

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

DOI: <https://doi.org/10.24891/cvjsyl>EDN: <https://elibrary.ru/cvjsyl>

Филипп Ракешевич РАДЖПУТ

аспирант кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности
им. И.Н. Герчиковой, факультет международного бизнеса и делового администрирования,
МГИМО МИД России, Москва, Российская Федерация
e-mail: p1009r@icloud.com
ORCID: 0009-0007-7161-0614
SPIN: отсутствует

История статьи:

Рег. № 240/2026

Получена 13.03.2026

Одобрена 06.04.2026

Доступна онлайн

28.05.2026

Специальность: 5.2.6**УДК** 338.1**JEL:** M11, M16

Ключевые слова:

управленческий учет,
инвестиционные
затраты, санкционное
давление, риск-
ориентированный
подход, сценарный
анализ

Аннотация

Предмет. Модернизация системы управленческого учета инвестиционных затрат коммерческих предприятий в условиях санкционного давления.

Цели. Сформировать методологический подход к обновлению систем управленческого учета инвестиционных затрат для коммерческих организаций, функционирующих в режиме внешних экономических ограничений.

Методология. Смешанный метод объединил три инструмента: экспертную оценку по методу Дельфи, анализ панельных данных (47 предприятий, 282 фирмо-года, 2019–2024 гг.), пилотную проверку. Формализованная методология содержит четыре компонента: индекс чувствительности к санкциям, модифицированный механизм дисконтирования, систему сценарного учета, алгоритм динамической переоценки.

Результаты. Статистическую обработку данных провели методом регрессии с фиксированными эффектами, применяя робастные стандартные ошибки по Хуберу – Уайту. Порог значимости установили на уровне 0,05 с поправкой Бонферрони для множественных сравнений. За период наблюдения корреляция бухгалтерских прогнозов с фактическими результатами упала. Проверка зафиксировала три результата: точность прогнозирования NPV возросла, время подготовки отчетности сократилось, отклонение фактических от плановых затрат снизилось. Экономический эффект составил 178,4 млн руб., при этом окупаемость инвестиций достигла 340%.

Область применения. Разработанный инструментариий дает коммерческим организациям возможность встроить количественную оценку санкционного риска в управление инвестициями с опорой на модули, совместимые с ERP; пилотная интеграция с SAP S/4HANA обеспечила автоматизацию 85% процессов.

Выводы. Межюрисдикционная адаптация сохраняет релевантность для предприятий Ирана, Венесуэлы, иных государств с ограниченным доступом к рынкам капитала, испытывающих сопоставимые санкционные барьеры.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Раджпут Ф.Р. Модернизация системы управленческого учета инвестиционных затрат коммерческих предприятий в условиях санкционного давления // Финансы и кредит. – 2026. – № 5. – С. 83 – 102. DOI: 10.24891/cvjsyl EDN: CVJSYL

С 2014 г. геоэкономические ограничения кардинально трансформировали структуру трансграничного распределения капитала. Количественные оценки указывают на то, что потери мировой торговли вследствие санкций против России и Ирана достигли к концу 2015 г. 96 млрд долл. США, это соответствует 0,7% прогнозируемого торгового объема для затронутых экономик [1]. Подобный масштаб сбоя указывает на структурные сдвиги в финансировании цепочек поставок, а равно и на трансформацию режимов транзакционных издержек.

Современные геоэкономические условия характеризуются усилением нестабильности санкционных режимов и ростом неопределенности, обусловленной новыми очагами геополитической напряженности. В этих условиях внешние ограничения приобретают нелинейный и трудно прогнозируемый характер, что дополнительно снижает применимость традиционных инструментов анализа и требует пересмотра подходов к управлению инвестиционными затратами.

Традиционные инструменты оценки инвестиций проектировались для условий институциональной стабильности. Их прогнозная способность снижается, едва внешние потрясения проникают на кредитные рынки, в платежные системы, сети поставщиков [2]. Санкции задействуют «мечевые» механизмы: замораживание активов, запреты на финансирование; такие меры увеличивают частные транзакционные издержки для отдельных субъектов, провоцируя побочные эффекты применительно к товарам, формально не охваченным ограничениями [2]. Исследования иранского корпоративного сектора, охватившие 486 предприятий, зафиксировали смещение фокуса руководства: от стратегии оптимизации роста к обеспечению непрерывности деятельности при хронических платежных барьерах, нестабильном доступе к ресурсам [3].

Поведение компаний, покидающих рынок, обнажает несовершенство бухгалтерского учета. К ноябрю 2022 г. материнские компании из ЕС/G7 с российскими дочерними структурами продемонстрировали подтвержденный уровень отчуждения активов 8,5%; бинарная кодировка выхода при этом скрывает договорные опции, положения о выкупе, обязательства перед персоналом [4]. Управление инвестиционными затратами, трактуемое выход как единичное событие, систематически искажает оценку остаточной подверженности риску.

Цифровизация предлагает частичное решение посредством панелей мониторинга реального времени, прогнозной аналитики, автоматического обнаружения аномалий. Систематический обзор выявил 116 исследований, связывающих цифровые технологии с трансформацией циклов контроля, ускорением принятия решений [5]. Приложения искусственного интеллекта (91 исследование на стыке управленческого учета) обещают непрерывное прогнозирование, автоматизированную проверку списков соответствия [6]. Пробелы в управлении сохраняются. Непрозрачность моделей, риск смещения данных, ответственность за результаты алгоритмов не получили удовлетворительного решения [7].

Стык институциональных нарушений, вызванных санкциями, с адаптивной инфраструктурой бухгалтерского учета формирует лагуну в исследовательском пространстве. Научные публикации анализируют макроуровневые торговые эффекты, микроуровневую устойчивость компаний, механизмы цифрового контроля изолированно друг от друга. Интегрированная методология, связывающая риск-ориентированный бухгалтерский учет с управлением инвестиционными затратами при геоэкономической нестабильности, по сей день недостаточно формализована. Настоящее исследование заполняет выявленный пробел

четырёхкомпонентной методологической конструкцией, применимой в юрисдикциях, испытывающих внешние экономические ограничения.

Расчет затрат по жизненному циклу структурирует отслеживание инвестиционных расходов на трех этапах: проектирование, наращивание производства, техническое обслуживание. Действующие модели дают ограниченные рекомендации по формированию бухгалтерской отчетности, согласованной с указанными временными периодами [8]. Логика, основанная на деятельности, связывает этапы с факторами затрат. Методологический разрыв при этом сохраняет актуальность в процессе операционализации подобной связи при нестабильности внешней среды.

Методологию сбалансированной системы показателей протестировали в продольном исследовании энергетических корпораций. Интеграция с управлением рисками предприятия порождает антагонистические социальные отношения среди участников организации [9]. BSC выступает базовой практикой с высокой видимостью. ERM по-иному позиционирована: вспомогательный характер препятствует ее внедрению на местном уровне. Интеграция не подавляет рискованные перспективы; вклад ERM трансформирует оценку эффективности системы показателей. Трения участников усложняют внедрение данного подхода.

Аналитика больших данных трансформирует бухгалтерскую работу посредством семи компетенций: методы анализа данных, бизнес-знания, технологический контроль рисков, отраслевая экспертиза, извлечение инсайтов, тестирование качества данных, коммуникативные навыки [10]. Перечисленные компетенции взаимодополняемы. Изоляция одной из них подрывает долгосрочную конкурентоспособность. Указанное ограничение – отсутствие практических примеров – сигнализирует: теоретические построения лишены эмпирического подтверждения применительно к ограниченным условиям.

