

Р. А. Абдрыхімов,

*д. мед. н., професор кафедри психології та соціального захисту,
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5504-3468>

В. Б. Сухомлин,

к. держ. упр., ректор, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7817-5316>

Р. Р. Марков,

к. е. н., докторант, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>

В. П. Кириченко,

*доктор філософії у галузі "публічне управління та адміністрування",
директор, ТОВ "Лайф Скан"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5411-4315>

М. В. Літвіненко,

к. мед. н., директор, державне підприємство "МНПО Медбуд"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3035-7265>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.88

РОЗВИТОК РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В МЕРЕЖІ ОПТИК

R. Abdriakhimov,

Doctor of Medical Sciences, Professor of the Department of Psychology and Social Protection,
Academy of Labour, Social Relations, and Tourism

V. Sukhomlin,

PhD in Public Administration, Rector, Academy of Labor, Social Relations and Tourism

R. Markov,

PhD in Economics, Doctoral Student, Department of Psychology and Social Work,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism

V. Kyrychenko,

PhD in Public Management and Administration, Director, Life Scan LCC

M. Lytvynenko,

PhD in Medical Sciences, Director, State Enterprise "MNPO Medbud"

DEVELOPMENT OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE OPTICAL NETWORK

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку ризик-орієнтованого управлінського обліку в мережі оптик, що спеціалізуються на реалізації окулярів, контактних лінз та супутніх товарів, з урахуванням сучасних викликів економічної нестабільності в Україні, спричинених пандемією COVID-19, енергетичною кризою та повномасштабною війною. Розкрито сутність управлінського обліку як інформаційної системи прийняття управлінських рішень та визначено ключові напрями його розвитку: процесний, ризик-орієнтований, інституційний та стратегічний. Обґрунтовано, що ризик-орієнтований підхід є найбільш значущим для оптичних мереж у сучасних умовах.

Уточнено зміст категорії "ризик" стосовно інформації управлінського обліку та визначено його місце в системі управління оптичною мережею. Виокремлено об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення ризиків, систематизовано фактори впливу на фінансово-господарське середовище. Запропоновано класифікацію ризиків для застосування в системі управлінського обліку, яка включає ризики бізнес-процесів "Постачання", "Виробництво/надання послуг", "Продажі". Визначено причини виникнення та наслідки ризиків, обґрунтовано необхідність їх відображення в управлінському обліку та звітності.

Розроблено концептуальну модель ризик-орієнтованого управлінського обліку оптичної мережі, яка включає методологічні елементи, принципи обліку, базові категорії, облікову політику та нормативно-правове забезпечення. Визначено ключові області управління оптичною мережею: стратегічне управління та розвиток, організаційне управління, управління персоналом, економічне управління, маркетинг, логістичне управління, фінансове управління та управління ризиками. Для кожної області сформульовано завдання управлінського обліку.

Запропоновано методику оцінки ефективності управління ризиками на основі розрахунку операційного важеля, що дозволяє здійснювати ефективний вибір управлінських рішень. Розрахунки виконано на прикладі діючої оптичної мережі. Визначено вплив постійних витрат на рівень підприємницького ризику: зростання постійних витрат призводить до збільшення операційного важеля та зниження запасу фінансової міцності. Запропоновано систему показників ідентифікації ризиків, яка включає ключові та довідкові показники за складовими діяльності: "Фінанси", "Клієнти та зовнішнє середовище", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та зростання".

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками та менеджерами мереж оптик для підвищення ефективності ризик-орієнтованого управлінського обліку в умовах економічної нестабільності та повоєнної відбудови України.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the development of risk-oriented management accounting in optical networks specializing in the sale of eyeglasses, contact lenses and related products, taking into account the current challenges of economic instability in Ukraine caused by the COVID-19 pandemic, the energy crisis and the full-scale war. The essence of management accounting as an information system for management decision-making is revealed and the key directions of its development are identified: process, risk-oriented, institutional and strategic. It is substantiated that the risk-oriented approach is the most significant for optical networks in modern conditions.

