекті. При цьому до головних функцій стратегічного управління фінансовими ресурсами акціонерного товариства можна віднести наступні:

а) аналіз стану фінансових ресурсів АТ у попередніх періодах та обґрунтування і встановлення їх оптимальних обсягів на певні встановлені майбутні строки функціонування, тобто стратегічне прогнозування формування фінансових ресурсів товариства з різних джерел;

б) аналіз і визначення джерел формування чистих вхідних грошових потоків на основі порівняльної оцінки рівня затрат на їх залучення;

в) аналіз і оптимізація вихідних грошових потоків товариства (використання фінансових ресурсів) шляхом прогнозування необхідного рівня та структури їх витрачання з урахуванням результативності та ефективності виконання стратегічної мети розвитку акціонерного товариства;

г) забезпечення синхронізації вхідних та вихідних грошових потоків на усіх етапах діяльності акціонерного товариства за базовими видами діяльності із досягненням позитивних фінансових результатів на кожному етапі реалізації фінансової стратегії за умови оптимізації прибутковості господарювання та ліквідності;

д) здійснення постійного контролю та оцінки ефективності прийнятих рішень стосовно фінансових ресурсів для забезпечення результативності та ефективності функціонування акціонерного товариства в тривалому періоді.

Рішення перерахованих та інших завдань формування, контролю та аналізу фінансових ресурсів в процесі формування в акціонерному товаристві ефективної системи стратегічного управлінського обліку дозволить позитивно впливати на досягнення певних стратегічних цілей товариства [13].

Таким чином, стратегічний управлінський облік АТ «Укрзалізниця» – це визначений спосіб відображення фінансових та облікових проблем, спрямований на ключові моменти діяльності товариства, що створює економічні цінності.

Практика ведення управлінського обліку на великих підприємствах економічно розвинених країн показує, що на підготовку прийняття стратегічних рішень витрачається значна частина часу роботи бухгалтерів-аналітиків. Для підготовки й прийняття стратегічних рішень бухгалтер-аналітик має забезпечити менеджера відповідного рівня управління вичерпною інформацією про різні варіанти дій з урахуванням впливу динамічних змін зовнішнього середовища. Облікові дані для прийняття стратегічних управлінських рішень повинні бути релевантними, без помилок та упереджених оцінок. Тобто, бухгалтер з управлінського обліку в процесі підготовки стратегічних рішень повинен своєчасно забезпечити менеджера достовірною, релевантною, неупередженою інформацією для прийняття зважених стратегічних рішень.

З метою підвищення ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» кожна зі складових стратегічного та оперативного управління його фінансовими результатами повинна передбачати свої цілі, принципи, методи й інструментарій. Орієнтація на досягнення стратегічних цілей передбачає використання сформульованої Б. Райаном базової концепції стратегічного управління, яка орієнтує підприємство на підтримку його потенціалу. Тому головною метою стратегічного управління фінансовими результатами АТ «Укрзалізниця» має бути постійний моніторинг підтримки його потенціалу [14].

У випадках наявності в АТ «Укрзалізниця» центрів відповідальності у вигляді виробничих і географічних сегментів, а також інших структурних підрозділів, доречним стає децентралізація управління їх затратами та передача відповідальності у частині цих затрат відповідним центрам відповідальності: центрам прибутків, центрам затрат тощо. При цьому, питання стратегічного управління фінансовими ресурсами залишаються прерогативою холдингу АТ «Укрзалізниця», а основні задачі оперативного управління затратами вирішують центри відповідальності.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень

Досвід реформування залізниць розвинених країн свідчить про те, що акціонування і поділ залізниць за видами діяльності є найбільш перспективним шляхом розв'язання багатьох проблем фінансування їх майбутніх перетворень. Однак цей досвід зовсім не підтверджує однозначно, що акціонування і поділ залізниць за видами діяльності є кращою моделлю управління залізничним транспортом, а лише свідчить, що кожна модель реформування має свої переваги та недоліки внаслідок впливу таких чинників, як економічний розвиток країни, необхідність залучення певних інвестицій тощо. Хоча однією з причин поділу інфраструктури залізниць і перевезень є посилення позицій залізничного транспорту в конкуренції з іншими видами транспорту і насамперед з автомобільним транспортом. Крім того, світова практика реформування залізниць в економічно розвинених країнах

показує, що на відміну від України ці країни до реформування своїх залізниць підійшли вже при сталій економіці, маючи достатньо великі фінансові ресурси для перетворень в організаційній структурі своїх залізниць і оновлення їх інфраструктури.

У стратегічному плані процес реформування управлінського обліку в АТ «Укрзалізниця» полягає, в першу чергу, в трансформації діючої обліково-аналітичної системи, яка спрямована на оперативний облік, аналіз та контроль поточних затрат, в планово-регулюючу систему прийняття управлінських рішень, що зорієнтована також на стратегічний розвиток як товариства у цілому, так і його базових структурних підрозділів. При цьому, кожна з взаємодоповнюючих складових стратегічного та оперативного управління затратами АТ «Укрзалізниця» повинна передбачати свої цілі, принципи, методи та інструментарій із провідною роллю стратегічного аспекту.

