

**В.М. Іванков, здобувач***ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»***ДІАГНОСТИЧНІ ТА ІНТЕРАКТИВНІ СИСТЕМИ  
СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИК-ПОКАЗНИКІВ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***(Представлено д.е.н., доц. Грицишиєм Д.О.)*

*У роботі проведено дослідження основних тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні за останні роки. Визначено, що кількість інноваційно-активних підприємств України зростає, і дана тенденція продовжує зберігатися. Досліджено статистичні показники інноваційної діяльності промислових підприємств за 2014–2015 роки. Визначено, що в сучасних економічних умовах світовий ринок технологій залишається локомотивом економічного зростання. Доведено, що надійне інформаційне забезпечення потреб управління інноваційними процесами вимагає обґрунтування нових облікових технологій, що мають ураховувати ризикову природу інновацій та основні тенденції розвитку інструментів стратегічного управлінського обліку. Досліджено характеристики діагностичних та інтерактивних систем показників та визначено, що обидві системи є взаємодіючими та можуть одночасно функціонувати для контролю реалізації обраної стратегії (діагностична система) та для тестування нестандартних ситуацій в умовах невизначеності та ризику (інтерактивна система). Виявлено, що особливістю інтерактивних систем залишається й досі пристосування одного-двох показників діагностичних систем шляхом фокусування на впливі невизначеності та ризику на результати реалізації стратегічних цілей або на показники ризик-результату. Враховуючи ризикову природу інноваційної діяльності, в роботі досліджено підходи щодо можливого використання інструментів ризик-менеджменту в концепціях управлінського обліку, а саме збалансованій системі показників. Визначено, що сучасний підхід передбачає розглядати реалізацію стратегічних цілей як шанси, а ризики – як фактори, що перешкоджають їх досягненню. Зазначене дозволяє визначати вплив усіх ідентифікованих ризиків за відхиленнями від цільових (нормативних) значень стратегічних показників, які є вираженням певної стратегічної цілі. Доведено, що більш ефективним підходом є зорієнтованість на показники ризик-факторів, які дозволяють відстежувати ранні ознаки настання ризикових ситуацій (подій) з*

невизначеним впливом та ймовірністю, тобто ранні сигнали самого ризику. До умов визнання окремих стратегічних показників як ризик-показників (випереджаючі (ранні) індикатори), запропоновано проведення процедури зіставлення (порівнювання) шляхом їх можливого визнання як факторів створення вартості капіталу підприємства та одночасного їх визнання обставинами (умовами), за якими визначаються причини (джерела) ризикової ситуації (події). Даний підхід характеризує стратегічні ризик-показники як комплексні ранні індикатори сумісної (інтегрованої) оцінки факторів створення вартості капіталу підприємства, що перебуває під впливом ризику. Зазначене дозволило запропонувати запровадження комбінованої системи стратегічних ризик-показників, яка передбачає одночасне узгоджене застосування обох систем: діагностичної системи – задля оцінки й визнання загального (неспецифічного) ризику, притаманного усій підприємницькій діяльності) та інтерактивної системи – задля оцінки й визнання індивідуального (специфічного) ризику інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** діагностичні та інтерактивні системи показників; інтегровані системи показників ефективності; концепції збалансованих карток (рахунків); стратегічні картки; інструменти ризик-менеджменту.

**Погляд на проблему та аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміна технологічного укладу та перехід до нової моделі економіки – економіки знань, що заснована на інноваційних принципах, актуалізує пошук нових підходів до управління в умовах нестабільного бізнес-середовища. У зв'язку з цим особливе місце займає дослідження управлінського обліку інноваційної діяльності як інформаційної домінанти, що забезпечує менеджмент підприємства даними, необхідними для прийняття управлінських рішень.

Питанням дослідження різних систем управлінського обліку в умовах економіки знань присвячували свої роботи видатні закордонні науковці і практики: Пітер Ф.Друкер, Роберт Дж.Екклз, Джозеф А.Несс, Томас Дж.Кукуцца, Роберт Саймонс, Антоніо Давила, Кристофер Мейер, Роберт С.Каплан, Дейвід П.Нортон, Петер Хорват, Дітгер Хан, Рамперсад К.Хьюберт та багато інших.

