

М. І. Бондар

доктор економічних наук, професор, декан факультету обліку та податкового менеджменту
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна,
oefbondar@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1904-1211>

Н. Ю. Єршова

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економічного аналізу та обліку
НТУ "Харківський політехнічний інститут", Харків, Україна, iershova.ny@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

**СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК РИЗИКІВ:
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Анотація. У статті розглянуто теоретичні й практичні аспекти стратегічного управлінського обліку ризиків на рівні суб'єктів господарювання. На основі методів статистичного аналізу обґрунтовано вплив невизначеності та ризиків на кінцеві результати діяльності українських підприємств. Розкрито зміст поняття "ризик" із позицій стратегічного управління і стратегічного управлінського обліку. Запропоновано класифікацію ризику для застосування в системі такого обліку. Систематизовано фактори й причини, які визначають ризики в системі стратегічного управлінського обліку. Доведено, що сучасні системи управлінського обліку, бюджетування, управлінського аналізу, наявні формати управлінської звітності досі мало орієнтовані на надання інформації для забезпечення гнучкого реагування управління на зміни зовнішнього середовища та ефективного розв'язання стратегічних завдань розвитку з урахуванням ризику. Описано процес стратегічного управлінського обліку ризиків у ході стратегічного управління на основі інтегрованого підходу до узгодження мети, стратегії й етапів управління, що дає можливість приймати обґрунтованіші управлінські рішення на інформаційній платформі стратегічного управлінського обліку.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, ризик, фінансово-господарська діяльність, фактори ризику, оцінка ризику, стратегія.

Рис. 3. Літ. 18.

Mykola Bondar

Dr. Sc. (Economics), Professor, SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine, oefbondar@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1904-1211>

Natalia Iershova

Ph. D. (Economics), Associate Professor, NTU "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine, iershova.ny@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

**STRATEGIC MANAGERIAL RISK ACCOUNTING:
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

Abstract. The purpose of the article is strategic management risk accounting to ensure effective management decisions and economic security of the enterprise. The subject of the research is the theoretical and practical aspects of accounting, analysis and risk assessment in the system of strategic management accounting. A systematic approach to the problem of risk when making management decisions of a strategic nature is analyzed. An introductory approach to the procedures of analysis and evaluation, risk

© Бондар М. І., Єршова Н. Ю., 2019

control, where the key point is consistency and consistency in the formation and presentation of strategically significant information is outlined. The content of the category of "risk" from the standpoint of strategic management and strategic management accounting is disclosed. The risk classification to be applied in the system of strategic management accounting is supplemented. The factors and causes that determine the risks in the strategic management accounting system are analyzed. The process of strategic management risk accounting in the course of strategic management, along with identifying the necessary techniques and methods of presentation, is described. In the study, the role and importance of the strategic management accounting information about risks for strategic management purposes is confirmed. The system of principles is improved, ensuring the effectiveness of technologies for strategic management risk accounting as information support for strategic management. Practical implications are the following: the use of accounting and control-analytical methods and techniques of strategic management risk accounting allows a company to timely identify possible and existing problems, to realistically assess the strengths and weaknesses of its activities, and to establish the level of entrepreneurial risk. In the research process, the role and importance of strategic risk management is confirmed. The system result of strategic management risk accounting is presented to ensure the flexibility of the management system in relation to the external environment, the financial and economic security of the enterprise in the long term.

Keywords: strategic management accounting, risk, financial and economic activity, risk factors, risk assessment, strategy.

JEL classification: C13, M41.

Н. И. Бондарь

доктор экономических наук, профессор, декан факультета учета и налогового менеджмента
ГВУЗ "Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана", Киев, Украина

Н. Ю. Ершова

кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономического анализа и учета
НТУ "Харьковский политехнический институт", Харьков, Украина

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ РИСКОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты стратегического управленческого учета рисков на уровне субъектов хозяйствования. На основе методов статистического анализа обосновано влияние неопределенности и рисков на конечные результаты деятельности украинских предприятий. Раскрыто содержание понятия "риск" с позиций стратегического управления и стратегического управленческого учета. Предложена классификация риска для применения в системе такого учета. Систематизированы факторы и причины, определяющие риски в системе стратегического управленческого учета. Доказано, что современные системы управленческого учета, бюджетирования, управленческого анализа, существующие форматы управленческой отчетности все еще мало ориентированы на предоставление информации для обеспечения гибкого реагирования управления на изменения внешней среды и эффективного решения стратегических задач развития с учетом риска. Описан процесс стратегического управленческого учета рисков в ходе стратегического управления на основе интегрированного подхода к согласованию цели, стратегии и этапов управления, что позволяет принимать более обоснованные управленческие решения на информационной платформе стратегического управленческого учета.

