



Латвийской железной дороги. Фактически подтвержденное потребителями снижение себестоимости грузоперевозок железнодорожным транспортом при внедрении системы составило 6%. Высокий эффект от экономии топлива достигается при использовании системы мониторинга на автомобильном транспорте, в силовых сельскохозяйственных машинах. Окупаемость инвестиций происходит в течение 1,5 – 36 месяцев в зависимости от структуры автомобильного парка. Высокий эффект применения достигается при установке элементов системы на энергетически насыщенные трактора, комбайны, специальную технику: датчики уровня топлива поставляются на конвейеры ОАО «Минский тракторный завод», ОАО «Гомсельмаш», что повышает конкурентные характеристики производимой предприятиями техники.

Система дистанционного мониторинга представляет принципиально новые возможности для снижения себестоимости перевозок посредством их оптимизации через решение на современной основе транспортной задачи. Поскольку в модель оптимизации по результатам мониторинга вносятся оперативные изменения о местонахождении всего множества объектов с привязкой их к элементам логистической системы, таких как клиенты, промежуточные склады, разрешенные маршруты движения, характер перевозимого груза и транспортного средства, информация о новых клиентах и так далее. Эффект улучшения логистики составляет 10 – 40% от общего эффекта внедрения системы [3].

#### Список использованной литературы

1. Ельсуков, В. П. Применение линейных узловых моделей в управлении экономикой / В.П. Ельсуков // Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 3. Гісторыя. Філасофія. Псіхалогія. Паліталогія. Сацыялогія. Эканоміка. Права. – 2015. – № 3. – С. 54-59.
2. Ельсуков, В. П., Кузьмич А. И. Применение систем дистанционного мониторинга на транспорте: эффективность и практика внедрения. Проблемы и перспективы развития транспортного комплекса: материалы международ. заочн. научн.-практ. конф. Минск, 1 – 15 дек. 2015 г. / М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. Науч.-исслед. Ин-т трансп. «Транстехника», редкол.: А.В. Королев [и др.]. – Минск: БелНИИТ «Транстехника». – 2016. С. 246-254.
3. Ельсуков, В. П., Кузьмич, А. И. Эффект применения систем дистанционного мониторинга мобильных объектов. Международная научно-техническая конференция, приуроченная к 50-летию МРТИ-БГУИР (Минск, 18-19 марта 2014 года): материалы конф. В 2 ч. Ч./редкол.: А.А. Кураев [и др.]. – Минск: БГУИР. – 2014. С. 524-525.

**Іванков В. М.**

здобувач кафедри бухгалтерського обліку,  
ДВНЗ Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАТЕГІЧНИХ КОНЦЕПЦІЯХ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Дослідження розвитку теорії ризик-менеджменту виявили її поступову еволюцію з класичної концепції мінімізації ризику до концепції інтегрованої моделі управління бізнесом [1]. Серед останніх широко відома концепція COSO-ERM, яка, застосовуючи ризик-



орієнтований підхід в управлінні, дозволяє підприємству контролювати ступінь ефективності заходів з управління ризиками та засобів контролю, а також причини, що формують підвищені зони ризику [2].

Розгляд ризику у стратегічних концепціях управлінського обліку здійснений у роботах Д. Нортон і Р. Каплана, які запропонували визначати його вплив на процес створення вартості капіталу в системі збалансованих показників [3, с. 43-51; 4, с.84-88].

Вищезгаданими вченими управління ризиками розглядається не лише як прагнення усунути негативні коливання доходів і грошових коштів, але й як фактор зростання вартості капіталу. Означене дозволяє, у відповідності до цілей управління ризиками, за складовими внутрішніх бізнес-процесів (інноваційний процес, операційний процес, процес післяпродажного обслуговування) визначати вплив факторів ризику за відповідними показниками кожної з чотирьох перспектив BSC. До таких показників авторами віднесені різні вартісні (грошові) та кількісні характеристики впливу ризику на стратегічні результати – відстрочені (пізні) показники. Наприклад, ризик втрати кредитоздатності 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 оцінений, зокрема, за показниками клієнтської перспективи: вартість застарілої та зіпсованої продукції, кількість невиконаних замовлень (вартісні та кількісні характеристики відстрочених (пізніх) показників) [4, с. 88].