Проте систематизацію поглядів на одночасне й узгоджене застосування діагностичних та інтерактивних систем, які використовують стратегічні показники як фактори створення вартості, що знаходиться під впливом ризику, не було здійснено, – це вимагає свого вирішення задля формування системи стратегічних ризик-показників як моделі управлінського обліку інноваційної діяльності.

**Мета.** Дослідження діагностичних та інтерактивних систем показників, як інтегрованих систем ефективності діяльності на основі сучасних концепцій управлінського обліку, задля побудови ефективної моделі управлінського обліку інноваційної діяльності, головною ознакою якого є фактор ризику.

Задля цього необхідним є обґрунтування запровадження комбінованої системи стратегічних ризик-показників, яка передбачає одночасне узгоджене застосування двох систем: діагностичної системи – задля оцінки й визнання загального (неспецифічного) ризику, притаманного усій підприємницькій діяльності), та інтерактивної системи – задля оцінки й визнання індивідуального (специфічного) ризику інноваційної діяльності.

**Викладення основного матеріалу.** Загальновідомо, що відсутність ефективної системи управління інноваційною діяльністю не дозволяє підприємствам та державі в цілому залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках, а тому непривабливими для залучення інвестицій як важливого джерела стійкого й якісного економічного зростання.

Дослідження основних тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні за останні роки, засвідчує відновлення зростання інноваційної активності промислових підприємств, що проведено за даними Міністерства статистики України [1].

Так, інноваційною діяльністю в промисловості у 2015 році займалися 17,3 % підприємств, що на 1,2 % більше, порівняно з 2014 роком, та сягає рівня 2012–2013 років.

Витрати на інновації у 2015 році становили 13,8 млрд грн. та 7,6 млрд грн. у 2014 році, з них витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, відповідно, становили – 80,6 % та 66,5 %, на науково-дослідні розробки – 14,8 % та 22,8 %.

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – відповідно, 97,2 % та 85 %, а загальний обсяг бюджетних коштів – відповідно, 0,7 % та 4,6 % загального обсягу витрат на інновації.

У 2015 році запроваджували інновації 15,2 % обстежених промислових підприємств (або 87,7 % інноваційно-активних промислових підприємств) та 12,1 % у 2014 році (або 75 % інноваційно-активних промислових підприємств). Ними було, відповідно, запроваджено 3136 та 3661 інноваційних видів продукції, з яких, відповідно, 30,8 % та 35,9 % – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо.

Найбільшу кількість інноваційних видів продукції запроваджено на підприємствах Запорізької, Львівської, Тернопільської, Харківської областей та міста Києва; за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, паперу та паперових виробів, харчових продуктів, металургійного виробництва.

Кількість запроваджених інноваційних технологічних процесів (нових або вдосконалених методів обробки та виробництва продукції) у 2015 році становила 1217 та у 2014 році – 1743, з них, відповідно, 37,6 % та 25,6 % – маловідходні, ресурсозберігаючі. Найбільше з них запровадили підприємства Дніпропетровської, Запорізької, Сумської, Харківської областей та міста Києва; за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, інших транспортних засобів та харчових продуктів.

Обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2015 році становив 1,3 %, а у 2014 році – 2,8 % (у тому числі нових для ринку, відповідно – 0,4 % та 0,9 %, нових лише для підприємства, відповідно – 0,9 % та 1,9 %) від загального обсягу реалізованої промислової продукції обстежених підприємств, та приблизно половина інноваційної продукції була експортована.

Крім запровадження технологічних інновацій, промислові підприємства здійснювали організаційні та маркетингові інновації (приблизно 60 % від усіх інноваційно-активних підприємств), що забезпечують запровадження продуктових і процесних інновацій, підвищують якість і ефективність роботи підприємства та поліпшують комунікацію в галузі трансферу технологій, та сприяють підвищенню ринкової позиції підприємства в глобальному конкурентному середовищі.

