



Edward Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu
edward.nowak@ue.wroc.pl

RACHUNEK KOSZTÓW POSTULOWANYCH Z UWZGLĘDNIENIEM RYZYKA

Streszczenie: Koszty są tym parametrem ekonomicznym charakteryzującym działalność jednostek gospodarczych, który kształtuje się pod wpływem wielu czynników. To powoduje występowanie ryzyka dotyczącego poziomu kosztów, jakie będą poniesione w przyszłości. Rodzi to określone problemy dla szacowania kosztów podejmowanej i prowadzonej działalności gospodarczej. Modelem rachunku kosztów nastawionym na to szacowanie jest rachunek kosztów postulowanych. Niniejszym artykuł ukazuje problem pomiaru kosztów postulowanych przy uwzględnieniu występującego ryzyka. W artykule ukazano wpływ ryzyka na kształtowanie się kosztów działalności przedsiębiorstwa. Zaproponowano sposób uwzględniania ryzyka w rachunku kosztów postulowanych. Szczególną uwagę zwrócono na rolę analizy odchyień kosztów poniesionych od kosztów postulowanych w szacowaniu ryzyka i kontroli w warunkach jego występowania.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kosztami, rachunek kosztów w warunkach ryzyka, rachunek kosztów postulowanych, analiza odchyień kosztów.

Wprowadzenie

Rachunek kosztów zajmuje się pomiarem kosztów ponoszonych w przedsiębiorstwie w związku z prowadzoną działalnością. Przy czym koszty należy ustalać nie tylko w trybie *ex post*, ale także w trybie *ex ante*. Pomiarowi powinny przeto podlegać nie tylko koszty faktycznie poniesione w przeszłości, ale także koszty przewidziane do poniesienia w przyszłości. Jednocześnie koszty ustalone *ex post* porównuje się z tymi oszacowanymi *ex ante*. Takie podejście do rachunku kosztów jest związane z dokonywaniem czasowego rozgraniczania

kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo: kosztów przeszłościowych i kosztów przyszłościowych.

Koszty, jakie będą poniesione w przyszłości w związku z realizacją planowanych przedsięwzięć gospodarczych, są ustalane na podstawie szacunków. Ponieważ prowadzenie działalności odbywa się w warunkach niepewności, to koszty rzeczywiście poniesione nigdy nie pokrywają się z tymi oszacowanymi. Inaczej mówiąc, występują odchylenia kosztów faktycznie poniesionych od tych zakładanych, perspektywnych. Nieodłącznym elementem prowadzenia jakiegokolwiek działalności gospodarczej jest więc ryzyko, które towarzyszy także ponoszonym kosztom.

Ryzyko, jakie występuje w przedsiębiorstwach w związku z ponoszeniem kosztów, powinno być uwzględnione w systemie rachunku kosztów. To uwzględnianie ryzyka przy pomiarze kosztów jest możliwe przez zastosowanie rozdzielonego sposobu prezentacji kosztów. Zastosowanie tego sposobu jest związane z rachunkiem kosztów postulowanych, który jest prowadzony w trybie *ex ante* i zajmuje się ustaleniem kosztów *a priori*. Nieodłącznym elementem rachunku kosztów postulowanych jest analiza odchyłeń kosztów rzeczywiście poniesionych od kosztów postulowanych. Analiza ta umożliwia ocenę skali ryzyka towarzyszącego kosztom związanym z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej.

Problematyce prowadzenia rachunku kosztów postulowanych w warunkach ryzyka jest poświęcony niniejszy artykuł. Opracowanie to wypełnia pewną lukę, jeśli chodzi o uwzględnianie ryzyka przy pomiarze różnych wielkości ekonomicznych. Zazwyczaj bowiem w zarządzaniu finansami ryzyko odnosi się do wartości oraz instrumentów finansowych. Rzadko natomiast porusza się problem ryzyka towarzyszącego ponoszeniu kosztów.

