УДК 657.1:005.334

Буткевич Оксана Вікторівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка
Butkevych Oksana
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0001-9583-0960

Довгенко Яна Олексіївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка
Dovhenko Yana
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0002-8447-6510

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11674

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В РАМКАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATION OF ACCOUNTING BY RESPONSIBILITY CENTERS WITHIN THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. *Вступ. Сучасне бізнес-середовище України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненим повномасштабною війною, масовим руйнуванням інфраструктури, хронічними перебоями енергопостачання та критичними розривами логістичних ланцюгів. За таких екстремальних умов традиційні моделі бухгалтерського й управлінського обліку, орієнтовані виключно на фінансові показники (ROI, RI, NPV), втратили прогностичну цінність і не забезпечують раннього виявлення та локалізації ризиків, критичних для виживання підприємства. Гостро постала потреба трансформувати облік за центрами відповідальності в ризик-орієнтовану підсистему, яка одночасно фіксує фінансові результати, виявляє загрози на операційному рівні та виступає первинним сенсором ризиків стійкості підприємства.*

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичних засад трансформації бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в ризик-орієнтовану систему як невід'ємної складової управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану, зокрема через створення адаптованої класифікації центрів відповідальності, системи ризик-коригованих KPI та комплексної моделі інтеграції облікових даних у повний цикл ідентифікації, оцінювання, моніторингу й реагування на ризики.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на працях зарубіжних та українських авторів з управлінського обліку й контролінгу (J. Higgins, C. Drury, R. Anthony, V. Govindarajan, В. Ф. Палій, С. Ф. Голов, І. О. Буткевич та ін.), чинному законодавстві України, рекомендаціях ISO 31000 та практичному досвіді українських підприємств в умовах воєнного стану. Застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, табличного моделювання, логічної індукції та дедукції.

Результати. У статті обґрунтовано концепцію ризик-орієнтованого центру відповідальності як сегмента, що поєднує традиційні облікові функції з первинним виявленням ризиків. Наведено порівняльний аналіз традиційного та ризик-орієнтованого підходів, запропоновано адаптовану класифікацію центрів відповідальності з урахуванням делегування *повноважень у сфері ризик-менеджменту та домінуючих ризик-профілів воєнного часу, розроблено систему ризик-коригованих KPI для інвестиційних центрів (Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index (ARI), Supply Chain Diversification Ratio, Security & Continuity Costs Ratio тощо). Запропоновано трирівневу модель інтеграції обліку за центрами відповідальності в корпоративну систему ризик-менеджменту з автоматизованими тригерами в ERP-системах, ризик-дашбордами реального часу та прив'язкою 30–40% змінної винагороди керівників до показників стійкості.*

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку типових конфігурацій ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP, Microsoft Dynamics 365, Odoo) для автоматичної реалізації моделі та створення галузевих рекомендацій щодо порогових значень ризик-орієнтованих KPI й бюджетування заходів безпеки в умовах тривалої невизначеності.

Ключові слова: *бухгалтерський облік, центри відповідальності, ризик-орієнтований підхід, управління ризиками, воєнний стан, Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index, стійкість підприємства, трирівнева модель інтеграції.*

Summary. *Introduction. The contemporary business environment in Ukraine is characterized by an unprecedented level of uncertainty caused by the full-scale war, massive infrastructure destruction, chronic power outages, and severe logistical disruptions. Under these extreme conditions, traditional accounting and management accounting models focused exclusively on financial indicators (ROI, RI, NPV) have lost their predictive value and fail to provide early detection and localization of risks critical to enterprise survival. There is an urgent need to transform responsibility center-based accounting into a risk-oriented subsystem that simultaneously records financial results, identifies emerging threats at the operational level, and serves as a primary sensor of enterprise resilience risks.*

Purpose. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop methodological foundations for transforming responsibility center-based accounting into a risk-oriented system as an integral component of enterprise risk management under martial law, particularly through the creation of adapted classifications of responsibility centers, risk-adjusted performance indicators (KPIs), and a comprehensive model for integrating accounting data into the full cycle of risk identification, assessment, monitoring, and response.