Серед ключових чинників, що впливають на рішення підприємств розвивати інноваційні проекти або стримують здійснення інноваційної діяльності упродовж останніх років, найбільш суттєвими визначено такі: недостатність джерел фінансування – 18 % (власних – 11 % та запозичених – 7 % коштів); низький інтелектуальний потенціал – 12 % (відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій – 8 %, недостатньо кваліфікований персонал – 2 %, відсутність партнерів для співпраці – 2 %); недостатність ринкового попиту на інновації – 8 % (низький попит на інноваційну продукцію – 6 %, невизначений попит на інноваційні ідеї – 2 %); інноваційна конкуренція – 7 % (висока конкуренція на ринку інновацій – 4 %, слабка особиста конкурентна позиція – 3 %); низька державна підтримка – 6 % (труднощі в отриманні державної допомоги та субсидій – 6 %).

Отже, висока природа ризику інновацій та суттєва невизначеність впливу зовнішніх та внутрішніх факторів бізнес-середовища підприємств вимагає обґрунтування такої моделі управлінського обліку інноваційної діяльності, що дозволяє здійснювати стратегічне ризик-управління такою діяльністю.

Сучасне управління засноване на принципах системного підходу і управління бізнес-процесами, а тому широко використовуються різноманітні діагностичні та інтерактивні системи показників ефективності, що становлять інструментарій управлінського обліку.

До того ж показники ефективності характеризують як стратегічні цілі досягнення результатів – результативності або зовнішньої ефективності (від англійської, *effectiveness*), так і тактичне (оперативне) їх виконання – ефективність або внутрішня ефективність (від англійської, *efficiency*). Відповідно, за визначенням П.Друкера, стратегічні показники ефективності характеризують якість результатів діяльності – виробляються правильні речі (справи), а тактичні (оперативні) показники ефективності характеризують якість їх виконання – речі (справи) виробляються правильно [2].

У теорії та практиці менеджменту широко відомі діагностичні та інтерактивні управлінські системи. Так, професор Гарвардської школи бізнесу Роберт Саймонс у 1995 році обґрунтував доцільність та умови застосування зазначених систем [3, с. 77–100], де діагностичні системи показників функціонування підприємства не вимагають постійної уваги менеджерів, можуть бути саморегулюючою системою, за допомогою зворотного зв'язку, і мають стабілізуючий характер. До таких систем, переважно, належать усі системи показників за стратегічними картками (рахунками) або стратегічними картками, про що у своїй роботі зазначив Р.Саймонс, розглядаючи збалансовану систему показників (*Balanced Scorecard, BSC*) Д.Нортон та Р.Каплана.

Так, інтерактивні системи показників розглядаються як системи, що генерують напругу та розширюють стабільні системи, так як враховують зміни мінливого середовища. Таким чином, інтерактивні системи показників фокусують увагу на тих показниках діагностичних систем, що найбільше сприймають вплив факторів невизначеності й ризику. Метою діагностичних систем є безперервна адаптація до визначеної реальності, виявлення відхилень від цільових (нормативних) значень та їх усунення. А метою інтерактивних систем є випереджальне реагування на вплив дестабілізуючих факторів, їх оцінка та своєчасне виправлення існуючих та / або визначення нових цільових (нормативних) показників діагностичних систем. Отже,

обидві системи є взаємодіючими, що можна зобразити у вигляді такого ланцюга: діагностичні системи показників – фокусування на слабких та сильних місцях – інтерактивні системи показників.

Прикладом інтерактивних систем показників є концепція селективних показників Юргена Вебера (1993–1994 роки), де у якості селективних показників можуть обиратися один-два показники, що сфокусовані на стратегічній невизначеності функціонування підприємства [4, 5]. Також Ю.Вебер зазначає, що така система показників має високу інформаційну цінність щодо досягнення стратегічних цілей, але, якщо відсутні доповнюючі показники діагностичної системи, то є загроза втрати керованості процесу створення вартості на підприємстві.

У цьому сенсі необхідно зупинитися на вартісно-зорієнтованій концепції інтегрованої системи показників ефективності фінансового та не фінансового характеру, а саме на збалансованій системі показників (Balanced Scorecard, BSC) Д.Нортон та Р.Каплана [6, с. 106–117]. Автори даної системи показників зазначають, що BSC, у першу чергу, – це система збалансованих стратегічних показників, що згруповані у складові (перспективи): фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу, що визначає реалізацію стратегії підприємства. Ця система утворюється з показників досягнення стратегічних результатів (відстрочені (пізні) показники або результати діяльності), що характеризують кінцеві стратегічні цілі, а також показників, що є факторами їх досягнення (випереджаючі (ранні) показники або фактори діяльності), що визначають дії працівників підприємства щодо створення майбутньої споживчої вартості.