The content of the category "risk" in relation to management accounting information is clarified and its place in the optical network management system is determined. Objective and subjective causes of risks are identified, factors influencing the financial and economic environment are systematized. A classification of risks for application in the management accounting system is proposed, which includes risks of business processes "Supply", "Production/service provision", "Sales". The causes and consequences of risks are identified, the necessity of their reflection in management accounting and reporting is substantiated.

A conceptual model of risk-oriented management accounting of an optical network is developed, which includes methodological elements, accounting principles, basic categories, accounting policies and regulatory framework. The key areas of optical network management are identified: strategic management and development, organizational management, personnel management, economic management, marketing, logistics management, financial management and risk management. For each area, management accounting tasks are formulated.

A method for assessing the effectiveness of risk management based on the calculation of operating leverage is proposed, which allows for effective selection of management decisions. Calculations are performed on the example of an operating optical network. The impact of fixed costs on the level of entrepreneurial risk is determined: an increase in fixed costs leads to an increase in operating leverage and a decrease in the margin of financial safety. A system of risk identification indicators is proposed, which includes key and reference indicators for the following components of activity: "Finance", "Clients and external environment", "Internal business processes", "Training and growth".

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by managers of optical networks to increase the efficiency of risk-oriented management accounting in conditions of economic instability and post-war reconstruction of Ukraine.

Ключові слова: ризик-орієнтований управлінський облік, мережа оптик, реалізація окулярів, ризики, управління ризиками, операційний важіль, система показників.

Key words: risk-oriented management accounting, optical network, eyeglass sales, risks, risk management, operating leverage, indicator system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Складність і багатоаспектність категорії "ризик" та зміна умов, в яких відбувається розвиток бізнесу мереж оптик, вимагають удосконалення систем управління, створення науково-обґрунтованого методичного інструментарію обліку та інформаційного забезпечення управління з метою запобігання або зниження ризиків.

Мережі оптик, їх діяльність обрано в якості об'єкта дослідження, оскільки вони пов'язані з різного роду підприємницькими ризиками. Оскільки більша частина інформації про реалізацію продукції, її вартість, цінову політику, управління товарними запасами міститься в системі управлінського обліку, важливо розвивати його ризик-орієнтованість, оптимізувати найважливіші області управлінських рішень.

Сучасні системи управлінського обліку, бюджетування, управлінського аналізу, існуючі форми управлінської звітності все ще недостатньо орієнтовані на раціональне використання інтелектуальних, інформаційних, організаційних та фінансових ресурсів підприємств, на надання інформації, що сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Тому важливим моментом є розробка методичного забезпечення управлінського обліку, що відображає критерії визначення ризиків, їх облікову класифікацію, показники для внутрішньої та зовнішньої звітності.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

У сучасній економічній літературі теоретичні та методичні особливості управління ризиками та інструментарій формування обліково-аналітичної інформації для управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних учених.

Українські дослідники — В.В. Вітлінський, О.О. Терещенко, І.О. Бланк, Н.В. Князєвська — зробили значний внесок у розвиток теорії управління ризиками. Питанням управлінського обліку присвячені роботи С.Ф. Голова, Л.В. Нападовської, Ф.Ф. Бутинця.

Серед зарубіжних учених слід відзначити праці К. Друрі, А. Апчерча, Р. Каплана, Д. Нортон, а також дослідження Т. Бачкаї, Л.А. Бернстайна, Ф. Найта з питань ризик-менеджменту. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), зокрема IFRS 7 "Фінансові інструменти: розкриття інформації", створюють нормативну базу для розкриття інформації про ризики.

Наявність значної кількості досліджень підтверджує, що управлінський облік постійно розвивається відповідно до сучасних умов господарювання. Однак виникає необхідність у формуванні та обґрунтуванні концепції створення системи ризик-орієнтованого управлінського обліку, яка б, враховуючи специфіку оптичного ритейлу, повною мірою відображала діяльність мереж оптик.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних засад ризик-орієнтованого управлінського обліку мереж оптик, розробці концептуальної моделі, класифікації ризиків та методики оцінки ефективності управління ризиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі аналізу наукової літератури систематизовано напрями розвитку управлінського обліку: процесний підхід (дозволяє відстежувати кожну операцію); ризик-орієнтований підхід (дозволяє відстежувати інформацію щодо найважливіших областей управління з метою запобігання ризикам); інституційний підхід (передбачає чітке виділення формальних та неформальних правил, об'єктів, суб'єктів); стратегічний підхід (орієнтований на досягнення найбільш значущих орієнтирів діяльності).

