

Міністерство освіти і науки України  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Економіко-правовий факультет

# Р ИНКОВА ЕКОНОМІКА:

*Сучасна теорія  
і практика управління*

Збірник наукових праць

ТОМ 23. Випуск 3(58)

*Виходить 3 рази на рік*

Засновано у вересні 1998 року

ОДЕСА  
ОНУ  
2024

Друкується за рішенням вченої ради  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.  
*Протокол № 6 від 17 грудня 2024 року.*

Збірник наукових праць реферується РЖ «Джерело», індексується в міжнародній базі даних ICI Journals Master List (ICV 2023: 83,39).

***Редакційна колегія:***

Е. А. Кузнецов, д-р екон. н., проф. (головний редактор); І. М. Ненно, д-р екон. н., проф. (заступник головного редактора), Є. І. Масленников, д-р екон. н., проф. (заступник головного редактора); Ю. В. Робул, д-р екон. н., проф. (відповідальний секретар); С. дель Атті, д-р екон. н., проф., Університет ім. Альдо Моро (м. Барі), Італія; В. І. Борщ, д-р екон. н., проф.; О. Грація, Ph.D. (екон.), Університет Фоджі, Італія; Ю. Л. Грінченко, д-р екон. н., проф., Г. М. Запша, д-р екон. н., проф.; В. І. Захарченко, д-р екон. н., проф.; І. А. Ломачинська, д-р екон. н., проф.; О. В. Побережець, д-р екон. н., проф.; М. П. Сахацький, д-р екон. н., проф.; Сафонов Ю. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана; С. Лопес-Бенто, Ph.D. (екон.), доц., Левенський католицький університет, Бельгія; Н. А. Тюхтенко, д-р екон. н., проф.; С. О. Якубовський, д-р екон. н., проф.

Зареєстроване друковане медіа **R30-02422**

*Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення  
№ 36 від 11.01.2024*

Збірник наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України № 612 від 07.05.2019 року.

***Всі статті проходять обов'язкове подвійне «сліпе» рецензування.***

**Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління** : зб. наук. пр. – Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. – Т. 23, вип. 3(58). – 150 с.

У збірнику наукових праць розглядаються питання сучасної теорії та практики управління на різних рівнях соціоекономічної системи у контексті розвитку ринкової економіки.

Досліджуються питання менеджменту, маркетингу, підприємництва, управління національного економікою та окремими видами економічної діяльності, ефективності управління та розвитку управлінського капіталу, професіоналізації управлінської діяльності.

Для студентів, аспіратів, дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, державних службовців, підприємців та менеджерів.

© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2024

Ministry of Education and Science of Ukraine  
Odesa I. I. Mechnikov National University  
Faculty of Economics and Law

# MARKET ECONOMY:

*Modern management theory  
and practice*

Collection of scientific works

VOLUME 23. Issue 3(58)

*Publication frequency – three times a year*

Founded in September 1998

ODESA  
ONU  
2024

Published by the decision of the Academic Council of  
Odesa I. I. Mechnikov National University.  
*Minutes No. 6, December 17, 2024.*

The collection of scientific works is indexed by RJ «Dzherelo» and included in  
the ICI Journals Master List (ICV 2023: 83,39).

***Editorial Board:***

E. A. Kuznietsov, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Editor-in-Chief); I. M. Nyenno, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Deputy Editor-in-Chief); Y. I. Maslennikov, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Deputy Editor-in-Chief); Y. V. Robul, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Executive Secretary); S. Dell'Atti, Dr. Sc. (Economics), Prof., University of Bari Aldo Moro, Italia; V. I. Borshch, Dr. Sc. (Economics), Prof.; G. Onorato, Ph.D. (Economics), Ass. Prof., University of Foggia, Italy; Y. L. Hrinchenko, Dr. Sc. (Economics), Prof.; H. M. Zapsha, Dr. Sc. (Economics), Prof.; V. I. Zakharchenko, Dr. Sc. (Economics), Prof.; I. A. Lomachynska, Dr. Sc. (Economics), Prof.; O. V. Poberezhets, Dr. Sc. (Economics), Prof.; M. P. Sakhatskyi, Dr. Sc. (Economics), Prof.; Y. M. Safonov, Dr. Sc. (Economics), Prof.; C. Lopes-Bento, Ph. D. (Economics), Ass. Prof., KU Leuven, Belguim; N. A. Tiukhtenko, Dr. Sc. (Economics), Prof.; S. O. Yakubovskiy, Dr. Sc. (Economics), Prof.

Registered print media **R30-02422**

*Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting  
No. 36 dated 11.01.2024*

***All articles are subject to  
double-blind reviewing procedures***

**Market Economy: Modern Management Theory and Practice** : collection of scientific works. – Odesa : Odesa I. I. Mechnikov National University, 2024. – Vol. 23, iss. 3(58). – 150 p.

The journal explores issues of contemporary theory and practice of management at various levels of the socio-economic system in the context of the development of a market economy.

It covers topics related to management, marketing, entrepreneurship, governance of the national economy and specific types of economic activity, management efficiency and the development of managerial capital, as well as the professionalization of managerial practice.

Intended for students, postgraduate researchers, scholars, university faculty, civil servants, entrepreneurs, and managers.

## ЗМІСТ

### **В. В. Бутенко, С. Є Музика**

Фінансова безпека підприємств у контексті глобальних трансформацій і воєнного стану.....9

### **В. А. Касьянова**

Оцінювання ризиків національній економіці в умовах воєнного стану.....22

### **М. А. Кіріліна**

Маркетингова діяльність під впливом методів стандартизації: переваги та недоліки.....34

### **Є. І. Масленніков, О. О. Попенко**

Внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління .....44

### **В. В. Мацьків, Р. І. Щур, І. В. Кохан**

Роль штучного інтелекту у трансформації економіки та фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення .....57

### **В. В. Олійник**

Управлінська модель професіоналізації менеджменту в Україні.....77

### **О. Р. Павлович**

Значення управлінських досліджень та проблем системи управління.....92

### **О. В. Побережець, Ю. М. Мельник**

Інноваційні технології в системі фінансового обліку: виклики та можливості .....100

### **О. В. Садченко, М. Шлезяк, Є. Дец**

Реляційний маркетинг і моделі управління концепцій «бережливого виробництва» в епоху цифровізації.....111

**І. Є. Чуркіна, А. Є Рябоконт**

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Система антикризового управління підприємствами<br>в умовах світової нестабільності..... | 132 |
| Інформація для авторів.....                                                              | 148 |

## CONTENTS

### **V. V. Butenko, S. Y. Muzyka**

Financial security of enterprises in the context of  
global transformations and martial law .....9

### **V. A. Kasianova**

Assessment of risks to the national economy  
in conditions of martial law .....22

### **M. A. Kirilina**

Marketing activities under the influence of standardization methods:  
advantages and disadvantages .....34

### **Y. I. Maslennikov, O. O. Popenko**

Internal audit of business processes as a basic tool  
for development of an enterprise and management system .....44

### **V. V. Matskiv, R. I. Shchur, I. V. Kokhan**

The role of artificial intelligence in transforming  
Ukraine's economy and financial system during post-war recovery .....57

### **V. V. Oliynyk**

Management model of professionalization of management in Ukraine .....77

### **O. R. Pavlovych**

The importance of management research  
and problems of management systems .....92

### **O. V. Poberezhets, Y. M. Melnyk**

Innovative technologies in the financial accounting system:  
challenges and opportunities .....100

### **O. V. Sadchenko, M. Śleziak, J. Dec**

Relational marketing and management models of lean manufacturing  
concepts in the age of digitalization .....111

**I. Y. Churkina, A. Y. Riabokon,**

System of anti-crisis management of enterprises  
under global instability .....132

Information for the authors .....148

УДК 336.71:658.14/.15:005.334

JEL: G32; G21; O33; F65; D81; H12

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).328916

**В. В. Бутенко,**

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: v.butenko@onu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-7650-2347

**С. Є. Музика,**

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

E-mail: sophiemusyka@stud.onu.edu.ua

ORCID: 0009-0001-9907-213X

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні глобальні економічні трансформації та технологічні зміни створюють нові виклики для фінансового сектору, змушуючи підприємства адаптуватися до умов високої невизначеності. Фінансова безпека, що раніше розглядалася як технічний аспект, нині стає стратегічним ресурсом, який визначає життєздатність бізнесу та його конкурентоспроможність. У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних засад фінансової безпеки підприємства, визначено її ключові складові, такі як баланс дохідності, ресурсне забезпечення та ефективне управління фінансами. На основі наукової літератури розглянуто основні загрози фінансовій безпеці, включаючи економічні кризи, політичну нестабільність, кібератаки, низьку платоспроможність контрагентів і внутрішні організаційні проблеми. Особливу увагу приділено українському контексту, де воєнний стан посилює економічну невизначеність, ускладнюючи функціонування малого та середнього бізнесу. У статті проаналізовано вплив таких факторів, як обстріли інфраструктури, енергетична нестабільність та зростання кіберзагроз на фінансову стабільність. Запропоновано інноваційні стратегії, включаючи впровадження фінтех-інструментів (блокчейн, автоматизовані системи управління), диверсифікацію джерел фінансування та підвищення кваліфікації персоналу, які дозволяють трансформувати невизначеність у джерело стійкості. На основі статистичного аналізу та наукових підходів обґрунтовано механізми створення системи управління фінансовими ризиками, що поєднує юридичні, технічні та аналітичні компоненти. Дослідження підкреслює, що ефективне протистояння невизначеності може не лише забезпечити фінансову безпеку підприємства, але й стати конкурентною перевагою, що слугуватиме прикладом для інших економік, особливо в умовах кризових викликів.