Отже, збалансована система показників – це, в першу чергу, система стратегічних показників, що визначає стратегію досягнення досконалості в умовах конкуренції. Крім того, збалансована система показників – це і діагностична система, тому що за окремими операційними показниками можна контролювати показники стабільності функціонування підприємства, тим самим узгоджуючи стратегічні показники. А тому збалансовану систему показників ми вважаємо диференційовано-діагностичною системою, бо вона зосереджує контроль лише на оперативних (поточних) показниках операційної діяльності підприємства, що є декомпозицією показників досягнення стратегічних цілей.

Також, на нашу думку, особливістю збалансованої системи показників є можливість її використання у якості інтерактивної

системи, шляхом обрання одного-двох стратегічних показників за чотирима перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу), у розрізі відповідних складових внутрішніх бізнес-процесів (інноваційний процес, операційний процес, процес обслуговування після продажу) задля контролю впливу дестабілізуючих факторів.

Таким чином, на підприємстві можуть одночасно функціонувати обидві системи: діагностична – для контролю реалізації обраної стратегії та інтерактивна – для тестування нестандартних ситуацій в умовах невизначеності та ризику.

Особливістю інтерактивних систем залишається й досі пристосування одного-двох показників діагностичних систем шляхом фокусування на впливі певних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування підприємства. А отже, зосереджено увагу на наслідках впливу невизначеності та ризику на результати реалізації стратегічних цілей або на показники ризик-результату. Хоча більш ефективним, що уможливило превентивний контроль, є зорієнтованість на показники ризик-факторів, які б дозволяли відстежувати ранні ознаки настання ризикових ситуацій (подій) з невизначеним впливом та ймовірністю, тобто ранні сигнали самого ризику.

Даний факт підтверджується й досі окремим існуванням систем показників ефективності (результативності) у різних концепціях стратегічних карток управлінського обліку та оціночних систем ризик-менеджменту підприємств виробничої (не фінансової) сфери діяльності.

Розвиток систем показників сучасного ризик-менеджменту й досі передбачає виявлення й ідентифікацію ризику, оцінку ймовірності його настання та розміру впливу на результати функціонування підприємства, шляхом побудови картки ризиків та на її основі здійснення реагування на ризик [7, 8]. Під розміром впливу розуміються можливі втрати або вигоди від настання ризикової події, тобто потенційні зміни у активах підприємства та джерелах їх утворення.

Розвиток теорії ризик-менеджменту в теоретичній площині тривалий час переважно був спрямований на фінансове управління ризиками через створення й застосування таких широко відомих фінансових моделей оцінки ризиків, як Risk-Metrics, Credit-Metrics, Moody's KMV, Credit-Risk, а також інвестиційні моделі – оцінки реальних опціонів Блека-Шоулза та біноміальна модель [9]. Зазначені

моделі широко використовують у якості величини фінансового ризику, зокрема, такі показники: VaR (Value at Risk – вартість під ризиком або кредитний VaR), RAROC (Risk-adjusted return on capital – рентабельність капіталу, спрямована на ризик) та показник Real options (реальний опціон) для ризиків інвестиційних проєктів [10].

Дослідження розвитку теорії ризик-менеджменту виявили її поступову еволюцію з класичної концепції мінімізації ризику до концепції інтегрованої моделі управління бізнесом [11]. Серед таких широко відома концепція COSO-ERM, що, застосовуючи ризик-зорієнтований підхід в управлінні, дозволяє підприємству контролювати ступінь ефективності заходів з управління ризиками та засобів контролю, а також причини, що формують підвищені зони ризику [7].

Довготривала присутність вартісної (грошової) оцінки дії факторів ризику на результати діяльності підприємств або їх дії на показники ефективності (результативності) суто фінансового характеру вплинули й на показники системи збалансованих карток (рахунків) або стратегічних карт управлінського обліку.

