

УДК 005.932:657.471:330.341.1

Паламарчук Сергій Юрійович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0001-1346-8345

Дюмін Роман Миколайович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0005-0533-1946

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація. У статті досліджено управлінський облік як інструмент забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах ризикового підприємництва. Обґрунтовано, що сучасне підприємництво характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, технологічними змінами, посиленням конкуренції та зростанням потреби у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Визначено, що інноваційна діяльність підприємства пов'язана з підвищенням рівнем фінансових, виробничих, ринкових, організаційних та інвестиційних ризиків, оскільки передбачає використання нових технологій, продуктів, бізнес-моделей, управлінських підходів і джерел фінансування. Доведено, що управлінський облік забезпечує інформаційно-аналітичну основу для планування, бюджетування, контролю, оцінювання ефективності інноваційних проєктів, аналізу витрат, прогнозування результатів та виявлення ризикових відхилень. Особливу увагу приділено ролі управлінського обліку у формуванні системи внутрішньої управлінської інформації, необхідної для прийняття рішень щодо доцільності впровадження інновацій, розподілу ресурсів, оцінювання окупності інвестицій та мінімізації підприємницьких ризиків. Сформульовано висновки щодо необхідності інтеграції управлінського обліку в систему стратегічного менеджменту інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: управлінський облік, інноваційна діяльність, ризикове підприємництво, менеджмент, управлінські рішення, витрати, бюджетування, контроль, ефективність.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динаміки економічного середовища, посилення конкуренції, технологічних змін, нестабільності споживчого попиту, обмеженості фінансових ресурсів та зростання підприємницьких ризиків. За таких умов інноваційна діяльність стає одним із ключових чинників забезпечення розвитку, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. Водночас інновації завжди пов'язані з невизначеністю, оскільки їхній економічний результат не може бути повністю гарантований на початкових етапах реалізації. Інноваційна діяльність підприємства потребує значних фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних та організаційних ресурсів. Підприємство має оцінювати доцільність інноваційних проєктів, прогнозувати витрати, визначати джерела фінансування, аналізувати можливу окупність, контролювати виконання бюджетів, оцінювати ризики та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників. Без належного інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційна діяльність може перетворитися на хаотичний процес, у межах якого управлінські рішення приймаються інтуїтивно, а не на основі достовірних економічних даних.

Особливого значення в цьому контексті набуває управлінський облік. На відміну від фінансового обліку, який переважно орієнтований на зовнішніх користувачів та відображення минулих господарських операцій, управлінський облік спрямований на забезпечення внутрішніх потреб менеджменту. Він дозволяє формувати інформацію для

планування, контролю, аналізу, прогнозування та прийняття рішень. Саме тому управлінський облік може розглядатися як один із базових інструментів забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах ризикового підприємництва.

Проблема полягає в тому, що на багатьох підприємствах управлінський облік використовується фрагментарно і часто зводиться лише до контролю витрат або підготовки внутрішньої звітності. Водночас для інноваційної діяльності цього недостатньо. Необхідною є така система управлінського обліку, яка забезпечує комплексний аналіз витрат і результатів інноваційних проєктів, оцінювання альтернативних управлінських рішень, прогнозування сценаріїв розвитку, виявлення ризиків та формування інформаційної бази для стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управлінського обліку, інноваційного менеджменту та управління ризиками досліджується у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових підходах до управлінського обліку підкреслюється його роль як інформаційної системи, що забезпечує менеджерів даними для планування, контролю, аналізу витрат, оцінювання результативності діяльності та прийняття управлінських рішень [1; 2]. У працях, присвячених стратегічному управлінському обліку, акцентується увага на необхідності поєднання фінансових і нефінансових показників, орієнтації на майбутні результати, аналізі конкурентного середовища та підтримці стратегічного розвитку підприємства [3].

Питання інноваційної діяльності підприємств розглядаються в контексті технологічного оновлення, комерціалізації нових ідей, формування інноваційних стратегій, розвитку організаційної гнучкості та підвищення конкурентоспроможності [4]. У міжнародній практиці особливе значення має Керівництво Осло, у якому інновації розглядаються як упровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, процесів, маркетингових або організаційних методів [5]. Такий підхід дає змогу розглядати інноваційну діяльність не лише як технологічний процес, а як комплекс управлінських, економічних і організаційних змін.