Ключевые слова: стратегический управленческий учет, риск, финансово-хозяйственная деятельность, факторы риска, оценка риска, стратегия.

У ринкових умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, для досягнення стратегічних цілей підприємства, його довгострокового розвитку необхідна ефективна система управління, а отже, й відповідне інформаційне забезпечення, до якого висуваються нові вимоги залежно від потреб управління. Інформація стратегічного управлінського обліку забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в майбутньому та може бути платформою для розроблення управлінських рішень, спрямованих на запобігання або зниження впливу ризиків на фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання.

Теоретичні й практичні аспекти управління ризиками висвітлено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, таких як В. В. Вітлінський, В. М. Гранатуров, О. М. Кузьмак, Ф. Х. Найт та ін. [1–4]. Питання визнання, оцінки й аналізу ризиків, відображення та розкриття інформації про їх вплив у звітності розкриваються І. М. Вигівською, П. Й. Атамасом, А. Б. Камінським, Д. С. Лозовицьким, М. С. Пушкарем, Б. Райаном, О. В. Фоміною, К. Уордом та ін. [5–12]. Оцінюючи науковий внесок учених у розв'язання проблем розвитку бухгалтерського обліку ризиків, слід зауважити, що для багатьох праць характерне широке охоплення ризиків за їх видами, сферами та елементами облікової політики підприємства без взаємозв'язку із системою його обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління. Тому дослідження стратегічного управлінського обліку ризиків із метою інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень є актуальним.

Мета статті – висвітлити теоретичні й практичні аспекти стратегічного управлінського обліку ризиків. У зв'язку з цим сформульовано такі завдання: розкрити зміст поняття “ризик” із позицій стратегічного управління і стратегічного управлінського обліку; запропонувати класифікацію ризиків такого обліку; виявити фактори та причини, які визначають ці ризики; представити процес і окреслити завдання, методи та інструменти стратегічного управлінського обліку ризиків для забезпечення ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень.

Тенденції розвитку підприємств України тісно пов'язані з мінливістю середовища, наростанням його невизначеності, виникненням ризикових ситуацій унаслідок змін у господарських відносинах, конкуренції, кон'юнктури ринку, політичної арени. Великі промислові підприємства випробовують найбільший рівень впливу ризиків через високу залежність попиту на їхню продукцію від кон'юнктурних коливань, що визначаються ступенем інвестиційної активності підприємств – споживачів готової продукції. Водночас політична й економічна нестабільність різко погіршила перспективи діяльності вітчизняних підприємств та сприяла появі додаткових ризиків. Це призвело до незадовільних фінансових показників діяльності підприємств та її низької рентабельності (рис. 1). Негативні фінансові результати діяльності в цілому по промисловості за 2016–2017 рр., загальне зменшення частки реалізованої продукції підприємств у структурі промислової про-

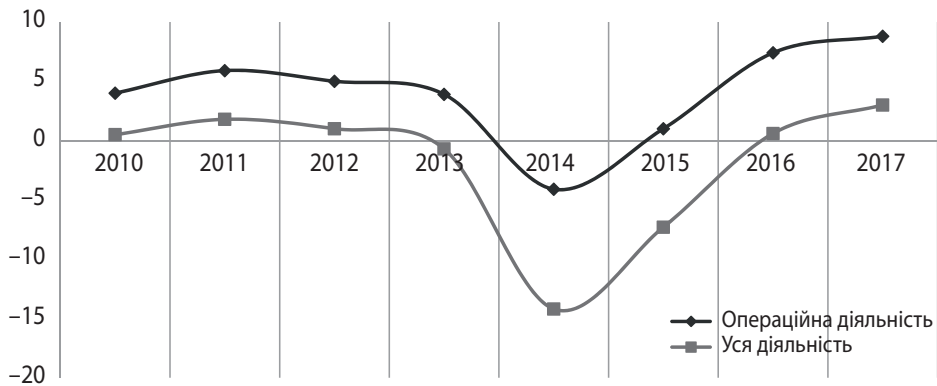


Рис. 1. Рентабельність (збитковість) діяльності підприємств України протягом 2010–2017 рр., %

Розраховано за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

дукції, низька рентабельність операційної діяльності, від’ємні показники чистого прибутку (тобто збитки) створюють середовище ризиків у розвитку підприємств.