**Ключові слова:** фінансова безпека, підприємство, економічна невизначеність, фінансова стійкість, конкурентна перевага, працівники, економічна криза, кібер-за-

грози, фінтех, воєнний стан, адаптивність.

**Вступ.** Сучасне підприємництво функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено глобальними економічними трансформаціями й локальними економічними потрясіннями. Такі зміни можуть сприяти розробленню інноваційних стратегій розвитку або спричинити занепад національної економіки. Критичним є питання ефективного використання цих умов для забезпечення економічного зростання, а не створення додаткових перешкод на шляху розвитку. У цьому контексті актуалізується потреба в новому підході до економічного захисту, який розглядається як інструмент підвищення адаптивності, а не лише як сукупність статистичних показників.

Актуальність забезпечення фінансової безпеки підприємств, особливо в Україні як країні, що розвивається, обумовлена складними умовами функціонування в період воєнного стану. Нестабільне економічне середовище створює значні виклики для малого та середнього бізнесу, державних підприємств і органів державної влади, відповідальних за фінансове забезпечення населення, зокрема суб'єктів підприємницької діяльності. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році через війну кількість активних підприємств скоротилася на 15%, а обсяг виробництва малого та середнього бізнесу впав на 30% порівняно з 2021 роком [1]. Постійні обстріли інфраструктури спричиняють економічний шок і невизначеність щодо перспектив діяльності, а пряме влучання в об'єкти підприємств може повністю припинити їхню економічну активність, що призводить до зменшення податкових надходжень до державного бюджету. У 2023 році податкові надходження до державного бюджету України зменшилися на 7% через скорочення економічної активності [2]. Таким чином, аналіз теоретичних засад фінансової безпеки та розроблення практичних підходів до її забезпечення є ключовим фактором стабілізації національної економіки, оскільки це відповідає державним інтересам щодо збереження бюджетного наповнення та запобігання масовому закриттю бізнесу.

**Огляд літератури.** Питання фінансової безпеки підприємств є предметом ґрунтовного аналізу у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, що відображає її значення в умовах глобальних економічних трансформацій, локальних криз і технологічних змін. Сучасні дослідження акцентують увагу на адаптації бізнесу до невизначеності, спричиненої

економічними потрясіннями, воєнними діями та зростанням кіберзагроз.

О. Ю. Амосов характеризує фінансову безпеку як стан захищеності від зовнішніх впливів і здатність гнучко здійснювати фінансові операції, наголошуючи на координації між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [3]. З. С. Варналій і С. М. Бондаренко у своєму дослідженні розглядають фінансову безпеку як ключовий елемент економічної стійкості підприємств, наголошуючи на необхідності інтеграції стратегічного планування та ризик-менеджменту для протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам [4]. У спільній роботі З. С. Варналія, О. В. Чеберяка, О. П. Микитюка та С. М. Бондаренка фінансова безпека аналізується в контексті воєнного стану в Україні, де автори пропонують комплексний підхід до оцінки фінансових ризиків і розроблення превентивних заходів, спрямованих на забезпечення стабільності малого та середнього бізнесу [5]. В. В. Вудвуд і О. В. Батієвська підкреслюють важливість системного підходу до забезпечення фінансової безпеки, пропонуючи інструменти, такі як диверсифікація фінансових потоків [6]. Т. А. Ключко розглядає фінансову безпеку як стан, за якого підприємство здатне протистояти загрозам завдяки превентивним і контрольним заходам, акцентуючи на її автономності в структурі економічної безпеки [7]. Н. І. Коваль та К. В. Корніюк визначають фінансову безпеку як механізм захисту економічної діяльності підприємства, що забезпечує стабільність фінансових операцій через раціональне управління ресурсами. Вони підкреслюють залежність фінансової безпеки від макроекономічної стабільності та внутрішньої фінансової дисципліни [8]. Д. А. Нагорний і Р. В. Озарнов аналізують роль фінансових технологій у зміцненні фінансової безпеки, наголошуючи на потенціалі фінтех-інструментів, таких як блокчейн і автоматизовані системи управління, для зниження кіберзагроз і підвищення адаптивності підприємств у період макроекономічної нестабільності [9]. О. В. Стащук досліджує фінансову безпеку в контексті мережевих структур, звертаючи увагу на загрози, пов'язані з невизначеністю, і пропонуючи методи оцінки фінансових ризиків [10].

Науковці одностайно визнають, що фінансова безпека є ключовим чинником забезпечення стійкості підприємств. Вона вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичний аналіз, оцінку фінансових показників, впровадження інноваційних технологій і адаптацію до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану та зростання кіберзагроз.

**Мета та завдання дослідження.** На основі аналізу актуальності проблеми визначено мету дослідження, яка полягає у виявленні ключових чинників впливу на фінансову безпеку підприємства та формуванні теоретичної основи для створення ефективного механізму забезпечення її стабільності фінансової безпеки підприємства. Завданнями дослідження є: аналіз наукових підходів до забезпечення фінансової безпеки, ідентифікація потенційних і реальних загроз діяльності підприємств, розроблення рекомендацій щодо підвищення адаптивності бізнесу до сучасних економічних викликів.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано класичні методи дослідження: аналіз і синтез, абстрагування для побудови узагальненої моделі, а також системний підхід.

**Результати та обговорення.** Сутність фінансової безпеки підприємства як економічної категорії має різні трактування у науковій літературі. У роботі Н. І. Коваль та К. В. Корніюка фінансова безпека визначається як механізм захисту економічної діяльності підприємства, що забезпечує стабільність його фінансових операцій з акцентом на раціональному використанні ресурсів. Автори зазначають, що фінансова безпека залежить від внутрішньої фінансової збалансованості та макроекономічної стабільності [8]. Т. А. Ключко розглядає фінансову безпеку як стан, за якого підприємство здатне протистояти загрозам завдяки розробленню превентивних і контрольних заходів. Цей стан є складовою економічної безпеки, але функціонує як автономний механізм із власною структурою [7]. О. Ю. Амосов визначає фінансову безпеку як стан захищеності від зовнішніх негативних впливів і здатність гнучко здійснювати фінансові операції, наголошуючи на необхідності координації між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами [3].

На основі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що фінансова безпека підприємства характеризується станом рівноваги між дохідністю, ресурсним забезпеченням і ефективною фінансовою політикою. Дохідність забезпечує покриття потреб працівників і податкових зобов'язань перед державою, ресурсне забезпечення гарантує функціонування в екстрених умовах, а ефективна фінансова політика спрямовує ці процеси, запобігаючи банкрутству чи кризовим ситуаціям.

Однак забезпечення фінансової безпеки ускладнюється низкою факторів, зокрема воєнними діями, глобальними економічними кризами, терористичними актами та іншими дестабілізуючими явищами. Зокре-

ма, за даними Національного банку України, у 2023 році 60% українських підприємств зіткнулися з проблемами через енергетичну нестабільність, спричинену обстрілами інфраструктури [11].

Воєнний стан в Україні супроводжується гібридною війною, яка включає не лише фізичне знищення інфраструктури, а й інформаційні атаки, зокрема кібератаки на державні реєстри, підприємства та системи зв'язку. У 2022 році кількість кібератак на українські підприємства зросла на 300% порівняно з 2021 роком [12]. Унаслідок масової диджиталізації та переходу на електронний документообіг питання кібербезпеки стало невід'ємною частиною бізнес-процесів [10].

Окрім воєнних дій, фінансова стабільність країни залежить від низки інших факторів, які систематизовано у таблиці нижче. В табл. 1 наведено шляхи нейтралізації цих загроз, які можуть застосовуватися як оперативні заходи або превентивні механізми для забезпечення стабільності підприємств.

