



DOI 10.58423/2786-6742/2026-14-406-422

УДК 657:658.011.3

Наталія САВЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: [0000-0001-7092-619X](https://orcid.org/0000-0001-7092-619X)
Scopus Author ID: [57218251375](https://orcid.org/57218251375)
e-mail: nataliyasavchenko2010@ukr.net
(Corresponding author)

Роман САВЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: [0000-0002-4586-9426](https://orcid.org/0000-0002-4586-9426)

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті досліджено роль системи управлінського обліку як базової інформаційної основи гарантування економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану, кіберзагроз та системних ризиків макроекономічної невизначеності. Розглянуто зміст поняття економічної безпеки суб'єкта господарювання як комплексного явища, що характеризується захищеністю його ресурсного потенціалу, грошових потоків, ділової репутації та інтелектуальної власності від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Виділено три ключові компоненти безпекової структури: операційну, фінансову та інформаційну. Запропоновано типологію загроз, у якій ризики розмежовано на традиційні та специфічні. Класифіковано ризики воєнного часу за рівнем деструктивного впливу з виділенням критичних пріоритетів для облікової системи. Встановлено, що превентивний захист бізнесу вимагає інтеграції в систему управлінського обліку фінансових та нефінансових показників. При цьому нефінансові показники (тривалість простоїв, логістичні затримки, плинність кадрів) виступають прогностичними маркерами раннього попередження відхилень, а вартісні показники дозволяють в режимі реального часу моделювати зміни точки беззбитковості й касові розриви. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи управлінського обліку через консолідацію неструктурованих даних в межах єдиної обліково-аналітичної системи за допомогою інструментів логічного групування та структурування інформації. Визначено роль управлінського обліку як інструменту внутрішнього комплаєнсу та протидії корпоративному шахрайству через впровадження жорстких регламентів, розмежування прав доступу в ERP-системах і створення дворівневого алгоритму захисту від безнадійних боргів шляхом кредитного скорингу та автоматичного блокування відвантажень при порушенні лімітів. Визначено, що необхідним є використання прикладних алгоритмів штучного інтелекту для



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



автоматизованого зчитування й семантичного маркування неструктурованих даних та їх інтеграції в діючі ERP-системи підприємств. Зазначено, що подальшого вивчення потребують напрями вдосконалення методології комплексних стрес-тестів, які б враховували синергетичний ефект кумулятивної дії кількох воєнних загроз одночасно.

Ключові слова: воєнні дії, економічна безпека, індикатори загроз, інформаційне забезпечення, ризик-менеджмент, управлінський облік, фінансова стійкість

JEL Classification: M41, G32, D81

Absztrakt. A tanulmány a vezetői számvitel rendszerének szerepét vizsgálja, mint a vállalkozások gazdasági biztonságának biztosítását szolgáló alapvető információs bázist a hadiállapot, a kiberfenyegetések és a makrogazdasági bizonytalanságból eredő rendszerszintű kockázatok körülményei között. A gazdálkodó szervezet gazdasági biztonságának fogalmát olyan komplex jelenségként értelmezi, amelyet az erőforrás-potenciál, a pénzáramlások, az üzleti hírnév és a szellemi tulajdon külső és belső fenyegetésekkel szembeni védettsége jellemez. A biztonsági struktúra három kulcseleme a működési, a pénzügyi és az információs biztonság. A tanulmány olyan fenyegetéstípológiát javasol, amely a kockázatok hagyományos és specifikus csoportokra különíti el. A háborús időszak kockázatait destruktív hatásuk mértéke szerint osztályozza, kiemelve a számviteli rendszer szempontjából kritikus prioritásokat. A kutatás megállapítja, hogy a vállalkozások megelőző védelme megköveteli a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók integrálását a vezetői számviteli rendszerbe. A nem pénzügyi mutatók – például a leállások időtartama, a logisztikai késedelmek és a munkaerő-fluktuáció – az eltérések korai előrejelzésének prognosztikai indikátoraiként szolgálnak, míg az értékalapú mutatók lehetővé teszik a fedezeti pont változásainak és a likviditási hiányoknak a valós idejű modellezését. A tanulmány alátámasztja a vezetői számviteli rendszer továbbfejlesztésének szükségességét a strukturálatlan adatok egységes számviteli-elemzési rendszerbe történő konszolidációja révén, az információk logikai csoportosítását és strukturálását szolgáló eszközök alkalmazásával. Meghatározza a vezetői számvitel szerepét a belső megfelelőség biztosításának és a vállalati csalások elleni fellépésnek az eszközeként, szigorú szabályozási előírások bevezetése, az ERP-rendszerek hozzáférési jogosultságainak elkülönítése, valamint a behajthatatlan követelésekkel szembeni kétszintű védelmi algoritmus kialakítása révén, amely hitelkockázati pontozásra és a meghatározott limitek túllépése esetén a kiszállítások automatikus blokkolására épül. A kutatás megállapítja, hogy szükséges a mesterséges intelligencia alkalmazott algoritmusainak felhasználása a strukturálatlan adatok automatizált beolvasására és szemantikai címkézésére, valamint azoknak a vállalati ERP-rendszerekbe történő integrálására. A tanulmány rámutat arra, hogy további kutatást igényel a komplex stressztesztet módszertanának továbbfejlesztése, különös tekintettel több háborús fenyegetés egyidejű, kumulatív hatásából eredő szinergikus következmények figyelembevételére.

Kulcsszavak: háborús cselekmények, gazdasági biztonság, fenyegetési indikátorok, információellátás, kockázatmenedzsment, vezetői számvitel, pénzügyi stabilitás.