V. V. BOBYL<sup>1</sup>\*, I. M. LOMTIEVA<sup>2</sup>, M. P. SNACHOV<sup>3</sup>

<sup>1</sup>\*Dep. «Accounting and Taxation», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: vladimir-bobyl2@gmail.com. ORCID 0000-0002-7306-3905

<sup>2</sup>\*Dep. «Accounting and Taxation», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: irinalomteva72@gmail.com. ORCID 0000-0003-2838-3851

<sup>3</sup>\*Dep. «Accounting and Taxation», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: snachov49@gmail.com. ORCID 0000-0001-7908-0362

## STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF JSC «UKRZALIZNYTSYA»

**Purpose.** Ukraine's transport strategy envisages measures that require the creation of an effective management accounting system in JSC «Ukrzaliznytsia» in order to increase the efficiency and competitiveness of the company, strengthen cooperation between the public and private sectors, carry out the necessary reforms, including decentralization, which provides for the transfer of responsibility to existing and newly created centers of responsibility within JSC «Ukrzaliznytsia». The aim of the article is to analyze the system of strategic management accounting taking into account the world experience in order to identify tools that will increase the effectiveness of management decisions with a focus on the implementation of the strategy of JSC «Ukrzaliznytsia». **Method.** This work uses methods of comparison, scientific research, analysis, and synthesis to study modern tools of strategic management accounting. **Results.** The analysis of the existing management accounting system of JSC «Ukrzaliznytsia» is carried out. The general problems of management accounting of the railway industry and ways of their decision are defined. The essence of strategic management accounting and its role in strategic management are determined. Based on the analysis of international and domestic experience in the development of strategic accounting, recommendations are proposed for building a system of strategic management accounting in railway transport enterprises using its most effective tools. **Scientific novelty.** An algorithm for the use of strategic management accounting tools at railway transport enterprises has been built, which combines two traditional management accounting tools: a system of balanced targets and budgeting. **Practical significance.** The

implementation of the proposed approaches will allow to transform the existing accounting and analytical system into a planning and regulatory system of management decisions, which is focused on the strategic development of JSC «Ukrzaliznytsia».

**Keywords:** strategic management accounting, strategic management, balanced scorecard, strategic analysis, budgeting.

## REFERENCES

1. Budko, O. V., Kuksa, Yu. A. (2021) Formuvannya informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnogo ekhnichnogo universytetu*. T. 1. 2(3). 54-91 (in Ukrainian)
2. Holov, S. F. (2018) *Upravlinskyi oblik*. Pidruchnyk (3rded.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian)
3. Klymash, N. I. (2020) Ekonomichna dodana vartist (EVA) tayivplyvnavartist pidpriemstva. *Aktualni problem vykorystannia potentsialu ekonomiky krainy: svit ovyidosvidtavitchyzniani realii: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 25 kvitnia 2020 r.* Dnipro: PDABA. 115-117 (in Ukrainian)
4. Kompaniets, V. V. (2017) Stratehiia rozvytku zaliznychnoho transportu: analiz systemnykh pomylk ta yikh naslidkiv (istoriia i suchasnist vprovadzhenia rynkovoi paradyhmy). *Problemy transportnoho kompleksu Ukrainy. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 58, 109-110 (in Ukrainian)
5. Kostyakova, A. A. (2019) Stratehichniy upravlinskyi oblik: sutnist ta poniattia. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 39(2). 99-102 (in Ukrainian)
6. Proskhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy 2018, № 430-r. (2018). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
7. Proutvorennia publichnogo aktsionernoho tovarystva «Ukrainskazaliznytsia»: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy 2014, № 200. (2015). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
8. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z reformuvannia zaliznychnoho transportu: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy 2019, № 1411-r. (2019) Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1411-2019-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
9. Ukrzaliznytsia: ofitsiinyiveb-sait. Retrived from: <https://uz.gov.ua/about/> (in Ukrainian)
10. Hadid, W. and Al-Sayed, M. (2021) Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and in formation systems. *Management Accounting Research*. 50, 100725 pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725> (in English)
11. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action*. Boston: Harvard Business School Press (in English)
12. Oyewo, B. (2022) Contextual factors moderating the impact of strategic management accounting on competitive advantage. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0108> (in English)
13. Papadaki, Aphroditi & Pavlopoulou-Lelaki, Olga-Chara. (2021). Sources of Corporate Financing and Operating Performance: The effects of strategic owner ship and financial restatements. *International Review of Financial Analysis*. 76. 101732. [10.1016/j.irfa.2021.101732](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101732) (in English)
14. Ryan, Bob. (1995) *Strategic Accounting for Management*. Published by Cengage Learning EMEA (in English)
15. Wanderley, C., Cullen, J. and Tsamenyi, M. (2021) The unfolding rational essurrounding management accounting innovations: a balanced score card case. *Accounting, Auditing and Account ability Journal*. ISSN 0951-3574 (in English)

Стаття надійшла до редакції: 23.07.2022

Received: 2022.07.23