Окремий напрям досліджень пов'язаний з управлінням ризиками підприємницької діяльності. У міжнародному стандарті ISO 31000 ризик розглядається як вплив невизначеності на цілі організації, а управління ризиками - як скоординована діяльність щодо спрямування та контролю організації стосовно ризику [6]. Це положення є важливим для інноваційної діяльності, оскільки будь-яке інноваційне рішення має оцінюватися не лише з позиції потенційного прибутку, а й з позиції можливих загроз, витрат, втрат, часових затримок і невизначеності результатів.

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції управлінського обліку в систему забезпечення інноваційної діяльності підприємства саме в умовах ризикового підприємництва. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу управлінського обліку не лише як облікової функції, а як інструменту менеджменту, що забезпечує інформаційну підтримку інноваційних рішень, контроль ризиків та оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

Мета статті. Метою статті є дослідження ролі управлінського обліку як інструменту забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах ризикового підприємництва, а також обґрунтування напрямів його використання для планування, контролю, оцінювання ефективності інноваційних проєктів і мінімізації підприємницьких ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський облік у системі менеджменту підприємства виконує функцію внутрішнього інформаційно-аналітичного забезпечення. Його призначення полягає у формуванні релевантної, своєчасної та деталізованої інформації, необхідної керівникам різних рівнів для прийняття управлінських рішень. У контексті інноваційної діяльності ця функція набуває особливої важливості, оскільки інновації потребують не лише творчих і технологічних рішень, а й чіткого економічного

обґрунтування. Інноваційна діяльність підприємства може охоплювати розроблення нових продуктів, упровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів, цифровізацію управління, зміну організаційної структури, вихід на нові ринки, упровадження нових моделей обслуговування клієнтів або трансформацію бізнес-моделі [1]. Кожен із цих напрямів потребує витрат і водночас несе ризики. Підприємство може зіткнутися з перевищенням бюджету, затримкою строків реалізації проєкту, недостатнім попитом на новий продукт, технологічними збоями, браком компетентного персоналу або невідповідністю інновації реальним потребам ринку.

Управлінський облік дозволяє систематизувати інформацію про інноваційні процеси та перевести їх із площини загальних стратегічних намірів у площину конкретних економічних розрахунків. На етапі планування інноваційного проєкту він забезпечує оцінювання необхідних ресурсів, прогнозування витрат, визначення очікуваних доходів, розрахунок строку окупності, аналіз альтернативних сценаріїв і вибір найбільш доцільного варіанта реалізації. На етапі впровадження управлінський облік дає змогу контролювати фактичні витрати, порівнювати їх із бюджетними показниками, виявляти відхилення та оцінювати причини їх виникнення. На етапі завершення проєкту він забезпечує аналіз фактичної ефективності інновації та формування висновків для майбутніх управлінських рішень. Важливою складовою управлінського обліку інноваційної діяльності є бюджетування. Бюджет інноваційного проєкту має відображати не лише прямі витрати на розроблення або впровадження інновації, а й непрямі витрати, пов'язані з навчанням персоналу, зміною бізнес-процесів, маркетинговим просуванням, адаптацією обладнання, інформаційним супроводом, консультаційними послугами та можливими ризиковими резервами [2]. Якщо бюджет формується поверхово, підприємство може недооцінити реальну вартість інновації та зіткнутися з фінансовими труднощами під час її реалізації. Управлінський облік також відіграє важливу роль у калькулюванні собівартості інноваційного продукту або процесу. Для підприємства важливо розуміти, якою буде економіка нового продукту, який рівень витрат припадає на одиницю продукції, як зміниться маржинальний дохід, чи буде ціна конкурентною, який обсяг реалізації необхідний для досягнення беззбитковості. Такі розрахунки дозволяють оцінити не лише технічну привабливість інновації, а й її реальну комерційну доцільність.

В умовах ризикового підприємництва особливого значення набуває сценарний аналіз. Управлінський облік може забезпечувати підготовку кількох варіантів розвитку подій: оптимістичного, базового та песимістичного. У межах кожного сценарію аналізуються можливі витрати, доходи, строки окупності, обсяг необхідного фінансування, рівень прибутковості та критичні ризики. Такий підхід дозволяє менеджменту не обмежуватися одним прогнозом, а оцінювати діапазон можливих результатів і готувати управлінські рішення для різних умов. Управлінський облік є також інструментом контролю ризиків. Ризики інноваційної діяльності можуть мати фінансовий, ринковий, виробничий, технологічний, кадровий, організаційний та стратегічний характер. Фінансові ризики пов'язані з нестачею коштів, перевищенням бюджету, низькою окупністю або неможливістю залучення фінансування [3]. Ринкові ризики виникають через невизначеність попиту, реакцію конкурентів або зміну поведінки споживачів. Технологічні ризики пов'язані з помилками у впровадженні нових рішень, несумісністю обладнання або недостатньою якістю технології. Кадрові ризики проявляються через брак компетентних працівників, опір змінам або недостатній рівень підготовки персоналу.