Системы управления на основе ценностей модифицируют поведение оборотного капитала. Их внедрение коррелирует со снижением оборотного капитала на 5,6–10,8% относительно среднего значения [11]. Компании оперативнее сокращают избыточный оборотный капитал, сохраняя нежелание устранять дефицитные позиции. Ускоренное сокращение не провоцирует избыточных инвестиций. Данная модель предлагает эмпирическую основу управления инвестиционными затратами. Ее применение в условиях санкционных ограничений финансирования до сих пор не прошло верификацию.

Регуляторное давление анализировали по двум измерениям: интенсивность экологического регулирования, корпоративные денежные запасы. Выявленная положительная связь опосредована ограниченным долговым финансированием, сокращением продаж, повышенной активностью в сфере зеленых инноваций [12]. Неоднородность обнаруживается в конкурентной среде, финансовых трениях. Компании при жестких ограничениях удерживают денежные средства интенсивнее. Логика декомпозиции параллельна транзакционным издержкам санкционного происхождения.

Волатильность обменного курса тестировали в 21 стране с жесткими санкциями (2000–2021 гг.). Эффекты волатильности оказались интенсивнее в малых развивающихся экономиках; повышенный уровень прямых иностранных инвестиций (FDI) смягчал санкционную волатильность [13]. Декомпозиция по типам санкций (экспортные, импортные, финансовые) поддерживает переменный дизайн сценарного планирования. Интеграция в проектный учет затрат пока лишена систематического подхода.

Эмпирическое исследование иранских биржевых компаний (2013–2022 гг.) выявляет асимметричную манипуляцию прибылью. Санкции не оказывают заметного влияния на управление начислениями; положительная связь фиксируется с управлением реальной прибылью [14]. Неоднородность управления смягчает указанный эффект. Слабые управленческие структуры усиливают манипуляции. Инвестиционные ориентиры рискуют унаследовать загрязненные базовые показатели затрат в санкционные периоды.

Российские энергетические компании (13 319 наблюдений, 1994–2022 гг.) показывают повышенный уровень запасов после введения санкций. Крупные компании наращивают запасы; высокозадолженные организации их сокращают [15]. Оборачиваемость запасов сохраняется неизменной. Интерпретация: компании неспособны быстро продавать продукцию; запасы превращаются в заблокированный капитал без прироста производительности.

Китайские компании из санкционного списка США опровергают тезисы о подавлении инноваций. Санкции стимулируют инновационные вложения, их результаты; данному процессу способствуют повышенные государственные субсидии, воспринимаемая инвестиционная ценность [16]. Инновационная реакция усиливается при интенсивной конкуренции на продуктовом рынке, при крепких кадровых резервах.

Опрос 610 средних компаний из трех стран количественно оценил пути достижения соответствия. Внешнее давление на соответствие получило коэффициент 0,93; на сверхсоответствие – 0,79; на недосоответствие – 0,8 [17]. Соблюдение проактивных мер реагирования дает коэффициент 0,58. Недособлюдение тех же мер фиксирует коэффициент – 0,38. Расходящиеся пути подразумевают различные структуры затрат, неучтенные в стандартной инвестиционной оценке.

Проанализированная литература трактует санкции как внешние шоки, не измеримые факторами затрат, интегрированные в управление инвестиционными расходами. Комплексная модель, связывающая позицию соблюдения, поведенческую реакцию, проектное бюджетирование в единую бухгалтерскую конструкцию, отсутствует.

Институциональная экономика, управление рисками, теория информационных систем конвергируют в решении проблемы санкционных недостатков бухгалтерского учета. Цель исследования – методологическое построение модернизированной системы учета инвестиционных затрат для коммерческих предприятий, работающих под внешними экономическими ограничениями.

Выделены четыре задачи: систематизация внешних факторов по степени воздействия, диагностическое картирование ограничений модели, разработка четырехкомпонентной риск-ориентированной методологии, эмпирическая проверка статистической значимости.

Сформулированы три исследовательских предположения: H1 предполагает повышение точности прогнозирования на $\geq 15\%$; H2 задает сокращение времени принятия решений на $\geq 25\%$; H3 фиксирует сокращение отклонений затрат на $\geq 30\%$.

Исследование опирается на пять теоретических конструкций: системно-ситуационный подход (анализ контекстной зависимости), институциональная теория (трансформация практики), концепция динамических возможностей (обоснование адаптивности), COSO ERM Framework (интеграция рисков), теория непредвиденных обстоятельств (контекстуальное обусловливание). Выбор указанных подходов определен необходимостью анализа управленческого учета в ситуации повышенной геоэкономической неопределенности и нестабильности внешней среды.

Специализированные методы охватывают анализ сценариев (базовые, стрессовые, оптимистичные траектории), метод Дельфи (3 раунда, 23 эксперта, коэффициент согласия Кендалла $W > 0,7$), панельную регрессию с фиксированными эффектами, контент-анализ по 47 категориям кодирования.

Исследование разворачивается в четыре последовательных этапа. Построение базы данных (1–2 месяца) охватывает отчеты RAS/IFRS и систематизацию нормативных актов, регулирующих деятельность в условиях санкционных ограничений. Диагностическая фаза (3–4 месяца) задействует полуструктурированные интервью с финансовыми директорами ($n = 23$). Формализация методологии (5–6 месяцев) сопровождается итеративной валидацией по методу Дельфи. Верификация (7–8 месяцев) проводится посредством пилотного тестирования 12 инвестиционных проектов (рис. 1).

Выборка включает 47 предприятий, что формирует 282 фирмо-года наблюдений за период 2019–2024 гг. Отраслевое распределение характеризуется преобладанием производственного сектора (42%), далее следуют добывающая промышленность (28%) и финансовый сектор (18%). Критерии включения предполагали годовой объем инвестиций свыше 50 млн руб. и наличие документированных систем бухгалтерского учета в санкционно-уязвимых отраслях. Совокупный объем верифицируемых инвестиционных проектов достиг 4,2 млрд руб.

Первичные источники включали управленческую документацию и структурированные интервью. Вторичные данные извлекались из баз SPARK-Interfax, Bloomberg и Refinitiv, что позволило обеспечить сопоставимость показателей и снизить риск информационных искажений.

Аналитический инструментарий охватывал STATA 17, R 4.3 (пакеты `plm`, `sandwich`), Python 3.11, MAXQDA 2024 и @RISK 8.0, что обеспечило комплексную обработку количественных и качественных данных.

В рамках эмпирического анализа применялись методы описательной статистики, коэффициенты корреляции Пирсона и Спирмена, регрессионный анализ с фиксированными эффектами с использованием робастных стандартных ошибок Хубера–Уайта. Выбор спецификации модели базировался на тестах Хаусмана и Бреуша–Пагана. Порог статистической значимости установлен на уровне $\alpha = 0,05$ с применением поправки Бонферрони для множественных сравнений.

Процедуры обеспечения достоверности и этичности исследования включали получение письменного согласия участников на неразглашение информации. Анонимизация данных реализована на уровне компаний (Firm_001 – Firm_047), агрегирование ячеек (минимум 5 наблюдений) обеспечило конфиденциальность результатов.

