

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-222-228

Дата надходження: 13.02.2026

Дата прийняття до друку: 09.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Олександр Правдивець**

Канд. військ. наук, доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту менеджменту безпеки ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

## RISK-BASED AUDIT OF PERSONAL MILITARY REGISTRATION OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

**Oleksandr Pravdyvets**

Ph.D. Military Sciences, Associate Professor of the Department of Management of Financial and Economic Security of the Scientific and Educational Institute of Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

**Анотація.** У статті розроблено ризик-орієнтований підхід до аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, які працюють на підприємств в умовах воєнного стану. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в умовах правового режиму воєнного стану в Україні військовий облік виходить за межі суто адміністративної процедури та перетворюється на важливий елемент системи економічної безпеки підприємства, який безпосередньо впливає на збереження людського капіталу, безперервність виконання критичних функцій і реалізацію управлінських рішень та потребує впровадження процедур ризико-орієнтованого аудиту.

Метою статті є дослідження ризико-орієнтованого аудиту персонального військового обліку в умовах воєнного стану. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, ризико-орієнтований підхід, системний підхід, процесний, адаптивний, комплексний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні доцільності розгляду персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів як об'єкта ризик-орієнтованого аудиту в системі економічної безпеки підприємства; обґрунтуванні алгоритму проведення ризик-орієнтованого аудиту військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, який ґрунтується на принципах міжнародних стандартів ISO у сфері управління ризиками, організаційної стійкості та кризового менеджменту; розробленні авторської математичної моделі комплексної оцінки ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, що поєднує ймовірність реалізації ризиків, масштаб їх впливу на діяльність підприємства та критичність наслідків для керівника, з урахуванням викликів та загроз воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого вивчення підходу який забезпечує перехід від формального контролю відповідності до аналітичної підтримки управлінських рішень та можливості його використання в аудиті, системах економічної безпеки підприємств та подальшій цифровізації процесів оцінювання ризиків.

**Ключові слова:** аудит, ризик-орієнтований аудит, військовий облік, економічна безпека підприємства, воєнний стан, управління ризиками, антикризове управління.

**Формули 2; рис. 0; табл.:0, бібл. 12**

**Abstract.** The article develops a risk-based approach to the audit of personal military records of conscripts, conscripts and reservists working at enterprises under martial law. The relevance of the topic of the study is due to the fact that under the legal regime of martial law in Ukraine, military accounting goes beyond the purely administrative procedure and turns into an important element of the economic security system of the enterprise, which directly affects the preservation of human capital, the continuity of critical functions and the implementation of management decisions, and requires the introduction of risk-based audit procedures.

*The purpose of the article is to study the risk-oriented audit of personal military accounting under martial law. The methodological basis of the study was the methods of scientific cognition: analysis and synthesis, risk-oriented approach, system approach, process, adaptive, integrated scientific approaches.*

*The scientific results obtained consist in substantiating the feasibility of considering personal military registration of conscripts, conscripts and reservists as an object of risk-oriented audit in the system of economic security of the enterprise; substantiation of the algorithm for conducting a risk-based audit of military records of conscripts, conscripts and reservists, which is based on the principles of international ISO standards in the field of risk management, organizational resilience and crisis management; development of the author's mathematical model for a comprehensive assessment of the risks of personal military registration of conscripts, conscripts and reservists, which combines the probability of the risks realizing, the scale of their impact on the activities of the enterprise and the criticality of the consequences for the manager, taking into account the challenges and threats of martial law.*

*Prospects for further research lie in the feasibility of further study of the approach that ensures the transition from formal compliance control to analytical support of management decisions and the possibility of its use in audit, systems of economic security of enterprises and further digitalization of risk assessment processes.*

**Keywords:** *audit, risk-oriented audit, military accounting, economic security of the enterprise, martial law, risk management, crisis management.*

**Formula 2; Fig. 0; Table:0, bibl. 12**

### **Постановка проблеми.**

Запровадження правового режиму воєнного стану в Україні в наслідок збройної агресії російської федерації зумовило суттєву трансформацію умов функціонування підприємств на території України, посиливши вплив воєнних, кадрових, управлінських і правових ризиків на їх економічну безпеку. В умовах мобілізації, дефіциту трудових ресурсів та зростання регуляторного контролю особливої актуальності набувають управлінські процеси, пов'язані з організацією та веденням персонального військового обліку працівників на підприємствах.