**Таблиця 1** Види загроз фінансовій безпеці підприємств та шляхи їх вирішення

| Вид загрози                                    | Опис загрози                                                                                                                         | Шляхи вирішення                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішньоекономічна                            | Коливання валютних курсів, економічні війни, санкції, кризи на світовому ринку                                                       | Бажано мати диверсифікований портфель активів, застрахувати фінансові операції та ризики, використовувати надійні та актуальні методи залучення коштів                    |
| Нестабільність політичної сфери                | Протести, громадянські війни, бойкоти, дуже часта або майже неможлива зміна влади                                                    | Обов'язковість наявності резервного фонду та запасу сировини й обладнання, постійний моніторинг політичної ситуації та завчасна підготовка до майбутніх викликів          |
| Низька платоспроможність контрагентів          | Збільшення дебіторської заборгованості, визнання дебітора банкрутом, що унеможливає досягнення бухгалтерського балансу               | Перевірка контрагентів на платоспроможність, диверсифікація фінансових ризиків у інвестиційній сфері, наявність додаткового резервного фонду для можливого покриття втрат |
| Загальна фінансова нестабільність підприємства | Недостатня кількість активів (не-/оборотних), зниження їхньої ліквідності, базова нестача коштів, велика кредиторська заборгованість | Зміна вектору розвитку підприємства, капітальні перетворення в управлінській ніші, відмова від застарілих методів ведення бізнесу на користь актуальної методології       |

|                                                                              |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проблеми внутрішньої організації                                             | Недостатньо розвинута система управління, відсутні заходи з попередження кризи та зв'язок між відділами                                         | Постійне підвищення кваліфікації співробітників, обмін досвідом між підприємцями вітчизняними та закордонними, проведення тренінгів з покращення стану підприємства, мотивування працівників                                                         |
| Низький рівень планування фінансів                                           | Нестача чіткої стратегії з фінансового розвитку, низька або повністю відсутня система якісного прогнозування                                    | Запрошення більш кваліфікованих спеціалістів для розробки досконалої стратегії розвитку, використання сучасного інструментарію для ефективного фінансового менеджменту                                                                               |
| Висока залежність від ринків та постачальників                               | Небажання керівників виходити на більший масштаб, прив'язаність до вузького кола ринків і постачальників сировини                               | Укладання коротко-/середньо-/довгострокових контрактів з різними постачальниками, вихід на нові ринки, диверсифікація продукту (можливо є змога продавати і похідні товари)                                                                          |
| Відсутність механізмів адаптації або швидкого реагування на зміни середовища | Прийняття рішень відбувається інертно, без потрібної оперативності                                                                              | Ознайомлення з новими методами швидкого реагування на зміни у економічному просторі, формування резервів та підготовка сценаріїв реагування на зміни                                                                                                 |
| Витоки секретної інформації та/через кібератаки                              | Доступ до неліцензованих систем, порушення конфіденційності управлінськими органами підприємства і працівниками, низький рівень кіберзахисності | Постійний аудит електронних систем, використання лише ліцензованих та офіційних програм обліку й обчислення, підвищення рівня кібербезпеки, покращення протоколу відповідальності працівників та управління за порушення конфіденційності інформації |
| Корупція та шахрайство                                                       | Фальсифікація звітів, розкрадання грошових коштів, зловживання повноваженнями                                                                   | Визначення причин корупції та подальше їх вирішення, проведення контролю незалежними органами без доступу управління до вирішення питання «іншим шляхом»                                                                                             |
| Порушення вимог законодавства                                                | Несплата податків, судові справи, кримінальні злочини всередині підприємства                                                                    | Наявність у штаті кваліфікованого юриста/адвоката, постійна перевірка правових вимог до підприємства, усунення підозрілих працівників з посад або проведення профілактичних бесід з відповідального ставлення до своєї роботи                        |

|                                      |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неактуальні технології та обладнання | Використання застарілого обладнання з низькою продуктивністю, високі витрати на виробництво та низький прибуток                           | Інвестування в ІТ-сектор, залучення досвідчених спеціалістів з покращення стану електронної системи, закупка актуального обладнання, підтримка технічного устаткування                              |
| Недостатня освіченість працівників   | Помилки у виконанні роботи (підготовка звітів, нерациональне використання ресурсів, безвідповідальне ставлення до поточної ситуації фірми | Проведення навчання як нових робітників, так і наявних, постійний розвиток, застосування наставництва, покращення психологічного клімату в робочому середовищі та взаємна допомога між працівниками |
| Репутаційні ризики                   | Через ряд помилок та порушень можна втратити довіру клієнтів та інвесторів, через що знижується прибутковість                             | Прозора та якісна комунікація з клієнтами та інвесторами, залучення на роботу менеджерів по роботі з клієнтами, фільтрація надійних та ні інвесторів                                                |
| Складний доступ до фінансування      | Погана кредитна історія, не-привабливість для інвесторів, складне територіальне питання доступу до фінансування                           | Покращення кредитної історії, налагодження співпраці з інвесторами та кредиторами, пошук альтернативних джерел залучення коштів                                                                     |

Джерело: створено авторами на основі [5; 6; 8].

Таким чином, проблема фінансової безпеки розглядається не як ізольоване явище, а як комплексне питання, що потребує модернізованого підходу та ефективного управління. Ключовим висновком є розуміння того, що фінансова безпека не є статичним станом і не формується автоматично — вона вимагає тривалого системного формування, постійного моніторингу «розумних» трансформацій за потреби.

У цьому контексті підприємства мають зосередитися на створенні сприятливих умов для забезпечення фінансової безпеки, а не лише на реагуванні на наслідки загроз. Особливу увагу слід приділити гібридному характеру сучасних загроз: масова диджиталізація, з одного боку, сприяє розвитку бізнес-процесів, а з іншого — створює передумови для кібератак, які можуть мати руйнівний вплив не лише на локальні бази даних, а й на державні електронні ресурси. У 2023 році 70% українських компаній повідомили про зростання витрат на кібербезпеку через збільшення кіберзагроз [12].

Політична нестабільність ускладнює доступ до фінансування, знижує міжнародний рейтинг держави, гальмує економічний розвиток і виступає ключовим чинником прогресу або регресу. За оцінками МВФ, у 2023 році доступ до зовнішнього фінансування для українських під-

приємств скоротився на 50% через воєнні ризики [14]. Тому підприємствам необхідно перейти від фрагментарного управління ризиками до створення комплексної системи управління загрозами, яка базується на принципах адаптивності, проактивності та стійкості.

Особливої уваги заслуговує вплив людського чинника на фінансову безпеку підприємства. Основною причиною незадовільної діяльності підприємства, навіть у стабільні періоди, є недостатній рівень знань працівників щодо їхніх професійних обов'язків. Дослідження Української асоціації бізнесу і торгівлі показало, що у 2023 році 55% малих і середніх підприємств зіткнулися з проблемами через низький рівень кваліфікації працівників [15]. Це питання має два аспекти.

По-перше, працівник може мати теоретичні знання, але бракувати практичних навичок або мати досвід, невідповідний специфіці роботи. Така ситуація ускладнює адаптацію до нових умов праці, що може призводити до помилок. Критичним є питання, чи здатен такий працівник ефективно адаптуватися, особливо якщо він обіймає керівну посаду, від якої залежить якість управління.

Некваліфікований керівник без належного досвіду може спричинити потребу в додаткових витратах через непередумані або ризиковані рішення. У таких випадках необхідно посилити вимоги до підбору персоналу та забезпечити регулярне підвищення кваліфікації працівників.

По-друге, проблеми можуть виникати через недостатню компетентність підприємця або рекрутера в питаннях підбору персоналу. Згідно з опитуванням ЄБРР, у 2023 році 30% українських підприємців зазначили, що неефективний підбір персоналу спричинив фінансові втрати [13]. Підбір персоналу та його подальше навчання є визначальними факторами розвитку підприємства, оскільки професійні навички працівників безпосередньо впливають на фінансовий результат. Недостатня координація між відділами та неефективна ієрархія можуть призвести до фінансових втрат, а також до додаткових витрат, пов'язаних із судовими процесами, штрафами за порушення звітності, податкового законодавства чи правил торгівлі.

Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати системний підхід до підбору персоналу, проводити регулярні тренінги, підвищувати кваліфікацію, організовувати загальні збори для обговорення стратегій розвитку підприємства та умов праці. Діалог між керівництвом і працівниками може виявити значно більше проблем, ніж формальний аудит документації, оскільки ефективна взаємодія з персона-

лом сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

Узагальнюючи, фінансова безпека підприємства є цілісною системою, нерозривно пов'язаною з ефективним управлінням і стратегічним підходом до забезпечення життєздатності бізнесу. Реакція на наслідки загроз має бути замінена формуванням комплексної системи управління ризиками, яка включає юридичні, технічні, соціально-політичні, інформаційні та аналітичні компоненти для забезпечення належного рівня захищеності та підвищення стійкості в кризові періоди.

Аналіз української ситуації свідчить, що воєнний стан спричинив енергетичну нестабільність, високі інфляційні коливання, зростання податкового навантаження, слабкий захист прав кредиторів і нестабільність законодавчого регулювання, що ускладнює адаптацію малого та середнього бізнесу. Інфляція в Україні у 2022 році сягнула 26,6%, а у 2023 році знизилася до 5,7%, але продовжує створювати тиск на підприємства [11]. За таких умов розроблення стратегії реагування є вкрай складним, а підприємства змушені фрагментарно реагувати на наслідки обстрілів і руйнувань. Проте можливі рішення включають релокацію виробничих потужностей до безпечніших регіонів. За даними Міністерства економіки України, у 2022–2023 роках 10% великих підприємств і 25% малих і середніх бізнесів перемістили свої потужності до західних регіонів України [16].