Abstract. This article examines the role of the management accounting system as the core information base for ensuring enterprise economic security under martial law, cyber threats, and systemic risks arising from macroeconomic uncertainty. The article examines the concept of a business entity's economic security as a comprehensive phenomenon characterized by the protection of its resource potential, cash flows, business reputation, and intellectual property from the impact of external and internal threats. Three key dimensions of the security structure are identified: operational, financial, and informational. A typology is proposed that divides threats into traditional and war-specific categories. Wartime risks have been classified according to the level of their destructive impact on business processes, with critical priorities identified for the accounting system. It has been established that preventive business protection requires the integration of financial and non-financial indicators into the management accounting system. In this context, non-financial

indicators (duration of downtime, logistical delays, employee turnover) serve as early-warning indicators of emerging adverse trends, while cost indicators allow for real-time modeling of changes in the break-even point and cash shortfalls. The paper justifies the need to improve the management accounting system by consolidating unstructured data within a single accounting and analytical system by logically grouping and structuring information. The role of management accounting in supporting internal compliance and preventing corporate fraud is demonstrated through stringent internal procedures, the segregation of access rights in ERP systems, and the creation of a two-level algorithm for protection against bad debts based on credit scoring and the automatic blocking of shipments when credit limits are exceeded. The study recommends using AI-based tools to automate the extraction and semantic tagging of unstructured data and integrate them into existing enterprise ERP systems. Further research should focus on developing comprehensive stress-testing methods that account for the combined effects of multiple concurrent wartime threats.

Keywords: economic security, financial stability, information support, management accounting, military operations, risk management, threat indicators

Постановка проблеми. Економічна безпека підприємства традиційно розглядається через призму процесу управління, а саме: підприємство є стійким до конкурентного тиску, коливань попиту та фінансових ризиків. Проте сучасний стан розвитку економіки, геополітична ситуація та масове впровадження інноваційних технологій у господарську діяльність зумовили суттєве розширення цього поняття. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються одночасною дією як класичних ринкових загроз - загострення конкурентної боротьби, інфляційні процеси, неплатоспроможність контрагентів, так і специфічних ризиків воєнного часу: руйнування активів внаслідок обстрілів, втрата контролю через окупацію, відтік людського капіталу через мобілізацію та міграцію, нестабільність нормативно-правового регулювання, запровадження санкцій тощо. Жодна із перерахованих загроз окремо не є принципово чимось новим, проте їхня одночасна дія для вітчизняних підприємств формує іншу управлінську реальність, яка зумовлює необхідність застосування інтегрованих підходів.

Гарантування економічної безпеки у такому розширеному контексті не може обмежуватися виконанням окремих локальних функцій підрозділом охорони або юридичним відділом. Воно потребує системного підходу, що передбачає залучення всіх ключових підрозділів підприємства та координацію їх діяльності за допомогою єдиного інформаційного середовища. На наше переконання, роль такого середовища може виконувати система управлінського обліку, оскільки саме вона забезпечує збір, накопичення та використання інформації про всі суттєві аспекти господарської діяльності.

Проте практична діяльність вітчизняних підприємств свідчить, що управлінський облік переважно сприймається їхніми керівниками суто як інструмент фінансового планування, а не як інформаційна підтримка системи економічної безпеки. Інформація про ризики, якщо вона взагалі акумулюється, формується окремо від облікової системи - у звітах служби безпеки, річних аудиторських висновках чи оформлених в довільній формі повідомленнях



керівників підрозділів. Відтак, завдання інтеграції цих даних у цілісну інформаційну систему залишається нереалізованим. В умовах воєнного стану дефіцит часу на таку інтеграцію загострюється: загрози, які раніше актуалізувалися раз на десятиліття, сьогодні проявляються перманентно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування, оцінки та зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання перебувають в центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретико-методологічні основи дослідження внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності підприємств, а також загальні механізми їх мінімізації висвітлені в працях В. Марченко, О. Усика [1], О. Ковальова, В. Гриньова [2], Т. Дерун, Н. Гринчук, О. Титаренко [3], В. Гури, С. Іванова [4].

Окремі аспекти сутнісно-теоретичного осмислення безпекових категорій та специфіку їхнього прикладного інструментарію в різних секторах економіки вивчали І. Лукінов [5], К. Зайченко, Н. І. Діма [6], Ю. Огренич, В. Діброва [7], Т. Васильців, Н. Міценко, О. Мульска, В. Зайченко [8], Є. Рудніченко, О. Яремчук, О. Гайдук, А. Петяк [9] та інші. Обліково-аналітичне забезпечення як базовий елемент і стратегічний інструмент підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства розглядають дослідники С. І. Василішин, Л. Б. Гнатишин та О. С. Прокопишин [10], А. Г. Загородній, Г. О. Партин [11]. В своїх дослідженнях В. А. Замлинський, О. В. Волошина та С. В. Степаненко [12] наголошують, що адаптація та здійснення змін в обліковій політиці суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану є ключовим інструментом забезпечення їхньої економічної безпеки, мінімізації виникнення збитків та відновлення фінансової стійкості під впливом ризиків зовнішнього середовища.

Водночас на міжнародному рівні концептуальні підходи до управління глобальними ризиками, макроекономічними коливаннями, фінансовими кризами та інституційною нестабільністю закладено в працях таких провідних економістів, як К. Рейнхарт, К. Рогофф [13], М. Портер [14], А. Бойн, М. Лодж [15]. Вплив російсько-української війни на систему бухгалтерського обліку досліджували Д. Хауелл, К. Веллер [16], а питання застосування смарт-аналітики та штучного інтелекту в управлінні сталою ефективністю бізнесу розглядали П. Тягі, С. Гріма, К. Суд, Б. Баламуруган, Е. Озен, Т. Елефтеріос [17]. Необхідність створення комплексної системи, яка дозволить підприємствам забезпечити стійкість, безперервність діяльності та конкурентоспроможність в умовах політичних потрясінь, таких як санкції, торговельні конфлікти, зміни в нормативно-правовому регулюванні та геополітична напруженість висвітлено в дослідженнях А. Беннет та С. Фельдман [18].