Контроль потенциальных искажений осуществлялся посредством анализа чувствительности для учета смещения выживаемости. Географическая специфика учитывалась через сопоставление компаний, функционирующих в условиях санкционного давления в Иране и Венесуэле. Эффект самоотбора корректировался методом сопоставления по коэффициенту склонности.

Результаты задачи 1: классификация факторов внешней среды. Метод Дельфи ($n = 23$, три раунда) позволил выделить четыре категории факторов, различающихся по силе воздействия на систему управленческого учета инвестиционных затрат. Доминирующее положение заняли финансовые факторы с совокупным весом 38,4%. В их составе ограничение

доступа к международному финансированию составило 14,2%, а волатильность валютного курса – 11,8%; при этом данные факторы характеризовались минимальным лагом воздействия, составлявшим от одного до семи дней.

Операционные факторы получили совокупную долю 29,7%, включая нарушение логистических цепочек – 12,4%, ограничение доступа к технологиям – 9,7%, нехватку компонентов – 7,6%. Институциональные факторы составили 21,3%, из которых наибольшее значение имела регуляторная неопределенность – 9,8%. Репутационные факторы получили 10,6%, в том числе риски вторичных санкций – 6,1%.

Кросс-табуляционный анализ выявил асимметричный характер проникновения санкционных факторов в отдельные компоненты управленческого учета. Планирование затрат и анализ отклонений одновременно испытывали сильное влияние финансовых и операционных факторов. Бюджетирование оказалось уязвимым сразу по трем категориям воздействия. Отчетность для целей управления продемонстрировала иную конфигурацию: институциональные факторы оказывали на нее существенное влияние, тогда как воздействие операционных факторов оставалось сравнительно слабым.

Коэффициент согласия Кендалла ($W = 0,74$) подтвердил приемлемый уровень согласованности экспертных оценок (рис. 2).

В рамках исследования был разработан оригинальный показатель – индекс чувствительности к санкциям (*ISS*). Расчет показателя осуществлялся по формуле:

$$ISS = \sum (w_i \cdot F_i \cdot E_i) / N,$$

где w_i – вес соответствующего фактора;

F_i – частота его возникновения в диапазоне от 0 до 1;

E_i – степень подверженности предприятия данному фактору в диапазоне от 0 до 1;

N – коэффициент нормализации.

Пороговые значения *ISS* были заданы следующим образом: значение ниже 0,3 свидетельствует о низкой чувствительности предприятия к санкционному воздействию, диапазон от 0,3 до 0,6 соответствует средней чувствительности, значение выше 0,6 указывает на высокую чувствительность. Распределение обследованных предприятий показало, что 19% выборки относились к категории низкой чувствительности (9 предприятий), 53% – к категории средней чувствительности (25 предприятий), 28% – к категории высокой чувствительности (13 предприятий).

Для компании Firm_027, функционирующей в сфере производства оборудования, расчет *ISS* дал следующие результаты. Ограничение доступа к финансированию определялось как произведение веса фактора 0,142, частоты 0,9 и степени подверженности 0,8, что составило 0,102. Волатильность валютного курса рассчитывалась как $0,118 \cdot 0,85 \cdot 0,75 = 0,075$. Нарушения логистики составили $0,124 \cdot 0,7 \cdot 0,9 = 0,078$. Агрегированное значение *ISS* достигло 0,64, что позволило отнести данное предприятие к категории высокой чувствительности.

Для компании Firm_041 из финансового сектора, ориентированной преимущественно на внутренний рынок, значение *ISS* составило 0,27, что соответствует категории низкой чувствительности.

Результаты задачи 2: анализ существующих моделей бухгалтерского учета. Традиционный позаказный учет сохранял преобладающее положение: 42,6% предприятий исполь-

зовали методы, внедренные ориентировочно в 2008 г., без последующей адаптации к условиям санкционного давления. Применение ABC/ABM достигло 23,4%, однако лишь 8,5% пользователей обеспечили их частичную адаптацию к изменившейся внешней среде. Гибридные модели, составляя лишь 4,3% выборки, продемонстрировали наибольший адаптационный потенциал. Медианное значение срока внедрения гибридных моделей, приходящееся на 2021 г., указывает на их связь с более поздними управленческими решениями, изначально учитывавшими санкционные ограничения (рис. 3).

Диагностическое картирование выявило критические недостатки действующих систем управленческого учета. Отсутствие механизмов учета санкционных рисков было зафиксировано в 87,2% случаев, что оказывало существенное негативное влияние на качество принимаемых решений. Ретроспективная ориентация системы была характерна для 78,7% предприятий, тогда как чрезмерная продолжительность цикла отчетности ограничивала оперативность управления в 72,3% случаев. Отсутствие инструментов сценарного анализа зарегистрировано в 68,1% случаев, слабая интеграция процедур управления рисками – в 63,8%.

Коэффициенты корреляции между бухгалтерскими прогнозами и фактическими результатами инвестиционной деятельности демонстрировали устойчивое снижение: значение $r = 0,82$ в 2019 г. сократилось до $r = 0,61$ в 2024 г., что соответствует падению на 25,6% ($z = 3,42$, $p < 0,001$). Предприятия, внедрившие отдельные элементы модернизации ($n = 8$), продемонстрировали иную динамику: коэффициент корреляции вырос с $r = 0,71$ в 2022 г. до $r = 0,84$ в 2024 г. Компания Firm_012 наглядно иллюстрирует данный контраст: в условиях традиционной системы корреляция снизилась с 0,79 до 0,52, тогда как после модернизации восстановилась до 0,81.

Временные задержки реакции бухгалтерской системы варьировались в зависимости от типа события. Валютные шоки отражались в среднем через 12,3 дня ($SD = 4,7$), логистические сбои – через 34,6 дня. Расширение санкционных ограничений сопровождалось средней задержкой 47,2 дня ($SD = 18,9$), а изменения в регулировании – 62,8 дня ($SD = 23,4$). Средневзвешенная задержка, достигавшая 47 дней, существенно снижала пригодность системы для поддержки оперативных управленческих решений. Показательным является пример компании Firm_033, где после расширения санкций в марте 2022 г. пересмотр бюджета состоялся лишь в июне. Такая задержка привела к незапланированному превышению расходов на 127 млн руб.

Результаты задачи 3: методология интеграции подхода, ориентированного на риски.

Предлагаемая методологическая конструкция включает четыре взаимосвязанных компонента. Первый представляет собой модуль идентификации рисков, обеспечивающий мониторинг санкционных событий по линиям OFAC, ЕС и ООН, а также их классификацию на основе индекса чувствительности к санкциям (*ISS*). Второй компонент образует механизм корректировки ставки дисконтирования, включающий расчет санкционной премии и учет локальной рыночной волатильности. Третий компонент представлен системой сценарного учета, основанной на вероятностном распределении сценариев: базовый сценарий $P = 0,5$, стрессовый $P = 0,3$, оптимистичный $P = 0,2$. Четвертый компонент включает в себя алгоритм динамической переоценки, реализуемый через протоколы пересмотра, активируемые заданными триггерами.