Так, засновники збалансованої системи показників Д.Нортон і Р.Каплан, з метою інтегрованого використання інструментів ризик-менеджменту й стратегічних карт, пропонували доповнювати, в першу чергу, фінансову перспективу показниками впливу ризиків на стратегічні результати – відстрочений (пізній) показник, що є матеріальними (фінансовими, монетарними) факторами створення вартості капіталу підприємства [6, с. 43–51].

Дослідження факторів створення вартості бізнесу за різними концепціями управління вартістю бізнесу, оцінок інтелектуального капіталу, інтегрованих систем показників ефективності дозволяють виокремити матеріальні (фінансові, монетарні) та нематеріальні (не фінансові, немонетарні) фактори створення вартості капіталу підприємств. У контексті збалансованої системи показників (BSC), у межах визначених перспектив (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу) всі показники стратегічних результатів (відстрочені (пізні) показники або результати діяльності) є матеріальними (фінансовими, монетарними) факторами зростання вартості капіталу підприємства, що сформовані під впливом чинників досягнення стратегічних результатів (випереджуючі (ранні) показники або фактори діяльності), що є нематеріальними (не фінансовими, немонетарними) факторами зростання вартості капіталу.



Групу показників стратегічних результатів (відстрочені (пізні) показники або результати діяльності) можна виміряти за допомогою вартісних (грошових) та не грошових (натуральних, трудових, інших кількісних) вимірників. Наприклад, доходи, прибутки, рентабельність, у розрізі операційних сегментів та в цілому по підприємству, капітальні інвестиції, різні витрати, у тому числі витрати на освоєння нового ринку чи нового продукту, витрати на дослідження й розробки, витрати на навчання і підготовку персоналу (вартісний вимірник), а також частка ринку, кількість каналів та точок збуту, кількість годин роботи персоналу та обладнання (кількісний вимірник).

Групу показників впливу на досягнення стратегічних результатів (випереджаючі (ранні) показники або фактори діяльності) можна виміряти за допомогою кількісних та якісних вимірників. Наприклад, наявні компетенції персоналу (кількісно-якісний склад працюючих), кількість днів навчання, кількість запроваджених нових практик управління, рівень задоволеності працівників, рівень визнання різних ініціатив, рівень корпоративної культури.

До того ж, усі показники стратегічних результатів (відстрочені (пізні) показники) кожної перспективи, що є нижчою у вертикальній структурі картки збалансованої системи, є умовно випереджуваними (ранніми) показниками, відносно вищої перспективи, а отже є факторами досягнення стратегічних результатів. Хоча, у середині самих перспектив (по горизонталі структури такої картки) є, як реальні випереджаючі (ранні), так і відстрочені (пізні) показники. Зазначене пов'язано з міцним причинно-наслідковим зв'язком у структурній ієрархії перспектив стратегічних показників як факторів послідовного створення вартості, їх узгодженістю та збалансованістю.

У подальших роботах Д.Нортон і Р.Каплан запропонували визначати вплив ризику на процес створення вартості капіталу в системі збалансованих показників, при розгляді процесів операційного менеджменту, виокремлюючи з цієї метою в його межах процес управління ризиками [12, с. 84-88]. Ними управління ризиками розглядається не лише як прагнення усунути негативні коливання доходів і грошових коштів, а й як фактор зростання вартості капіталу. Зазначене дозволяє, відповідно до цілей управління ризиками, за складовими внутрішніх бізнес-процесів (інноваційний процес, операційний процес, процес обслуговування після продажу) визначати вплив факторів ризику за відповідними показниками кожної з чотирьох перспектив BSC. До таких показників авторами зараховано різні вартісні (грошові) та кількісні характеристики впливу ризику на

стратегічні результати – відстрочені (пізні) показники. Наприклад, ризик втрати кредитоспроможності підприємства може оцінюватися за такими показниками фінансової перспективи: відсоток безнадійної дебіторської заборгованості, втрати за ставками відсотка, втрати за курсовими коливаннями, втрати за рахунок коливання ринкових цін (вартісні (грошові) характеристики відстрочених (пізніх) показників). А операційний ризик може бути оцінено, зокрема, за показниками клієнтської перспективи: вартість застарілої та зіпсованої продукції, кількість невиконаних замовлень (вартісні та кількісні характеристики відстрочених (пізніх) показників) [12, с. 88].