Для кожної групи ризиків управлінський облік може формувати відповідні показники контролю. Це можуть бути фактичні витрати порівняно з бюджетом, відхилення строків виконання, рівень використання ресурсів, динаміка маржинального доходу, показники продуктивності, рівень браку, витрати на навчання персоналу, обсяг продажів нового продукту, частка інноваційної продукції у загальному доході підприємства, окупність

інвестицій та інші показники. Завдяки цьому менеджмент отримує можливість своєчасно бачити не лише кінцевий результат, а й проміжні сигнали про проблеми. Особливе значення має інтеграція управлінського обліку з системою стратегічного менеджменту. Інноваційна діяльність не повинна оцінюватися лише за короткостроковими фінансовими результатами. Деякі інновації можуть не давати миттєвого прибутку, але створювати довгострокові конкурентні переваги: підвищувати якість продукції, скорочувати виробничий цикл, посилювати бренд, відкривати доступ до нових ринків або формувати технологічну незалежність [4]. Тому управлінський облік має включати не лише фінансові, а й нефінансові показники результативності інноваційної діяльності. До нефінансових показників можуть належати кількість упроваджених інновацій, тривалість інноваційного циклу, рівень задоволеності клієнтів, кількість нових продуктів, частка цифровізованих процесів, рівень автоматизації виробництва, швидкість реагування на зміни ринку, кількість працівників, які пройшли навчання, рівень організаційної готовності до змін. Поєднання фінансових і нефінансових показників дозволяє оцінювати інноваційну діяльність більш комплексно.

Управлінський облік може також виконувати мотиваційну функцію. Якщо в системі менеджменту підприємства чітко визначено цілі інноваційної діяльності, відповідальних осіб, бюджети, показники ефективності та критерії оцінювання результатів, працівники краще розуміють очікування керівництва і свою роль у досягненні інноваційних цілей. Водночас система мотивації має бути побудована обережно, щоб не стимулювати лише короткострокову економію витрат на шкоду якості інноваційного процесу. Важливим напрямом є використання управлінського обліку для оцінювання інвестиційної привабливості інноваційних проєктів. Підприємство має порівнювати різні варіанти використання ресурсів, оцінювати очікувану віддачу від інвестицій, строк окупності, чистий грошовий потік, рівень ризику та стратегічне значення проєкту. В умовах обмежених ресурсів це особливо важливо, оскільки підприємство не може одночасно реалізовувати всі інноваційні ідеї. Управлінський облік допомагає визначити пріоритети та спрямувати ресурси на ті проєкти, які мають найбільшу економічну і стратегічну доцільність.

Слід також враховувати, що інноваційна діяльність часто пов'язана з прихованими або відстроченими витратами. Наприклад, упровадження нової інформаційної системи потребує не лише оплати програмного забезпечення, а й навчання персоналу, налаштування процесів, перенесення даних, технічної підтримки, тимчасового зниження продуктивності в період адаптації. Якщо ці витрати не враховуються в управлінському обліку, оцінка ефективності інновації буде неповною. Тому важливо формувати повну картину витрат протягом усього життєвого циклу інноваційного проєкту. В умовах ризикового підприємництва управлінський облік має бути гнучким. Жорстко фіксовані бюджети й показники не завжди відповідають природі інноваційної діяльності, де можливі зміни гіпотез, коригування продукту, зміна технології або перегляд ринкової стратегії. Тому доцільним є використання адаптивного бюджетування, регулярного перегляду прогнозів, ковзного планування та оперативної управлінської звітності. Це дозволяє підприємству не лише контролювати інноваційний процес, а й швидко змінювати управлінські рішення відповідно до нової інформації.