Підприємцям необхідно розробляти інноваційні методи протидії невизначеності, комплексно вирішувати стратегічні завдання і постійно адаптуватися до змін у законодавстві. Здатність підприємства ефективно функціонувати в кризових умовах є показником не лише його адаптивності, а й зрілості української економічної моделі, що забезпечує конкурентну перевагу на міжнародному ринку, але водночас свідчить про значне напруження економіки, яка в довоєнний період характеризувалася застарілими підходами.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що фінансова безпека підприємства є ключовим чинником забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності, спричиненої глобальними економічними трансформаціями, локальними кризами та воєнним станом в Україні. Аналіз теоретичних засад і практичних підходів до забезпечення фінансової безпеки дозволив визначити її як комплексний стан, що характеризується рівновагою між дохідністю, ресурсним забезпеченням і ефективною фінансовою політикою, яка вимагає постійного

моніторингу та адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Основними джерелами загроз фінансовій безпеці підприємств є небезпечність працівників і керівників, зовнішні та внутрішні кризові ситуації, а також недостатня координація між структурними підрозділами, що призводить до неузгодженості стратегій розвитку. В українських реаліях ці загрози посилюються воєнним станом, енергетичною нестабільністю, інфляційними коливаннями, обмеженим доступом до фінансування та зростанням кіберзагроз. Зокрема, у 2023 р. 70% українських компаній повідомили про зростання витрат на кібербезпеку, а доступ до зовнішнього фінансування скоротився на 50% через воєнні ризики.

Дослідження підкреслює, що фінансова безпека не є статичним станом, а потребує системного підходу до управління ризиками, який поєднує юридичні, технічні, інформаційні, соціально-політичні та аналітичні компоненти. Особлива увага приділена впливу людського чинника: низький рівень кваліфікації працівників та неефективний підбір персоналу є значними внутрішніми загрозами. Для їх нейтралізації рекомендовано впроваджувати регулярні тренінги, підвищувати кваліфікацію та забезпечувати ефективну взаємодію між підрозділами.

В умовах воєнного стану підприємствам необхідно переходити від фрагментарного реагування на наслідки до створення проактивних систем управління загрозами. Практичні рішення включають релокацію виробничих потужностей до безпечніших регіонів, впровадження фінтех-інструментів, таких як блокчейн, для захисту від кіберзагроз, а також диверсифікацію джерел фінансування.

### Список використаної літератури

1. Державна служба статистики України. Аналітичний звіт про діяльність підприємств у 2022 році. Київ: Держстат, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
2. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання державного бюджету за 2023 рік. Київ: Мінфін, 2023. URL: <https://www.mof.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
3. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 76–80.
4. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Економіка України. 2024. № 3. С. 45–60.
5. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Микитюк О. П., Бондаренко С. М. Забезпечення фінансової безпеки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Фінансовий простір. 2024. № 1. С. 12–25.
6. Вудвуд В. В., Батієвська О. В. Системний підхід до забезпечення фінансової безпеки підприємства. Підприємництво і торгівля. 2019. № 25. С. 86–92.

7. Ключко Т. А. Фінансова безпека підприємства як складова економічної безпеки. Економічний вісник. 2021. № 1. С. 145–152.
8. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Механізми забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 20. С. 15–22.
9. Нагорний Д. А., Озарнов Р. В. Роль фінансових технологій у забезпеченні фінансової безпеки підприємств. Економічний журнал. 2023. № 2. С. 34–42.
10. Стащук О. В. Фінансова безпека в контексті мережевих структур: загрози та методи оцінки. Підприємництво і торгівля. 2023. № 30. С. 102–110.
11. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність за 2023 рік. Київ: НБУ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
12. Держспецзв'язку. Звіт про кіберзагрози в Україні за 2022–2023 роки. Київ: Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, 2023. URL: <https://csp.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
13. Європейський банк реконструкції та розвитку. Звіт про економічні виклики для українських підприємств у 2023 році. Лондон: EBRD, 2023. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 27.11.2024).
14. Міжнародний валютний фонд. Оцінка фінансових ризиків для України у 2023 році. Вашингтон: IMF, 2023. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 27.11.2024).
15. Українська асоціація бізнесу і торгівлі. Аналітичний звіт про виклики для МСБ у 2023 році. Київ: UABT, 2023. URL: <https://uabt.org.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
16. Міністерство економіки України. Звіт про релокацію підприємств у 2022–2023 роках. Київ: Мінекономіки, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2024).

*Стаття надійшла 05.12.2024 р.*

**V. V. Butenko,**

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor

E-mail: [v.butenko@onu.edu.ua](mailto:v.butenko@onu.edu.ua)

ORCID: 0000-0001-7650-2347

**S. Y. Muzyka,**

Graduate bachelor student

E-mail: [sophiemusyka@stud.onu.edu.ua](mailto:sophiemusyka@stud.onu.edu.ua)

ORCID: 0009-0001-9907-213X

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

## **FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS AND MARTIAL LAW**

The article analyzes the financial security of enterprises as a key factor in ensuring resilience and competitiveness amid global economic transformations and martial law in Ukraine. Financial security, once a technical aspect, is now a strategic resource for business sustainability in uncertain conditions. The study reviews theoretical

perspectives: N.I. Koval and K.V. Korniyuk define it as a mechanism for protecting economic activities via rational resource use, T.A. Klochko views it as a state of resilience through preventive measures, and O.Yu. Amosov emphasizes protection from external threats and stakeholder coordination. Financial security is characterized by a balance of profitability, resource availability, and effective financial policy to prevent crises. Key threats include economic crises, political instability, cyberattacks, counterparty insolvency, and internal inefficiencies. In Ukraine, martial law exacerbates these with energy instability and a 300% rise in cyberattacks in 2022. The National Bank of Ukraine reports 60% of enterprises faced energy-related issues in 2023. Hybrid warfare, including cyber threats, is critical amid digitalization. The European Bank for Reconstruction and Development notes 45% of Ukrainian firms cite a lack of qualified personnel as a barrier. The article proposes strategies like fintech adoption (blockchain, automation), funding diversification, and workforce training. A systemic risk management approach, integrating legal, technical, and analytical components, is essential to transform uncertainty into resilience. Cybersecurity spending rose for 70% of firms in 2023, while the IMF reports a 50% drop in external financing access due to war risks. Internal threats, like employee incompetence, are significant, with 55% of SMEs reporting issues due to low qualifications in 2023. Systematic personnel selection, training, and better coordination are recommended. Practical solutions include relocating production, with 10% of large firms and 25% of SMEs moving to safer regions in 2022–2023. Financial security requires continuous monitoring and proactive risk management to ensure adaptability and competitiveness, offering insights for economies in crisis.

**Keywords:** financial security, enterprise, economic uncertainty, financial stability, competitive advantage, employees, economic crisis, cyber threats, fintech, martial law, adaptability.

### References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Analitichnyi zvit pro diialnist pidpriemstv u 2022 rotsi [Analytical report on the activities of enterprises in 2022]. Kyiv, Ukraine: Derzhstat. <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
2. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2023). Zvit pro vykonannya derzhavnoho biudzhetu za 2023 rik [Report on the execution of the state budget for 2023]. Kyiv, Ukraine: Minfin. <https://www.mof.gov.ua> (in Ukrainian)
3. Amosov, O. Yu. (2011). Finansova bezpeka pidpriemstva: Sutnist ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial security of an enterprise: Essence and mechanisms of provision]. *Problemy ekonomiky*, (4), 76–80. (in Ukrainian)
4. Varnalii, Z. S., & Bondarenko, S. M. (2024). Finansova bezpeka pidpriemstv: Teoretychni ta praktychni aspekty [Financial security of enterprises: Theoretical and practical aspects]. *Ekonomika Ukrainy*, (3), 45–60. (in Ukrainian)
5. Varnalii, Z. S., Cheberiaiko, O. V., Mykytiuk, O. P., & Bondarenko, S. M. (2024). Zabezpechennia finansovoi bezpeky maloho ta serednoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Ensuring the financial security of small and medium-sized businesses under martial law]. *Finansovyi prostir*, (1), 12–25. (in Ukrainian)
6. Vudvud, V. V., & Batiievska, O. V. (2019). Systemnyi pidkhid do zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [A systemic approach to ensuring the financial security