У традиційній практиці господарської діяльності персональний військовий облік розглядався переважно як допоміжна кадрова функція, що зводилася до виконання вимог нормативно-правових актів і ведення відповідної документації. Водночас в умовах правового режиму воєнного стану в Україні військовий облік виходить за межі суто адміністративної процедури та перетворюється на важливий елемент системи економічної безпеки підприємства, який безпосередньо впливає на збереження людського капіталу, безперервність виконання критичних функцій і реалізацію управлінських рішень.

Разом із тим аналіз практики свідчить, що аудит персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних на більшості

підприємств і надалі здійснюється за формальною, документоорієнтованою моделлю. Такий підхід зосереджений на перевірці наявності та правильності оформлення облікових документів і не дозволяє своєчасно ідентифікувати управлінські, кадрові та правові ризики, пов'язані з військовим обліком. У результаті аудит не виконує функції інструменту підтримки управлінських рішень і не сприяє зниженню ризиків для керівника та підприємства в цілому.

Сучасні підходи до управління ризиками та антикризового управління, закладені в міжнародних стандартах ISO, ґрунтуються на принципах ризик-орієнтованого мислення, аналізу контексту функціонування організації, оцінювання впливу ризиків на досягнення цілей та формування управлінських рішень з урахуванням кризових сценаріїв. Однак зазначені підходи недостатньо імплементовані у практику аудиту персонального військового обліку та адаптовані до сучасних викликів та загроз, що зумовлює методологічний розрив між вимогами сучасного антикризового управління та існуючими аудиторськими процедурами.

За таких умов виникає науково-практична проблема, яка полягає у відсутності цілісної ризик-орієнтованої методології аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів

підприємств, адаптованої до викликів правового режиму воєнного стану та інтегрованої в систему економічної безпеки підприємства. Невирішеність цієї проблеми обмежує можливості своєчасного виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних з персональним військовим обліком, призовників, військовозобов'язаних та резервістів і підвищує рівень управлінської та правової вразливості керівників підприємств та бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні засади оцінювання ризиків у соціально-економічних системах мають глибоке наукове підґрунтя та сформувалися на перетині економічної теорії, теорії управління і прикладного менеджменту. Однією з фундаментальних праць у цій сфері є дослідження Френка Г. Найта (1921), у якому вперше здійснено розмежування понять ризику та невизначеності та обґрунтовано можливість кількісного оцінювання ризиків у господарській діяльності.

Подальший розвиток кількісного підходу до аналізу ризиків пов'язаний із теорією очікуваної корисності, сформульованою Джоном фон Нейманом та Оскаром Моргенштерном (1944), у праці яких закладено ймовірнісну логіку оцінювання наслідків управлінських рішень, яка стала теоретичною основою сучасних моделей ризику.

Важливим етапом формалізації ризику як поєднання ймовірності та наслідків стала робота Роберта С. Каплана та Б. Джона Гарріка (1981), у якій ризик розглядається як кількісна функція частоти подій і масштабу їх впливу. Запропонований підхід став основою сучасних матриць ризиків.

У сфері управління ризиками значний вплив мають міжнародні стандарти, зокрема ISO (International Organization for Standardization), які закріпили ризик-орієнтоване мислення як базовий управлінський принцип. Стандарт ISO 31000 (2018) визначає ризик як вплив

невизначеності на досягнення цілей організації та рекомендує застосування якісних і кількісних методів оцінювання ризиків.

Концепція ризик-орієнтованого аудиту сформувалася у працях зарубіжних дослідників у сфері внутрішнього аудиту. Зокрема, Филипп О. Гриффитс (2006) обґрунтовує перехід від перевірки процедур до аналізу ключових ризиків як основи аудиторської діяльності.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (Global Internal Audit Standards), видані (2024), кардинально оновлюють підхід до ризик-орієнтованого аудиту. Нова редакція фокусується на ролі аудиту як стратегічного партнера, що забезпечує не лише контроль, а й «передбачення» (foresight) ризиків для захисту вартості організації.

Управлінський вимір відповідальності керівника як суб'єкта прийняття рішень ґрунтовно досліджений у працях Герберта А. Саймона (1947), який розвинув концепцію обмеженої раціональності управлінських рішень, а подальший розвиток цієї проблематики представлений у роботах Джеймса Дж. Марчде (1958) в яких акцентовано увагу на наслідках управлінських рішень для організаційних систем.

Теоретичне підґрунтя концентрації відповідальності на рівні керівника сформовано в межах агентської теорії Майкла С. Дженсена та Вільяма Х. Меклінга (1976), які довели наявність розриву між виконавцями управлінських функцій і носіями кінцевої відповідальності.