Проте, попри значну кількість напрацювань, системне поєднання потенціалу інформаційно-аналітичних систем із безпековим менеджментом підприємств залишається фрагментарним. Більшість наявних досліджень фокусуються або виключно на класичних ринкових ризиках, або на

ізолюваному аналізі окремих складових безпеки (фінансової, кадрової, техніко-технологічної), без належної уваги до формування єдиної інформаційної основи управління ними.

Особливо гостро ця проблема постає в умовах воєнного стану та перманентного тиску непередбачуваних внутрішніх і зовнішніх чинників, коли виникає об'єктивна потреба у створенні інформаційного середовища для превентивної ідентифікації, моніторингу та упередження ризиків. Наразі теоретично обґрунтованою, але практично не реалізованою залишається завдання формування інформаційної підсистеми, у якій саме управлінський облік виступав би інтеграційним та інформаційним фундаментом системи економічної безпеки підприємства. Відсутність цілісних прикладних розробок, адаптованих до умов непередбачуваного та динамічного мікро- й макросередовища, зумовили актуальність, теоретико-методологічну та практичну потребу проведення даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад та науково-методичних підходів щодо трансформації системи управлінського обліку в інформаційну підсистему забезпечення економічної безпеки підприємства, здатну здійснювати моніторинг, оцінювання та сприяти мінімізації ризиків суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та високої мінливості зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, що включають в себе систематизацію загроз економічній безпеці з виокремленням ризиків воєнного часу, дослідження взаємозв'язку між інформаційними потоками управлінського обліку та безпековими складовими, обґрунтування ролі облікової системи як інтеграційного фундаменту для консолідації неструктурованих даних підрозділів, а також безпосередню розробку комплексної інформаційної концепції безпекового менеджменту, адаптованої до умов високої невизначеності й дефіциту часу.

Методи та методологія. Методологічною основою дослідження є системний підхід, концептуальні основи економічної безпеки та принципи організації управлінського обліку. Для досягнення мети використано методи: теоретичного узагальнення (для систематизації ризиків воєнного часу), системно-структурного аналізу (для дослідження взаємозв'язку облікових потоків і безпекових складових), моделювання (для побудови інформаційної моделі безпекового менеджменту) та абстрактно-логічний метод. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та аналітичні звіти щодо життєздатності бізнесу в умовах воєнного стану.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів не можуть бути повністю визначені та розраховані, тобто діяльність кожного підприємства завжди пов'язана із ризиком та можливими втратами. У цьому разі



виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив врахувати ризик та мінімізувати втрати [8]. Практика показує, що на більшості підприємств витрати на захист інформації складають значні суми, але в кінцевому підсумку часто не знижують розмір їх прибутку, оскільки зменшують як ймовірність, так рівень збитків (або непередбачуваних витрат). Підвищення захищеності ресурсів суб'єктів господарювання є одним з найважливіших чинників у забезпеченні його конкурентоспроможності. На думку більшості підприємців для багатьох клієнтів підприємства захищеність їх персональних даних часто відіграє важливу роль у ціні послуги. Для ділових партнерів також важливе збереження конфіденційності ділової інформації (про переговори, наміри і т.д.). Крім того, успішність в забезпеченні захисту інформації підвищує рейтинг підприємства як серед клієнтів, так і в бізнес-середовищі [9].

Економічна безпека підприємств являє собою сукупність заходів та стратегій, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та небезпек, що можуть порушити його стабільну діяльність і конкурентоспроможність. Це багатогранне поняття, яке включає в себе ефективну нейтралізацію від різноманітних загроз [10]. Це стан, при якому:

- 1) ресурсний потенціал (матеріальний, фінансовий, кадровий, інформаційний) захищений від ризиків втрат або суттєвого знецінення;
- 2) грошові потоки забезпечують своєчасне виконання поточних і довгострокових зобов'язань;
- 3) нематеріальні активи (бази даних, інтелектуальна власність, ноу-хау, репутаційні активи) знаходяться під ефективним контролем;
- 4) діяльність підприємства узгоджена із регуляторним середовищем і соціально-моральними очікуваннями.

У структурі економічної безпеки суб'єктів господарювання доцільно виокремити три напрями (рис. 1).

Попри функціональну автономність операційного, фінансового та інформаційного напрямів, їх інтеграція в єдину систему безпеки потребує формування наскрізного інформаційного середовища. Сполучною ланкою такого середовища є управлінський облік, оскільки він оперує методологічним апаратом, який дає змогу сформувати систему моніторингу внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів.