Подальший розвиток можливого використання інструментів ризик-менеджменту в системах збалансованих карток (рахунків) або стратегічних карт набуло в роботах Петера Хорвата [13, с. 218–219; 14, с. 387–397], де реалізацію стратегічних цілей він пропонує розглядати як шанси, а ризики – як фактори, що перешкоджають їх досягненню. А тому при розробці стратегій П.Хорват пропонує розглядати вплив усіх ідентифікованих ризиків на стратегічні цілі підприємства, що сприятиме встановленню реалістичних цільових (нормативних) стратегічних показників. Отже, у якості показників (індикаторів) оцінки ризиків ним пропонується використовувати відхилення від цільових (нормативних) значень стратегічних показників, що є вираженням певної стратегічної цілі. Для цього ним пропонується, у розрізі стратегічних цілей, застосовувати стратегічні показники, як результату їх досягнення (відстрочені (пізні) індикатори), так і факторів діяльності (випереджаючі (ранні) індикатори), підкреслюючи перевагу останніх. Наприклад, ризик втрати ключових клієнтів банку, пропонується ним оцінювати як фактор, що перешкоджає досягненню стратегічної цілі розширення бізнесу, за перспективою клієнти характеризуються за такими індикаторами: доля прибутку за ключовими клієнтами, кількість ключових клієнтів (відстрочений (пізній) індикатор) у вартісному та кількісному вимірнику, відповідно; кількість пропозицій ключовим клієнтам та кількість зустрічей із ключовими клієнтами (випереджаючі (ранні) індикатори) у кількісних вимірниках [14, с. 392].

На нашу думку, відхилення від цільових (нормативних) значень стратегічних показників є показниками (індикаторами) оцінки ризик-результату, а тому ретроспективними та діагностичними показниками, що не зовсім придатні для інтерактивного управління ризиками. З метою інтерактивного управління ризиками необхідно виявляти показники ризик-факторів або ранні індикатори оцінки ризиків, для

яких має визначатися так званий коридор толерантності – мінімально-максимальне значення показника ризик-фактора, а не цільове нормативне значення стратегічних показників, як результатів і факторів досягнення визначених стратегічних цілей.

До того ж показники досягнення результатів за стратегічними цілями (відстрочені (пізні) індикатори) за всіма перспективами, крім фінансової, як вже зазначалося вище, можуть бути показниками ризик-факторів, тому що є умовними випереджаючими (ранніми) індикаторами, відносно показників стратегічних результатів фінансової перспективи (особливо у кількісному вимірнику), але за певних умов. Ці умови застосовуються також до показників факторів діяльності (реальні випереджаючі (ранні) індикатори) у розрізі всіх перспектив, у разі їх визнання показниками ризик-факторів.

До умов визнання окремих стратегічних показників, які є реальними та умовними випереджаючими (ранніми) індикаторами, у якості показників ризик-факторів, нами запропоновано проведення процедури зіставлення (порівнювання). Дана процедура передбачає послідовне порівнювання виявлених стратегічних показників щодо їх можливого визнання як факторів створення вартості капіталу підприємства, відповідно до визначених стратегічних цілей, так і одночасного їх визнання обставинами (умовами), за якими визначаються причини (джерела) ризикової ситуації (події). У свою чергу, причини (джерела) появи ризикової ситуації (події) характеризуються певним видом ризику: економічного, фінансового, соціального, політичного, технологічного тощо. Виявлені у зазначений спосіб стратегічні показники, що характеризують ризикову ситуацію (подію), що спровокована причинами (джерело) та факторами (обставинами, умовами) ризику, що призводить до певних наслідків – негативного чи позитивного впливу на результати досягнення стратегічних цілей, спрямованих на створення вартості капіталу підприємства, пропонується нами визначати як стратегічні ризик-показники.

Таким чином, запропонований нами підхід до виявлення стратегічних ризик-показників характеризує останні як комплексні ранні індикатори сумісної (інтегрованої) оцінки факторів створення вартості капіталу підприємства, що перебуває під впливом ризику.