Проблеми організаційної стійкості та кризового управління систематизовано в міжнародних стандартах ISO 22301 (2019), ISO 22316 (2017) та ISO 22361 (2022), які визначають необхідність сценарного підходу та оцінювання впливу ризиків на критичні функції організацій.

Аналіз вітчизняних наукових праць засвідчує, що питання військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів досліджуються переважно з

нормативно-правової та кадрової позицій, тоді як його розгляд як об'єкта ризик-орієнтованого аудиту в системі економічної безпеки підприємства залишається недостатньо розробленим. Це підтверджує актуальність і наукову доцільність проведеного дослідження.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах України в умовах правового режиму воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах правового режиму воєнного стану в Україні персональний військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів доцільно розглядати як складову системи економічної безпеки підприємств, що безпосередньо впливає на формування, збереження та відтворення людського капіталу, а також на здатність підприємств забезпечувати безперервність виконання критичних функцій. На відміну від традиційного підходу, за якого персональний військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів ототожнюється з кадровим діловодством, ризик-орієнтований підхід передбачає його аналіз як управлінського процесу, інтегрованого в загальну архітектуру прийняття і реалізації рішень.

Управлінські помилки або формалізм у сфері персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах в умовах правового режиму воєнного стану в Україні трансформуються з локальних порушень у системні ризики, наслідками яких можуть бути кадрові втрати, зниження операційної стійкості, зростання правових загроз і підвищення рівня персональної відповідальності керівника. Саме це обумовлює необхідність застосування до аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на

підприємствах інструментарію ризик-орієнтованого аналізу.

Методологічну основу дослідження становлять принципи ризик-орієнтованого мислення, системного підходу та антикризового управління, які передбачають аналіз контексту функціонування підприємства, ідентифікацію ризиків, оцінювання їх впливу на досягнення цілей та формування управлінських рішень.

На відміну від формального аудиту відповідності, ризик-орієнтований аудит персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах спрямований на: виявлення управлінських, кадрових і правових ризиків; оцінювання їх критичності для діяльності підприємства; визначення пріоритетів управлінського реагування.

Зазначений підхід відповідає сучасним вимогам антикризового управління та дозволяє інтегрувати аудит персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів в систему економічної безпеки підприємств.

Запропонований алгоритм ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах ґрунтується на поетапній логіці аналізу та управління ризиками й охоплює такі взаємопов'язані етапи:

1. Визначення зовнішнього та внутрішнього контексту функціонування підприємства, включаючи воєнні загрози, галузеві особливості, кадрову структуру та управлінську модель.

2. Управлінська діагностика системи персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, спрямована на аналіз розподілу повноважень, відповідальності та контролю.

3. Ідентифікація ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, з урахуванням управлінських,

кадрових, правових та операційних чинників.

4. Оцінювання ризиків із використанням формалізованої математичної моделі.

5. Формування карти ризиків, що забезпечує візуалізацію пріоритетів управлінського реагування.

6. Аналіз впливу ризиків на стійкість підприємства та безперервність діяльності.

7. Розроблення управлінських рішень і сценаріїв реагування, орієнтованих на зниження рівня ризиків.

Запропонований алгоритм забезпечує перехід від фрагментарного контролю до системного управління ризиками персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах.

Для формалізації процесу оцінювання ризиків у межах ризик-орієнтованого аудиту пропонується удосконалити модель, розроблену Р. Капланом та Б. Гарріком (1981) де ризик представлено у вигляді добутку ймовірності  $P$  та наслідків  $I$  шляхом введення в базову формулу параметру критичності наслідків для керівника підприємства ( $C$ ).

Отже, удосконалена математична модель, відповідно до якої інтегральний показник ризику визначається як:

$$R_j = P_j \times I_j \times C_j, \quad (1)$$

де:

$R_j$  — інтегральний показник  $j$ -го ризику;

$P_j$  — ймовірність реалізації ризику;

$I_j$  — масштаб впливу ризику на діяльність підприємства;

$C_j$  — критичність наслідків ризику для керівника підприємства.

Запровадження параметра  $C_j$  дозволяє формалізувати персональну управлінську відповідальність керівника, що є принципово важливим у контексті правового режиму воєнного стану в Україні, коли управлінські рішення у сфері персонального військового обліку

призовників, військовозобов'язаних та резервістів підприємств мають підвищений рівень правових і репутаційних наслідків.