Апробация модели на данных компании Firm_027 позволила получить следующие параметры: $r_{base} = 12,4\%$, $\beta_s = 1,8$, что соответствует высокому уровню *ISS*, $SP = 7,2\%$,

$\gamma=0,3$, $VIX_{local} = 67$, $\delta=0,08$, $CDS_{spread} = 420$ базисных пунктов (табл. 1). На основе указанных значений скорректированная ставка дисконтирования r_{adj} составила 25,7%, рассчитанная по формуле: $12,4 + (1,8 \cdot 7,2) + (0,3 \cdot 67/100) + (0,08 \cdot 4,2)$. По сравнению с традиционным значением WACC на уровне 12,4% итоговая корректировка составила 107%, что свидетельствует о существенном недоучете санкционного риска в рамках стандартного подхода.

Сценарно-взвешенная чистая приведенная стоимость (NPV) агрегирует результаты с учетом вероятностей реализации альтернативных траекторий и определяется как $NPV_{sw} = \sum (P_i \cdot NPV_i)$. Для оценки устойчивости инвестиционных проектов введен коэффициент стабильности KU , рассчитываемый как отношение NPV_{stress} к NPV_{base} . Значение $KU \geq 0,6$ свидетельствует о стабильности проекта, диапазон $0,3 \leq KU < 0,6$ указывает на условную устойчивость, тогда как $KU < 0,3$ соответствует нестабильным проектам.

Пилотный проект_007 продемонстрировал значения $NPV_{base} = 234$ млн руб. и $NPV_{stress} = 156$ млн руб., что обеспечило коэффициент $KU = 0,67$ и позволило классифицировать проект как устойчивый.

Механизм динамической переоценки основан на системе триггеров, обеспечивающих оперативную адаптацию параметров модели. Изменение ISS более чем на 0,15 инициирует полную переоценку инвестиционной модели в течение пяти дней. Отклонение фактических затрат свыше 10% запускает анализ первопричин в течение трех дней. События прямых санкций требуют экстренной переоценки в течение двух дней. Валютные шоки, превышающие 10% в неделю, приводят к пересчету денежных потоков в течение трех дней. Плановые квартальные проверки обеспечивают комплексную верификацию модели в течение 10 дней.

Интеграция предложенного подхода в корпоративные информационные системы продемонстрировала различную степень автоматизации. В системе SAP S/4HANA уровень автоматизации достиг 85% за счет использования модуля управления рисками, что было подтверждено в ходе тестирования. В 1С:ERP данный показатель составил 70% при адаптации модуля бюджетирования. Решения на базе Oracle EBS и Microsoft Dynamics находились на стадии концептуальной проработки с ожидаемым уровнем автоматизации 80% и 65% соответственно.

Результаты задачи 4: проверка методологии. В группу верификации вошли 12 инвестиционных проектов совокупным объемом 4,2 млрд руб. Средний размер проекта составил 350 млн руб. при диапазоне от 87 млн до 1,2 млрд руб. Отраслевое распределение включало машиностроение (5 проектов), нефтегазовый сектор (4 проекта) и финансовую сферу (3 проекта). Наблюдение осуществлялось на протяжении 18 месяцев для проектов с горизонтом реализации от 3 до 7 лет.

Парное сравнение результатов до и после внедрения методологии выявило статистически значимые различия по всем ключевым показателям. Точность прогнозирования NPV увеличилась с 67,3 до 83,1% (прирост +15,8 п.п., $p < 0,01$), точность IRR – с 71,2 до 86,4% (прирост +15,2 п.п., $p < 0,01$). Время подготовки управленческой отчетности сократилось с 12,4 до 7,8 дней, что соответствует снижению на 37,1% ($p < 0,001$).

Отклонение фактических затрат от плановых значений уменьшилось с 18,4 до 11,2% (снижение 39,1%, $p < 0,01$), отклонение от графика реализации – с 23,7 до 14,3% (снижение 39,7%, $p < 0,01$). Иллюстративным примером выступает проект_004 (производство оборуду-

дования, 420 млн руб.), где применение традиционной системы сопровождалось превышением затрат на 22,3%, тогда как внедрение риск-ориентированного подхода позволило ограничить отклонение до 8,7% (рис. 4).

Все три выдвинутые гипотезы получили эмпирическое подтверждение. Прирост точности прогнозирования *NPV* на 15,8 п.п. превысил установленный порог в 15% (H1). Сокращение времени подготовки отчетности на 37,1% превысило целевое значение 25% (H2). Снижение отклонения фактических затрат на 39,1% также превысило пороговое значение 30% (H3).

Анализ вклада отдельных компонентов методологии выявил их неоднородное влияние на итоговые показатели. Механизм корректировки ставок обеспечил 31% прироста точности прогнозирования. Модуль идентификации рисков способствовал сокращению времени подготовки решений на 35%. Система сценарного учета обеспечила комбинированный эффект, что повысило точность на 26% и сократило время на 18%. Алгоритм динамической переоценки обеспечил 15% прироста точности и сокращение времени на 35% за счет автоматизации процедур запуска.

Проверка устойчивости модели посредством варьирования ключевых параметров подтвердила ее стабильность. Изменение коэффициента β_s в диапазоне 0,5–1,5 приводило к колебаниям эффективности в пределах $\pm 4,2\%$. Перераспределение вероятностей сценариев (40/40/20) изменяло результат на $\pm 2,8\%$. Корректировка порогового значения *ISS* в диапазоне 0,1–0,2 давала отклонение $\pm 3,5\%$. Расширение горизонта прогнозирования от 2 до 5 лет влияло на результат в пределах $\pm 5,1\%$. Во всех случаях изменения не превышали 6%, что свидетельствует о высокой устойчивости модели к параметрическим вариациям.

Совокупный экономический эффект от внедрения методологии составил 178,4 млн руб. Основная часть эффекта была обеспечена предотвращенными убытками от ошибочных инвестиционных решений (127 млн руб.). Экономия времени аналитических процедур составила 8,4 млн руб., дополнительный эффект от оптимизации инвестиционного портфеля достиг 43 млн руб. Рентабельность внедрения составила 340%, срок окупаемости – 4,7 месяца.

Показательным является пример проекта_009 (нефтегазовый сектор, 890 млн руб.), в рамках которого ранняя идентификация санкционных рисков позволила своевременно пересмотреть контракты с поставщиками и предотвратить убытки в размере 47 млн руб.

Полученные результаты согласуются с выводами о взаимодополняемости риск-менеджмента и бюджетирования. Опрос 202 организаций показал, что интерактивное использование бюджета в сочетании с формализованными процедурами ERM формирует более устойчивую культуру управления рисками по сравнению с изолированными элементами контроля [18]. Это подтверждает обоснованность интеграции четырехкомпонентной методологии, предложенной в настоящем исследовании.

Доминирование финансовых факторов (38,4%) согласуется с результатами исследований, фиксирующих накопление страховых запасов в условиях санкционного давления [15]. Вместе с тем выявляется различие в интерпретации механизма: если предыдущие работы акцентируют внимание на хеджировании цепочек поставок, то в рамках настоящего исследования ключевым фактором выступает ограничение доступа к финансированию как базовое ограничение инвестиционной активности.

Результаты, полученные на выборке немецких средних предприятий ($n = 125$), демонстрируют, что качество информационных систем опосредует эффективность управленческого контроля через качество бухгалтерской информации, при этом автоматизация усиливает данный эффект [19]. Достигнутый уровень автоматизации в 85% при интеграции SAP S/4 HANA подтверждает данную зависимость и указывает на значимость цифровой инфраструктуры в трансформации управленческого учета.