Одним із перших авторів, що досліджували сутність невизначеності та ризику є Ф. Х. Найт, котрий під ризиком розумів “невизначеність, яка підлягає вимірюванню” [4, с. 22]. У працях О. Моргенштейна й Дж. Наймана теж досліджується взаємозв’язок понять “невизначеність” і “ризик”, відображено ймовірність – математичне трактування ризику. Названі вчені зауважують, що управління та ризик – взаємозалежні компоненти економічної системи. Поняття ризику має загальний характер і посідає виняткове місце в економічній термінології й сучасній практиці господарської діяльності підприємств. С. В. Волосович, аналізуючи підходи до сутності ризику, пропонує визначати ризик через: невизначеність, імовірність, ототожнення ризику зі збитком чи можливістю отримання прибутку [13].

Проблема ризику має значення при прийнятті управлінських рішень стратегічного плану, оскільки для них характерні врахування багатьох факторів, наявність слабкоструктурованих і неструктурованих даних, а також неповнота вихідної інформації. З точки зору стратегічного управління, ризик є величиною, котра позначає відхилення від поставлених стратегічних цілей у розвитку підприємства у зв’язку з неправильною оцінкою економічних, політичних, соціальних, екологічних чинників та прийнятих на цій основі хибних стратегічних управлінських рішень. Зниження невизначеності й ризикованості розвитку підприємств можливе в разі ретельного відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах діяльності підприємств, інформацію про які надає система управлінського обліку.

Численні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з окресленої проблематики вказують на те, що управлінський облік постійно розвивається відповідно до сучасних умов господарювання, вдосконалюються його

методи й інструменти, актуалізується стратегічний вектор його поступу. Фахівці Американського інституту дипломованих громадських бухгалтерів (*The American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*) дійшли висновку, що управлінський облік як практика поширюється в таких трьох сферах:

1) стратегічний менеджмент (*strategic management*) – просування ролі бухгалтера з управлінського обліку до стратегічного партнера в організації;

2) управління продуктивністю (*performance management*) – розвиток практики бізнес-рішень і управління продуктивністю організації;

3) управління ризиками (*risk management*) – сприяння розвитку основ і методів виявлення, оцінки, управління і складання звітів з ризиків для досягнення цілей організації [14].

Сучасні системи управлінського обліку, бюджетування, управлінського аналізу, наявні формати управлінської звітності поки що мало орієнтовані на раціональне використання інтелектуальних, інформаційних, організаційних і фінансових ресурсів підприємства на надання інформації, що сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та ефективному розв'язанню стратегічних завдань розвитку з урахуванням ризику. Для того щоб протистояти волатильним факторам зовнішнього середовища, варто привести складність і швидкість системи прийняття управлінських рішень у відповідність із аналогічними параметрами змін у стратегічному середовищі. Тому набувають поширення стратегічні системи обліку, бюджетування, контролю й аналізу. Як правило, потреба в стратегічному управлінському обліку назріває, коли підприємство досягає певного рівня управлінської культури, а його керівництво починає реально усвідомлювати необхідність і важливість такого виду обліку. Стратегічний управлінський облік не є простим, механічним розширенням традиційного управлінського обліку тільки тому, що в ньому відбувається повніша інтеграція облікового процесу на всіх рівнях прийняття рішень. За словами професора М. С. Пушкаря, він здебільшого спрямований на роботу з інформацією, релевантність котрої може оцінюватися лише через зміст ключових завдань і цілей стратегічного управління [9].

У своїй монографії М. С. Пушкар і М. Г. Чумаченко підкреслюють, що стратегічний облік базується на статистичних та економіко-математичних закономірностях і прогнозуванні розвитку підприємств [15, с. 247]. Унаслідок його інтегрованості стратегічний управлінський облік забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні й майбутньому, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, які постають перед підприємством. Це обумовлює потребу в технологіях, методах і інструментах, котрі не використовуються в управлінському обліку, але є затребуваними в рамках виконання нових завдань та функцій.