Głównym celem opracowania jest ukazanie wpływu ryzyka na kształtowanie się kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz sposobów jego uwzględniania i szacowania w systemie rachunku kosztów postulowanych. Zasadnicza teza artykułu zawiera się w stwierdzeniu, że rachunek kosztów postulowanych może być użytecznym instrumentem zarządzania kosztami w warunkach ryzyka. Cel został zrealizowany, a teza zweryfikowana na podstawie krytycznej analizy literatury z zakresu rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej.

1. Wpływ ryzyka na ponoszenie kosztów w przedsiębiorstwach

Nie ma takiej działalności gospodarczej, która nie wymagałaby ponoszenia kosztów. Wiadomo, że koszty powodują zmniejszanie korzyści ekonomicznych osiąganych przez przedsiębiorstwo, których syntetyczną miarą jest wynik finan-

sowy. Ponadto koszty stanowią kryterium podejmowania różnorodnych decyzji gospodarczych. To powoduje, że prowadzenie działalności bez względu na poziom ponoszonych kosztów wcześniej czy później powoduje trudności finansowe przedsiębiorstwa, niekiedy wręcz prowadzi do jego upadku. Koszty powinny zatem podlegać kontroli, tak aby można było zapanować nad ich poziomem.

Prowadzenie działalności gospodarczej nie zawsze kończy się sukcesem, jeśli chodzi o osiągnięte wyniki finansowe. Często jest tak, że przy danym poziomie kosztów osiąga się przychody znacznie niższe niż oczekiwane przez rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia. Niekiedy jednak przyczyną tego jest to, że dla osiągnięcia oczekiwanych efektów (np. przychodów) ponosi się koszty znacznie wyższe niż te zakładane przed rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia. Jest tak dlatego, że prowadzenie działalności gospodarczej odbywa się w warunkach niepewności. To powoduje konieczność uwzględniania ryzyka w podejmowaniu decyzji przy uwzględnianiu kosztów [Kaczyńska, 2007].

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa są zatem tą miarą rezultatów działalności gospodarczej, która jest narażona na ryzyko. Jest to skutkiem tego, że zarówno przychody, jak i koszty wykazują zmienność pod wpływem różnorodnych czynników, czyli są narażone na ryzyko, przy czym skala ryzyka dotyczącego przychodów i kosztów nie jest taka sama. Wiadomo, że przychody zależą w dużym stopniu od czynników zewnętrznych, których źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa, i są to w dużym stopniu czynniki niezależne od przedsiębiorstwa. Koszty są natomiast kategorią wewnętrzną i są ponoszone w przedsiębiorstwie; na poziom kosztów wpływają zatem czynniki zależne od przedsiębiorstwa. To powoduje, że ryzyko przychodów jest zazwyczaj większe od ryzyka kosztów. Jednakże ryzyko przychodów ma charakter bardziej niezależny w porównaniu z ryzykiem kosztów, które bardziej zależy od przedsiębiorstwa. Dlatego ryzyko kosztów łatwiej poddaje się sterowaniu niż ryzyko przychodów.

Ponoszenie kosztów jest narażone na różne rodzaje ryzyka. Najważniejszym z nich jest niewątpliwie ryzyko operacyjne, które jest związane z wykorzystaniem zasobów w prowadzonej działalności. Ryzyko towarzyszące kosztom ma zazwyczaj wewnętrzny charakter, gdyż jest związane z różnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to jednocześnie ryzyko niesystematyczne (specyficzne), spowodowane czynnikami tkwiącymi w przedsiębiorstwie. Ponadto ryzyko związane z kosztami ma normalny charakter, gdyż jest nieodłącznie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Istotą ryzyka kosztów jest możliwość wystąpienia odchyleń kosztów faktycznie poniesionych od kosztów oczekiwanych (zakładanych). Przy prowadzeniu działalności gospodarczej zawsze jest tak, że poniesione w rzeczywistości

koszty będą się różnić od tych, które zakładano. Niekiedy zdarza się tak, że koszty faktycznie poniesione są niższe od oczekiwanych. W takim przypadku osiąga się wyniki finansowe lepsze, niż oczekiwano. Bywa też tak, że koszty poniesione są wyższe od tych, które zostały założone. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo osiąga wyniki finansowe gorsze, niż były oczekiwane.