Окремої уваги потребує роль цифрових технологій у розвитку управлінського обліку. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати збирання даних, формувати аналітичні панелі, будувати прогнози, відстежувати витрати в режимі реального часу, інтегрувати облік із виробничими, фінансовими, складськими та маркетинговими процесами. Це особливо важливо для інноваційної діяльності, оскільки вона потребує швидкої обробки даних та оперативного реагування на зміни [5]. Цифровізований управлінський облік значно підвищує якість менеджменту та зменшує ризик прийняття рішень на основі застарілої або неповної інформації. Разом із тим ефективність управлінського обліку залежить не лише від наявності програмного забезпечення. Важливими є методологія обліку, якість первинних

даних, компетентність персоналу, чіткість управлінських запитів і готовність керівництва використовувати облікову інформацію у прийнятті рішень. Якщо менеджмент не формулює чітких потреб в інформації або не враховує результати управлінського аналізу, навіть найкраща облікова система не забезпечить очікуваного ефекту.

Управлінський облік в інноваційній діяльності має бути орієнтований не лише на контроль, а й на підтримку розвитку. Його завдання полягає не в тому, щоб обмежувати інновації через надмірну бюрократизацію, а в тому, щоб допомагати підприємству бачити економічні наслідки управлінських рішень, своєчасно виявляти ризики, порівнювати альтернативи та забезпечувати раціональне використання ресурсів. Саме такий підхід дозволяє поєднати підприємницьку ініціативу з фінансовою дисципліною.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що управлінський облік є важливою складовою системи забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Він виконує інформаційну, аналітичну, планову, контрольну, координаційну, мотиваційну та прогностичну функції. В умовах ризикового підприємництва ці функції набувають особливої ваги, оскільки дозволяють підприємству не лише впроваджувати інновації, а й робити це економічно обґрунтовано, керовано та з урахуванням можливих ризиків.

Висновок. Управлінський облік є важливим інструментом забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах ризикового підприємництва. Його значення полягає у формуванні достовірної, своєчасної та релевантної інформації для планування, бюджетування, контролю, аналізу витрат, оцінювання ефективності інноваційних проєктів і прийняття управлінських рішень. В умовах невизначеності саме управлінський облік дозволяє підприємству поєднувати інноваційну активність із фінансовою обґрунтованістю та системним контролем ризиків.

Інноваційна діяльність підприємства потребує не лише творчого потенціалу, технологічних рішень і підприємницької ініціативи, а й якісного інформаційно-аналітичного забезпечення. Управлінський облік дає змогу оцінювати доцільність інновацій, прогнозувати витрати й результати, визначати джерела фінансування, контролювати відхилення, аналізувати сценарії розвитку та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Особливо важливою є його роль у виявленні фінансових, ринкових, виробничих, технологічних, кадрових та організаційних ризиків, що супроводжують інноваційні процеси.

Подальший розвиток управлінського обліку в системі менеджменту підприємства має бути спрямований на його інтеграцію зі стратегічним управлінням, ризик-менеджментом, цифровими інформаційними системами та системою оцінювання інноваційної результативності. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності, раціональному використанню ресурсів, посиленню конкурентоспроможності підприємства та формуванню стійких передумов його довгострокового розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Andover: Cengage Learning, 2018.
2. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Boston: Pearson, 2015.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
4. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985.
5. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018.
6. ISO. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

REFERENCES

1. Drury, C. (2018). Management and Cost Accounting (10th ed.). Andover: Cengage Learning.
2. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th ed.). Boston: Pearson.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
4. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row.
5. OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.). Paris: OECD Publishing.
6. ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.

Palamarchuk Serhii

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Diumin Roman

(PhD student, Private Higher Educational Institution "European University")

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR ENSURING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF RISKY ENTREPRENEURSHIP

Abstract. The article examines management accounting as a tool for ensuring the innovative activity of an enterprise under conditions of risky entrepreneurship. It is substantiated that modern entrepreneurship is characterized by a high level of uncertainty, dynamic market changes, technological transformations, increasing competition and the growing need for well-grounded managerial decisions. It is determined that the innovative activity of an enterprise is associated with increased financial, production, market, organizational and investment risks, since it involves the use of new technologies, products, business models, management approaches and sources of financing. The article proves that management accounting provides an information and analytical basis for planning, budgeting, control, evaluation of innovation project efficiency, cost analysis, forecasting of results and identification of risk deviations. Special attention is paid to the role of management accounting in forming an internal management information system necessary for decision-making regarding the feasibility of innovation implementation, resource allocation, investment payback assessment and minimization of entrepreneurial risks. The article concludes that management accounting should be integrated into the system of strategic management of enterprise innovation activity, as it ensures the connection between entrepreneurial initiative, financial discipline, risk control and long-term competitiveness.

Keywords: management accounting, innovative activity, risky entrepreneurship, management, managerial decisions, costs, budgeting, control, efficiency.