Выявленные модели адаптации могут быть интерпретированы через призму институционального изоморфизма. Принудительное и миметическое давление, зафиксированное в исследованиях компаний развивающихся экономик, стимулирует изменение и замену бухгалтерских практик [20]. Дополнительное подтверждение получает логика динамических возможностей: развитие ERM способствует накоплению ресурсов устойчивости, что подтверждено на примере горнодобывающей компании в Швеции [21].

Статистическая значимость результатов ($p < 0,05$) в сочетании с триангуляцией методов усиливает внутреннюю валидность исследования. Сопоставимые величины эффекта, выявленные в немецких выборках ($R^2 = 0,117$; коэффициент пути 0,282), подтверждают связь между ориентацией на риск и организационной устойчивостью [22], что поддерживает переносимость полученных результатов на различные институциональные контексты.

Отдельные исследования *invtxf.n* дополнительные ограничения. Так, анализ иранских компаний выявляет рост практик управления реальной прибылью в условиях санкций [14], тогда как данные из Египта демонстрируют сопротивление внедрению риск-ориентированных подходов в условиях институциональной сложности [23]. Эти результаты указывают на необходимость учета поведенческих и институциональных факторов при внедрении предложенной методологии.

Разработанная метрика *ISS* и четырехкомпонентная структура расширяют существующие классификации, обеспечивая формализацию количественной оценки санкционного риска. Подобная интеграция ранее отсутствовала в существующих подходах к анализу инвестиционных решений [24].

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие обобщающие выводы. Факторы санкционного давления систематизированы в иерархическую структуру, в которой финансовые факторы занимают доминирующее положение (38,4%), за ними следуют операционные (29,7%), институциональные (21,3%) и репутационные (10,6%). Установлено статистически значимое снижение соответствия бухгалтерских прогнозов фактическим результатам инвестиций (с $r = 0,82$ до $r = 0,61$ за 2019–2024 гг.), что подтверждает ограниченность традиционных моделей учета. Разработана и эмпирически проверена четырехкомпонентная методология, включающая модуль идентификации рисков, механизм корректировки ставки дисконтирования, систему сценарного учета и алгоритм динамической переоценки. Ее применение обеспечило рост точности прогнозирования на 15,8 п.п. и снижение отклонения фактических затрат с 18,4 до 11,2%.

Теоретический вклад исследования заключается в расширении концептуальных оснований управленческого учета применительно к условиям геоэкономических ограничений за счет введения метрики *ISS* и модифицированной модели дисконтирования. Практическая значимость выражается в разработке операционализируемых инструментов, включая протоколы переоценки на основе триггеров, механизмы интеграции с ERP-системами и сценарные модели оценки инвестиционных проектов. Предложенные решения могут быть применены

в коммерческих организациях, функционирующих в условиях внешнего экономического давления.

Выводы приносят пользу трем группам. Первая группа – коммерческие предприятия, реализующие инвестиционные проекты в условиях ограниченного доступа к международным рынкам. Вторая группа – консалтинговые организации, специализирующиеся на трансформации систем бухгалтерского учета. Третья группа – образовательные учреждения, предлагающие учебные программы по управленческому учету и корпоративным финансам.

Перспективными для изучения являются несколько направлений:

- 1) системы мониторинга рисков санкций на основе искусственного интеллекта;
- 2) отраслевые модели адаптации в производственном, добывающем и финансовом секторах;
- 3) сравнение действенности методологий в разных юрисдикциях с участием Ирана, Венесуэлы и других стран с ограниченным доступом;
- 4) продольный анализ влияния модернизированных систем бухгалтерского учета на финансовые показатели предприятий в перспективе от пяти до десяти лет.

Таблица 1
Модифицированные параметры дисконтной ставки

Table 1
Modified discount rate parameters

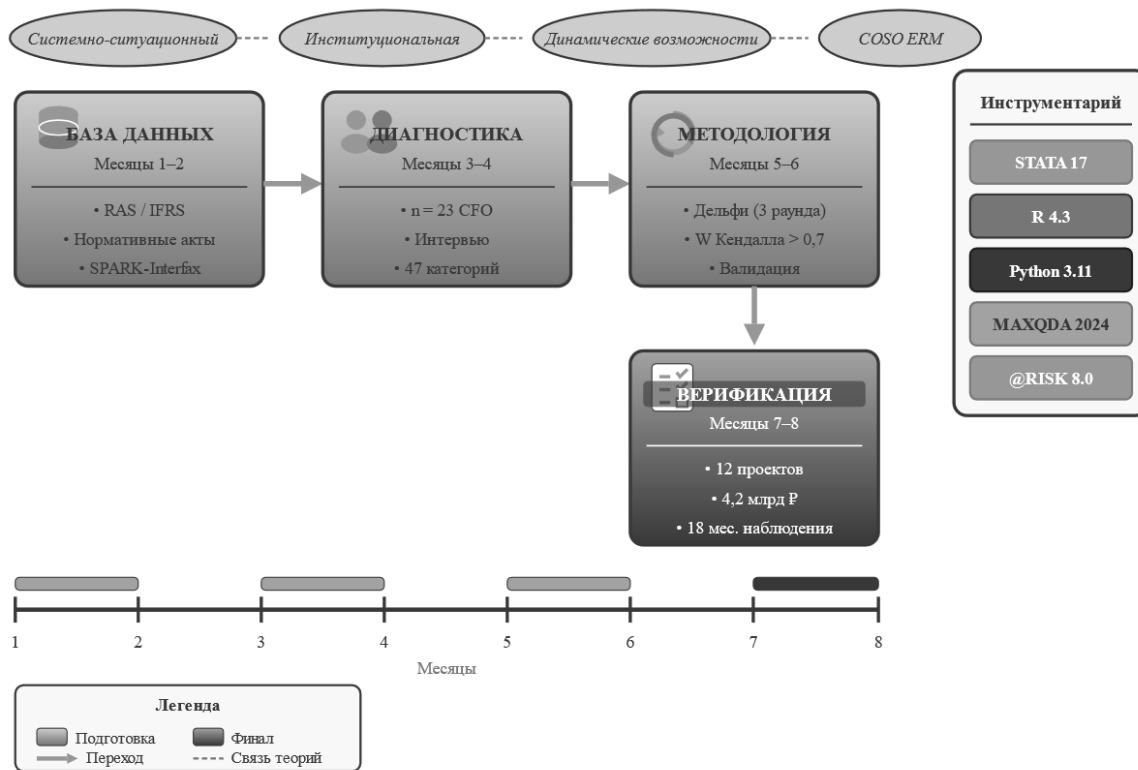
Параметр	Описание	Источник данных	Диапазон
r_{base}	WACC	Финансовая отчетность	8–18
β_s	Коэффициент чувствительности к санкциям	Модель ISS	0,5–2
SP	Премия за санкции	Эксперт + рыночные данные	2–12
\mathcal{U}	Коэффициент волатильности	Историческая калибровка	0,1–0,5
VIX_{local}	Индекс локальной волатильности	Биржевые данные	15–85
δ	Коэффициент кредитного риска	Регрессионная оценка	0,05–0,15
CDS_{spread}	Спред по кредитному дефолтному свопу	Рыночные данные	100–800 б.п.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Методология исследования системы управленческого учета (8 месяцев)