Система стратегічних ризик-показників може бути спрямована як на діагностичні властивості розпізнавальних характеристик настання ризикової події в процесі реалізації обраної стратегії підприємства, так і на її інтерактивні властивості. У першому випадку, до стратегічних

ризик-показників (діагностична система) можуть обиратися як реальні, так і умовні випереджаючі (ранні) індикатори ризик-факторів створення вартості капіталу. А у другому, задля підвищення ефективності превентивного управління ризиками (інтерактивна система), мають обиратися реальні випереджаючі (ранні) індикатори у кількісно-якісному вимірнику та умовні випереджаючі (ранні) індикатори, переважно, у кількісному вимірнику.

Особливого значення запропоновані діагностичні та інтерактивні системи стратегічних ризик-показників набувають для управління інноваційною діяльністю, що визнана найбільш ризикованою підприємницькою діяльністю. У зв'язку з цим нами пропонується запровадження комбінованої системи стратегічних ризик-показників, яка передбачає одночасне узгоджене застосування обох систем – діагностичної та інтерактивної: діагностичної системи – задля оцінки й визнання загального (неспецифічного) ризику, притаманного усій підприємницькій діяльності), та інтерактивної системи – задля оцінки й визнання індивідуального (специфічного) ризику інноваційної діяльності.

**Висновки.** Дослідження основних тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні за останні роки зазначає, що кількість інноваційно-активних підприємств України зростає, і дана тенденція продовжує зберігатися.

Доведено, що надійне інформаційне забезпечення потреб управління інноваційними процесами вимагає обґрунтування нових облікових технологій, що мають враховувати ризикову природу інновацій та основні тенденції розвитку інструментів стратегічного управлінського обліку.

Досліджено характеристики діагностичних та інтерактивних систем показників та визначено, що обидві системи є взаємодіючими та можуть одночасно функціонувати для контролю реалізації обраної стратегії (діагностична система) та для тестування нестандартних ситуацій в умовах невизначеності та ризику (інтерактивна система).

Виявлено, що особливістю інтерактивних систем залишається й досі пристосування одного-двох показників діагностичних систем шляхом фокусування на впливі невизначеності та ризику на результати реалізації стратегічних цілей або на показники ризик-результату.

Враховуючи ризикову природу інноваційної діяльності, в роботі досліджено підходи щодо можливого використання інструментів ризик-менеджменту в концепціях управлінського обліку, а саме у збалансованій системі показників.

Встановлено, що сучасний підхід у зазначеній концепції передбачає розглядати реалізацію стратегічних цілей як шанси, а ризики – як фактори, що перешкоджають їх досягненню. Зазначене дозволяє визначати вплив усіх ідентифікованих ризиків за відхиленнями від цільових (нормативних) значень стратегічних показників, що є визначенням певної стратегічної цілі.

Доведено, що більш ефективним підходом є зорієнтованість на показники ризик-факторів, які дозволяють відстежувати ранні ознаки настання ризикових ситуацій (подій) з невизначеним впливом та ймовірністю, тобто ранні сигнали самого ризику. До умов визнання окремих стратегічних показників, як ризик-показників (випереджаючі (ранні) індикатори), запропоновано проведення процедури зіставлення (порівнювання), шляхом їх можливого визнання як факторів створення вартості капіталу підприємства та одночасного їх визнання обставинами (умовами), за якими визначаються причини (джерела) ризикової ситуації (події). Даний підхід характеризує стратегічні ризик-показники, як комплексні ранні індикатори сумісної (інтегрованої) оцінки факторів створення вартості капіталу підприємства, що перебуває під впливом ризику.

Зазначене дозволило запропонувати запровадження комбінованої системи стратегічних ризик-показників, що передбачає одночасне узгоджене застосування обох систем: діагностичної системи – задля оцінки й визнання загального (неспецифічного) ризику, притаманного всій підприємницькій діяльності, та інтерактивної системи – задля оцінки й визнання індивідуального (специфічного) ризику інноваційної діяльності.