Możliwość wystąpienia korzystnych i niekorzystnych odchyłeń kosztów rzeczywistych od kosztów zakładanych przemawia za neutralnym podejściem do definiowania ryzyka kosztów. W poziomie ponoszonych kosztów znajdują się bowiem źródła zarówno szansy osiągnięcia lepszych wyników, jak i niebezpieczeństwa niezrealizowania oczekiwanych wyników. Występowanie korzystnych odchyłeń kosztów faktycznie poniesionych od kosztów zakładanych zwiększa szansę osiągnięcia sukcesu w biznesie. Natomiast powstanie odchyłeń niekorzystnych dotyczących kosztów zwiększa niebezpieczeństwo poniesienia porażki przy podejmowaniu i prowadzeniu działalności.

2. Rachunek kosztów postulowanych a ryzyko kosztów

Przyjęcie neutralnego podejścia do definiowania ryzyka kosztów wymaga określenia poziomu kosztów, jaki będzie prawdopodobnie poniesiony w przyszłości na zrealizowanie danego zakresu działalności. Chodzi o to, aby stworzyć odpowiednią bazę porównawczą dla odniesienia kosztów faktycznie poniesionych i ustalenia odchyłeń od tego zakładanego poziomu. Wielkość stwierdzonych odchyłeń, których wystąpienie jest skutkiem zmienności warunków wewnętrznych i otoczenia przedsiębiorstwa, stanowi podstawę do oceny skali ryzyka towarzyszącego kosztom.

Systemem rachunku kosztów ukierunkowanym na dostosowanie do zmieniających się warunków działalności przedsiębiorstwa jest rachunek kosztów postulowanych. Jest to bowiem elastyczny rachunek kosztów przyszłościowych, który może być zintegrowany z operacyjnym rachunkiem kosztów rzeczywistych [Sołtys, 2005, s. 10]. Dzięki temu rachunek kosztów postulowanych może być ważnym elementem systemu zarządzania ryzykiem kosztów w przedsiębiorstwie.

Rachunek kosztów postulowanych jest pewną odmianą rachunku kosztów o charakterze apriorycznym, w którym wykorzystuje się kategorię kosztów postulowanych [Jarugowa, Malc i Sawicki, 1983, s. 210]. Koszty postulowane określają wzorcową, niezbędną do poniesienia wysokość kosztów do zrealizowania danego zakresu działalności. Zakłada się przy tym racjonalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa w danych warunkach prowadzenia działalno-

ści. Koszty postulowane charakteryzują się planowością, dyrektywnością i stymulatywnością oraz traktowane są jako wielkości indywidualnie niezbędne do zrealizowania jednostki odniesienia kosztów [Nowak i Wierziński, 2010, s. 85].

W rachunku kosztów postulowanych wyznacza się wzorce kosztowe określające oczekiwany poziom kosztów w ustalonym okresie. Wielkość kosztów postulowanych ustala się przed rozpoczęciem roku obrotowego (roku budżetowego) i najczęściej obowiązuje ona w całym okresie. Niekiedy jednakże w trakcie roku obrotowego (roku budżetowego) koszty postulowane podlegają aktualizacji w celu dostosowania do zmieniających się warunków prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa.

W rachunku kosztów postulowanych stosuje się postulaty kosztowe o różnym charakterze. Najczęściej są to wielkości planowane lub standardowe. Koszty planowane są kosztami przewidywanymi do poniesienia w przyszłości do zrealizowania danego zadania gospodarczego. Określają one taką wysokość przyszłych kosztów, jaka będzie poniesiona w warunkach racjonalnego wykorzystania czynników działalności. Przy tym zakłada się zdolności produkcyjne wystarczające do zrealizowania planowanej wielkości produkcji. Koszty planowane są zatem taką kategorią kosztów postulowanych, których poziom jest ekonomicznie uzasadniony [Nowak i Wierziński, 2010, s. 88]. Rachunkowi kosztów planowanych jest w całości poświęcona praca [Szydelko, 2004].