З метою адаптації цієї математичної моделі до умов правового режиму воєнного стану в Україні запропоновано використання контекстного коригуючого коефіцієнта  $W$ , який відображає інтенсивність воєнних загроз:

$$R_j^{war} = R_j \times W, \quad (2)$$

де  $W \geq 1$  і визначається з урахуванням регіональних, галузевих та організаційних особливостей.

Результати розрахунку інтегральних показників ризиків дозволяють здійснити їх ранжування за рівнем критичності та сформувати карту ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів підприємства. Така карта є аналітичним інструментом для керівника, забезпечуючи концентрацію управлінської уваги на найбільш небезпечних зонах.

Таким чином, ключовою особливістю запропонованого підходу є його орієнтація на підтримку управлінських рішень, а не лише на фіксацію фактів невідповідності нормативних вимог. Це забезпечує практичну реалізацію принципів ризик-орієнтованого та антикризового управління у сфері аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність трансформації підходів до аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах в умовах правового режиму воєнного стану в Україні на засадах ризик-орієнтованого та антикризового управління. Доведено, що традиційний документо-орієнтований аудит не забезпечує належного рівня ідентифікації та оцінювання управлінських, кадрових і правових ризиків, пов'язаних із персональним військовим обліком

призовників, військовозобов'язаних та резервістів, і не відповідає сучасним вимогам системи економічної безпеки підприємств.

Запропоновано розглядати персональний військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів як об'єкт ризик-орієнтованого аудиту, інтегрований у систему економічної безпеки підприємства та орієнтований на підтримку управлінських рішень керівника. Розроблений алгоритм проведення ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, забезпечує системний перехід від формального контролю відповідності до управління ризиками та стійкістю підприємств.

Математичну модель комплексної оцінки ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів поєднує ймовірність реалізації ризиків, масштаб їх впливу на діяльність підприємств та критичність наслідків для керівника з урахуванням воєнного контексту. Запровадження параметра критичності для керівника дозволяє формалізувати персональну управлінську відповідальність у межах аудиту та адаптувати оцінювання ризиків до умов правового режиму воєнного стану.

Отримані результати підтверджують можливість використання ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів як інструменту аналітичної підтримки управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання: у діяльності підприємств під час організації та проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту персонального

військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів з урахуванням ризиків воєнного стану; у системах економічної безпеки підприємств для ідентифікації, оцінювання та мінімізації управлінських, кадрових і правових ризиків; у процесі підготовки керівників і відповідальних осіб до перевірок контролюючих органів та кризових ситуацій; при розробленні внутрішніх регламентів і стандартів управління персональним військовим обліком призовників, військовозобов'язаних та резервістів; як методологічна основа для подальшої цифровізації процесів оцінювання ризиків та створення програмних інструментів підтримки управлінських рішень.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на таких напрямках: розробленні детальної методики оцінювання ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів з використанням шкалування, прикладів розрахунку та перевірки ефективності управлінських заходів; адаптації запропонованої моделі до різних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури; дослідженні впливу ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на безперервність бізнес-процесів і збереження людського капіталу;

створенні програмного забезпечення для автоматизованого розрахунку ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах за типовими сценаріями воєнних загроз; апробації запропонованого підходу в рамках освітніх програм, професійних стандартів та підвищенні кваліфікації фахівців з економічної безпеки і аудиту.

### Література:

1. Knight, F. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin. 381 p. URL: <https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>.

2. Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton: Princeton University Press. 641 p. URL:

<https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691130613/theory-of-games-and-economic-behavior>

3. Kaplan, R. & Garrick, B. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis*. Vol. 1. Pp. 11–27. URL:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x>

4. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management Guidelines. Geneva : ISO. URL:

<https://www.iso.org/standard/65694.html>.

5. Griffiths, P. (2006). Risk-Based Auditing. London : Routledge. 312 p. URL:

<https://www.routledge.com/Risk-Based-Auditing/Griffiths/p/book/9780566086769>

6. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (2024). Інститут внутрішніх аудиторів. 124 с.

<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf>.

7. Simon, H. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York : Macmillan. 259 p.

8. March, J. & Simon, H. (1958). Organizations. New York : Wiley. 262 p.

9. Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. Pp. 305–360. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.

10. International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements. Geneva : ISO. URL:

<https://www.iso.org/standard/75106.html>.

11. International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017 Security and resilience. Organizational resilience. Principles and attributes. Geneva : ISO. URL:

<https://www.iso.org/standard/50053.html>.

12. International Organization for Standardization. (2022). ISO 22361:2022 Security and resilience. Crisis management. Guidelines. Geneva : ISO. URL:

<https://www.iso.org/standard/50267.html>.