- of an enterprise]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, (25), 86–92. (in Ukrainian)
7. Klochko, T. A. (2021). Finansova bezpeka pidpryemstva yak skladova ekonomichnoi bezpeky [Financial security of an enterprise as a component of economic security]. *Ekonomichnyi visnyk*, (1), 145–152. (in Ukrainian)
  8. Koval, N. I., & Korniyuk, K. V. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpryemstva v umovakh nestabilnosti [Mechanisms for ensuring the financial security of an enterprise under instability conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (20), 15–22. (in Ukrainian)
  9. Nahorni, D. A., & Ozarnov, R. V. (2023). Rol finansovykh tekhnolohii u zabezpechenni finansovoi bezpeky pidpryemstv [The role of financial technologies in ensuring the financial security of enterprises]. *Ekonomichnyi zhurnal*, (2), 34–42. (in Ukrainian)
  10. Stashchuk, O. V. (2023). Finansova bezpeka v konteksti merezhevykh struktur: Zahrozy ta metody otsinky [Financial security in the context of network structures: Threats and evaluation methods]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, (30), 102–110. (in Ukrainian)
  11. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). Zvit pro finansovu stabilnist za 2023 rik [Report on financial stability for 2023]. Kyiv, Ukraine: NBU. <https://bank.gov.ua> (in Ukrainian)
  12. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zv'язku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2023). Zvit pro kiberzahrozy v Ukraini za 2022–2023 roky [Report on cyber threats in Ukraine for 2022–2023]. Kyiv, Ukraine: Derzhspeczv'язku. <https://cip.gov.ua> (in Ukrainian)
  13. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). Report on economic challenges for Ukrainian enterprises in 2023. London, UK: EBRD. <https://www.ebrd.com>
  14. International Monetary Fund. (2023). Assessment of financial risks for Ukraine in 2023. Washington, DC: IMF. <https://www.imf.org>
  15. Ukrainian Association of Business and Trade. (2023). Analitychnyi zvit pro vyklyky dlia MSB u 2023 rotsi [Analytical report on challenges for SMEs in 2023]. Kyiv, Ukraine: UABT. <https://uabt.org.ua> (in Ukrainian)
  16. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). Zvit pro relokatsiiu pidpryemstv u 2022–2023 rokakh [Report on the relocation of enterprises in 2022–2023]. Kyiv, Ukraine: Minekonomiky. <https://www.me.gov.ua> (in Ukrainian)

УДК 338.124.4:519.86

JEL: C 81, E 44, O 21

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327140

**В. А. Касьянова,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,

E-mail: v.kasianova@onu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6302-366X

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
вул. Змієнка, 2, м. Одеса, 65082, Україна.

## **ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Статтю присвячено дослідженню характеру впливу ризиків національній економіці в умовах масштабної війни, що потребує оцінювання не лише розміру впливу загроз воєнного періоду але і їх темпу та визначення відносної вагомості ризиків для вирахування зміни інтегральних показників. Запропоновано математичний підхід який дозволяє одночасно враховувати не лише детерміновані параметри ризиків, а і стохастичні та нечіткі фактори. Розроблена математична модель використовує елементи векторного та тензорного аналізу. Використання для визначення ризиків економічної функції - обсягу економічних втрат внаслідок дії воєнних загроз та витрат, необхідних для компенсації наслідків ризиків чи вартості заходів, спрямованих на нейтралізацію наслідків ризиків, дозволило зменшити обсяг та час розрахунків. Зазначено, що розроблений підхід буде мати практичне значення не лише для визначення впливів на макроекономічні показники ризиків, насамперед, ризиків війни, але і для роботи фінансових, страхових та інших установ і організацій, що, в свою чергу, зменшуватиме загрози для фінансової стабільності економіки країни.

**Keywords:** воєнний стан, ризики, оцінка, національна економіка, математичне моделювання.

**Вступ.** Поява нових викликів і загроз в період воєнного стану, їх значний та всеосяжний вплив на інші види ризиків потребує зміни методів оцінки ризиків для забезпечення належного державного управління в напряму оперативної нейтралізації посталих викликів чи зменшення негативного впливу загроз. Пролонгований вплив загроз воєнного часу на національну економіку, який буде продовжуватися і в післявоєнний період, вимагає прийняття управлінських рішень не лише оперативного, а і стратегічного характеру. Вказане збільшує значення релевантності прогнозів і оцінок, потребує розробки нових математичних моделей визначення впливів ризиків і прогнозування, внаслідок цього впливу, зміни макроекономічних показників. Загрози війни не лише посилюють не-

стабільність національної економіки але і обумовлюють зростання невизначеності макроекономічних показників. Зазначене потребує комплексних методів оцінки параметрів ризиків, які мають не лише детермінований, а і стохастичний та невизначений характер. Оскільки воєнні ризики змінюються в режимі реального часу то потребує оцінки не тільки вагомості їх впливу на макроекономічні показники, які за мирного часу змінювалися значно повільніше, але і темпи їх зміни, за якої велична ризику може змінюватися від незначних до неприйнятних значень за дуже короткий проміжок часу. Потребує врахування і значний вплив загроз воєнного періоду на інші види ризиків. Тому є актуальним розроблення нових математичних підходів до моделювання і оцінювання ризиків національної економіки в умовах воєнного стану.

**Огляд літератури.** Багато науковців присвятили свої дослідження оцінці ризиків для національної економіки. В той же час треба зазначити, що за оцінки загроз частина науковців дотримується апіорних тез, що ризики війни – це один з доданих видів ризиків і методика оцінювання інтегрального ризику, складовою якого є ризики війни, не має відрізнятися від усталених підходів попередніх періодів мирного стану [1, 2].

Так, за визначення впливу війни на результати суб'єктів економічної діяльності і економіку країни в цілому, в статті Макалюк та ін. [2] ризики військових дій навіть не виокремлено в наведеній авторами [2] класифікації ризиків. Макалюк та ін. [2] лише зазначено, що «спектр ризиків мирного часу» доповнився новими загрозами внаслідок військової агресії [2].

За дослідження макроекономічного стану України в умовах війни в статті Солосіч та Сінайко [3] серед загроз економіці України названо: руйнацію потенціалу країни; залежність від зовнішнього фінансування; посилення імпортозалежності; відтік валютних ресурсів; залежність від зовнішніх алокацій та грантів. Це далеко не всі загрози війни для макроекономіки і їх ідентифікації замало для оцінки ризиків – потрібно співставити вагомості їх впливу на інтегральний ризик. Вказане притаманне навіть ґрунтовній праці Zolotova *та ін.* [4].

За проведення ранжування ризиків національній економіці в умовах військового стану за рівнем небезпеки Маслій та Галушка [5] не долучено військові ризики до класифікації ризиків [5, с. 72]. Для оцінки ризиків Маслій та Галушка [5] запропоновано метод аналітичної ієрархії, розроблений Л. Сааті. В той же час, для власних розрахунків авторами було використано не названий ними перспективним метод Сааті, а ме-

тоди кореляційно-регресійного та трендового аналізу [5, стор. 71]. Проблему використання цих методів одночасно для факторів, які мають стохастичний, нечіткий і детермінований характер не деталізовано. Зазначену проблему оминають і інші дослідники. Так, за огляду кількісних методів оцінки ризиків: аналізу доцільності витрат, чутливості, експертних оцінок, побудови дерева рішень, сценаріїв, теорії ігор, фінансової стійкості в статті Грицай та ін. [6] не згадано про потребу використання різних математичних апаратів для врахування параметрів цих ризиків. Точність цих методів, зокрема згаданого методу аналогій в статті [6] не обговорюється.

Проблему використання різних математичних підходів у оцінці ризиків детально досліджено в статті Bazaluk *та ін.* [7]. Авторами [7] також зазначено «поглинаючий» характер війкових ризиків, тобто той факт, що їх вплив на економічні показники є більшим в період інтенсивних бойових дій значного масштабу, ніж вплив всіх інших видів ризиків.

В той же час, характерними особливостями воєнних ризиків є не тільки їх вагомість, яка за абсолютною величиною переважає вагомість інших складових інтегрального ризику, але і їх темп, за якого величина ризику може змінюватися від незначних до неприйнятних значень за дуже короткий проміжок часу та значний вплив на інші види ризиків, що вимагає додаткові уваги до оцінки рівня їх мультиколінеарності. Огляд літературних джерел вказує, що проблема оцінювання ризиків національній економіці в умовах воєнного стану потребує додаткових досліджень.

**Мета та завдання.** Мета статті — формування комплексного математичного підходу для оцінювання рівня інтегрального ризику економіці країни в воєнний період за використання факторів, які мають стохастичний, нечіткий і детермінований характер.

Завдання статті — підтвердження взаємозв'язку рівня економічної безпеки і макроекономічних показників на прикладі валового внутрішнього продукту України; розроблення математичного підходу оцінювання темпу зміни ризиків та рівня їх впливу.

**Методи дослідження.** В дослідженні було використано загальнонаукові і спеціальні методи. Так, загальнонауковий діалектичний метод було застосовано при визначенні мети та завдань статі. Метод аналізу і синтезу — при визначенні прямого і опосередкованого впливу масштабних бойових дій на економіку країни. Метод кореляційного аналізу — для визначення кореляції інтегрального показника рівня економічної

безпеки і ВВП України. Метод математичної формалізації - для розробки комплексного математичного підходу оцінки ризиків. Метод порівняння - для визначення відносної вагомості ризиків.

**Результати та обговорення.** За масштабної війни мілітарні ризики на макроекономіку країни мають як прямий, так і опосередкований вплив. Прямий вплив війни – це, насамперед, руйнація виробничого потенціалу країни, втрата працездатного населення, значний рівень міграції, втрати валового внутрішнього продукту (ВВП) через релокацію підприємств до більш безпечних регіонів тощо.