Мета стратегічного управлінського обліку ризиків – збір інформації про ризики діяльності підприємства для зацікавлених користувачів та оцінка їх можливого впливу на досягнення планових (прогнозних) показників стратегічного розвитку на основі інтегрованого підходу до узгодження мети,

стратегії й процесів управління. Завданнями стратегічного управлінського обліку ризиків є:

- визначення інформаційних потреб у процесі управління ризиками;
- виявлення та аналіз факторів, які впливають на певний вид ризику;
- оцінка конкретного виду ризику;
- інформування менеджерів відповідних рівнів про наявність і суттєвість ризиків при прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- моніторинг та контроль зміни параметрів, що визначають рівень конкретного виду ризику для досягнення запланованих показників при реалізації стратегічного управління;
- застосування до обліку підходів, спрямованих на зниження втрат унаслідок реалізації ризиків.

Питання структурності і складових елементів стратегічного управлінського обліку великою мірою визначається обраною моделлю функціонування й розвитку підприємства, складністю поставлених завдань у довгостроковій перспективі, а також ступенем деталізації інформаційного забезпечення, що є підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських рішень. На думку Б. Райана, у структуру стратегічного управлінського обліку в ролі найістотніших взаємопов'язаних елементів можуть бути включені: стратегічне планування діяльності, стратегічне управління витратами, стратегічний контроль і аналіз, збалансована система показників (*Balanced Scorecard* – BSC), стратегічна управлінська звітність [10].

Стратегічний управлінський облік ризиків починається зі з'ясування інформаційних потреб процесу управління ризиками. Концептуальні засади “Управління ризиками організації. Інтегрована модель”, розроблені Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (COSO ERM), розкривають послідовність дій для управління ризиками організації, а саме: 1) визначення ризик-апетиту відповідно до стратегії розвитку підприємства; 2) вдосконалення процесу прийняття рішень щодо реагування на ризики; 3) скорочення числа непередбачених подій і збитків під час діяльності; 4) використання сприятливих можливостей і раціональне витрачання капіталу. При цьому ризик-апетит пояснюється як ризик, на котрий згодне піти підприємство. Відповідно, оцінка ризик-апетиту проводиться керівництвом разом із розробленням механізмів управління відповідними ризиками. В документі вказано такі загальновизнані способи реагування: ухилення від ризику, скорочення ризику, перерозподіл ризику та прийняття ризику.

Перш ніж зрозуміти можливі причини виникнення ризику, потрібно класифікувати ризики, здатні істотно вплинути на стан підприємства в довгостроковій перспективі. В сучасній економічній літературі пропонуються різні підходи до класифікації ризиків. Узагальнивши їх ознаки й класифікаційні групи, доходимо висновку, що найпоширенішими є такі з них [1; 2; 5; 7]:

- за місцем прояву (за походженням загрози) – зовнішні, внутрішні;
- за сферою походження – виробничі, комерційні, фінансові, інвестиційні, екологічні;

- за тривалістю – коротко-, середньо- й довгострокові;
- за ступенем впливу – допустимі, критичні, катастрофічні.

Стандарт FERMA відповідно до факторів виокремлює ключові загрози, до котрих віднесено фінансові, стратегічні, операційні ризики та небезпеки. Вважаємо за доцільне в стратегічному управлінському обліку для стратегічного управління з урахуванням ризиків фіксувати їх на основі системи збалансованих показників за принципом розумної достатності (рис. 2).

Сутнісне наповнення поняття “ризик” у стратегічному управлінському обліку визначається його видом. Так, інформаційні ризики в системі стратегічного управлінського обліку пов’язані з неповнотою або недостовірністю інформації про внутрішнє й зовнішнє середовища внаслідок викривлення даних про майновий, фінансовий стан і результати діяльності підприємства. Неповнота чи недостовірність інформації може бути спричинена недоліками в організації та функціонуванні стратегічного управлінського обліку, управлінського аналізу й контролю, бюджетного планування (організаційні ризики), а також невідповідністю організаційної структури новим вимогам і моделям поведінки підприємства, що перешкоджають достовірності, оперативності та релевантності формування інформаційних потоків усередині нього.

Підприємницькими називають ризики для діяльності підприємства, дані про які формуються з використанням обліково-аналітичних і контрольних



Рис. 2. Фактори та причини, які визначають ризики стратегічного управлінського обліку

Побудовано за: Камінський А. Б. Моделювання фінансових ризиків : монографія. Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2006. 304 с.; Дерун І. А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 159(5–6). С. 97–100; Волосович С. В. Страхування ризиків кредитної сфери : монографія / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2013. 388 с.