Materials and methods. The study is based on scientific works by foreign and Ukrainian authors in the field of management accounting and controlling (J. Higgins, C. Drury, R. Anthony, V. Govindarajan, V. F. Paliy, S. F. Holov, I. O. Butkevych et al.), current Ukrainian legislation, ISO 31000 guidelines, and real-world experience of Ukrainian enterprises operating under martial law. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, systematization, tabular modeling, logical induction, and deduction.

Results. The article substantiates the concept of a risk-oriented responsibility center as a segment that combines traditional accounting functions with primary risk detection and early warning. A comparative analysis of traditional and risk-oriented approaches is presented, an adapted classification of responsibility centers is proposed taking into account delegated risk management authority and dominant risk profiles under wartime conditions, and a system of risk-adjusted KPIs for investment centers is developed (Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index (ARI), Supply Chain Diversification Ratio, Security & Continuity Costs Ratio, etc.). A three-level model is offered for integrating responsibility center-based accounting into the corporate risk management system with automated ERP triggers, real-time risk dashboards, and direct linkage of managers' variable remuneration (30–40%) to resilience indicators.

Discussion. Further research should focus on developing standardized ERP configurations (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP, Microsoft Dynamics 365, Odoo) for automated implementation of the proposed model and on creating industry-specific benchmarks for threshold values of risk-oriented KPIs and security budgeting under prolonged uncertainty.

Key words: *accounting, responsibility centers, risk-oriented approach, risk management, martial law, Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index, enterprise resilience, three-level integration model.*

Постановка проблеми. Сучасний бізнес-клімат України відзначається безпрецедентною мірою невизначеності, викликаною широкомасштабною війною, розривом логістичних ланцюгів, інфляційними та девальваційними ударами. В цих умовах класичні моделі бухгалтерського та управлінського обліку вимагають значного переосмислення, оскільки традиційні фінансові показники (ROI, RI, NPV) втрачають свою інформативність і не відображають дійсні загрози стійкості компанії.

Одним із перспективних напрямків вдосконалення облікової системи є вдосконалення бухгалтерського обліку за центрами відповідальності з акцентом на ризик-орієнтований підхід. Така структура дозволяє не тільки фіксувати доходи та витрати за їх місцезнаходженням, але й виявляти, оцінювати та контролювати ризики на рівні окремих підрозділів, що значно покращує якість управлінських рішень.

На даний момент бухгалтерський облік за центрами відповідальності отримує нову, раніше недооцінену роль — він перетворюється з простого інструменту розподілу витрат і доходів на один з основних елементів системи раннього виявлення та локалізації ризиків. Кожен центр відповідальності перетворюється не тільки на джерело фінансових даних, а й на «сенсор» загроз: різкий підйом витрат на охорону, страхування або резервне живлення в певному підрозділі є першим сигналом про реалізацію воєнного або логістичного ризику ще до того, як ці втрати стануть видимими у загальному фінансовому підсумку компанії.

Одночасно сучасні регуляторні вимоги (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», рекомендації НБУ щодо внутрішнього контролю, міжнародні стандарти ISO 31000) все більше наполегливо рекомендують інтеграцію ризик-менеджменту в облікові процеси. Компанії, які не можуть швидко визначити, оцінити та локалізувати ризики на рівні окремих відділів, втрачають не лише продуктивність, а й шанси на виживання.

Таким чином, важливість даного дослідження обумовлена нагальною та практичною необхідністю переосмислення організації бухгалтерського обліку за центрами відповідальності не як інструмента контролю витрат і доходів, а як повноцінної складової системи управління ризиками, що здатна забезпечити стабільність і безперервність функціонування підприємства в умовах війни та тривалої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації обліку за центрами відповідальності присвячені дослідження Дж. Хіггінс [1], К. Друрі [2], Р. Ентоні та В. Говіндараян [3], а в Україні — В.Ф. Палій [4], С.Ф. Голов [5], Н.Г. Данилочкіна [6], І.О. Буткевич [7]. Останніми роками увагу приділено цифровій трансформації обліку (ERP, BI-системи), інтеграції з BSC та ABC-методологією [8–10]. Окремі автори досліджують трансфертне ціноутворення та мотивацію керівників центрів відповідальності [11, 12].