Ризик-орієнтований підхід обрано як найбільш значущий для оптичних мереж у сучасних умовах. Концептуальна модель ризик-орієнтованого управлінського обліку представлена у табл. 1.

Таблиця 1. Концептуальна модель ризик-орієнтованого управлінського обліку оптичної мережі

Підходи (концепції)	Елементи моделі
Процесний підхід	Визначені базові категорії та основні поняття
Ризик-орієнтований підхід	Облікова політика (внутрішньофірмові стандарти)
Інституційний підхід	Нормативно-правове забезпечення (IFRS, НП(С)БО, внутрішні положення)
Стратегічний підхід	

Джерело: розроблено авторами.

Модель включає наступні елементи: концепції та підходи (процесний, ризик-орієнтований, інституційний, стратегічний); принципи управлінського обліку; базові категорії та основні поняття; облікову політику; нормативно-правове забезпечення.

Предмет управлінського обліку — діяльність оптичної мережі — представлена в моделі як самостійний елемент. Діяльність мережі включає ключові бізнес-процеси: постачання (закупівля лінз, оправ, аксесуарів), надання послуг (підбір корекції зору, виготовлення лінз за рецептами) та продажі. Невід'ємною областю управління є управління ризиками, яке охоплює всю фінансово-господарську діяльність мережі.

У роботі уточнено зміст категорії "ризик" стосовно інформації управлінського обліку. Виділено ос-

новні структурні елементи ризику: небезпека, схильність до ризику, вразливість (чутливість до ризику), взаємодія з іншими ризиками. Виділено об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення господарського ризику.

Обґрунтовано взаємозв'язок ризиків управлінського обліку з фінансовими ризиками, оскільки управлінський облік є частиною фінансового управління організації. Запропоновано виділення інформаційних та підприємницьких ризиків.

Систематизовано критерії класифікації ризиків за характеристиками: небезпеки, схильності, вразливості, взаємодії з іншими ризиками. Розроблено класифікацію ризиків для застосування в системі управлінського обліку оптичної мережі.

Таблиця 2. Области управління оптичною мережею та завдання управлінського обліку

Область управління	Завдання управлінського обліку
Стратегічне управління та розвиток	Проведення стратегічного аналізу, розробка стратегії (бізнес-планування), контроль реалізації стратегії
Організаційне управління	Організаційна структуризація, фінансова структуризація, управління системою якості
Управління персоналом	Прийом співробітників, організація нормування праці, оплата праці та мотивація
Економічне управління	Управління витратами, управління собівартістю, економічний аналіз
Маркетинг	Ринкові дослідження, ціноутворення, просування, маркетинг поставок та продажів
Логістичне управління	Закупівельна логістика, розподіл ТМЦ, виробнича логістика, транспортна логістика, складська логістика
Фінансове управління	Оперативне управління фінансами, оцінка та планування фінансового стану, бюджетування
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка заходів з мінімізації, моніторинг

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3. Класифікація ризиків оптичної мережі за бізнес-процесами

Бізнес-процес	Види ризиків	Причини виникнення	Можливі наслідки
Постачання	Ризик недопоставки, ризик порушення термінів, валютний ризик, ризик неякісної продукції	Збої в роботі постачальника, логістичні проблеми, коливання курсів валют, відсутність сертифікації	Збільшення термінів виконання замовлень, зростання собівартості, втрата клієнтів
Надання послуг (виробництво)	Технологічний ризик, кадровий ризик, ризик помилок при підборі лінз, ризик обладнання	Низька кваліфікація персоналу, зношення обладнання, відсутність контролю якості	Скарги клієнтів, додаткові витрати на переробку, погіршення репутації
Продажі	Ризик зниження попиту, ціновий ризик, ризик росту дебіторської заборгованості, конкурентний ризик	Сезонні коливання, поява нових конкурентів, зміна купівельної спроможності	Зниження виручки, зростання запасів, втрата частки ринку