Подальший розвиток можливого використання інструментів ризик-менеджменту у системах збалансованих карток (рахунків) або стратегічних карт набуло в роботах Петера Хорвата [5, с. 218-219; 6, 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 (за технологією ризик-менеджменту), що спрятиме встановленню реалістичних цільових (нормативних) стратегічних показників.

Отже, у якості показників (індикаторів) оцінки ризиків ним пропонується використовувати відхилення від цільових (нормативних) значень стратегічних показників, які є вираженням певної стратегічної цілі. Для цього у розрізі стратегічних цілей мають застосовуватися стратегічні показники, як результати їх досягнення (відстрочені (пізні) індикатори), так і фактори діяльності (випереджаючі (ранні) індикатори), де останні – є переважними. Наприклад, ризик втрати ключових клієнтів банку пропонується ним оцінювати як фактор, що перешкоджає досягненню стратегічної цілі розширення бізнесу, за перспективою клієнти наступними індикаторами: частка виручки за ключовими клієнтами, кількість ключових клієнтів (відстрочений (пізній) індикатор) у вартісному та кількісному вимірнику відповідно; кількість пропозицій ключовим клієнтам та кількість зустрічей з ключовими клієнтами (випереджаючі (ранні) індикатори) у кількісних вимірниках [6, с. 392].

На нашу думку, відхилення від цільових (нормативних) значень стратегічних показників досягнення результатів (відстрочені (пізні) індикатори) – є показниками (індикаторами) оцінки ризик-результату, а тому ретроспективними та діагностичними показниками, що не зовсім придатні для превентивного управління ризиками. З цією метою необхідно виявляти показники ризик-факторів або ранні індикатори оцінки ризиків, для яких має визначатися так званий коридор толерантності – мінімально-максимальне значення показника ризик-фактору, а не цільове нормативне значення стратегічних показників як результатів і факторів досягнення встановлених стратегічних цілей.

До того ж показники досягнення результатів за стратегічними цілями (відстрочені (пізні) індикатори) за усіма перспективами крім фінансової, як вже зазначалося вище, можуть бути показниками ризик-факторів, так як є умовними випереджаючими (ранніми) індикаторами по відношенню до показників стратегічних результатів фінансової



перспективи (особливо у кількісному вимірнику), але за певних умов. Ці умови стосується також показників факторів діяльності (реальні випереджаючі (ранні) індикатори) у розрізі усіх 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 пропонується проведення процедури зіставлення (порівнювання). Дана процедура передбачає послідовне порівнювання окремих стратегічних показників щодо їх можливого визнання як факторів створення вартості капіталу підприємства у відповідності до встановлених стратегічних цілей, так і одночасного їх визнання факторами ризику – обставинами (умовами), за якими проявляються 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), яка викликана причинами (джерело) та факторами (обставинами, умовами) ризику, що приводить 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 (зростання, зменшення) вартості капіталу підприємства, що перебуває під впливом ризику.

#### Список використаних джерел

1. Холмс, Э. Риск-менеджмент [Текст] / Э. Холмс; пер. с англ. – М.: «Эксмо», 2007. – 304 с.
2. Стандарт управления рисками COSO ERM (Enterprise Risk Management — Integrated Framework). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dvbi.ru/risk\\_management/library/tabid/213/Token/ViewIn-fo/ItemId/18/language/ru-RU/Default.aspx](http://www.dvbi.ru/risk_management/library/tabid/213/Token/ViewIn-fo/ItemId/18/language/ru-RU/Default.aspx)
3. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп Бизнес, 2003. – 214 с.
4. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 482 с.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

**Костенко Д. В.**

викладач кафедри обліку і оподаткування,  
ДВНЗ «Університет банківської справи»,  
Черкаський навчально-науковий інститут  
м. Черкаси, Україна

## **РЕЗЕРВ СУМНІВНИХ БОРГІВ ЛОМБАРДУ, ЯК КЛЮЧОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ ОБАЧНОСТІ**

Ринок фінансових послуг в Україні характеризується значною кількістю небанківських фінансових установ, що позитивно відображається на якості фінансових послуг. Важливими