

<sup>1</sup>*Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України» м. Рівне, Україна*

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

У статті досліджено вплив ризик-орієнтованого підходу на систему управлінського обліку підприємств. Обґрунтовано важливість інтеграції методів оцінки та управління ризиками для підвищення ефективності контролю, оптимізації використання ресурсів та прийняття стратегічних рішень. Описано основні методи і підходи до оцінки та контролю ризиків, їх роль у бюджетуванні, плануванні та контролі витрат. Розглянуто переваги впровадження ризик-орієнтованого підходу, такі як зменшення невизначеності та підвищення ефективності управління, а також потенційні обмеження, пов'язані з необхідністю залучення додаткових ресурсів. Сформульовано перспективи розвитку цього підходу та напрями подальших досліджень.

**Ключові слова:** ризик-орієнтований підхід; управлінський облік; оцінка ризиків; управління ризиками; контроль витрат; бюджетування; стратегічні рішення.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економічної діяльності характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та складності. У цих умовах підприємства стикаються з численними ризиками, які можуть суттєво впливати на їхню діяльність і фінансовий стан. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення управлінського обліку шляхом інтеграції ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, що виникають у процесі господарської діяльності.

Особливої актуальності це питання набуває у контексті стратегічного планування та управління витратами, де традиційні підходи до обліку часто не враховують впливу невизначеності та ризиків. Розробка та впровадження методик ризик-орієнтованого управління в системі управлінського обліку є важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Л. Нападовська, Т. Кулініч, І. Шепель, Н. Гавриленко, В. Іванков, О. Троян, О. Пилипенко та В. Шарманська. У їхніх роботах зроблено вагомий внесок у теоретико-методологічні основи впровадження ризик-орієнтованого підходу в системі управлінського обліку.

Зокрема, Т. Кулініч, І. Шепель та Н. Гавриленко акцентують увагу на необхідності інтеграції аналізу ризиків у процес ухвалення управлінських рішень, що дозволяє підвищити ефективність контролю витрат та адаптивність системи обліку до змін зовнішнього середовища. В. М. Іванков розглядає концептуальні основи ризик-орієнтованого управління інноваційними процесами, пропонуючи використання сучасних науково-методичних підходів для оцінки ризиків.

Роботи Ю. В. Подмешальської, О. В. Троян та В. М. Шарманської досліджують питання взаємозв'язку між управлінським обліком і ризик-менеджментом, підкреслюючи значення створення резервів для покриття можливих втрат та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичної адаптації ризик-орієнтованих методів до специфічних умов діяльності підприємств різних галузей, а також інтеграція цих методів у загальну систему стратегічного планування залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює актуальність розробки рекомендацій на основі сучасних міжнародних стандартів обліку та звітності, з урахуванням галузевих особливостей та індивідуальних ризиків підприємств.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему управлінського обліку підприємств.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

1. Узагальнити теоретико-методологічні підходи до ризик-орієнтованого управлінського обліку.
2. Дослідити ключові методи оцінки та управління ризиками, які можуть бути інтегровані у систему управлінського обліку.

3. Розробити рекомендації щодо впровадження ризик-орієнтованих підходів у практику управління підприємствами.

4. Оцінити вплив ризик-орієнтованого підходу на процеси ухвалення управлінських рішень, формування бюджетів і контролю витрат.

5. Визначити перспективні напрями розвитку управлінського обліку в умовах інтеграції ризик-орієнтованого підходу.

Цілі та завдання дослідження спрямовані на розширення науково-методологічної бази управлінського обліку, а також на підвищення ефективності управління підприємствами в умовах невизначеності та економічної нестабільності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах економічної нестабільності, глобалізації та швидких технологічних змін підприємства стикаються з численними ризиками, що значно впливають на результати їх діяльності. Традиційні методи обліку та контролю, як зазначають Кулініч Т., Шепель І. і Гавриленко Н. [4], не завжди забезпечують необхідний рівень гнучкості для адаптації до нових викликів. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє не лише оцінювати ризики, але й ефективно управляти ними у системі управлінського обліку.

Згідно з дослідженнями Іванкова В. [3], ризик-орієнтований підхід є ключовим елементом сучасного стратегічного управління. Цей підхід дозволяє визначати найбільш значущі ризики, оцінювати їхній вплив на бізнес-процеси та розробляти превентивні заходи для мінімізації негативних наслідків. Його інтеграція в управлінський облік сприяє підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень та створенню платформи для аналітичного оцінювання ризиків.