методів та прийомів стратегічного управлінського обліку. Одним із актуальних інструментів є збалансована система показників [16], сутність котрої полягає у вимірюванні й оцінюванні діяльності підприємства за оптимально підібраним набором ключових показників діяльності (*Key Performance Indicators* – KPI), які відображають усі аспекти діяльності підприємства – фінансові й нефінансові. Доцільність використання такого інструменту стратегічного управлінського обліку визначається тим, що збалансована система показників відображає рівновагу, котра зберігається між коротко- й довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними й допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності підприємства, що дає можливість обґрунтовано й усебічно проводити облік та оцінку підприємницьких ризиків.

Інформаційні й підприємницькі ризики пов'язані з ризиками управлінської спрямованості, які впливають на кінцеві результати стратегічного управління та перешкоджають ефективному функціонуванню підприємств. Ризики управлінської спрямованості пов'язані з обмеженою здатністю менеджерів сприймати й використовувати отриману інформацію через низьку компетентність або брак досвіду, а також опір із боку співробітників освоєнню організацією нових ідей чи моделей поведінки, котра пов'язана з неоднозначним сприйняттям стратегічних цілей і планів.

Ідентифікація ризиків системою стратегічного управлінського обліку можлива на основі моніторингу, який фіксує зміни ключових показників діяльності в динаміці. Завдяки процедурі моніторингу виявляються потенційні або поточні проблеми та обираються основні напрями доцільних поглиблених обстежень, намічаються заходи щодо вдосконалення стратегії управління й відповідна програма дій. Моніторинг доцільно проводити за збалансованою системою показників, котра є одним із інструментів стратегічного управлінського обліку та описує бачення й стратегію підприємства в розрізі вертикальних і горизонтальних причинно-наслідкових зв'язків із певних аспектів, що можуть бути доповнені з урахуванням специфіки діяльності підприємства, або об'єктів стратегічного управління.

Далі здійснюється оцінка ризику з метою інформування менеджерів відповідних рівнів про наявність і ступінь його суттєвості при прийнятті (реалізації) стратегічних управлінських рішень. Найпоширеніші інструменти й методики (техніки) оцінки ризику наводяться в міжнародному стандарті ISO/IEC 31010:2009, де коротко описується 31 метод оцінки ризику: мозковий штурм, аналіз “що якщо...”, FMEA, HAZOP, НАССР, діаграма “краватка-метелик”, аналіз дерева відмов, байесові мережі, FN-криві тощо. Проте в практиці діяльності підприємств залишаються актуальними методи якісної та кількісної оцінки ризиків. Перша передбачає виявлення ризиків, притаманних реалізації передбачуваного рішення, визначення кількісної структури ризиків і найбільш ризикових сфер у розробленому алгоритмі управлінського рішення, що приймається; друга – встановлення ступеня конкретних ризиків. Для кількісної оцінки ризиків використовують абсолютні й відносні показники.

В абсолютному вираженні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріально-речовинному або вартісному (грошовому) вираженні. Для абсолютного вимірювання ступеня ризику застосовують такі показники: абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат), імовірність виникнення збитків чи недоотримання доходів, математичне сподівання (середня величина), дисперсія, середнє квадратичне відхилення, семікватратичне відхилення. У відносному вираженні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до певної бази, у вигляді котрої найзручніше приймати або майновий стан підприємства, або загальні витрати ресурсів на цей вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток). Для відносного вимірювання ступеня ризику використовують такі відносні показники: коефіцієнт варіації та коефіцієнт ризику.

Під час кількісного оцінювання ступеня ризику виокремлюють два основних параметри: 1) ймовірність появи втрат (реалізації ризику) – чим вона вища, тим більшим є ризик; 2) величина втрат (можливих збитків) – чим вона більша, тим вищий ризик.

У низці наукових досліджень набуває розвитку комплексний підхід до системи управління ризиком, за котрим ризик поєднано з усіма функціями менеджменту – аналізом, плануванням, організацією, управлінням персоналом, економічним контролем [1–3]. Таким чином, стратегічний управлінський облік ризиків потребує інтеграції процедур аналізу й оцінки, контролю ризику в комерційні процеси та операції, де ключовим моментом є сталість і системність формування й подання стратегічно значимої інформації (рис. 3). За наведеним процесом стратегічного управлінського обліку ризиків його системний результат полягає в забезпеченні гнучкості системи управління відносно зовнішнього середовища, інформаційному забезпеченні управління ризиками для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді.