Koszty standardowe są natomiast określane na podstawie postulatów o charakterze norm zużycia czynników działalności. Normy te są ściśle określane na podstawie specyfikacji produktów i są to koszty niezbędne do wykonania jednostki produkcji. Koszty standardowe są wyznaczane na podstawie technologicznie niezbędnych nakładów czynników działalności, wyrażonych normami ich zużycia. Przy tym ustala się je dla optymalnych warunków realizacji procesu produkcyjnego. Koszty standardowe są zatem takimi kosztami postulowanymi, których poziom jest uzasadniony względami technologicznymi [Nowak i Wierziński, 2010, s. 89].

Rachunek kosztów postulowanych jest często jedynym narzędziem wykorzystywanym przez menedżerów przedsiębiorstwa w kontroli kosztów. Poprawnie ustalone i zastosowane koszty postulowane (standardowe, planowane) mogą okazać się najbardziej właściwym punktem odniesienia do oceny kosztów działalności przedsiębiorstwa [Doyle, 2006, s. 26]. Rachunek kosztów postulowanych może okazać się także użytecznym narzędziem oceny kosztów, która powinna być nieodłącznym elementem zarządzania kosztami.

3. Odchylenia od kosztów postulowanych

Narażenie kosztów na ryzyko powoduje występowanie odchyleń kosztów faktycznie poniesionych od kosztów postulowanych. Wielkość tych odchyleń zależy więc od skali ryzyka towarzyszącego kosztom działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie tych odchyleń można zatem wnioskować o poziomie ryzyka kosztów. Można przyjąć, że im większe są odchylenia kosztów poniesionych od kosztów postulowanych, tym na większe ryzyko są narażone koszty.

Odchylenia kosztów faktycznie poniesionych od kosztów postulowanych mogą mieć różny charakter. Biorąc pod uwagę możliwość oddziaływania na te odchylenia, można wyróżnić dwa ich rodzaje [Malc, 1963, s. 211-212]:

- sprostowania kosztów postulowanych,
- niedotrzymania kosztów postulowanych.

Wyróżnienie sprostowań i niedotrzymań kosztów postulowanych ma istotne znaczenie dla wskazania odpowiednich sposobów reagowania na ryzyko towarzyszące ponoszeniu kosztów.

Sprostowania kosztów postulowanych są odchyleniami kosztów uznanych wstępnie jako indywidualnie niezbędne od poziomu kosztów postulowanych aktualnie niezbędnego. Celem oddziaływania na te odchylenia jest stopniowa aktualizacja wstępnie uznanych jako niezbędne kosztów postulowanych. Przy czym ze względu na możliwość przewidywania wyróżnia się dwa rodzaje sprostowań kosztów indywidualnie niezbędnych: planowane i nieplanowane. Sprostowania planowane są zakładane w planie działalności i dotyczą tych elementów kosztów, które wykazują z góry założoną dynamikę. Sprostowania nieplanowane wynikają ze zmian warunków prowadzenia działalności w stosunku do tych założonych przy określaniu kosztów postulowanych.

Niedotrzymania kosztów postulowanych są odchyleniami kosztów rzeczywiście poniesionych od kosztów postulowanych, uznanych jako indywidualnie niezbędne. Są one skutkiem wystąpienia zdarzeń mających wpływ na poziom kosztów, które odbiegają od tych założonych przy ustalaniu kosztów aktualnie niezbędnych. Niedotrzymania kosztów postulowanych mają charakter odchyleń nieplanowanych i wynikają one z pewnych nieprawidłowości przy ponoszeniu kosztów. Biorąc pod uwagę sposób ustalania tych niedotrzymań, można wyróżnić odchylenia udokumentowane oraz odchylenia nieudokumentowane. Odchylenia udokumentowane są ujmowane w źródłowej dokumentacji kosztowej, dzięki czemu mogą być jednoznacznie zidentyfikowane. Odchylenia nieudokumentowane są natomiast trudne do zidentyfikowania i mogą być rozpoznane w drodze szczegółowych analiz.