На думку Гавриленко Н., Грищенка О. та Козіцької Н. [2], ризик-орієнтований підхід також відображає тенденції до посилення прозорості фінансової звітності, що особливо актуально в умовах євроінтеграції України. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 31000, забезпечує системний підхід до управління ризиками, що сприяє не лише зниженню рівня невизначеності, але й підвищенню інвестиційної привабливості підприємств.

Значну увагу в наукових публікаціях приділено впливу ризик-орієнтованого підходу на процеси бюджетування та контролю витрат. Муковіз В. та Гриценко Ю. [5] відзначають, що систематичне оцінювання ризиків дозволяє уникати дефіцитів чи перевитрат, особливо у випадках жорстких бюджетних обмежень. Управлінський



облік, побудований на основі цього підходу, дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до швидких змін ринкової кон'юнктури.

Управлінський облік виконує важливу роль у системі управління підприємством, забезпечуючи керівників інформацією, необхідною для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Останніми роками зростає інтерес до застосування ризик-орієнтованого підходу в управлінському обліку, що зумовлено ускладненням бізнес-середовища, зростанням рівня конкуренції та глобалізацією економіки. Ризик-орієнтований підхід дозволяє удосконалити традиційну систему управлінського обліку, адаптуючи її до нових умов, що знижує можливість негативного впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Сутність ризик-орієнтованого підходу в управлінському обліку полягає у включенні оцінки та управління ризиками до процесу підготовки інформації для ухвалення рішень. Цей підхід дозволяє виявляти, аналізувати та оцінювати ризики, що пов'язані з фінансовою та операційною діяльністю, ймовірністю відхилення фактичних результатів від планових показників. За результатами дослідження Іванкова В., ризик-орієнтована модель управлінського обліку особливо корисна для інноваційних підприємств, де ризики значно вищі через невизначеність і складність прогнозування доходів від нових продуктів або технологій [3].

Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управлінський облік потребує методологічних змін. Традиційні методи обліку, орієнтовані на контроль витрат та бюджетування, можуть бути недостатніми для оцінки ризиків. Ризик-орієнтований підхід передбачає розширення методологічного інструментарію обліку, включаючи аналіз сценаріїв, оцінку варіацій ризиків, застосування моделей для передбачення можливих фінансових результатів за різних умов. Таким чином, цей підхід дозволяє підготувати інформацію, яка більш гнучко відображає реальний стан підприємства та його ризики, що підвищує якість управлінських рішень.

Важливим аспектом для розробки ризик-орієнтованого підходу є класифікація ризиків у системі управлінського обліку також. За дослідженням науковців ризики можна розділити на фінансові, операційні, ринкові та стратегічні, кожен з яких потребує відповідного підходу до обліку та управління. Фінансові ризики, наприклад, можуть включати ризик неплатежів або нестачі ліквідності, тоді як операційні ризики – ризик зриву ланцюгів постачання або підвищених витрат на виробництво. Оцінка та

управління такими ризиками у межах управлінського обліку сприяє мінімізації можливих втрат та підвищенню стійкості підприємства.

Переваги застосування ризик-орієнтованого підходу проявляються у зниженні рівня невизначеності для управління, що особливо важливо для керівництва в умовах динамічного ринку та високої конкуренції. Цей підхід допомагає передбачати потенційні фінансові загрози і забезпечувати ресурси для їхнього покриття або мінімізації. Наприклад, створення резервів на покриття можливих збитків у випадку певних ризиків є одним із методів ризик-орієнтованого обліку.

Для ефективної адаптації управлінського обліку до сучасних умов необхідно інтегрувати ризик-орієнтований підхід, що дозволяє оцінювати та управляти ризиками на всіх рівнях організації. Такий підхід забезпечує не лише зниження фінансових втрат, але й підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок стратегічно обґрунтованих рішень. Управлінський облік, доповнений методами оцінки ризиків, дозволяє більш ефективно контролювати діяльність організації, оптимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей. Далі наведено ключові методи оцінки та контролю ризиків, що можуть бути інтегровані в систему управлінського обліку (таблиця).