Реалізація мети стратегічного управлінського обліку ризиків у процесі стратегічного управління забезпечується принципами його організації та функціонування, а саме:

- прогресивності, що означає його організацію на підприємстві згідно з потребами користувачів, сучасними технологіями обліку, аналізу, контролю та управління;
- адаптивності (гнучкості), який означає реакцію на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ шляхом оперативного оновлення інформації;
- безперервності, що означає постійне накопичення інформації системою стратегічного управлінського обліку;
- інформаційної й методичної єдності, котрий визначає потребу в єдиній системі інформаційного забезпечення, стандартизації, накопичення, зберігання, обміну та використання інформації;
- інтеграції, що означає поєднання із системою бухгалтерського обліку, стратегічного аналізу, планування, контролю в процесі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління;

Мета – збір інформації про ризики діяльності підприємства для зацікавлених користувачів та оцінка їх можливого впливу на досягнення планових (прогнозних) показників стратегічного розвитку на основі інтегрованого підходу до узгодження мети, стратегії й етапів управління

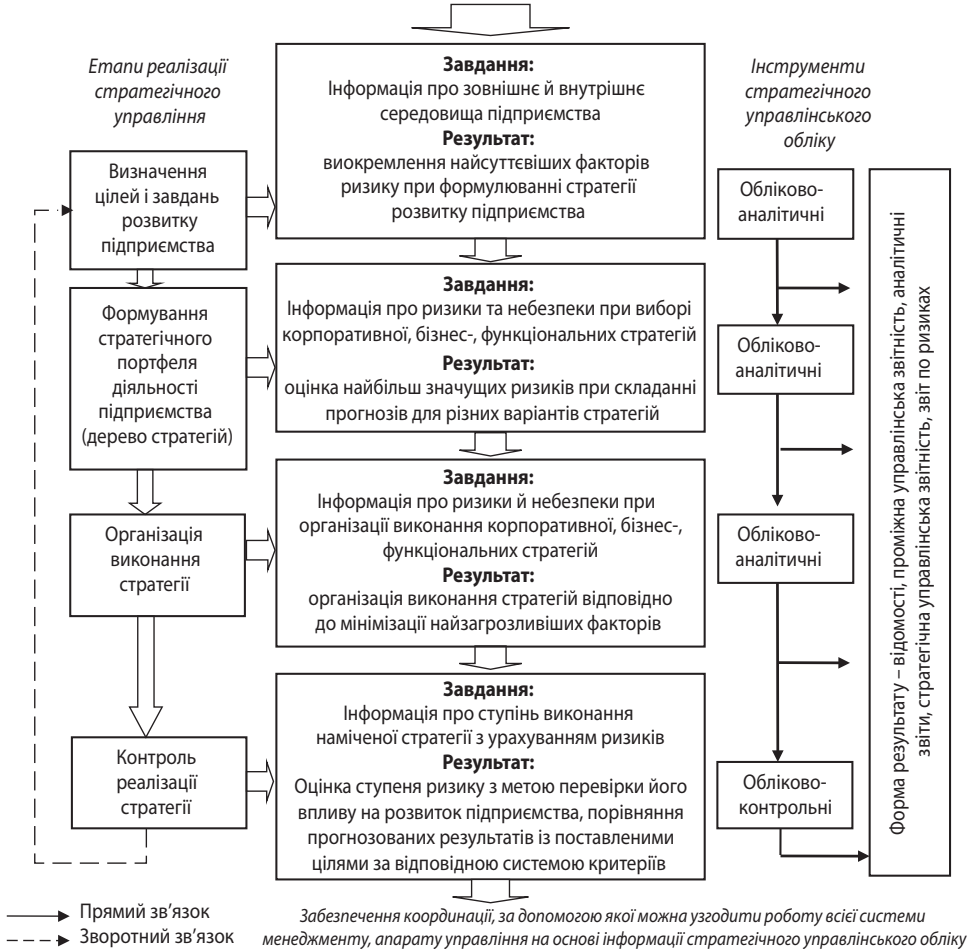


Рис. 3. Стратегічний управлінський облік ризиків у процесі стратегічного управління

Побудовано авторами.

– регламентації або формального опису, який передбачає опис послідовності операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, прийняття рішень щодо поліпшення стратегічного управлінського обліку як бізнес-процесу.