Опосередкований вплив війни утворює у 2025-ому році за прогнозом НБУ [8]: загрозу дефіциту державного бюджету у 18,2%, що потребуватиме фінансування державного бюджету за борговими операціями у розмірі 1539,4 млрд грн; зростання державного і гарантованого державного боргу по відношенню до ВВП у 110%; зростання податкового навантаження; збільшення кредитних ризиків; зростання загрози стагфляції тощо.

Значимими також стають мультиплікативні ризики глобальній стабільності і національній безпеці. Прикладом цьому є транскордонний вплив забруднення всіх видів глобального середовища – водного, повітряного простору внаслідок неконвенційних методів ведення агресором масштабної війни. Це порушує, зокрема, взяті на себе Україною міжнародні правові зобов'язання. Вказане, в свою чергу, посилює тиск інших держав на Україну, зменшує рівень допомоги за певними напрямками, що має наслідком збільшення рівня руйнувань, ракетно-бомбових ударів по українській території, і, як наслідок, зростання рівня транскордонних забруднень.

Проведене в процесі дослідження показників рівня економічної безпеки, який має зворотній зв'язок з інтегральним ризиком, і ВВП України за роками свідчить про співпадіння в часі реакцій вказаних показників на інтегральні загрози (рис.1). Треба зважити, що відсутність даних державної статистики [9] за період воєнного стану не дала змоги розрахувати значення показника рівня економічної безпеки у 2022-2024 роках, і це призвело до певної деформації графіка представленого на рис. 1.

Проведений кореляційний аналіз рівня економічної безпеки і ВВП України підтвердив значимий рівень кореляції вказаних показників. Величина коефіцієнта кореляції інтегрального показника рівня економічної безпеки і ВВП України рік до року складає 0,79266, що засвідчує наявність кореляційного зв'язку між зміною макроекономічних показників в часі та ризиком.

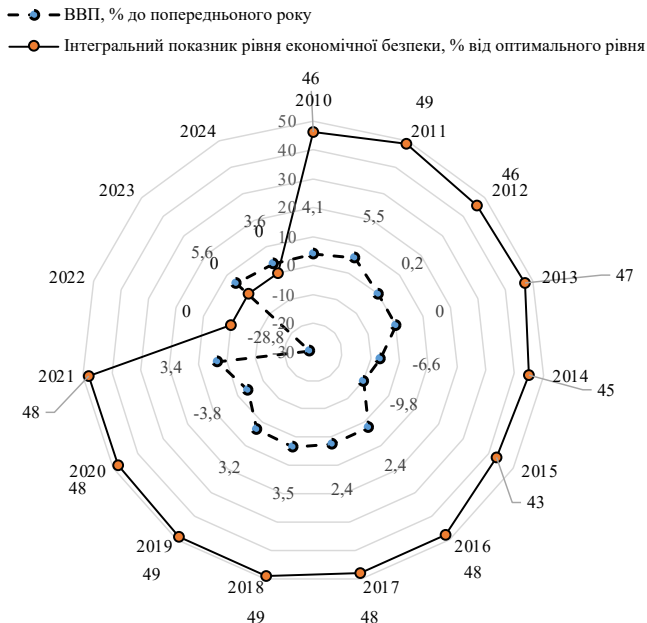


Рис. 1 Порівняння показників рівня економічної безпеки та ВВП України за роками  
Джерело: за даними [8; 9; 10; 11]

Це підтверджує значення моніторингу та оцінки ризиків для національної економіки в умовах воєнного стану. Зазначене має значення не лише на загальнонаціональному рівні але і за реалізації завдань, які стоять перед страховими компаніями [12], банківськими установами України [13] тощо. В той же час належне оцінювання ризиків війни вказаними установами сприяє зменшенню рівня загрози фінансовій стабільності країни [14].

Оскільки ризики війни змінюються в реальному часі, це вимагає оперативної оцінки впливу військових загроз на макроекономічні показники країни для прийняття управлінських рішень, яка б дозволила нейтралізувати чи зменшити негативний вплив ризиків. Це потребує відповідного математичного апарату.

Для побудови математичної моделі потрібно формалізувати економічну функцію яку визначають інтегральні ризики та їх складова - мілітарний ризик [15]. Такою функцією було обрано обсяг економічних втрат внаслідок дії воєнних загроз та витрат, необхідних для компен-

сації наслідків ризиків чи вартості заходів, спрямованих на нейтралізацію наслідків ризиків. Зазначений обсяг втрат та витрат для унітарного ризику буде залежати від величини та виду ризику. Математична формалізація цього виглядає наступним чином:

$$\mathbf{S} = \mathbf{y}(\vec{x}) \cdot \begin{vmatrix} \omega_{11} & \cdots & \omega_{m1} \\ \omega_{1j} & \cdots & \omega_{mj} \\ \omega_{1n} & \cdots & \omega_{mn} \end{vmatrix} \quad (1)$$

де  $\mathbf{S}$  – обсяг втрат та витрат, необхідних для компенсації наслідків ризиків чи вартості заходів, спрямованих на нейтралізацію наслідків ризиків;  $\mathbf{y}(\vec{x})$  – обсяг витрат та втрат внаслідок дії унітарного ризику,  $\omega_{ij}$  – мультиколінеарний вплив взаємозалежності ризиків на розмір втрат та витрат, який представлений елементом матриці розміром  $m \times n$ .

Для набору ризиків, представленим матрицею розміром  $k \times z$ , вочевидь, треба формалізованим чином надати матрицю витрат того ж розміру:

$$\tilde{\mathbf{S}} = \begin{vmatrix} S_{11} & \cdots & S_{k1} \\ S_{1j} & \cdots & S_{kj} \\ S_{1z} & \cdots & S_{mz} \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} y_{11}(x_{11}) & \cdots & y_{k1}(x_{k1}) \\ y_{1j}(x_{1j}) & \cdots & y_{kj}(x_{kj}) \\ y_{1z}(x_{1z}) & \cdots & y_{kz}(x_{kz}) \end{vmatrix} \cdot \begin{vmatrix} \omega_{11} & \cdots & \omega_{m1} \\ \omega_{1j} & \cdots & \omega_{mj} \\ \omega_{1n} & \cdots & \omega_{mn} \end{vmatrix} \quad (2)$$

де  $\tilde{\mathbf{S}}$  – інтегральне значення витрат. Виконується умова

$$k \in m; \quad z \in n, \quad (m \times n) \exists (k \times z) \quad (3)$$

Темп зміни витрат за впливу інтегрального ризику буде визначатися першою похідною в часі, а саме:

$$\frac{\partial \tilde{\mathbf{S}}}{\partial t} = \gamma \left( \frac{\partial S_{11}}{\partial x}, \frac{\partial S_{12}}{\partial x}, \dots, \frac{\partial S_{1mz}}{\partial x} \right) \quad (4)$$

Для обрахування ваги впливу унітарного ризику на інтегральний ризик пропонується математична модель яка частково використовує математичної апарат, наведений у статті [7]. Певною проблемою у оцінці ризиків, насамперед ризиків війни є те, що їх фактори мають стохастичний, нечіткий і детермінований характер. Тому, як показано у дослідженні [7] для оцінки ризиків національній економіці в період воєнного стану

доцільно використання цільової функції «ентропія». Для цього детерміновані фактори, вочевидь, можна представляти у вигляді матриці, яку в розрахунках доцільно інтерпретувати як проекцію тензора. Представлення стохастичних факторів в тензорному виді детально описано в статті Ehr Gott *et al* [16] де запропоновано представляти ентропію за нечітких змінних математичним сподіванням [16]. В той же час, як зазначено в статті [15] найвагомішими складовими інтегрального ризику є військові ризики. Оскільки ці ризики і призводять до збільшення рівня невизначеності інтегрального ризиків то в статті [7] запропонований підхід розглядати це, як збільшення ентропії за Шенноном:

$$E[\vec{x}] = (E[x_1] \dots E[x_n])^T, \quad \vec{x} = (x_1 \dots x_n)^T \quad (5)$$

де  $T$  є символом транспозиції.

Далі нечітку множину представляємо як інтуїтивну (IFS). Для набору одновимірних векторів  $\vec{x} = x_1, x_2, \dots, x_n$  з функцією приналежності  $\vec{\mu} = \mu_1, \mu_2, \dots, \mu_n$  зміна нечіткого тензора визначається як  $T_x = x\mu_x^T$ , де  $x_x \rightarrow [0, 1]$ .

Тоді,

$$\vec{x} \sim (\vec{x}) = \sum_{i=1}^n x_i \mu_i^{x_i} \cdot \sum_{i=1}^n \mu_i^{x_i} \quad (6)$$

Наступним етапом математичної моделі є визначення відносної вагомості впливу ризиків. Для цього треба виокремити повний набір ризиків, якій надалі називатимемо базовою групою і позначатимемо індексом «bg»

Вказаний набір можна формалізувати математичним чином як матрицю

$$W_{bg} = \nabla^{(m \times n)} \quad (7)$$

За зміни одного з ризиків формуватиметься нова матриця:

$$W_{new1} = \nabla^{(m_1 \times n_1)} \quad (8)$$

За зміни іншого з ризиків формуватиметься матриця

$$W_{new2} = \nabla^{(m_2 \times n_2)} \quad (9)$$

Оскільки матрицю можна трактувати як вектор, то, відповідно,  $W_{bg}, W_{new1}, W_{new2}$  можна трактувати як вектори:  $\vec{W}_{bg}, \vec{W}_{new1}, \vec{W}_{new2}$ .