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4. Розрахунок впливу постійних витрат на рівень підприємницького ризику оптичної мережі

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Виручка від реалізації, тис. грн	33605,3	33605,3	33605,3
Змінні витрати, тис. грн	29565,3	29565,3	29565,3
Маржинальний дохід, тис. грн	4040,0	4040,0	4040,0
Постійні витрати, тис. грн	3352,4	3520,0	3587,0
Прибуток, тис. грн	687,6	520,0	453,0
Точка безбитковості, шт. (умовних одиниць)	5809	6108	6225
Операційний важіль	5,88	7,77	8,92
Запас фінансової міцності, тис. грн	5719,6	4282,1	3724,2
Запас фінансової міцності, %	17,02	12,74	11,08

Джерело: розраховано авторами на основі даних оптичної мережі.

Для кожного бізнес-процесу запропоновано контрольні процедури превентивного управління: для процесу "Постачання" — контроль відповідності термінів, обсягів поставки, якості сировини та матеріалів; для процесу "Надання послуг" — контроль операцій, виявлення втрат часу, контроль відхилень від норм; для процесу "Продажі" — контроль запасів готової продукції, якості продукції, динаміки обсягу реалізації.

Як основний інструмент управління ризиком виділено управлінський аналіз, заснований на розрахунку операційного важеля. Чим вищий операційний важіль, який визначається як відношення маржинального доходу до прибутку, тим більший ризик. Методику розрахунку операційного важеля проілюстровано на прикладі оптичної мережі (на основі узагальнених даних).

Порівняння представлених альтернатив дозволяє зробити висновок про негативний вплив постійних витрат на рівень підприємницького ризику. Наслідком зростання цієї категорії витрат всього на 5% стане зростання операційного важеля та зниження запасу фінансової міцності. Отже, тим більшим є відносне зниження прибутку від реалізації під впливом ризиків зниження обсягу реалізації. Водночас, чим вища частка постійних витрат у загальній їх сумі, тим сильніше збільшиться прибуток від реалізації при однаковому зростанні обсягу реалізації за сприятливої кон'юнктури ринку.

З огляду на високу інерційність великих мереж оптик, рекомендовано створення аналітичних служб, які займаються, зокрема, прогнозуванням кон'юнктури ринку збуту та виробленням рекомендацій щодо превентивної реструктуризації витрат залежно від очікуваної кон'юнктури ринку.

Важливим напрямом удосконалення управління ризиками є побудова системи показників ідентифікації ризиків, яка ґрунтується на наступних принципах:

1. система показників повинна містити дві групи: ключові показники ризиків (характеризують відносне відхилення ключових показників складових підприємницької діяльності від планових значень) та довідкові показники (фактори, що визначають ключові показники);

2. побудова системи показників здійснюється за складовими діяльності "зверху-вниз": спочатку формуються показники складової "Фінанси", потім "Клієнти та зовнішнє середовище", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та зростання";

3. у кожную групу входять показники двох класів: базові (спільні для різних підприємств) та індивідуальні (конкретного підприємства);

4. система показників є відкритою для доповнення новими показниками;

5. показники відображають відхилення від планової якості досягнення цільової функції, важелі (характеризують чутливість одних показників до зміни інших), фактори, що визначають ключові показники, реалізовані ризики та ризики з високою ймовірністю реалізації.

Система показників ідентифікації ризиків оптичної мережі включає:

— Складова "Фінанси": рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії (фінансова незалежність), оборотність товарних запасів (дні), частка простроченої дебіторської заборгованості, чистий грошовий потік.

— Складова "Клієнти та зовнішнє середовище": частка ринку, кількість активних клієнтів, індекс лояльності клієнтів (NPS), кількість скарг, середній чек, частка повторних продажів.

— Складова "Внутрішні бізнес-процеси": коефіцієнт шлюбу (кількість бракованих лінз /оправ), час виконання замовлення (дні), оборотність складських запасів, коефіцієнт затовареності, відсоток своєчасних поставок від постачальників.