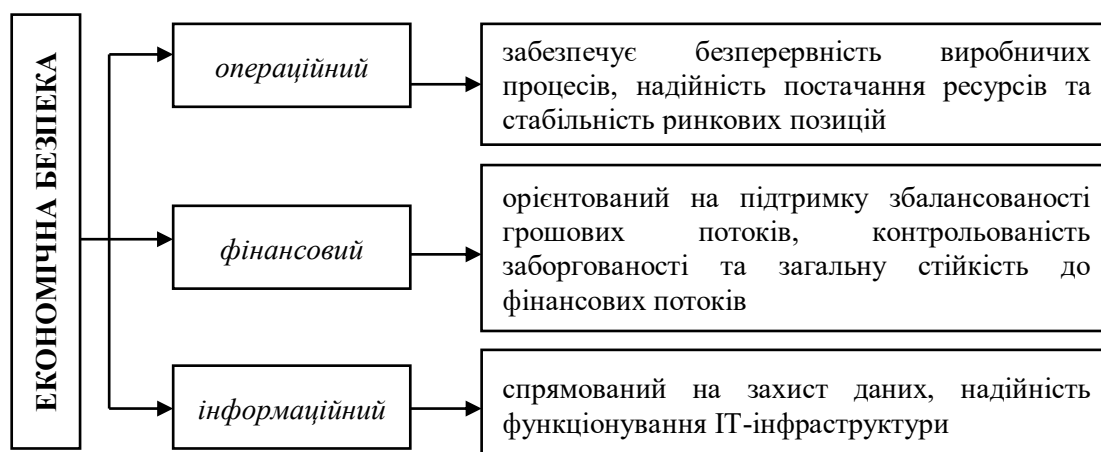


Рис. 1. Ключові напрями економічної безпеки суб'єкта господарювання

Джерело: власна розробка авторів

Роль управлінського обліку в зазначеній системі економічної безпеки полягає в забезпеченні наскрізного інформаційно-аналітичного супроводу реалізації завдань за всіма трьома напрямками. За відсутності інтеграції облікової системи із системою економічної безпеки можливою є ідентифікація лише очевидних зовнішніх загроз (підозрілих операцій, фізичних ризиків, кібератак тощо). При цьому залишаються поза увагою приховані ризики, що відображаються в фінансово-економічних показниках. До таких ризиків, наприклад, належать зниження прибутковості діяльності, скорочення обсягу оборотного капіталу, зростання залежності від позикового капіталу, погіршення показників ліквідності, збільшення величини простроченої або ж безнадійної заборгованості. Саме тому управлінський облік є внутрішнім індикатором раннього попередження, який дозволяє трансформувати приховані загрози в керовані ризики та вчасно попередити кризові явища.

В умовах воєнного стану традиційні підходи до оцінювання загроз економічній безпеці підприємств потребують перегляду. Екзогенні фактори воєнного часу мають кумулятивний характер, оскільки в них класичні ризики (ринкові, операційні, фінансові) переплітаються зі специфічними безпековими загрозами, створюючи ефект перманентної мінливості.

Для ефективного відображення загроз у системі управлінського обліку їх доцільно розділити на два блоки: традиційні (актуалізовані або видозмінені війною) та специфічні воєнні (породжені безпосередньо дією воєнного стану) (рис. 2):

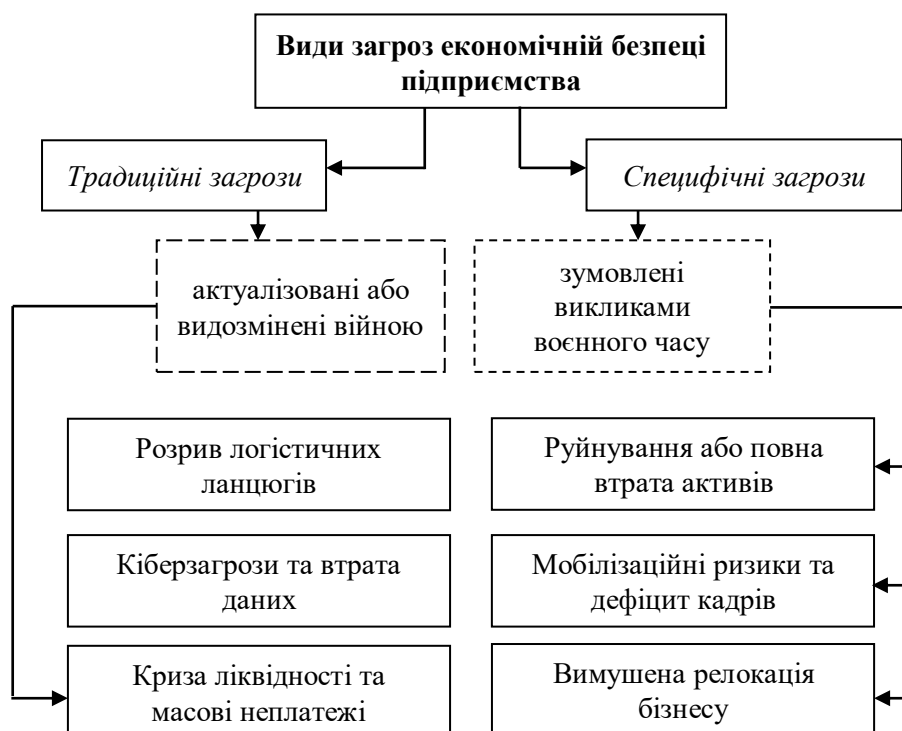


Рис. 2 Типологія загроз економічній безпеці підприємства

Джерело: власна розробка авторів

- руйнування та втрата активів в системі управлінського обліку означає втрату капіталу та потребу в екстреній переоцінці активів;
- блокада портів, руйнування транспортної інфраструктури, зміна митних режимів спричиняють затримки поставок, дефіцит сировини та різке зростання витрат на збутову логістику;
- мобілізація кваліфікованого персоналу, масова міграція (внутрішня та зовнішня), втрата унікальних професійних компетенцій призводять до зниження продуктивності праці та зростання витрат на пошук і навчання нових співробітників;
- необхідність перенесення виробництва в безпечніші регіони пов'язана з колосальними капітальними витратами, які часто не покриваються поточними доходами та тривалими простоями виробництва;
- цілеспрямовані хакерські атаки на критичну інфраструктуру підприємств, реєстри, ERP- та облікові системи спричиняють дестабілізацію діяльності підприємства або викрадення комерційної таємниці;
- втрата платоспроможності клієнтів, заморожування коштів на рахунках у банках, які опинилися в зоні бойових дій або під окупацією, а також свідоме затягування виплат контрагентами (використання воєнного стану як виправдання неплатежів) призводять до виникнення касових розривів.

З метою інтеграції загроз у систему моніторингу управлінського обліку необхідним є класифікаційний поділ ризиків за рівнем деструктивного впливу на ключові бізнес-процеси.