Odchylenia kosztów faktycznie poniesionych od kosztów postulowanych powinny być przedmiotem badań analitycznych. Szczegółowej analizie są poddawane odchylenia istotne, które przekraczają określone granice tolerancji. W ten sposób kadra kierownicza skupia się na tych obszarach działalności, które wymagają indywidualnego podejścia. Jeśli są to odchylenia korzystne, to należy wskazać działania wzmacniające ich wystąpienie w przyszłości. W przypadku odchylen niekorzystnych powinny być podjęte działania korygujące, które zapobiegają ich wystąpieniu w przyszłości.

4. Problem identyfikacji i szacowania ryzyka kosztów

Ponoszeniu kosztów towarzyszą zazwyczaj różne rodzaje ryzyka, które są związane z uwarunkowaniami działalności prowadzonej przez jednostki gospodarcze [Jaworska, 2009]. Przede wszystkim jest to ryzyko normalne, które zawsze trzeba podjąć w przypadku przedsięwzięć gospodarczych. Jest to ryzyko subiektywne, gdyż jest spowodowane niemożliwością dokładnego ustalenia przyszłych kosztów. Ponadto koszty są obarczone ryzykiem niesystematycznym (dywersyfikowalnym) o charakterze operacyjnym, gdyż wynika z podejmowanych i wykonywanych działań. Koszty są kategorią wartościową, dlatego są także narażone na ryzyko finansowe. Projektując rachunek kosztów postulowanych, należy zatem liczyć się z wystąpieniem ryzyka o różnym charakterze, na jakie narażone jest prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa.

Koszty są niezwykle złożoną kategorią ekonomiczną i składają się z wielu szczegółowych pozycji odznaczających się specyficznymi właściwościami. Przy tym na poszczególne składniki kosztów zazwyczaj oddziałują odmienne czynniki, a ponadto siła i kierunek wpływu różnych czynników są niejednakowe. To powoduje, że analiza ryzyka kosztów nie może ograniczać się do rozpatrywania ich jako jednej syntetycznej wielkości. Należy zatem wniknąć w wewnętrzną strukturę kosztów, tak aby można było dotrzeć do pierwotnych źródeł ryzyka poszczególnych ich składników. To powinno umożliwić wskazanie odpowiednich sposobów kontroli ryzyka towarzyszącego ponoszeniu kosztów.

Biorąc pod uwagę przedmiotowy zakres kosztów działalności przedsiębiorstwa, można wskazać dwa rodzaje ryzyka kosztów:

- ogólne ryzyko kosztów, które dotyczy kosztów globalnych,
- szczegółowe ryzyko kosztów, które dotyczy poszczególnych składników kosztów.

Jest tak, że ogólne ryzyko kosztów jest wypadkową szczegółowego ryzyka kosztów, przy czym wpływ ryzyka szczegółowego na ryzyko ogólne zależy od udziału poszczególnych składników kosztów w kosztach całkowitych. Zależność tę można przedstawić za pomocą następującego wzoru:

$$R(K) = \sum_{i=1}^n W_i \cdot R(K_i),$$

gdzie:

$R(K)$ – ogólne ryzyko kosztów,

$R(K_i)$ – ryzyko i -tego składnika kosztów,

W_i – wskaźnik struktury kosztów:

$$W_i = \frac{K_i}{K}.$$

Przy szacowaniu ryzyka poszczególnych składników kosztów należy także uwzględnić podstawową zależność, zgodnie z którą koszty są iloczynem dwóch czynników [Nowak, 2014]:

- ceny, stawki lub taryfy, oraz
- normy zużycia zasobów.