Ці вектори утворюють дотичні до поверхні відгуку в просторі ри-

зиків та цільової функції — функції ентропії. Тоді вагомість впливу ризику можна визначити за співставлення величин кутів, які складають дотичні  $\vec{W}_{new1}$ ,  $\vec{W}_{new2}$  до осі функції ентропії у порівнянні з кутом вектору базової групи. За використання однієї шкали виміру різних складових інтегрального ризику стає можливим порівняння кута нахилу їх векторів в бінарних координатах ентропія-ризик. Це, зокрема, дозволяє використовувати запропонований вище підхід оцінки ризиків за обсягом втрат та витрат для нейтралізації їх наслідків. Вказане, в свою чергу, дозволяє значно скоротити обсяг та, відповідно, час розрахунків, що надає можливість оцінювання ризиків практично в реальному часі.

**Висновки.** Вказано, що воєнні ризики мають як прямий, так і опосередкований вплив на макроекономіку країни. Підтверджено, що зміни в часі макроекономічних параметрів співпадають зі змінами інтегральних загроз. Проведений кореляційний аналіз показників рівня економічної безпеки, який має зворотній зв'язок з інтегральним ризиком, і ВВП України за роками свідчить про значимий рівень кореляції вказаних показників.

Зазначено, що оскільки ризики війни змінюються в реальному часі, це потребує оперативної оцінки їх впливу на економіку країни для прийняття нагальних управлінських рішень. Тому, для оцінки ризиків розроблено комплексний математичний підхід. Зокрема, побудова математичної моделі вимагала формалізувати економічну функцію, яку визначають інтегральні ризики та їх складова - мілітарний ризик. Такою функцією було обрано обсяг економічних втрат внаслідок дії воєнних загроз та витрат, необхідних для компенсації наслідків ризиків чи вартості заходів, спрямованих на нейтралізацію наслідків ризиків.

Для визначення темпу зміни витрат за впливу інтегрального ризику було обрано їх похідні в часі. Оскільки проблемним питанням у оцінці ризиків, насамперед ризиків війни, є те, що їх фактори можуть мати одночасно стохастичний, нечіткий і детермінований характер, тому було обгрунтовано доцільність використання цільової функції «ентропія». Для визначення відносної вагомості ризиків запропоновано використання методу порівняння кутів дотичних до поверхні відгуку в просторі ризиків та цільової функції — функції ентропії.

### Список використаної літератури

1. Патицька Х. О. Ризики розвитку економіки України в умовах війни: вплив на сільськогосподарський сектор. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 98-104: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-98-104>
2. Макалок І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
3. Солосіч О. С., Сінайко М. Д. Аналіз параметрів макроекономічної безпеки України в умовах воєнного стану. Economic Synergy. 2024. № 1. С. 154-166: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-11>
4. Zolotova O. et al. Economy during martial law: problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice. 2023. Т. 3. № 5. <https://doi.org/10.55643/fcactp.3.50.2023.4076>
5. Маслій О., Ківшик О. П., Котелевець М. М. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. Економічний простір. 2023. № 183. С. 25-29. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4>
6. Грицай О. І. Дефір І. В., Козак. О. Є. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>
7. Bazaluk O., Kotenko S., Nitsenko V. Entropy as an Objective Function of Optimization Multimodal Transportations. Entropy, 2021, № 23(8), С. 946. <https://doi.org/10.3390/e23080946>
8. Національний банк України (2024). Статистика фінансового сектору. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 12.12.2024)
9. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 12.12.2024).
10. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
11. Офіційна відповідь на запит № 3021-06/70263-09 від 23.09.2024 щодо надання публічної інформації щодо рівня економічної безпеки України за період 2010-2024. Міністерство економіки України. URL:<https://surl.li/uoqnb>. (дата звернення: 12.12.2024).
12. Бровко С. Страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24>
13. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. Вісник економіки. 2023. № 3. С. 8-25. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>
14. Зарічна Н. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 214-219. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>
15. Kotenko, S.V., Kasianova, V.A., Kolosok, V. M. Determination of influence of competitiveness factors on freight transportation by water transport. Economic

innovation. 2021. Vol. 23, issue 3(80). P. 175–183. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).175-183](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).175-183)

16. Ehrgott M., Hasannasab M., Raith A. A multiobjective optimization approach to compute the efficient frontier in data envelopment analysis. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*. 2019. Vol. 26. № 3-4. P. 187-198: <https://doi.org/10.1002/mcda.1684>

*Стаття надійшла 15.12.2024 р.*

**V. A. Kasianova,**

Cand. Sc. (Phys.-Math.), Associate Professor

E-mail: [v.kasianova@onu.edu.ua](mailto:v.kasianova@onu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-6302-366X

Odesa I. I. Mechnikov National University,

2 Zmiiienka St, 65082 Odesa, Ukraine.

## **ASSESSMENT OF RISKS TO THE NATIONAL ECONOMY IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

The article is devoted to the study of the nature of the risks impact on the national economy in conditions of large-scale war, assessing not only the size of the threats impact of the war period but also their pace and determining the relative importance of risks for changing integral indicators. The research revealed a close correlation between the level of economic security and gross domestic product, which indicates the influence of risks on macroeconomic indicators. A mathematical approach is proposed that allows simultaneously taking into account not only deterministic risk parameters, but also stochastic and fuzzy factors. The use of an economic function to determine risks - the amount of economic losses due to the action of military threats and the costs necessary to compensate for the consequences of risks or the cost of measures aimed at neutralizing the consequences of risks – allowed to reduce the volume and time of calculations. Deterministic factors are represented as matrices and interpreted as projections of a tensor. Stochastic factors are represented by mathematical expectation. The most significant component of the integral risk is military risk, therefore the Shannen entropy function is used. The fuzzy set appears as an intuitive (IFS). Next, the relative weight of the risk impact is determined as a vector that is tangent to the response surface in the risk space. The values of the angles are compared with the angle of the base group vector. Such a comparison is possible because a single measurement scale in binary coordinates is used. It is noted that the developed approach will have practical significance not only for determining the impact of risks, primarily war risks, on macroeconomic indicators but also for the work of financial, insurance and other institutions and organizations, which, in turn, will reduce threats to the financial stability of the country's economy.

**Keywords:** martial law, risks, assessment, national economy, mathematical modeling.

### **References**

1. Patytska, K. O. (2023). Risks of the Development of the Economy of Ukraine in the

- Wartime Conditions: The Impact on the Agricultural Sector. [Ryzyky rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny: vplyv na silskohospodarskyi sektor]. Business Inform, 4, 98-104. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-98-104> (in Ukrainian)
2. Makaliuk, I., Kryvda, O., & Laikova, A. (2024). Qualitative analysis of the risks of domestic enterprises under martial law. [Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu]. Economy and society, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (in Ukrainian)
3. Solosich, O., & Sinaiko, M. (2024). Analysis of macroeconomic security parameters of Ukraine under the conditions of martial law. [Analiz parametriv makroekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu]. Economic Synergy, (1), 154–166. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-11> (in Ukrainian)
4. Zolotova, O., Ivanova, V., Symak, D., Kudinov, O., & Slavuta, O. (2023). Economy during martial law: problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice, 3(50). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076>
5. Maslii, O., Kivshyk, O., & Kotelevets, M. (2023). Threats to the economic security of the state in the context of global transformations. [Zahrozy ekonomichnoi bezpetsi derzhavy v umovakh hlobalnykh peretvoren]. Economic space, (183), 25-29. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4> (in Ukrainian)
6. Grytsay, O., Defir, I., Kozak, O. (2024). Overview of quantitative methods of foreign economic activity risk assessment. [Ohliad kilkisnykh metodiv otsinky ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti]. Economy and society, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104> (in Ukrainian)
7. Bazaluk, O., Kotenko, S., Nitsenko, V. (2021). Entropy as an Objective Function of Optimization Multimodal Transportations. Entropy, 23(8), 946. <https://doi.org/10.3390/e23080946>
8. National Bank of Ukraine (2025). Statistics of the financial sector. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (date of access: 12.12.2024)
9. Statistical information. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (date of access: 12.12.2024)
10. Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 29.10.2013 No. 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (date of access: 12.12.2024).
11. Official response to request No. 3021-06/70263-09 dated 23.09.2024 regarding the provision of public information on the level of economic security of Ukraine for the period 2010-2024. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://surl.li/yoqnba>. (date of access: 12.12.2024).
12. Brovko, S. (2024). Insurance under the conditions of martial state: challenges and prospects, [Strakhuvannia v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy]. Economy and society, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24> (in Ukrainian)
13. Dziubliuk, O. (2023). Problems of intensification of bank lending to the real sector of the economy in the conditions of martial law. [Problemy aktyvizatsii bankivskoho kredyuvannia realnoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu]. Bulletin of