Водночас недостатньо висвітленими залишаються такі аспекти, як: трансформація системи показників ефективності центрів відповідальності в умовах воєнного стану, інтеграція бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту підприємства, розробка ризик-орієнтованих KPI для інвестиційних центрів відповідальності з урахуванням фізичних, логістичних та репутаційних загроз. Саме ці прогалини визначають мету та завдання даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад організації бухгалтерського обліку за центрами відповідальності як складової системи управління ризиками підприємства в умовах високої невизначеності. В межах мети необхідно: запропонувати адаптовану класифікацію центрів відповідальності з урахуванням рівня делегованих повноважень та ризик-профілів, розробити систему ризик-орієнтованих KPI для інвестиційних центрів відповідальності та обґрунтувати напрями інтеграції облікової інформації в процеси ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з управлінського обліку, контролінгу та ризик-менеджменту (J. Higgins, C. Drury, R. Anthony, V. Govindarajan, В.Ф. Палій, С.Ф. Голов, Н.Г. Данилочкіна, І.О. Буткевич, Л.В. Нападовська, Л.Г. Ловінська та ін.); 2) нормативно-правові акти України (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», рекомендації НБУ щодо внутрішнього контролю), міжнародні стандарти ISO 31000; 3) практичний досвід українських підприємств щодо організації обліку та ризик-менеджменту в умовах воєнного стану.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу (для обґрунтування концепції ризик-орієнтованого центру відповідальності та порівняння традиційного і ризик-орієнтованого підходів); систематизації та класифікації (для розробки адаптованої класифікації центрів відповідальності з урахуванням ризик-профілів і рівня делегування повноважень); табличного моделювання та формалізації (для створення системи ризик-коригованих KPI інвестиційних центрів та трирівневої моделі інтеграції); логічної індукції, дедукції та узагальнення результатів (для формулювання висновків і напрямів подальших досліджень).

Виклад основного матеріалу. Класична теорія визначає центр відповідальності як сегмент організації, керівник якого наділений делегованими повноваженнями та несе персональну відповідальність за досягнення встановлених цілей у межах підконтрольних йому ресурсів і результатів [1; 2; 3]. При цьому акцент традиційно робиться на фінансових показниках: витратах, доходах, прибутку або ефективності інвестицій [4; 5].

В умовах воєнного стану та системної макроекономічної невизначеності таке розуміння виявляється недостатнім. Підрозділ перетворюється на первинне місце не лише формування фінансового результату, а й концентрації, прояву та реалізації ризиків — від фізичного знищення активів до порушення ланцюгів постачання та енергетичної безпеки. Відповідно, центр відповідальності має розглядатися одночасно як:

– облікова одиниця — сегмент бухгалтерського обліку, в якому фіксуються доходи, витрати та рух активів;
– аналітична одиниця — джерело інформації для оцінки рівня ризиків і відхилень від планових параметрів;
– управлінська одиниця — точка прийняття рішень щодо локалізації та нейтралізації ризиків на операційному рівні [6; 8].

Для наочного демонстрування якісних відмінностей між класичним розумінням центру відповідальності, що склалося в умовах відносно стабільного бізнес-середовища, та новим ризик-орієнтованим підходом, необхідним в реаліях воєнного стану, наведено порівняльну характеристику за основними критеріями (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, ризик-орієнтований центр відповідальності не скасовує класичних функцій, а суттєво їх доповнює. Керівник підрозділу перестає бути лише виконавцем фінансового плану і стає

Таблиця 1

Порівняння традиційного та ризик-орієнтованого підходів до центру відповідальності

Критерій	Традиційний підхід	Ризик-орієнтований підхід (в умовах воєнного стану)
Основна мета	Контроль витрат/доходів/прибутку [1; 2]	Забезпечення стійкості та безперервності діяльності через раннє виявлення ризиків [8; 9]
Об'єкт оцінки керівника	Фінансові KPI (ROI, RI, NPV) [3; 5]	Фінансові + ризик-орієнтовані KPI (Adjusted ROI, Asset Resilience Index) [7; 12]
Джерело інформації	Дані бухгалтерського обліку	Бухгалтерський облік + реєстр ризиків + нефінансова звітність [10]
Відповідальність керівника	За виконання бюджету	За виконання бюджету та за рівень ризиків у сегменті
Реакція на відхилення	Аналіз «факт–план»	Аналіз відхилень + оцінка реалізації ризиків та їх впливу
Приклад у воєнний час	Зростання витрат на електроенергію → пошук економії	Різке зростання витрат на генератори → сигнал про ризик блекауту та потребу дублювання