Таблиця 1

Класифікація ризиків воєнного часу за рівнем впливу на бізнес-процеси

Категорія ризику	Специфіка прояву в умовах війни	Рівень впливу на бізнес-процеси	Пріоритет для управлінського обліку
Критичні (червона зона)			
<i>Фізичне руйнування / втрата активів</i>	пряме влучання, пожежі, мародерство, конфіскація на окупованих територіях	катастрофічний (зупинка операційної діяльності, ліквідація бізнесу)	необхідне термінове списання активів, формування резервів, оцінка збитків для судово-претензійної роботи
<i>Критичний дефіцит енергоносіїв</i>	блекаути, руйнування енергетичної інфраструктури, ліміти на споживання	критичний (зрив виробничих планів, псування сировини)	розрахунок альтернативної собівартості (витрати на генератори), калькуляція витрат із врахуванням енергонезалежності
<i>Криза ліквідності</i>	масові дефолти покупців, блокування рахунків, касові розриви через падіння платоспроможного попиту	критичний (загроза банкрутства через неможливість фінансувати поточні витрати)	щоденний моніторинг грошових потоків, жорсткий контроль дебіторів, оптимізація платіжного календаря
Суттєві (жовта зона)			
<i>Порушення логістичних ланцюгів</i>	зміна маршрутів, дефіцит транспорту, блокування кордонів	суттєвий (заморожування оборотних коштів у запасах, погіршення стану транспортної інфраструктури, штрафи)	моніторинг оборотності запасів, перегляд страхового запасу, аналіз витрат на логістику
<i>Нестача трудових ресурсів</i>	втрата кваліфікованих кадрів та топ-менеджерів, неможливість їх швидкої заміни	суттєвий (падіння ефективності, зупинка окремих ліній)	збільшення витрат на рекрутинг, оцінка втрат від простою, перерахунок бюджету фонду оплати праці
<i>Релокаційні ризики</i>	перевезення потужностей, адаптація персоналу на новому місці	суттєвий (тимчасова зупинка продажів, високий рівень капітальних витрат)	бюджетування витрат на переїзд, оцінка інвестиційної доцільності запуску на новому майданчику
Помірні (зелена зона)			
<i>Кібератаки / Втрата IT-доступу</i>	блокування облікових баз даних, витік конфіденційної інформації	помірний (тимчасові збої в процесах адміністрування, затримка платежів)	облік витрат на кібербезпеку, хмарні сховища та резервне копіювання
<i>Валютно-цінові коливання</i>	інфляція, девальвація, валютні обмеження НБУ	помірний / суттєвий (зниження маржинальності, касові розриви)	постійне стрес-тестування ліквідності, мультивалютний облік, маржинальний аналіз за новими цінами

Джерело: власна розробка авторів

Класифікаційний поділ ризиків воєнного часу (див. табл. 1) засвідчує, що перманентна мінливість зовнішнього середовища вимагає від підприємства не просто фіксації збитків, а створення превентивної системи захисту. Ключовим

фактором ефективності такої системи є формування наскрізних інформаційних потоків, здатних трансформувати первинні облікові дані у стратегічні безпекові імпульси. У цьому контексті виникає об'єктивна необхідність детального аналізу кореляції між фінансовими й нефінансовими показниками управлінського обліку та функціональними складовими економічної безпеки, а також чіткого визначення прикладних «точок дотику» між обліковою системою та службою безпеки й ризик-менеджменту суб'єктів господарювання.

Традиційно управлінський облік оперує двома масивами інформації: фінансовими та нефінансовими параметрами бізнес-процесів. В умовах воєнного стану та високої невизначеності саме поєднання фінансових і нефінансових індикаторів дає змогу ідентифікувати приховані загрози на ранніх стадіях їх виникнення. Цей синергетичний ефект досягається завдяки тому, що нефінансові показники (наприклад, тривалість логістичних затримок, кількість людино-годин простою чи рівень плинності кадрів) слугують прогностичними індикаторами. Вони фіксують загрозу безпосередньо в момент її зародження на рівні операційних процесів, тоді як фінансові показники (зростання собівартості, падіння прибутку, дефіцит ліквідності) є запізнілими індикаторами, які лише констатують вартісні наслідки цих загроз у грошовому еквіваленті.

В умовах воєнного стану часова затримка між виникненням операційного збою та фінансовим колапсом підприємства скорочується до мінімуму. Тому ізольоване використання лише фінансових показників позбавляє менеджмент можливості превентивного реагування. Інтеграція нефінансових параметрів у систему управлінського обліку дає змогу сформуванню дворівневої системи раннього попередження:

1. на основі нефінансових даних ідентифікуються первинні деструктивні відхилення від зниження продуктивності через психологічне виснаження персоналу чи повітряні тривоги до критичного зменшення фізичних обсягів сировини на складах через блокування логістичних маршрутів;
2. на основі вартісних даних відбувається миттєва трансформація операційних сигналів у динамічні моделі фінансових результатів. Це дозволяє в режимі реального часу перераховувати точку беззбитковості, оцінювати касові розриви та прогнозувати рівень знецінення активів.

Таким чином, поєднання фінансових і нефінансових показників системою управлінського обліку трансформує його з інструменту ретроспективного контролю на гнучку управлінську систему. Вона забезпечує службу безпеки та ризик-менеджменту верифікованою інформаційною базою для ухвалення миттєвих рішень щодо переміщення, диверсифікації постачання або екстреної реструктуризації бізнесу.

Перехід системи управлінського обліку від ретроспективної фіксації до превентивного безпекового моніторингу вимагає докорінної зміни ставлення до вмісту інформаційних потоків. Традиційні облікові моделі оперують виключно структурованими даними (числами, датами, кодами рахунків), які становлять не

більше 20% загального інформаційного поля підприємства. Решта 80% становить неструктуровану інформацію (електронні договори, ділове листування, дефектні акти, звіти служб безпеки, дані геолокації, медіафайли руйнувань, протоколи розбіжностей), яка в умовах воєнного стану містить початкові дані про потенційні та реальні загрози економічній безпеці.

За наявності інформаційної ізоляції підрозділів, коли служба безпеки, юридичний відділ та бухгалтерія функціонують автономно, виникає критична інформаційна затримка. Управлінський облік, позбавлений зв'язку з неструктурованими першоджерелами, констатує збитки «постфактум». Відтак, постає завдання зміни концептуальних основ облікової системи як інтеграційного фундаменту, що консолідує різноманітні потоки неструктурованих даних навколо єдиного транзакційного ядра.

Процес консолідації неструктурованих даних у обліковій системі не означає простого накопичення текстових чи медіа файлів у базі даних. Йдеться про створення механізму семантичного маркування, за якого будь-який неструктурований об'єкт чітко прив'язується до облікових констант: коду контрагента (ЄДРПОУ), необоротного активу, бюджетної статті витрат або центру відповідальності.