Оцінка ризиків системою стратегічного управлінського обліку на основі облікових, аналітичних і контрольних інструментів дає можливість своєчасно виявити та позначити можливі й наявні проблеми, реально оцінити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, встановити ступінь підприємницького ризику, а отже, є відправною точкою для розроблення та реалізації стратегії управління. В низці наукових праць досліджується інструментарій стратегічного управлінського обліку: збалансована система

показників (BSC), модель економічної доданої вартості (*Economic Value Added* – EVA), облік витрат за видами діяльності (*Activity-based costing* – ABC), стратегічний облік витрат, стратегічне бюджетування, стратегічна управлінська звітність [5; 8; 12; 16; 17]. Використання таких інструментів допомагає отримати інформацію для своєчасної ідентифікації ризиків, оцінити ступінь кожного їх виду, застосувати до обліку підходи, спрямовані на зниження витрат унаслідок реалізації стратегії з урахуванням ризиків.

Як показали дослідження І. М. Вигівської [5], Б. Райана [10], М. І. Бондара та Н. Ю. Єршової [18], важливість інформації про ризики для внутрішніх користувачів вимагає її розкриття в управлінській звітності, для чого мають забезпечуватись узгодженість і взаємозв'язок таких даних у системах управлінського й фінансового обліку.

Система управлінської звітності унікальна та пов'язана з особливостями конкретного підприємства, інформаційними запитами користувачів, тому різні комбінації даних можуть визначити нескінченну кількість звітних форм і таблиць, що збільшує роль управлінської звітності як інструменту управління. Кількість форм звітності повинна відповідати кваліфікації фахівця для прийняття управлінських рішень. Зібрану первинну інформацію необхідно подати в зручному для користувача вигляді. При цьому застосування спеціальних форм управлінської звітності дає можливість не тільки отримати відчутні результати, а й періодично оцінювати якість інформації та її джерела. Для різних рівнів управління первинна інформація може оброблятися неоднаково: агрегуватися, деталізуватися або спеціальним чином структуруватися. На початковій стадії облікового процесу система обліку виявляє ризики діяльності підприємства, оцінює їх та відображає інформацію про них у документах. Потім відомості про ризики узагальнюються в облікових регістрах. У свою чергу, підсумкова інформація цих регістрів про стан ризикових сфер розкривається для менеджерів різних рівнів із метою управління ризиками. Причому на будь-якій стадії облікового процесу має бути передбачена можливість оперативного, в окремих випадках негайного, повідомлення управлінського персоналу для прийняття рішень щодо зниження ризиків організації.

Детальна інформація в аналітичному розрізі необхідна лише керівникам структурних підрозділів, на рівні вищого керівництва слід виводити тільки підсумкові показники. Внутрішня управлінська звітність забезпечує виконання внутрішніх управлінських завдань на основі релевантної та повної інформації про витрати й результати. Тут найчастіше переважають контроль і управління витратами за відхиленнями від запланованих. Реалізація системи управління за відхиленнями уможливорює реєстрацію позитивних відхилень або ліквідацію негативних шляхом аналізу причин та прийняття своєчасних і обґрунтованих рішень.

Результат стратегічного управлінського обліку ризиків – це прогнозування можливостей, максимальне використання ресурсів підприємства, забезпечення фінансової стійкості та досягнення запланованих результатів у процесі стратегічного управління.

Отже, за підсумками проведеного дослідження:

– розкрито зміст поняття “ризик” із позицій стратегічного управління та стратегічного управлінського обліку, завдяки чому його можна чіткіше ідентифікувати;

– запропоновано класифікацію ризику, що уможливує його відображення в обліку й оцінювання системою стратегічного управлінського обліку;

– визначено фактори ризиків у системі стратегічного управлінського обліку, що окреслює перспективи вдосконалення обліково-аналітичної системи, орієнтованої на надання інформації, релевантної при прийнятті стратегічних управлінських рішень;

– описано процес стратегічного управлінського обліку ризиків у ході стратегічного управління на основі інтегрованого підходу до узгодження мети, стратегії та етапів управління, що допомагає приймати обґрунтованіші управлінські рішення на інформаційній платформі стратегічного управлінського обліку.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні управлінської звітності по ризиках, а також методичних підходів до оцінки інформаційних ризиків у системі стратегічного управлінського обліку.

Список використаних джерел

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко П. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

2. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / за наук. ред. В. М. Гранатурова ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень. Одеса, 2003. 164 с.

3. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. *Наука і Європа*. 2015. № 10. С. 94–101.

4. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. М. : Дело, 2003. 360 с.

5. Вигівська І. М. Бухгалтерський облік діяльності підприємств в умовах ризику: організація та методика : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.06 / Житомир. держ. техн. ун-т. Житомир, 2010. 21 с.

6. Атамас П. Й., Атамас О. П., Крамаренко Г. О. Роль бухгалтерського обліку в управлінні ризиками підприємництва. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 60–69.

7. Камінський А. Б. Моделювання фінансових ризиків : монографія. Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2006. 304 с.

8. Лозовицький Д. С. Формування стратегічного обліку як системи інформації про стратегію розвитку підприємства. *Сучасні проблеми розвитку системи обліку в Україні* : монографія / за ред. М. С. Пушкаря. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. С. 170–198.

9. Пушкарь М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 1999. 424 с.

10. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / пер. с англ. ; ред. В. А. Микрюков. М. : Дело, 1998. 616 с.

11. Фоміна О. В., Гончаренко О. М. Оцінка ризиків підприємства в системі обліку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4 (2). С. 67–70.

12. Уорд К. Стратегический управленческий учет / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2002. 448 с.

13. Волосович С. В. Страхування ризиків кредитної сфери : монографія / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2013. 388 с.

14. Управленческий учет: официальная терминология СИМА / пер. с англ. О. Е. Николаевой, Т. В. Шишковой. М. : ИД ФБК-Пресс, 2004. 200 с.
15. Пушкар М. С., Чумаченко М. Г. Идеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2011. 336 с.
16. Дерун І. А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 159 (5-6). С. 97–100.
17. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. Павловой. М. : Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.
18. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 251–261.

References

1. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, P. I. (2004). *Risk in economics and entrepreneurship*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Hranaturov, V. M., Lytovchenko, I. V., & Kharichkov, S. K. (2003). *Business risk analysis: identification, classification and quantification issues*. Odesa: NAN Ukrainy, Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen [in Ukrainian].
3. Kuzmak, O. M. (2015). Effective risk management system as an effective means of ensuring the sustainability of financial institutions. *Science and Europe*, 10, 94–101 [in Ukrainian].
4. Knight, F. H. (2003). *Risk, Uncertainty and Profit*. Moscow: Delo [in Russian].
5. Vyhivska, I. M. (2010). *Accounting of enterprise activity in risk conditions: organization and methodology* (Master's thesis). Zhytomyr: Zhytomyrskyi derzhavnyi tekhnichnyi universytet [in Ukrainian].
6. Atamas, P. Y., Atamas, O. P., & Kramarenko, H. O. (2016). The role of accounting in enterprise risk management. *Academic review*, 1, 60–69 [in Ukrainian].
7. Kaminskyi, A. B. (2006). *Financial risk modeling*. Kyiv: VPTs "Kyivskyi universytet" [in Ukrainian].
8. Lozovytskyi, D. S. (2010). Formation of strategic accounting as a system of information about the strategy of enterprise development. In M. S. Pushkar (Ed.). *Modern problems of accounting system development in Ukraine* (pp. 170–198). Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
9. Pushkar, M. S. (1999). *Trends and regularities of accounting development in Ukraine (theoretical and methodological aspects)*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
10. Ryan, B. (1998). *Strategic Accounting for Management*. Moscow: Delo [in Russian].
11. Fomina, O. V., Honcharenko, O. M. (2015). Enterprise's risks assessment in accounting. *Economic Annals-XXI*, 3-4 (2), 67–70 [in Ukrainian].
12. Ward, K. (2002). *Strategic Management Accounting*. Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
13. Volosovych, S. V. (2013). *Credit risk insurance*. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].
14. Management Accounting: Official CIMA Terminology. (2004). Moscow: ID FBK-Press [in Russian].
15. Pushkar, M. S., Chumachenko, M. H. (2011). *Ideal accounting system: concept, architecture, information*. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].
16. Derun, I. A. (2016). Risk identification in the company's accounting system. *Economic Annals-XXI*, 159 (5-6), 97–100 [in Ukrainian].
17. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
18. Bondar, M. I., Yershova, N. Yu. (2015). Methodical approach to entity strategy evaluation on the basis of accounting and analytical strategic management accounting data. *Economic analysis*, Vol. 21, No. 2, 251–261 [in Ukrainian].