Figure 1
Research methodology of the management accounting system (8 months)



Источник: авторская разработка

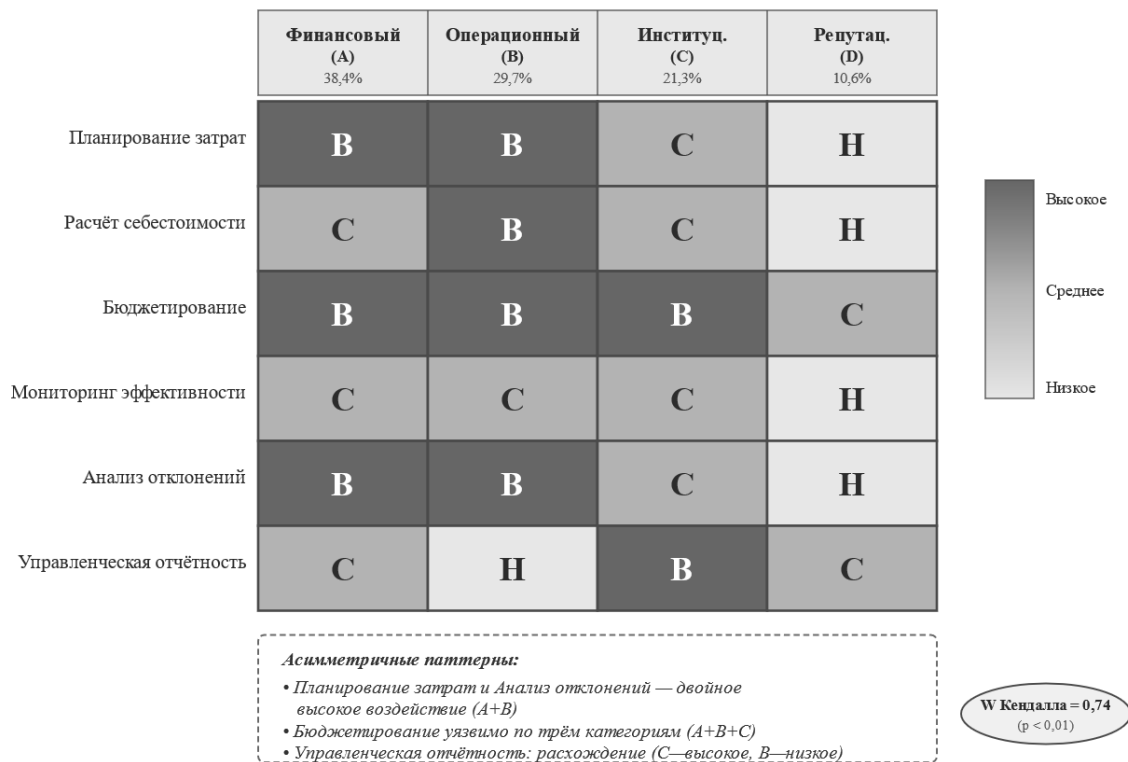
Source: Authoring

Рисунок 2

Тепловая карта проникновения санкционных факторов в компоненты управленческого учета

Figure 2

Heat map of the penetration of sanction factors into management accounting components

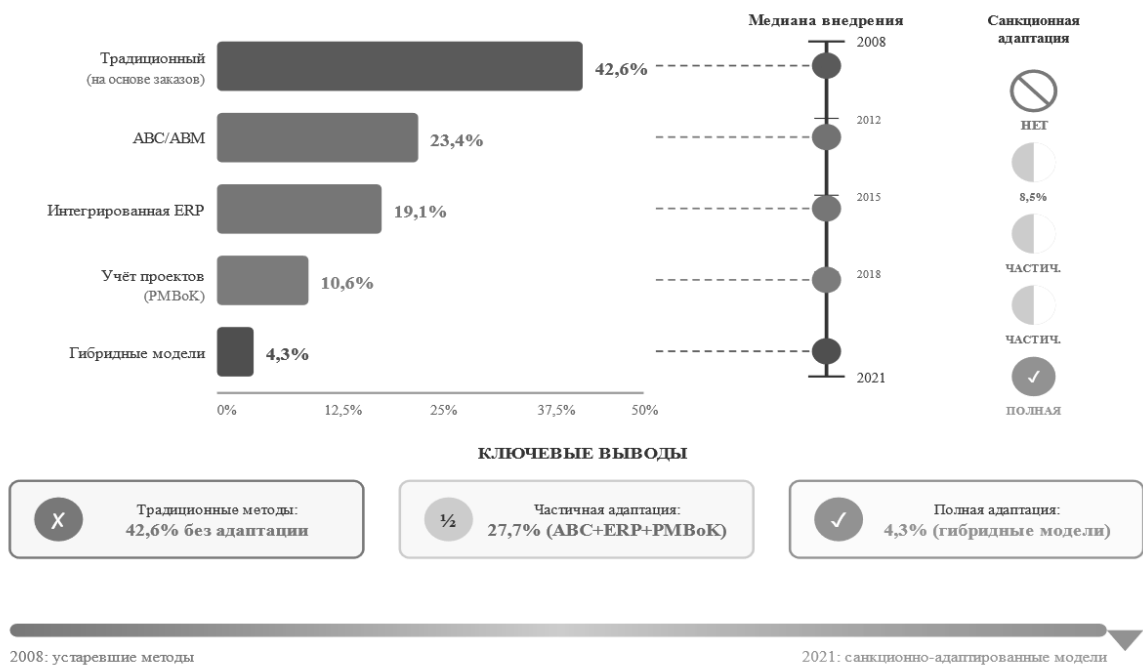


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

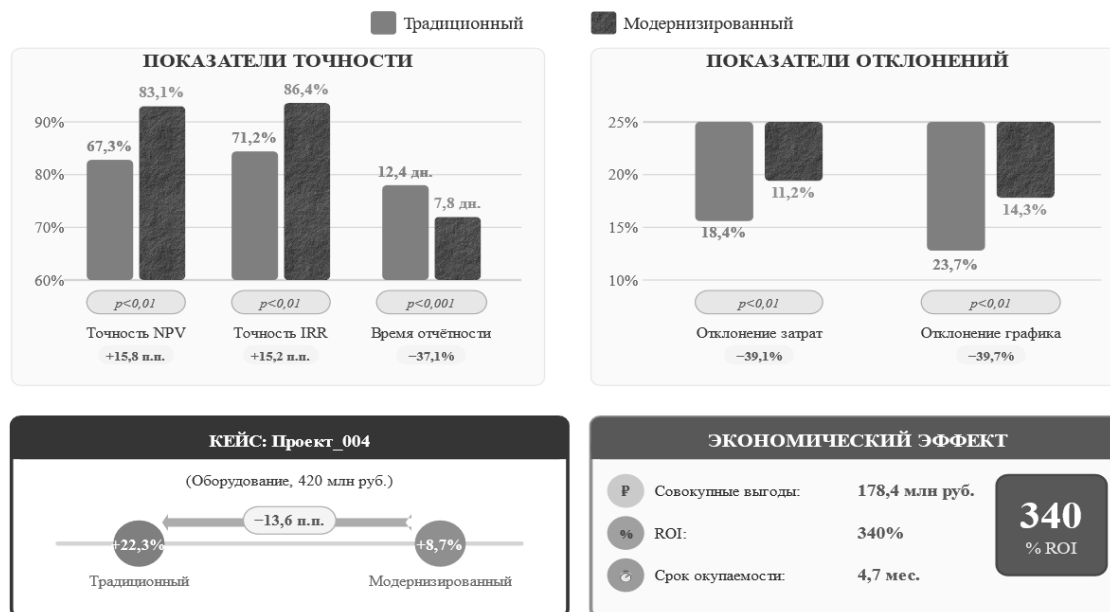
Рисунок 3
Методы управленческого учета инвестиционных затрат: распространенность и адаптация