В умовах воєнного стану цей механізм трансформує хаотичну інформацію у верифіковані дані:

- тексти договорів та додаткових угод аналізуються з метою виявлення специфічних форс-мажорних застережень, санкційних обмежень та умов перегляду цін. Через систему метаданих ці умови інтегруються в систему управлінського обліку, автоматично блокуючи платежі на користь контрагентів із «зони ризику» або сигналізуючи про настання строків пред'явлення претензій;

- під час обліку та оцінки активів, що пошкоджені або зруйновані внаслідок ведення бойових дій - фото- та відеоматеріали пошкоджень об'єктів, акти обстежень технічного стану (неструктуровані дані) пов'язуються з інвентарними картками основних засобів в обліковій системі. Це дає змогу миттєво ініціювати процедури уцінки, тестування на зменшення корисності або формування резервів під знецінення;

- електронні листи від перевізників щодо блокування кордонів, залізничні накладні або дані GPS-трекерів групуються навколо конкретного замовлення постачальників. Облікова система трансформує ці неструктуровані сигнали у фінансові дані - перерахунок тривалості обороту запасів та оцінку вартості дефіциту.

Для реалізації обліковою системою ролі інтеграційної основи її побудова має бути дворівневою і поєднувати реляційну базу даних, де зберігаються проводки та довідники, із гібридними сховищами неструктурованих даних. Завдяки цьому формується інформаційне середовище, де будь-яка подія, описана текстом, отримує вартісну оцінку в контурі управлінського обліку.



Періодично необхідно переглядати порядок організації управлінського обліку та вибір його методологічного інструментарію для забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Раз на квартал (або частіше за критичної ситуації) рекомендуємо проводити стрес-тести, у яких моделюються кризові сценарії: втрата найбільшого клієнта, припинення постачання ключовим постачальником, повна зупинка виробництва на місяць, втрата доступу до критичних інформаційних систем на тиждень, обвал курсу гривні на 30% та ін. Для кожного сценарію оцінюється вплив на грошовий потік, прибуток, ринкову позицію. Результати стрес-тестів - основа для управлінських рішень: формування ліквідних резервів, диверсифікація клієнтської бази, інвестиції в резервне обладнання, страхування критичних ризиків.

Окрема увага має приділятися психологічним аспектам безпеки. Тривале перебування у режимі постійних ризиків призводить до втоми від тривоги. Менеджери, які щомісяця бачать звіти з потенційними загрозами, можуть або переставати на них реагувати (звикання), або, навпаки, переходити у режим хронічного стресу, що знижує ефективність управлінських рішень. Управлінський облік, як постачальник інформації про ризики, має враховувати цей ефект: розділяти індикатори на критично важливі й допоміжні, не перевантажувати щомісячні звіти зайвими сигналами, давати чіткий пріоритет для уваги керівництва.

Особливе місце у структурі економічної безпеки підприємства посідає мінімізація внутрішніх ризиків, деструктивний вплив яких часто перевищує зовнішні загрози. У цьому контексті управлінський облік є одним із основних елементів засобів контролю та інструментом запобігання корпоративному шахрайству.

Внутрішнє шахрайство, що виражається у несанкціонованому відчуженні активів, маніпуляціях зі звітністю чи зловживанні службовим становищем, завдає прямої шкоди фінансово-економічній стійкості підприємства. Оптимізація системи управлінського обліку дозволяє нівелювати передумови для виникнення подібних деструктивних явищ через реалізацію двох ключових механізмів:

1. впровадження жорстких регламентів в облікову систему унеможливорює концентрацію критичних повноважень (ініціювання транзакцій, їх санкціонування, безпосередній облік та контроль за активами) в межах однієї посадової особи. Управлінський облік забезпечує чітке розмежування прав доступу до інформаційних масивів ERP-систем. Як наслідок, для реалізації шахрайської схеми виникає необхідність у змові кількох співробітників, що експоненціально підвищує ризик викриття зловмисників;

2. на відміну від зовнішнього аудиту, спрямованого на верифікацію ретроспективних даних для зовнішніх користувачів, внутрішній контроль фокусується на оцінці ефективності бізнес-процесів у реальному часі. Систематичний моніторинг операцій, раптові інвентаризації матеріальних

цінностей та аналіз відхилень фактичних витрат від бюджетних лімітів дозволяють виявляти приховані ознаки внутрішнього шахрайства. Це трансформує систему контролю з констатуючої на прогностичну.

З погляду теорії «трикутника шахрайства» Дональда Крессі [22], управлінський облік мінімізує саме сприятливу можливість для скоєння правопорушення завдяки підвищенню прозорості та суворому моніторингу кожної облікової операції.

Одним із найбільш уразливих каналів виведення активів та погіршення ліквідності підприємства є неефективне управління розрахунками з покупцями. Формування простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості часто є наслідком або управлінської недбалості, або умисних дій посадових осіб (змови з неблагонадійними контрагентами). В системі економічної безпеки управлінський облік оптимізує цей процес через впровадження дворівневої системи захисту:

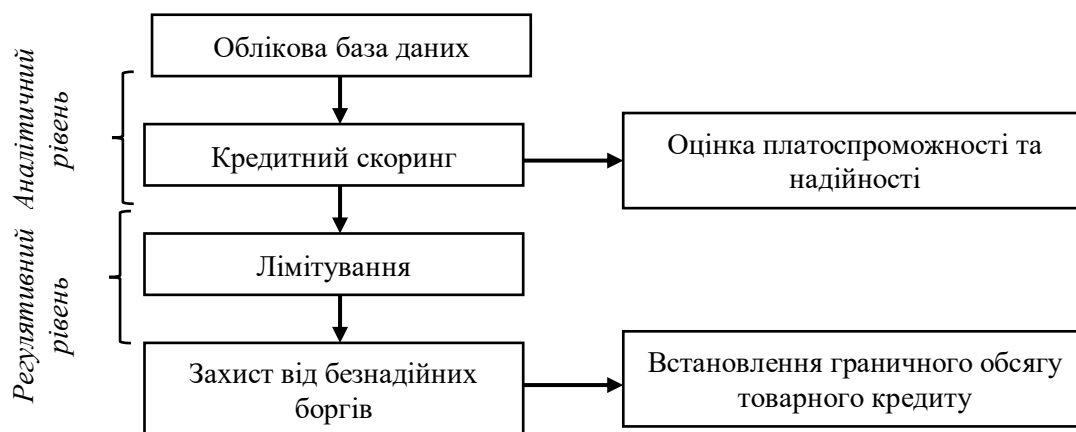


Рис. 3 Дворівневий механізм контролю та лімітування дебіторської заборгованості покупців

Джерело: власна розробка авторів

До моменту укладення угоди та відвантаження продукції з відтермінуванням платежу аналітична служба управлінського обліку здійснює комплексне оцінювання надійності потенційного дебітора. На основі внутрішніх та доступних зовнішніх джерел розраховується інтегральний скоринговий бал, який враховує фінансову стабільність клієнта, його платіжну дисципліну в минулих періодах, тривалість функціонування на ринку та наявність судових спорів.

Залежно від присвоєного скорингового класу, система управлінського обліку автоматично формує та контролює кредитні ліміти - граничні суми дебіторської заборгованості та максимальні строки відтермінування платежів для кожного контрагента. В сучасних облікових системах реалізується алгоритм блокування: у разі досягнення ліміту або наявності простроченого боргу система автоматично накладає заборону на подальше відвантаження готової продукції



без отримання повної передоплати. Таким чином, інтеграція контрольних функцій управлінського обліку в загальну систему корпоративної безпеки забезпечує створення надійного внутрішнього комплаєнс-середовища. Це дає змогу не лише локалізувати фінансові втрати від шахрайських дій персоналу, а й оптимізувати якість оборотних активів через недопущення трансформації ліквідного капіталу підприємства у безнадійну дебіторську заборгованість.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати концептуальні засади та науково-методичні підходи щодо трансформації системи управлінського обліку в інформаційну підсистему забезпечення економічної безпеки підприємства й отримати такі основні результати, а саме:

систематизовано загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання: у структурі безпеки виокремлено операційну, фінансову та інформаційну складові, а деструктивні чинники розмежовано на традиційні (актуалізовані або видозмінені війною) та специфічні воєнні. Запропонована класифікація ризиків воєнного часу за рівнем деструктивного впливу на бізнес-процеси (критичні, суттєві, помірні) визначає для кожної категорії конкретні пріоритети облікового моніторингу - від термінового списання зруйнованих активів і формування резервів до щоденного контролю грошових потоків;

розкрито взаємозв'язок між інформаційними потоками управлінського обліку та складовими економічної безпеки. Встановлено, що поєднання нефінансових індикаторів (тривалість простоїв, логістичні затримки, плинність кадрів), які виконують функцію прогностичних сигналів раннього попередження, та фінансових показників, які забезпечують вартісну оцінку наслідків загроз, формує дворівневу систему раннього попередження. Така система дає змогу в режимі реального часу оцінювати касові розриви та ухвалювати превентивні управлінські рішення;

обґрунтовано роль облікової системи як інтеграційного фундаменту консолідації неструктурованих даних. Запропонований механізм семантичного маркування, за якого договори, акти обстежень, медіафайли руйнувань і логістичні повідомлення прив'язуються до облікових констант (коду контрагента, інвентарного об'єкта, статті витрат, центру відповідальності), у поєднанні з дворівневою архітектурою даних дає змогу надати вартісну оцінку будь-якій безпековій події та подолати інформаційну відокремленість підрозділів.

удосконалено класифікацію ризиків воєнного часу за рівнем деструктивного впливу на бізнес-процеси, яка, на відміну від наявних підходів, орієнтованих переважно на класичні ринкові ризики, визначає пріоритети моніторингу саме для системи управлінського обліку.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є апробація запропонованої концепції на даних вітчизняних підприємств, створення прикладного інструментарію на основі технологій штучного інтелекту для

автоматизованого розпізнавання й маркування текстової та медійної інформації в ERP-системах, удосконалення методології комплексних стрес-тестів з урахуванням синергетичного ефекту кумулятивної дії кількох воєнних загроз, а також проєктування інтерактивних безпекових панелей (дашбордів) для керівництва.

Фінансування. Дослідження здійснено без цільового фінансування.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що немає конфліктів інтересів.

Декларація використання ШІ. Інструменти штучного інтелекту залучалися для лінгвістичного аналізу та перекладу анотацій англійською та угорською мовами з метою забезпечення точності термінології. Усі результати дослідження та висновки є виключно авторським внеском.

Список використаних джерел

1. Марченко В., Усик О. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової та економічної безпеки підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 338, no. 1. С. 329–333. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-49>
2. Гриньова В. М., Ковальова О. В. *Управління економічною безпекою підприємств*. Харків : ХНЕУ, 2019. 287 с.
3. Дерун Т., Гринчук Н., Титаренко О. Економічна безпека як складова системи національної безпеки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*. 2026. Т. 1, № 1 (3). С. 22–32. DOI: [https://doi.org/10.17721/11\(3\)9881](https://doi.org/10.17721/11(3)9881)
4. Ситник Г. П., Гура В. Л., Іванов С. А. Системний аналіз небезпек економічній стійкості як складова забезпечення національної безпеки. *Національні інтереси України*. 2025. № 2 (7). С. 410–426. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-410-426](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-410-426)
5. Лукінов І. І. *Економічна безпека підприємства: теорія і практика*. Київ : Видавництво Київського національного економічного університету, 2020. 312 с.
6. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90>
7. Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрями покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 180–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>
8. Васильців Т., Міценко Н., Мульська О., Зайченко В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7625341>
9. Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи та сучасний погляд. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 316–320. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47))
10. Василішин С. І., Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Економічна безпека як складова обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами: теоретичний аспект. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.14>
11. Загородній А. Г., Партин Г. О. *Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.
12. Замлинський В. А., Волошина О. В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9>