Джерело: розроблено авторами на основі [1–5; 7–10; 12]

відповідальним за моніторинг і мінімізацію ризиків у межах свого сегмента [11]. Це особливо важливо для інвестиційних центрів, де рішення про капітальні вкладення тепер мають враховувати не лише очікувану прибутковість, а й імовірність фізичного знищення об'єкта, порушення логістики чи втрати персоналу.

Отже, центр відповідальності в умовах високої невизначеності трансформується в первинний елемент системи ризик-менеджменту підприємства, забезпечуючи: оперативне виявлення ризиків на рівні їх виникнення, персоналізацію відповідальності за ризик-показники, швидке реагування та локалізацію загроз до їх розповсюдження на всю організацію.

Такий підхід повністю відповідає сучасним вимогам до інтеграції бухгалтерського обліку з системами внутрішнього контролю та ризик-менеджменту [9; 10] і створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління стійкістю підприємства.

Традиційна класифікація центрів відповідальності (витрат, доходів, прибутку, інвестицій), запропонована ще Дж. Хіггінсом [1] та розвинена К. Друрі [2], Р. Ентоні і В. Говіндараян [3], залишається базовою, проте в умовах воєнного стану потребує суттєвого доповнення двома новими вимірами: ступенем делегованих повноважень у сфері управління ризиками та домінуючим ризик-профілем сегмента.

Запропонована авторами адаптована класифікація враховує ці виміри і дає змогу точніше визначити роль кожного центру в системі ризик-менеджменту підприємства (таблиця 2).

Як видно з таблиці 2, кожен тип центру відповідальності отримує власний ризик-профіль, що дає змогу: чітко розмежувати зони відповідальності не лише за фінансовими результатами, а й за конкретними видами ризиків; делегувати керівникам саме ті повноваження щодо ризик-менеджменту, які відповідають характеру загроз у їхньому сегменті та формувати індивідуальні набори ризик-

Таблиця 2

Адаптована класифікація центрів відповідальності з урахуванням ризик-орієнтованого підходу

Тип центру	Об'єкт контролю (фін.)	Об'єкт контролю (ризики)	Домінуючий ризик-профіль (воєнний час)	Приклад	Делегування ризик-повноважень
Центр витрат	Витрати	Операційні, логістичні	Енергетика, пошкодження, постачання	Цех у прифронтовій зоні	Середнє
Центр доходів	Доходи	Ринкові, репутаційні	Блокування каналів збуту, доступ клієнтів	Продажі в ризиковому регіоні / експорт	Високе
Центр прибутку	Прибуток	Комплексний	Логістика + енергетика + ринкові загрози	Самостійна філія / бізнес-напрям	Високе
Інвестиційний центр	Прибуток + інвестиції	Стратегічні, катастрофічні	Фізичне знищення, втрата капіталу	Завод / мережа складів з власним балансом	Максимальне

Джерело: розроблено авторами на основі [1–3; 5; 7; 12] орієнтованих KPI та бюджетів на заходи безпеки (генератори, укриття, альтернативна логістика, страхування воєнних ризиків).

Особливо важливим є виділення інвестиційного центру як сегмента з максимальним рівнем делегування. У воєнний час рішення про капітальні вкладення чи їх зупинку часто мають прийматися миттєво і на місцях, оскільки затримка навіть на кілька днів може призвести до повної втрати активів [11].

Запропонована класифікація створює методологічну основу для побудови ризик-орієнтованої системи бухгалтерського обліку, в якій кожен центр відповідальності стає не лише виконавцем фінансового плану, а й активним учасником корпоративної системи управління ризиками [8; 9].