Tak więc, oceniając poziom ryzyka różnych składników kosztów należy oszacować ryzyko zmiany cen, stawek lub taryf oraz ryzyko zmiany norm zużycia zasobów zaangażowanych w działalności przedsiębiorstwa. Ryzyko zmiany cen, stawek i taryf jest ryzykiem o charakterze finansowym. Ryzyko zmiany zużycia zasobów przypadające na jednostkę produkcji jest natomiast ryzykiem technologicznym. Niewątpliwie pierwszy rodzaj ryzyka mniej zależy od działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa niż ten drugi.

Podsumowanie

Rachunek kosztów jest niewątpliwie jednym z najważniejszych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż wspomaga informacyjnie proces podejmowania decyzji gospodarczych. Ponieważ rozpatrywane decyzje odnoszą się do przyszłości, dlatego są oparte na kosztach ustalanych *a priori*, których najważniejszą kategorią są koszty postulowane, będące skutkiem określonych decyzji. Ponieważ wyznaczanie kosztów postulowanych wiąże się z szacunkami na podstawie informacji dotyczących przyszłości, kadra kierownicza przedsiębiorstwa musi liczyć się z ryzykiem ich dotyczącym.

Szacowanie kosztów postulowanych z uwzględnieniem ryzyka jest trudne, ponieważ kształtuje się pod wpływem wielu czynników o różnym charakterze.

Ponadto siła i kierunek wpływu tych czynników są niejednakowe, co powoduje problemy kwantyfikacji skali ryzyka towarzyszącego ponoszonym kosztom. Mimo to należy podejmować działania dotyczące ukierunkowania na identyfikację czynników ryzyka, na jakie narażone są koszty, oraz pomiar jego skali.

Właściwe sterowanie ryzykiem powinno być ukierunkowane na ich doprowadzenie do zakładanego poziomu, odzwierciedlonego w kosztach postulowanych. Skutkiem występowania ryzyka są odchylenia kosztów poniesionych od kosztów postulowanych. Jednocześnie wielkość tych odchyleń jest przyczyną sukcesu lub porażki w biznesie. Dlatego w zarządzaniu ryzykiem kosztów należy zminimalizować działanie czynników ryzyka powodujących występowanie odchyleń niekorzystnych, natomiast zmaksymalizować wpływ tych czynników, które są źródłem odchyleń korzystnych.

Literatura

- Doyle D.P. (2006), *Kontrola kosztów. Element zarządzania strategicznego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jarugowa A., Malc W., Sawicki K. (1983), *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa.
- Jaworska E. (2009), *Ryzyko w budżetowaniu działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 545, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 19.
- Kaczyńska M. (2007), *Koszty w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1175.
- Malc W. (1963), *Rachunek kosztów postulowanych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa.
- Nowak E. (2014), *Ryzyko kosztów działalności przedsiębiorstwa* [w:] J. Chluska, J. Rubik (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne*, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa.
- Nowak E. (2010), *Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa* [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Nowak E., Wierzbiński M. (2010), *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa.
- Sołtys D. (2006), *Rachunek kosztów postulowanych w controllingu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szydełko A. (2004), *Rachunek kosztów planowanych w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk.

**POSTULATED COSTS ACCOUNTING
WITH REGARD TO POTENTIAL RISK**

Summary: Costs are an economic parameter characterising activities of business entities influenced by many factors. This results in the prevalence of risks regarding the cost levels to be incurred in the future. It creates particular problems for estimating the costs of the undertaken and conducted economic activities. The model of cost accounting adjusted to such estimations is *postulated cost accounting*. This article presents the problem of measuring the postulated costs while taking into account the risks involved. The article also shows the impact of risk on the formation of the cost of business. It includes a suggestion to take the risk into account when considering the postulated costs. Particular attention has been paid to the role of the analysis of the deviations of the costs incurred from the postulated costs in the risk assessment and control of the conditions of its occurrence.

Keywords: risk management, cost management, cost accounting in risky conditions, postulated cost accounting, cost deviations analysis.