13. Reinhart C. M., Rogoff K. S. *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton : Princeton University Press, 2009. 463 p.
14. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
15. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration. *Public Administration*. 2016. Vol. 94, no. 2. P. 289–298. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12264>
16. Howell D., Weller C. Assessing Accounting Impacts from the Russia-Ukraine War. *The Wall Street Journal*. 2022. March 15. URL: <https://deloitte.wsj.com/articles/assessing-accounting-impacts-from-the-russia-ukraine-war-01647374342> (дата звернення: 04.09.2026).
17. Tyagi P., Grima S., Sood K., Balusamy B., Özen E., Thalassinou E. I. (Eds.). *Smart Analytics, Artificial Intelligence and Sustainable Performance Management in a Global Digitalised Economy*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2023. 324 p.
18. Bennett A., Feldman S. Political Risk and Institutional Adaptation: Firms Navigating Volatile Environments. *Journal of International Business Policy*. 2022. Vol. 5, no. 3. P. 215–231.
19. Григоруц П., Співак В. Економічна безпека підприємства: сучасні загрози та вектори зміцнення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 338, no. 1. С. 652–658. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-97>
20. Мостенська Т. Л., Білан Ю. В. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (170). С. 193–203.
21. Горбач С. В., Щербель А. І., Сидоренко Ю. В., Куриленко О. В., Білич В. М. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>
22. Cressey D. R. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe : Free Press, 1953. 191 p.

References

1. Marchenko, V., & Usyk, O. (2025). External and internal threats to financial and economic security of enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 329–333. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-49> [in Ukrainian].
2. Hrynova, V. M., & Kovaliova, O. V. (2019). *Management of economic security of enterprises*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
3. Derun, T., Hrynychuk, N., & Tytarenko, O. (2026). Economic security as a component of the national security system of Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Natsionalna bezpeka*, 1(1(3)), 22–32. [https://doi.org/10.17721/11\(3\)9881](https://doi.org/10.17721/11(3)9881) [in Ukrainian].
4. Sytnyk, H. P., Hura, V. L., & Ivanov, S. A. (2025). System analysis of threats to economic resilience as a component of ensuring national security. *Natsionalni interesy Ukrainy*, (2(7)), 410–426. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-410-426](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-410-426) [in Ukrainian].
5. Lukinov, I. I. (2020). *Economic security of the enterprise: Theory and practice*. Kyiv: Vydavnytstvo Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu [in Ukrainian].
6. Zaichenko, K. S., & Dima, N. I. (2021). Economic security of the enterprise: Essence and role. *Efektivna ekonomika*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90> [in Ukrainian].
7. Ohrenych, Yu., & Dibrova, V. (2023). Economic security of industrial enterprises in Ukraine: State, problems and directions for improvement. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, (15), 180–191. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22> [in Ukrainian].
8. Vasylytsiv, T., Mitsenko, N., Mulska, O., & Zaichenko, V. (2023). Economic potential vs economic security of the enterprise: Points of convergence and divergence. *Naukovi zapysky Lvivskoho*



- universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna, (36), 23–29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7625341> [in Ukrainian].
9. Rudnichenko, Ye., Yaremchuk, O., Haiduk, O., & Petiak, A. (2024). Economic security of the enterprise: Theoretical foundations and modern view. *Development Service Industry Management*, (4), 316–320. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47)) [in Ukrainian].
 10. Vasylishyn, S. I., Hnatyshyn, L. B., & Prokopyshyn, O. S. (2022). Economic security as a component of accounting and analytical support for enterprise management: Theoretical aspect. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, (14), 110–120. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.14> [in Ukrainian].
 11. Zahorodnii, A. H., & Partyn, H. O. (2022). *Accounting and analytical support for enterprise management: Monograph*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
 12. Zamlynskyi, V. A., Voloshyna, O. V., & Stepanenko, S. V. (2024). Accounting policy and economic security in the enterprise management system. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 9(1), 56–61. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9> [in Ukrainian].
 13. Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press.
 14. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
 15. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298. <https://doi.org/10.1111/padm.12264>
 16. Howell, D., & Weller, C. (2022, March 15). Assessing accounting impacts from the Russia-Ukraine war. *The Wall Street Journal*. <https://deloitte.wsj.com/articles/assessing-accounting-impacts-from-the-russia-ukraine-war-01647374342>
 17. Tyagi, P., Grima, S., Sood, K., Balusamy, B., Özen, E., & Thalassinou, E. I. (Eds.). (2023). *Smart analytics, artificial intelligence and sustainable performance management in a global digitalised economy*. Emerald Publishing Limited.
 18. Bennett, A., & Feldman, S. (2022). Political risk and institutional adaptation: Firms navigating volatile environments. *Journal of International Business Policy*, 5(3), 215–231.
 19. Hryhoruk, P., & Spivak, V. (2025). Economic security of the enterprise: Modern threats and strengthening vectors. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 652–658. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-97> [in Ukrainian].
 20. Mostenska, T. L., & Bilan, Yu. V. (2015). Risk management as a factor of ensuring economic security of enterprises. *Aktualni problemy ekonomiky*, (8(170)), 193–203 [in Ukrainian].
 21. Horbach, S. V., Shchebel, A. I., Sydorenko, Yu. V., Kurylenko, O. V., & Bilych, V. M. (2024). Economic security of enterprises: Components and provision. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (7), 51–55. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7> [in Ukrainian].
 22. Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press.

Отримано: 15.06.2026
Прийнято до друку: 29.08.2026
Опубліковано: 30.09.2026

Beérkezett: 2026.06.15
Elfogadva: 2026.08.29
Megjelent: 2026.09.30

Received: 15.06.2026
Accepted: 29.08.2026
Published: 30.09.2026