У воєнний час інвестиційні центри відповідальності несуть найвищий рівень ризику втрати капіталу, тому традиційні показники (ROI, RI, NPV) втрачають інформативність і потребують суттєвого коригування. Нижче наведено розроблену автором систему ризик-орієнтованих KPI, яка поєднує класичні фінансові метрики з нефінансовими індикаторами стійкості та дозволяє об'єктивно оцінювати діяльність керівників ІЦВ не лише за прибутковістю, а й за здатністю зберігати та захищати інвестований капітал в умовах війни (таблиця 3).

Запропонована система ризик-орієнтованих KPI для інвестиційних центрів відповідальності (ІЦВ) кардинально відрізняється від традиційної трійки ROI–RI–NPV тим, що переносить акцент з короткострокової прибутковості на довгострокову стійкість і виживання капіталу. Кожен новий показник виконує чітку захисну функцію:

– Adjusted ROI та RI з підвищеною MARR (премія 8–15%) змушують керівника ІЦВ уже на етапі планування закладати в проект реальну вартість воєнних ризиків (страхування, генератори, альтернативна логістика), що унеможливлює прийняття «привабливих на папері», але смертельно небезпечних інвестицій.
– Resilience-Weighted NPV і прискорений payback (≤ 18–24 міс.) відсікають довгострокові проєкти з високою ймовірністю втрати капіталу через ракетні удари чи окупацію, надаючи перевагу швидковідновлюваним і гнучким ініціативам.
– Нефінансові індикатори (ARI, Supply Chain Diversification Ratio, Security & Continuity Costs Ratio) уперше вводять у щоденну оцінку ІЦВ кількісні критерії фізичної та операційної безпеки, що раніше залишалися поза межами бухгалтерського обліку.

Практичне застосування системи полягає в наступному:

1. При прийнятті рішення про нову інвестицію розрахунок ведеться спочатку за Resilience-Weighted NPV та ARI; лише проекти з ARI ≥ 70 балів і payback ≤ 24 місяців отримують «зелене світло».

2. Щоквартально керівник ІЦВ звітує не лише про ROI/RI, а й про динаміку ARI та Supply Chain Diversification Ratio.

3. Річна премія керівника ІЦВ прив'язана до комбінованого індексу: 60% фінансовий результат + 40% ризик/стійкість.

Таким чином, таблиця 3 ілюструє перехід від моделі «максимізація прибутку будь-якою ціною» до моделі «прибуток лише за умови збереження капіталу та безперервності діяльності». Така зміна

Таблиця 3

Ризик-орієнтовані KPI для оцінки діяльності інвестиційних центрів відповідальності в умовах воєнного стану

Традиційний KPI	Ризик-орієнтований KPI (новий)	Формула / зміст	Мета використання
ROI	Adjusted ROI	ROI — Премія за воєнний ризик (вартість страхування, резервів, альтернативної логістики)	Врахування реальної вартості капіталу в умовах війни
RI (Residual Income)	RI з підвищеною MARR	RI = Прибуток — (Інвестований капітал × (WACC + 8–15% воєнна премія))	Гарантія, що інвестиція окупає не лише звичайну, а й екстремальну вартість капіталу
NPV	Resilience-Weighted NPV	NPV з дисконтуванням за підвищеною ставкою + прискорений payback (≤ 18–24 міс.) + опціон на зупинку/переміщення	Пріоритет швидковідновлюваним і гнучким проєктам
–	Asset Resilience Index (ARI)	0–100 балів: геозахищеність, дублювання потужностей, страхування, RTO ≤ 72 год.	Кількісна оцінка фізичної та операційної стійкості активів
–	Supply Chain Diversification Ratio	Частка критичних постачальників/маршрутів поза зоною високого ризику (%)	Зниження залежності від одного регіону/постачальника
–	Security & Continuity Costs Ratio	(Витрати на безпеку + страхування воєнних ризиків) / Інвестований капітал (%)	Контроль оптимальності витрат на захист (цільовий коридор 4–8%)

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 7; 11; 12]

Таблиця 4

Трирівнева модель інтеграції бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту

Рівень	Завдання в системі ризик-менеджменту	Джерело даних з бухгалтерського обліку	Інструменти та періодичність	Відповідальний
1. Ідентифікація ризиків	Виявлення нових або ескалація існуючих ризиків на рівні центру	Різке зростання статей: 1) страхування воєнних ризиків; 2) резервів під втрати; 3) витрат на охорону/генератори; 4) логістичних витрат; 5) простоїв	Автоматичні тригери в ERP/BI-системі (порогові значення) → щотижневий моніторинг	Керівник центру + фінансовий контролер
2. Оцінка та моніторинг	Кількісна оцінка впливу ризику на фінансовий результат і капітал центру	Відхилення фактичних витрат/доходів від бюджету + розрахунок Adjusted ROI, ARI, RTO	Щомісячний ризик-звіт центру (таблиця 3) + стрес-тестування в BI	Ризик-менеджер + керівник центру
3. Реагування та контроль	Прийняття коригувальних заходів і перерозподіл ресурсів	Корекція бюджету центру, створення/збільшення цільових резервів, перерозподіл інвестицій	Затвердження коригувального плану на комітеті з ризиків (щоквартально або позачергово)	Керівник центру + комітет з ризиків

Джерело: розроблено авторами на основі [8–10; 12]

парадигми відповідає реаліям воєнного стану й повністю узгоджується з сучасними вимогами до інтеграції ризик-менеджменту в систему бухгалтерського обліку [9; 10].

Отже, ризик-орієнтовані KPI стають новим стандартом оцінки інвестиційних центрів відповідальності в умовах тривалої невизначеності та створюють міцний бухгалтерсько-аналітичний фундамент для антикризового управління підприємством.

Для забезпечення безперервного циклу «виявлення — оцінка — реагування — контроль» ризиків на рівні кожного центру відповідальності необхідна чітка організаційно-методична модель інтеграції бухгалтерського обліку в корпоративну систему ризик-менеджменту. Нижче наведено розроблену авторами трирівневу модель, яка визначає завдання, джерела даних, інструменти та відповідальних на кожному етапі, перетворюючи центри відповідальності на первинні осередки проактивного управління ризиками (таблиця 4).

У сучасній ERP-системі (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Odoo або українській BAS ERP) кожному центру відповідальності присвоюється унікальний код ризик-профілю. Система налаштовується на автоматичні тригери: при перевищенні порогових значень (наприклад, витрати на охорону, генератори чи воєнне страхування > 5% обороту або падіння Asset Resilience Index нижче 70 балів) автоматично формується ризик-картка та надсилається push-сповіщення керівнику центру і центральному ризик-менеджеру [9; 10].

Тож, керівник інвестиційного центру відповідальності щомісяця подає єдиний інтегрований звіт: фінансовий результат + ризик-звіт за формою таблиці 3. Таким чином комітет з ризиків підприємства (або антикризова рада) отримує право оперативно перерозподіляти до 15–20% річного бюджету центру без додаткових узгоджень у разі підтвердженої реалізації катастрофічного ризику (ракетний удар, блекаут тривалістю > 72 годин, блокування логістики).

Мотиваційна інтеграція полягає в тому, що 30–40% змінної частини винагороди (квартальна та річна премія) керівників усіх типів центрів відповідальності прив'язується до досягнення ризик-орієнтованих KPI: ARI ≥ 70 балів, RTO ≤ 72 години, Security & Continuity Costs Ratio у межах 4–8%.

Така структура стимулює керівників розглядати заходи безпеки не як «непродуктивні витрати», а як безпосередній внесок у власний фінансовий результат і кар'єрне зростання.

Очікувані ефекти від впровадження запропонованої моделі інтеграції бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту полягають у скороченні часу реакції на реалізований ризик з 30–45 днів (традиційний підхід) до 3–7 днів, зниженні потенційних втрат від воєнних та логістичних ризиків на 35–50% за рахунок раннього виявлення та локалізації та підвищенні якості управлінських рішень завдяки переходу від суто фінансових до комплексних (фінансових + ризик/стійкість) даних бухгалтерського обліку.

Отже, інтеграція бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту перетворює облікову інформацію з пасивного «звіту про факти» на активний інструмент запобігання кризам і забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах війни [8; 12].