Таблиця

Методи оцінки та контролю ризиків в управлінському обліку та способи їх впровадження

Методи	Опис	Переваги	Приклади впровадження
1	2	3	4
<b>SWOT-аналіз</b>	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Допомагає розробити стратегії для мінімізації ризиків	Використання для стратегічного планування
<b>PEST-аналіз</b>	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Оцінка зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на діяльність	Адаптація до змін у зовнішньому середовищі
<b>Сценарний аналіз</b>	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій	Підготовка до різних варіантів розвитку ситуації	Стратегічне планування та моделювання можливих наслідків



## продовження таблиці

<b>Аналіз імовірності та впливу ризиків</b>	Оцінка ймовірності настання ризику та його впливу на підприємство	Пріоритезація ризиків та розробка заходів для їх запобігання	Визначення ризикових подій та оцінка їхнього впливу
<b>Методи фінансового аналізу</b>	Аналіз показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності	Виявлення фінансових ризиків та поліпшення фінансової стійкості	Аналіз звітності для оцінки ризиків неплатоспроможності
<b>VaR (Value at Risk)</b>	Кількісна оцінка потенційних втрат у випадку настання ризику	Визначення допустимого рівня ризику для прийняття рішень	Використання у фінансовому плануванні та управлінні активами
<b>Системи контролю КРІ</b>	Моніторинг ключових показників ефективності для оцінки результатів діяльності	Своєчасне виявлення негативних тенденцій	Розробка системи показників для контролю виконання планів
<b>Система раннього попередження</b>	Використання автоматизованих систем для моніторингу ризиків	Підвищення точності прогнозів та швидкості реагування	Використання аналітичного ПЗ для аналізу ризиків у режимі реального часу

Джерело: розробка автора

Сучасні дослідження підтверджують, що застосування ризик-орієнтованих методів, таких як SWOT-аналіз, сценарний аналіз, аналіз чутливості та оцінка можливих сценаріїв розвитку, сприяють більш точному прогнозуванню можливих ризиків та їх впливу на бізнес-процеси. Це забезпечує можливість швидко реагувати на зовнішні виклики, адаптуючи корпоративні стратегії та ресурси до змін ринкового середовища.

Зокрема, використання сценарного аналізу дозволяє підприємствам моделювати різні сценарії розвитку подій та їх вплив на ключові показники діяльності. Це дозволяє керівникам оцінити потенційні ризики та розробити превентивні заходи для мінімізації негативних наслідків. Таким чином, ризик-орієнтований підхід слугує фундаментом для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Один із основних аспектів управлінського обліку, що підлягає трансформації завдяки ризик-орієнтованому підходу, – це процес

бюджетування. Впровадження методів оцінки ризиків дозволяє більш реалістично прогнозувати доходи та витрати підприємства, враховуючи можливі коливання зовнішнього середовища. Це знижує ймовірність суттєвих відхилень від затвердженого бюджету та сприяє підвищенню точності фінансових планів.

Наприклад, використання методу моніторингу ключових показників ефективності (KPI) дає змогу своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих показників, що дозволяє швидко коригувати управлінські дії. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у висококонкурентних галузях, де швидкість реагування на зміни є критичним фактором для збереження конкурентоспроможності.

Аналіз конкретних кейсів із впровадження ризик-орієнтованих методик свідчить про їхню значну ефективність у підвищенні результативності управління. Так, підприємства, що використовують методи аналізу чутливості для оцінки впливу різних факторів на ключові показники діяльності, здатні завчасно розробляти адаптаційні стратегії для забезпечення стійкості до зовнішніх викликів.

Крім того, впровадження ризик-орієнтованих інструментів у систему контролю витрат дозволяє знижувати їхній рівень, оптимізуючи процеси планування ресурсів та управління проектами. Це особливо актуально для галузей, де високий рівень витрат пов'язаний із нестабільністю зовнішніх умов, таких як транспортна, енергетична чи IT-індустрія.

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованих методів є не лише інструментом зниження фінансових ризиків, але й засобом підвищення ефективності управлінських процесів на підприємстві. Це дозволяє підприємствам досягати стабільного зростання та підвищувати свою конкурентоспроможність у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Особливої уваги потребує інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управлінський облік, що надає підприємствам значних переваг, сприяє підвищенню ефективності діяльності та стійкості до зовнішніх викликів. До основних переваг належать:

**1. Зменшення невизначеності.** Використання методів ідентифікації та оцінки ризиків дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати можливі негативні події та їх вплив на бізнес-процеси. Це дає змогу знизити рівень невизначеності, який часто є причиною помилкових управлінських рішень, і сприяти ухваленню більш обґрунтованих стратегічних рішень.