Figure 3
Management accounting methods for investment costs: Prevalence and adaptation



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4**Сравнительный анализ: традиционный vs модернизированный подход****Figure 4****Comparative analysis: Traditional vs modernized approach**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Crozet M., Hinz J. Friendly fire: The trade impact of the Russia sanctions and counter-sanctions. *Economic Policy*, 2020, vol. 35, iss. 101, pp. 97–146. DOI: 10.1093/epolic/eiaa006 EDN: ONLZFQ
2. Ahn D.P., Ludema R.D. The sword and the shield: The economics of targeted sanctions. *European Economic Review*, 2020, vol. 130, 103587. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2020.103587 EDN: NUAPCI
3. Cheratian I., Goltabar S., Farzanegan M.R. Firms persistence under sanctions: Micro-level evidence from Iran. *The World Economy*, 2023, vol. 46, no. 8, pp. 2408–2431. DOI: 10.1111/twec.13378 EDN: LEWAXU
4. Evenett S.J., Pisani N. Geopolitics, conflict, and decoupling: evidence of Western divestment from Russia during 2022. *Journal of International Business Policy*, 2023, vol. 6, pp. 511–540. DOI: 10.1057/s42214-023-00167-y EDN: JFQAPH
5. Fähndrich J. A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 2023, vol. 34, pp. 9–65. DOI: 10.1007/s00187-022-00349-4 EDN: XQQXGT
6. Abbas K. Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. *The British Accounting Review*, 2026, vol. 58, iss. 2, 101551. DOI: 10.1016/j.bar.2025.101551 EDN: FISYNG

7. Möller K., Schäffer U., Verbeeten F. Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control*, 2020, vol. 31, pp. 1–8. DOI: 10.1007/s00187-020-00300-5 EDN: GKPOQW
8. Erokhin V., Bobryshev A., Manzhosova I. et al. Adaptation of life cycle costing practices to financial performance analysis in transitional economies: The experience of Russian manufacturing firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 2025, vol. 16, pp. 1129–1152. DOI: 10.1007/s13132-024-02051-3 EDN: XKEQAM
9. Huber C., Kraus K., Meidell A. Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, 2025, vol. 66, 100924. DOI: 10.1016/j.mar.2024.100924 EDN: XZXDZH
10. Mukherjee A., Sharma U., Liu J. Big data analytics role in shaping the work of accounting function and accounting professionals. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2025, vol. 21, iss. 7, pp. 272–306. DOI: 10.1108/JAOC-08-2024-0255 EDN: YPODOS
11. Mavropulo O., Rapp M.S., Udoieva I.A. Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence. *Management Accounting Research*, 2021, vol. 52, 100740. DOI: 10.1016/j.mar.2021.100740 EDN: HKHUTM
12. Chen W., Cao Y., Dong Y., Ma D. Environmental regulations and corporate cash holdings. *The British Accounting Review*, 2025, vol. 57, iss. 5, 101388. DOI: 10.1016/j.bar.2024.101388 EDN: LNXRFI
13. Alwadeai A., Amin M., Vlasova N., Wei N. Exchange rate volatility under sanctions: The moderating role of FDI. *Journal of Applied Economics*, 2025, vol. 28, iss. 1, 2573093. DOI: 10.1080/15140326.2025.2573093 EDN: DLMQSA
14. Vahedi A., Hesarzadeh R., Salehi M., Bazrafshan A. US political sanctions and earnings management. *Borsa Istanbul Review*, 2025, vol. 25, iss. 1, pp. 57–65. DOI: 10.1016/j.bir.2024.12.012 EDN: SMFYAT
15. Duong K.T., Huynh L.D.T., Nguyen Q.M.P. Sanctions and inventories: Evidence from Russian energy firms. *Energy Economics*, 2025, vol. 146, 108497. DOI: 10.1016/j.eneco.2025.108497 EDN: PKFOKM
16. Lin X., Zhang P., Yang Z., Chen S. US sanctions and corporate innovation: Evidence from Chinese listed firms. *International Review of Economics & Finance*, 2025, vol. 98, 103935. DOI: 10.1016/j.iref.2025.103935 EDN: YXNVLC
17. Stępień B., Early B.R., Grauvogel J. et al. The impact of external pressure on companies' responses to sanctions – an international comparative study. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 2024, vol. 30, pp. 1–26. DOI: 10.1007/s10610-024-09576-y EDN: POPFHD
18. Posch A. Integrating risk into control system design: The complementarity between risk-focused results controls and risk-focused information sharing. *Accounting, Organizations and Society*, 2020, vol. 86, 101126. DOI: 10.1016/j.aos.2020.101126 EDN: QNDBXP
19. Papiorek K.L., Hiebl M.R.W. Information systems quality in management accounting and management control effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2024, vol. 20, iss. 3, pp. 433–458. DOI: 10.1108/JAOC-09-2022-0148

20. Rashid M.M., Hossain D.M., Alam M.S. An institutional explanation of management accounting change in an emerging economy: Evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2024, vol. 20, iss. 3, pp. 513–535. DOI: 10.1108/JAOC-01-2023-0020 EDN: MFWUZS
21. Monazzam A., Crawford J. The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 2024, vol. 35, pp. 59–108. DOI: 10.1007/s00187-024-00370-9 EDN:>NNLPMJ
22. Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A. The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 2024, vol. 35, pp. 17–58. DOI: 10.1007/s00187-024-00371-8 EDN: JAKNDV
23. Metwally A.B.M., Diab A. Risk-based management control resistance in a context of institutional complexity: Evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2021, vol. 17, iss. 3, pp. 416–435. DOI: 10.1108/JAOC-04-2020-0039 EDN: YXCQNO
24. Huikku J., Karjalainen J., Seppälä T. Strategic factors and the use of risk analysis techniques in strategic investment decisions. *Accounting and Business Research*, 2026, vol. 56, iss. 3, pp. 463–491. DOI: 10.1080/00014788.2025.2486753

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MODERNIZATION OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM FOR INVESTMENT COSTS OF COMMERCIAL ENTERPRISES UNDER SANCTION PRESSURE

DOI: <https://doi.org/10.24891/cvjsyl>EDN: <https://elibrary.ru/cvjsyl>**Filipp R. RADZHPUT**

MGIMO University, Moscow, Russian Federation

e-mail: p1009r@icloud.com

ORCID: 0009-0007-7161-0614

Article history:

Article No. 240/2026

Received 13 Mar 2026

Accepted 6 Apr 2026

Available online

28 May 2026

JEL Classification:

M11, M16

Keywords: management accounting, investment costs, sanction pressure, risk-oriented approach, scenario analysis**Abstract****Subject.** Modernization of the management accounting system for investment costs of commercial enterprises under sanctions pressure.**Objectives.** To develop a methodological approach to updating management accounting systems for investment costs for commercial organizations operating under external economic restrictions.**Methods.** A mixed-method approach combined three tools: expert assessment using the Delphi method, panel data analysis (47 enterprises, 282 firm-years, 2019–2024), and pilot testing. The formalized methodology comprises four components: a sanctions sensitivity index, a modified discounting mechanism, a scenario-based accounting system, and an algorithm for dynamic revaluation.**Results.** Statistical data processing was carried out using fixed-effects regression analysis, with robust standard errors according to Huber–White. The significance threshold was set at 0.05, with a Bonferroni correction for multiple comparisons. Over the observation period, the correlation between accounting forecasts and actual results decreased. The pilot test yielded three key findings: NPV forecasting accuracy improved, reporting preparation time was reduced, and the deviation of actual costs from planned costs decreased. The economic effect amounted to 178.4 million rubles, with an investment return on investment (ROI) of 340 %.**Conclusions and Relevance.** Cross-jurisdictional adaptation remains relevant for enterprises in Iran, Venezuela, and other countries with limited access to capital markets facing comparable sanctions barriers. The developed toolkit enables commercial organizations to integrate quantitative sanctions risk assessment into investment management, leveraging modules compatible with ERP systems. Pilot integration with SAPS/4HANA achieved automation of 85 % of processes.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Radzhput F.R. Modernization of the management accounting system for investment costs of commercial enterprises under sanction pressure. *Finance and Credit*, 2026, iss. 5, pp. 83–102. DOI: 10.24891/cvjsyl EDN: CVJSYL

References

1. Crozet M., Hinz J. Friendly fire: The trade impact of the Russia sanctions and counter-sanctions. *Economic Policy*, 2020, vol. 35, iss. 101, pp. 97–146. DOI: 10.1093/epolic/eiaa006 EDN: ONLZFY

2. Ahn D.P., Ludema R.D. The sword and the shield: The economics of targeted sanctions. *European Economic Review*, 2020, vol. 130, 103587. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2020.103587 EDN: NUAPCI
3. Cheratian I., Goltabar S., Farzanegan M.R. Firms persistence under sanctions: Micro-level evidence from Iran. *The World Economy*, 2023, vol. 46, no. 8, pp. 2408–2431. DOI: 10.1111/twec.13378 EDN: LEWAXU
4. Evenett S.J., Pisani N. Geopolitics, conflict, and decoupling: evidence of Western divestment from Russia during 2022. *Journal of International Business Policy*, 2023, vol. 6, pp. 511–540. DOI: 10.1057/s42214-023-00167-y EDN: JFQAPH
5. Fährndrich J. A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 2023, vol. 34, pp. 9–65. DOI: 10.1007/s00187-022-00349-4 EDN: XQQXGT
6. Abbas K. Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. *The British Accounting Review*, 2026, vol. 58, iss. 2, 101551. DOI: 10.1016/j.bar.2025.101551 EDN: FISYNG
7. Möller K., Schäffer U., Verbeeten F. Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control*, 2020, vol. 31, pp. 1–8. DOI: 10.1007/s00187-020-00300-5 EDN: GKPOQW
8. Erokhin V., Bobryshev A., Manzhosova I. et al. Adaptation of life cycle costing practices to financial performance analysis in transitional economies: The experience of Russian manufacturing firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 2025, vol. 16, pp. 1129–1152. DOI: 10.1007/s13132-024-02051-3 EDN: XKEQAM
9. Huber C., Kraus K., Meidell A. Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, 2025, vol. 66, 100924. DOI: 10.1016/j.mar.2024.100924 EDN: XZXDZH
10. Mukherjee A., Sharma U., Liu J. Big data analytics role in shaping the work of accounting function and accounting professionals. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2025, vol. 21, iss. 7, pp. 272–306. DOI: 10.1108/JAOC-08-2024-0255 EDN: YPODOS
11. Mavropulo O., Rapp M.S., Udoieva I.A. Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence. *Management Accounting Research*, 2021, vol. 52, 100740. DOI: 10.1016/j.mar.2021.100740 EDN: HKHUTM
12. Chen W., Cao Y., Dong Y., Ma D. Environmental regulations and corporate cash holdings. *The British Accounting Review*, 2025, vol. 57, iss. 5, 101388. DOI: 10.1016/j.bar.2024.101388 EDN: LNXRFI
13. Alwadeai A., Amin M., Vlasova N., Wei N. Exchange rate volatility under sanctions: The moderating role of FDI. *Journal of Applied Economics*, 2025, vol. 28, iss. 1, 2573093. DOI: 10.1080/15140326.2025.2573093 EDN: DLMQSA
14. Vahedi A., Hesarzadeh R., Salehi M., Bazrafshan A. US political sanctions and earnings management. *Borsa Istanbul Review*, 2025, vol. 25, iss. 1, pp. 57–65. DOI: 10.1016/j.bir.2024.12.012 EDN: SMFYAT

15. Duong K.T., Huynh L.D.T., Nguyen Q.M.P. Sanctions and inventories: Evidence from Russian energy firms. *Energy Economics*, 2025, vol. 146, 108497. DOI: 10.1016/j.eneco.2025.108497 EDN: PKFOKM
16. Lin X., Zhang P., Yang Z., Chen S. US sanctions and corporate innovation: Evidence from Chinese listed firms. *International Review of Economics & Finance*, 2025, vol. 98, 103935. DOI: 10.1016/j.iref.2025.103935 EDN: YXNVLC
17. Stępień B., Early B.R., Grauvogel J. et al. The impact of external pressure on companies' responses to sanctions – an international comparative study. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 2024, vol. 30, pp. 1–26. DOI: 10.1007/s10610-024-09576-y EDN: POPFHD
18. Posch A. Integrating risk into control system design: The complementarity between risk-focused results controls and risk-focused information sharing. *Accounting, Organizations and Society*, 2020, vol. 86, 101126. DOI: 10.1016/j.aos.2020.101126 EDN: QNDBXP
19. Papiorek K.L., Hiebl M.R.W. Information systems quality in management accounting and management control effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2024, vol. 20, iss. 3, pp. 433–458. DOI: 10.1108/JAOC-09-2022-0148
20. Rashid M.M., Hossain D.M., Alam M.S. An institutional explanation of management accounting change in an emerging economy: Evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2024, vol. 20, iss. 3, pp. 513–535. DOI: 10.1108/JAOC-01-2023-0020 EDN: MFWUZS
21. Monazzam A., Crawford J. The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 2024, vol. 35, pp. 59–108. DOI: 10.1007/s00187-024-00370-9 EDN: NNLPMJ
22. Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A. The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 2024, vol. 35, pp. 17–58. DOI: 10.1007/s00187-024-00371-8 EDN: JAKNDV
23. Metwally A.B.M., Diab A. Risk-based management control resistance in a context of institutional complexity: Evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2021, vol. 17, iss. 3, pp. 416–435. DOI: 10.1108/JAOC-04-2020-0039 EDN: YXCQNO
24. Huikku J., Karjalainen J., Seppälä T. Strategic factors and the use of risk analysis techniques in strategic investment decisions. *Accounting and Business Research*, 2026, vol. 56, iss. 3, pp. 463–491. DOI: 10.1080/00014788.2025.2486753

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.