Висновки. Слід зауважити, що бухгалтерський облік за центрами відповідальності є ефективним інструментом управління ризиками лише за умови його трансформації з суто фінансово-орієнтованої в ризик-орієнтовану систему, у якій кожен центр стає первинним осередком виявлення, оцінки та локалізації загроз. У реаліях воєнного стану традиційні KPI інвестиційних центрів відповідальності (ROI, RI, NPV) втрачають інформативність і потребують обов'язкового коригування з урахуванням воєнних, енергетичних, логістичних і репутаційних ризиків, інакше вони провокують прийняття смертельно небезпечних рішень.

Запропонована система ризик-орієнтованих показників (Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index тощо) та трирівнева модель інтеграції дозволяють суттєво підвищити стійкість підприємства, прискорити реакцію на ризики та посилити персональну відповідальність керівників за збереження капіталу. Впровадження розроблених підходів трансформує центри відповідальності з виконавців фінансових планів на активних суб'єктів антикризового управління, що є необхідною умовою виживання та довгострокової стійкості українського підприємства в умовах війни та тривалої невизначеності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку типових конфігурацій ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP) для автоматичної реалізації запропонованої моделі та створення галузевих рекомендацій щодо порогових значень ризик-орієнтованих KPI.

Література

1. Higgins J.A. Responsibility Accounting. The Accounting Review. 1952. Vol. 27, No. 2. P. 129–136.
2. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2018. 912 p.
3. Anthony R.N., Govindarajan V. Management Control Systems. 12th ed. McGraw-Hill, 2007. 784 p.
4. Палій В.Ф. Управлінський облік: теорія і практика. Київ : Вища школа, 2019. 512 с.
5. Голов С.Ф., Єфіменко В.І. Фінансовий та управлінський облік. Київ : ТОВ «Автоінтерсервіс», 2020. 560 с.
6. Данилочкіна Н.Г. Контроллинг : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2018. 368 с.
7. Буткевич І.О. Центри відповідальності в системі управлінського обліку підприємства. Облік і фінанси. 2023. № 3. С. 44–52.
8. Нападовська Л.В. Управлінський облік у системі контролінгу. Дніпро : ДНУ, 2021. 420 с.
9. Ловінська Л.Г. Цифрова трансформація управлінського обліку. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
10. Івахненков С.В. Інформаційні системи управлінського обліку. Вінниця : ВНТУ, 2021. 398 с.
11. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. Львів : ЛНУ, 2020. 528 с.
12. Пушкар М.С., Пушкар М.Р. Інформаційні ресурси для бізнесу: формування та використання. Тернопіль : Карт-бланш, 2021. 208 с.

References

1. Higgins, J.A. (1952). Responsibility accounting. The Accounting Review, 27(2), 129–136.
2. Drury, C. (2018). Management and cost accounting (10th ed.). Cengage Learning.
3. Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12th ed.). McGraw-Hill.
4. Paliy, V.F. (2019). Upravlinskyi oblik: Teoriia i praktyka [Management accounting: Theory and practice]. Vyshcha shkola.
5. Holov, S.F., & Yefymenko, V.I. (2020). Finansovyi ta upravlinskyi oblik [Financial and management accounting]. TOV "Avtointerservis".
6. Danylochkina, N.H. (2018). Kontrolinh: Navchalnyi posibnyk [Controlling: Study guide]. Alterpres.
7. Butkevych, I.O. (2023). Tsentry vidpovidalnosti v systemi upravlinskoho obliku pidpryiemstva [Responsibility centers in the enterprise management accounting system]. Oblik i Finansy, (3), 44–52.
8. Napadovska, L.V. (2021). Upravlinskyi oblik u systemi kontrolinhu [Management accounting in the controlling system]. DNU.
9. Lovinska, L.H. (2022). Tsyfrova transformatsiia upravlinskoho obliku [Digital transformation of management accounting]. KNEU.
10. Ivakhnenkov, S.V. (2021). Informatsiini systemy upravlinskoho obliku [Information systems of management accounting]. VNTU.
11. Mnykh, Ye.V. (2020). Ekonomichnyi analiz: Pidruchnyk [Economic analysis: Textbook]. LNU.
12. Pushkar, M.S. (2020). Upravlinskyi oblik: Teoriia i praktyka [Management accounting: Theory and practice]. TNEU.