— Складова "Навчання та зростання": плинність кадрів (особливо оптометристів та консультантів), кількість навчених співробітників за період, інвестиції в навчання на одного співробітника, кількість раціоналізаторських пропозицій.

Запропонована система орієнтована на виявлення факторів, що впливають на головні ключові показники ідентифікації ризиків через систему важелів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розвинуто теоретико-методологічні засади ризик-орієнтованого управлінського обліку мережі оптик.

1. Систематизовано та обґрунтовано напрями розвитку управлінського обліку на основі процесного, ризик-орієнтованого, інституційного та стратегічного підходів. Розроблено концептуальну модель ризик-орієнтованого управлінського обліку оптичної мережі та обґрунтовано взаємозв'язок її елементів.

2. Визначено основні елементи організації управлінського обліку для мереж оптик, що включають поетапне виконання робіт, виділення ключових областей управління та побудову завдань управлінського обліку.

3. Уточнено зміст категорії "ризик" та визначено його місце в системі управлінського обліку оптичної мережі. Систематизовано критерії класифікації ризиків, запропоновано класифікацію ризиків для застосування в системі управлінського обліку. Виявлено причини виникнення та наслідки ризиків, обґрунтовано необхідність їх відображення в управлінському обліку та звітності.

4. Розроблено методику оцінки ефективності управління ризиками на основі розрахунку операційного важеля, що дозволяє здійснювати ефективний вибір управлінського рішення. Визначено вплив постійних витрат на рівень підприємницького ризику: зростання постійних витрат призводить до збільшення операційного важеля та зниження запасу фінансової міцності.

5. Запропоновано систему показників ідентифікації ризиків оптичної мережі, яка включає ключові та довідкові показники за складовими діяльності: "Фінанси", "Клієнти та зовнішнє середовище", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та зростання".

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками та менеджерами мереж оптик для підвищення ефективності ризик-орієнтованого управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою в умовах економічної нестабільності та повоєнної відбудови України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з автоматизацією розрахунків за запропонованими методами та адаптацією системи показників для інших категорій роздрібної торгівлі.

Література:

1. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ "Борисфен-М", 2016. 336 с.
2. Drury, C. (2018), Cost and Management Accounting, 9th ed., Cengage Learning, Andover, UK.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 520 с.
4. Нападовська Л.В. Управлінський облік: значення та напрями розвитку для вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Облік і фінанси. 2022. № 3 (97). С. 7—17.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: матричний підхід. Економіка та прогнозування. 2022. № 3. С. 74—91.
6. Павелко О.В., Миронець М.Б. Торговельні мережі в Україні: організаційні засади проведення економічного аналізу господарської діяльності. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2025. Вип. 4 (112). С. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532
7. International Financial Reporting Standard 7 "Financial Instruments: Disclosures". URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/>
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70 (1). P. 71—79.

References:

1. Vitlinskyi, V.V. and Nakonechnyi, S.I. (2016), Ryzhik v menedzhmentі [Risk in Management], Borysfen-M, Kyiv, Ukraine.
2. Drury, C. (2018), Cost and Management Accounting, 9th ed., Cengage Learning, Andover, UK.
3. Holov, S.F. (2021), Upravlinskyi oblik [Management Accounting], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Napadovska, L.V. (2022), "Management accounting: meaning and directions of development for domestic enterprises in the context of European integration", Oblik i finansy, Vol. 3 (97), pp. 7—17.
5. Tereshchenko, O.O. (2022), "Anti-crisis financial management at the enterprise: a matrix approach", Ekonomika ta prohozuvannia, Vol. 3, pp. 74—91.
6. Pavelko, O.V. and Myronets, M.B. (2025), "Trade networks in Ukraine: organizational principles of economic analysis of economic activity", Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia, Vol. 4 (112), pp. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532
7. IFRS (2005), "International Financial Reporting Standard 7 (IFRS 7), "Financial Instruments: Disclosures", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/> (Accessed 15 April 2026).
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol. 70 (1), pp. 71—79.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26

Процецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663