#### **Список використаної літератури:**

1. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за 2015 рік. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/zb/09/zb\\_nauka\\_15.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/09/zb_nauka_15.zip).
2. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П.Друкер ; пер. с англ. – М. : Юнайтед Пресс, 2012. – 224 с.
3. Друкер П.Ф. Измерение результативности компании / П.Ф. Друкер, Р.Дж. Эклз, Дж.А. Несс, Т.Дж. Кукузза, Р.Саймонс, А.Давила, К.Мейер, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

4. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю.Вебер, У.Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – № 5, 2000. – 125 с.
5. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю.Вебер, У.Шеффер. – НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.
6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.Каплан, Д.Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп Бизнес, 2003. – 214 с.
7. Стандарт управления рисками COSO ERM (Enterprise Risk Management — Integrated Framework). – Режим доступа : [http://www.dvbi.ru/risk\\_management/library/tabid/213/TOKEN/ViewInfo/ItemId/18/language/ru-RU/Default.aspx](http://www.dvbi.ru/risk_management/library/tabid/213/TOKEN/ViewInfo/ItemId/18/language/ru-RU/Default.aspx).
8. Стандарты управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров / Русское общество управления рисками 2003. – Режим доступа : <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-ussian-version.pdf>.
9. Эллиотт М.У. Основы финансирования риска / Майкл У.Эллиотт ; под ред. и пер. с англ. И.Б. Котловского. – М. : Инфра-М, 2007.
10. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики / А.Дамодаран ; пер. с англ. – М. : «Вильямс», 2010. – 496 с.
11. Холмс Э. Риск-менеджмент / С.Холмс ; пер. с англ. – М. : «Эксмо», 2007. – 304 с.
12. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.Каплан, Д.Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп–Бизнес, 2005. – 482 с.
13. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
14. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

## References:

1. Statystychnyj zbirnyk (2015), «Naukova ta innovacijna dijal'nist' v Ukraïni», available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/zb/09/zb\\_nayka\\_15.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/09/zb_nayka_15.zip)
2. Druker, P. (2012), *Klassicheskie raboty po menedzimentu*, Translated from English, United Press, Moskva, 224 p.
3. Druker, P.F., Jekklz, R.Dzh., Ness, Dzh.A., Kukuzza, T.Dzh., Sajmons, R., Davila, A., Mejer, K., Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006), *Izmerenie rezul'tativnosti kompanii*, Translated from English, Al'pina Biznes Bucs, Moskva, 220 p.

4. Veber, Ju. and Sheffer, U. (2000), «Na puti k aktivnomu upravleniju s pomoshh'ju pokazatelej», *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, No. 5, 125 p.
5. Veber, Ju. and Sheffer, U. (2014), *Vvedenie v controlling*, Ob#edinenie kontrollerov, 416 p.
6. Kaplan, R. and Norton, D. (2003), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju*, Translated from English, Olimp Biznes, Moskva, 214 p.
7. *Standart upravlenija riskami COSO ERM, Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, available at: [http://www.dvbi.ru/risk\\_management/library/tabid/213/Token/ViewInfo/ItemId/18/language/ru-RU/Default.aspx](http://www.dvbi.ru/risk_management/library/tabid/213/Token/ViewInfo/ItemId/18/language/ru-RU/Default.aspx)
8. *Standarty upravlenija riskami Federacii evropejskih asociacij risk-menedzherov, Russkoe obshhestvo upravlenija riskami* (2003), available at: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-ussian-version.pdf>
9. Jelliott, M.U. (2007), *Osnovy finansirovanija riska*, in Kotlobovskij, I.B. (ed.), Translated from english by Kotlobovskij, I.B., Infra-M, Moskva.
10. Damodaran, A. (2010), *Strategicheskij risk-menedzhment, Principy i metodiki*, Translated from English, Vil'jams, Moskva, 496 p.
11. Holms, Je. (2007), *Risk-menedzhment*, Translated from English, Jeksmo, Moskva, 304 p.
12. Kaplan, R. and Norton, D (2005), *Strategicheskie karty, Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty*, Translated from English, Olimp–Biznes, Moskva, 482 p.
13. *Koncepcija kontrollinga, Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetrovanie*, Horvath & Partners, Translated from German, 2nd ed., Al'pina Biznes Buks, Moskva, 269 p.
14. *Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej*, Horvath & Partners, Translated from German, Al'pina Biznes Buks, Moskva, 478 p.

ІВАНКОВ Володимир Миколайович – здобувач кафедри бухгалтерського обліку, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

Наукові інтереси:

– бухгалтерський облік.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2017.