**2. Підвищення ефективності контролю.** Ризик-орієнтований підхід дозволяє запроваджувати систему контролю, яка зосереджена на найбільш критичних для підприємства аспектах, що можуть вплинути на його діяльність. Такий підхід забезпечує оптимізацію контролю через концентрацію ресурсів на тих зонах, які мають найбільший потенціал для виникнення ризиків.

**3. Оптимізація використання ресурсів.** Завдяки систематичному аналізу ризиків та моніторингу ключових показників ефективності (KPI), підприємства можуть більш ефективно розподіляти ресурси, уникаючи зайвих витрат на малоефективні проєкти. Це сприяє не лише економії ресурсів, але й підвищенню рентабельності та стабільності підприємства.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження ризик-орієнтованого підходу в систему управлінського обліку має також певні обмеження, зокрема:

- **Вищі витрати на впровадження.** Запровадження системи ризик-орієнтованого управління потребує значних початкових інвестицій, зокрема на придбання спеціалізованого програмного забезпечення та розробку відповідних методик оцінки ризиків. Такі витрати можуть бути особливо відчутними для малих і середніх підприємств, що мають обмежені фінансові ресурси.

- **Необхідність залучення кваліфікованих фахівців.** Для ефективного використання ризик-орієнтованого підходу необхідні працівники, які мають спеціальні знання та досвід у галузі оцінки та управління ризиками. Це може вимагати додаткових витрат на навчання персоналу або наймання зовнішніх консультантів.

- **Складність інтеграції в існуючі системи.** Впровадження ризик-орієнтованих методів може вимагати суттєвої перебудови існуючої системи управлінського обліку, що може викликати опір з боку персоналу та затримки в реалізації проєктів.

Таким чином, хоча ризик-орієнтований підхід є ефективним інструментом для покращення управлінських процесів, підприємствам варто враховувати можливі обмеження, зокрема витрати на його впровадження та підтримку. Успіх інтеграції такого підходу залежить від готовності керівництва інвестувати в розвиток нових управлінських технологій та кваліфікацію персоналу.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання ризик-орієнтованого підходу в управлінському обліку є важливим інструментом для підвищення ефективності



управління підприємством в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Цей підхід дозволяє зосередитися на найбільш критичних аспектах діяльності, що сприяє оптимізації управлінських рішень, підвищенню точності фінансового планування та контролю за використанням ресурсів.

Ключовими перевагами впровадження ризик-орієнтованого підходу є зниження невизначеності, підвищення ефективності системи контролю та раціональне використання ресурсів. Водночас варто враховувати можливі обмеження, пов'язані з необхідністю додаткових інвестицій у навчання персоналу та інтеграцію нових методів у наявну систему обліку.

Перспективи розвитку ризик-орієнтованого підходу в управлінському обліку пов'язані з впровадженням сучасних цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію процесів аналізу ризиків та інтеграцію даних з різних джерел у єдину систему. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці методик адаптації ризик-орієнтованих підходів для різних галузей економіки, з урахуванням їхніх специфічних ризиків та особливостей.

Окрім цього, перспективними є дослідження в напрямі розробки інтегрованих систем управлінського обліку, які поєднують ризик-орієнтовані методи з іншими інструментами стратегічного планування, що дозволить підвищити гнучкість та стійкість підприємств у сучасних умовах.

1. Бардаш С. В., Осадча Т. С. Концепція удосконалення контрольного процесу: ризикорієнтований підхід. 2012. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2> 171. (дата звернення: 15.09.2024). 2. Гавриленко Н., Грищенко О., Козицька Н. Деякі концептуальні засади обліку бухгалтерських ризиків. *Таврійський науковий вісник. Сер. Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 271–277. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.34> 3. Іванков В. М. Концептуальні основи ризик-орієнтованої моделі управлінського обліку інноваційної діяльності. *Незалежний аудитор*. 2016. № 17. С. 48–53. 4. Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н. Розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.017> 5. Муковіз В., Грищенко Ю. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 2. С. 49–54. 6. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підручник для студ. вищ. навч. закл. 2-е вид., доопрац. та доп. Київ : КНТЕУ, 2010. 648 с.

## REFERENCES:

1. Bardash S. V., Osadcha T. S. Kontseptsiia udoskonalennia kontrolnoho protsesu: ryzykoryientovanyi pidkhid. 2012. URL:



<http://hdl.handle.net/123456789/2171>. (data zvernennia: 15.09.2024).  
2. Havrylenko N., Hryshchenko O., Kozitska N. Deiaki kontseptualni zasady obliku bukhhalterskykh ryzkyv. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Ser. Ekonomika*. 2023. Vyp. 15. S. 271–277. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.34>  
3. Ivankov V. M. Kontseptualni osnovy ryzyk-oriientovanoi modeli upravlinskoho obliku innovatsiinoi diialnosti. *Nezaleznyi audytor*. 2016. № 17. S. 48–53.  
4. Kulinich T., Shepel I., Havrylenko N. Rozvytok upravlinskoho obliku na osnovi ryzyk-oriientovanoho pidkhodu. *Ekonomichniy analiz*. 2021. Tom 31. № 1. S. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.017>  
5. Mukoviz V., Hrytsenko Yu. Oblik formuvannia rezerviv v upravlinni ryzykamy pidpriemstva. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2019. № 2. S. 49–54.  
6. Napadovska L. V. Upravlinskyi oblik : pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl. 2-e vyd., dooprats. ta dop. Kyiv : KNTEU, 2010. 648 s.

---

**Hnatiuk A. A.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-8743-1932]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Lecturer of  
Economic Disciplines

<sup>1</sup>*Separated structural subdivision «Rivne Professional College of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine», Rivne, Ukraine*

## MANAGEMENT ACCOUNTING BASED ON A RISK-ORIENTED APPROACH

**Introduction.** In the context of increasing economic uncertainty and global competition, enterprises are exposed to significant risks that directly impact their financial stability and operational performance. Traditional managerial accounting systems often lack the flexibility to address these risks effectively. As highlighted by recent research, a risk-oriented approach integrates analytical tools and methodologies into managerial accounting, enabling enterprises to proactively identify, assess, and mitigate potential risks. This article explores the relevance of adopting a risk-oriented approach within the framework of managerial accounting, focusing on its ability to optimize decision-making processes, improve resource allocation, and enhance control mechanisms.

**Purpose.** The primary objective of the study is to analyze and evaluate the integration of risk-oriented methodologies into managerial accounting systems, emphasizing their role in adapting enterprises to external challenges. The study aims to identify key methods of risk assessment and management, such as qualitative and quantitative risk analysis, and demonstrate how these tools contribute to enhancing the flexibility and efficiency of managerial accounting. Additionally, the research seeks to outline practical applications of risk-oriented approaches in areas such as budgeting, cost control, and strategic planning.

**Results.** The study identifies and examines critical methods of risk evaluation, including scenario planning, sensitivity analysis, and risk performance indicators, which are integral to modern managerial accounting systems. Case studies presented in the article illustrate how the adoption of these methods influences budget formation, facilitates efficient cost management, and supports data-driven strategic decisions. Furthermore, the results highlight the tangible benefits of a risk-oriented approach, such as reduced uncertainty, improved decision-making accuracy, and optimized resource utilization. However, the study also identifies challenges, including the necessity for advanced technological solutions and the involvement of highly skilled professionals, which can increase operational costs.

**Conclusions.** The findings emphasize that integrating risk-oriented methodologies into managerial accounting systems is essential for navigating volatile economic landscapes. This approach enhances an enterprise's ability to adapt to dynamic market conditions and achieve sustainable growth. The paper concludes by proposing directions for future research, including the development of sector-specific risk management tools, the exploration of innovative models for integrating risk management with strategic planning, and the advancement of digital technologies for automating risk assessment processes. By addressing these areas, enterprises can strengthen their competitive advantages, optimize resource allocation, and ensure long-term financial stability in a rapidly changing environment.

**Keywords:** risk-oriented approach; managerial accounting; risk management; resource optimization; strategic planning; cost control; decision-making.

Отримано: 19 листопада 2024 року  
Прорецензовано: 24 листопада 2024 року  
Прийнято до друку: 20 грудня 2024 року