- Economics, 3, 8-25. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008> (in Ukrainian)
14. Zarichna, N. (2024). Formalisation of the trend and financial stability of Ukraine's banking system under the conditions of martial law. [Formalizatsiia tendentsii rozvytku ta finansovoi stiiikosti bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu]. Sustainable economic development, 1 (48, 214-219: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30> (in Ukrainian)
  15. Kotenko, S. V., Kasianova, V. A., Kolosok, V. M. (2021). Determination of influence of competitiveness factors on freight transportation by water transport. Economic innovation, 23. 3(80). 175–183. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).175-183](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).175-183)
  16. Ehrgott, M., Hasannasab, M., & Raith, A. (2019). A multiobjective optimization approach to compute the efficient frontier in data envelopment analysis. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 26(3-4), 187-198. <https://doi.org/10.1002/mcda.1684>

УДК 339.138

JEL: M 39

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).325936

**М. А. Кіріліна,**

старший викладач

E-mail: kirilina1@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4527-792X

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ВПЛИВОМ МЕТОДІВ СТАНДАРТИЗАЦІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Сучасні умови глобалізації та цифрової трансформації вимагають від маркетингової діяльності підприємств та організацій впровадження значних змін. Одним із ключових питань, що постає перед компаніями, є вибір між стандартизацією маркетингових стратегій та їхньою адаптацією до особливостей конкретного ринку. Стандартизація як діяльність сприяє усуненню технічних бар'єрів у міжнародній торгівлі, гармонізації регуляторних вимог та розвитку інноваційних технологій. Стандартизація стає інструментом, який дозволяє забезпечити єдині підходи до просування продукції, формування бренду та комунікації з клієнтами, що, своєю чергою, сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності маркетингових кампаній. Однак, надмірне використання методів стандартизації може призводити до втрати гнучкості, зниження конкурентоспроможності та неврахування культурних і поведінкових особливостей споживачів. Стандартизація в маркетинговій діяльності повинна стати ефективним інструментом для побудови глобальних брендів, оптимізації витрат і забезпечення стабільності якості товарів. Проте, компаніям варто враховувати баланс між стандартизацією та локалізацією, щоб задовольнити потреби різних ринків та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до культурних особливостей споживачів.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, бренд, маркетингова стратегія, стандартизація, уніфікація, гнучкість, глобалізація, локалізація.

**Вступ.** Проблема стандартизації в маркетинговій діяльності набуває особливої значущості в умовах розширення міжнародних ринків та посилення конкуренції. Підприємства, що працюють у різних країнах, стикаються з необхідністю адаптації своїх маркетингових стратегій, з одного боку, та збереження уніфікованого іміджу бренду — з іншого. Водночас для малих і середніх підприємств, які не мають значних ресурсів, пошук оптимального балансу між стандартизацією та адаптацією є критичним фактором успіху.

**Огляд літератури.** Питання стандартизації маркетингової діяльності розглядалося у численних наукових дослідженнях, де вона постає як стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнесу в умовах глобалізації. Зокрема, Котлер і Келлер визначають стандартизацію як процес гармонізації маркетингових рішень на різних ринках, що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити цілісність бренду [8]. Цю думку розвиває Т. Левітт, підкреслюючи, що уніфікація маркетингових стратегій сприяє досягненню глобальної конкурентоспроможності за рахунок ефекту масштабу [9]. Водночас у сучасній літературі посилюється акцент на культурних відмінностях і необхідності гнучкої адаптації маркетингових підходів. Зокрема, De Mooij наголошує на важливості врахування культурних парадоксів у глобальній рекламі та комунікаціях [2], а Czinkota і Ronkainen пропонують баланс між стандартизованими та локалізованими стратегіями залежно від сегменту ринку й типу продукту [1].

Окрему увагу дослідники приділяють типології стандартів і рівням їх застосування. Наприклад, Porter [10] розглядає стандартизацію продукту як інструмент підвищення споживчої довіри, тоді як Ghemawat [3] акцентує на ролі стандартизації у спрощенні міжнародної експансії компаній. Hollensen наводить емпіричні дані щодо скорочення витрат при централізованому управлінні маркетинговими кампаніями [4]. Крім того, Jain [6] і Johansson [7] аналізують приклади успішної стандартизації брендів, таких як Apple, Nike та McDonald's, і вказують на важливість підтримки єдиної ідентичності при гнучкому врахуванні локальних особливостей. У цьому контексті ідеї глокалізації, запропоновані Robertson [11], виступають концептуальною основою для розробки ефективних глобальних стратегій маркетингу з локальним виміром.

**Мета та завдання.** Метою цього дослідження є аналіз переваг та недоліків стандартизації маркетингової діяльності підприємств, а також виявлення оптимального підходу до її застосування.

Для досягнення мети поставлено такі задачі:

- дослідження сутності і значення стандартизації в маркетинговій діяльності;
- визначення основних переваг стандартизації маркетингових процесів;
- проаналізувати недоліки та потенційні ризики уніфікації маркетингових стратегій.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємств у

контексті застосування стандартів. Предметом дослідження виступають переваги та недоліки стандартизації маркетингових стратегій, а також можливі підходи до їхньої оптимізації. Такий підхід дозволяє розглянути проблематику стандартизації в маркетингу комплексно та визначити її роль у сучасному бізнес-середовищі.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне й системне вивчення проблематики стандартизації маркетингової діяльності підприємств. Методологічну основу склали принципи системного підходу, що дозволили розглядати маркетингову діяльність як цілісну керовану систему, елементи якої взаємопов'язані з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.

Для розкриття сутності поняття стандартизації в маркетингу, а також класифікації її видів і рівнів, було застосовано метод теоретичного узагальнення, який забезпечив аналіз ключових наукових підходів та формулювання авторської позиції щодо переваг і недоліків стандартизації. Метод структурно-функціонального аналізу дозволив виокремити основні функції стандартизації в межах маркетингової діяльності та оцінити її вплив на окремі елементи маркетингового комплексу.

Порівняльний аналіз було використано для вивчення підходів до стандартизації, що реалізуються в діяльності провідних міжнародних компаній, зокрема McDonald's, Nike, Apple, IKEA тощо. При цьому джерелом емпіричних даних виступили відкриті корпоративні звіти, публікації в науковій літературі та міжнародні стандарти (зокрема ISO 9001:2015). Метод контент-аналізу застосовувався для виявлення тематичних акцентів і трендів у сучасних дослідженнях проблеми стандартизації, що дало змогу сформувати цілісну картину сучасного наукового дискурсу з даної теми.

**Результати та обговорення.** Стандартизація в маркетингу є ключовим інструментом управління маркетинговими процесами, що передбачає уніфікацію стратегій, методів та підходів до просування продукції чи послуг на ринок. Вона спрямована на забезпечення єдності маркетингових комунікацій, ефективності брендингу та оптимізації витрат підприємства. Згідно з визначенням Котлера та Келлера, стандартизація маркетингової діяльності — це процес узгодження маркетингових стратегій та інструментів у межах різних ринків для досягнення максимальної ефективності бізнесу [8]. При цьому, стандартизований підхід

дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити єдиний корпоративний стиль та покращити впізнаваність бренду.

На думку Левітта, уніфікація маркетингових стратегій є ключовим фактором успіху міжнародного бізнесу, оскільки сприяє збереженню конкурентних переваг та зменшенню невизначеності на різних ринках [9]. Проте важливо враховувати, що повна стандартизація не завжди є можливою, оскільки ринки мають певні культурні, економічні та соціальні відмінності.

У науковій літературі виділяють три основні підходи до стандартизації маркетингової діяльності:

1. Жорстка стандартизація (повна уніфікація) — передбачає використання однакових маркетингових стратегій, рекламних кампаній, упаковки товарів та цінової політики на всіх ринках без урахування локальних особливостей. Такий підхід застосовують глобальні корпорації, такі як Coca-Cola та Apple, що прагнуть зберегти єдиний корпоративний стиль і впізнаваність бренду [6].

2. Гнучка стандартизація (адаптивна уніфікація) — допускає певну адаптацію маркетингових стратегій відповідно до особливостей локального ринку. Наприклад, McDonald's використовує загальну концепцію бренду, проте адаптує меню відповідно до гастрономічних уподобань споживачів у різних країнах [2].

3. Локальна адаптація (мінімальна стандартизація) — означає індивідуалізацію маркетингових стратегій для кожного регіону чи країни. Такий підхід часто використовують компанії, що працюють у сегментах преміум-класу або у сфері послуг, де важливе врахування культурних особливостей клієнтів [1].

Як бачимо, вибір підходу до стандартизації залежить від характеру продукції, конкурентного середовища, фінансових можливостей компанії та споживчих уподобань.

Аналізуючи процес стандартизації, слід також акцентувати увагу на сферу її застосування. В такому випадку можна виділити такі види стандартизації маркетингової діяльності:

- Стандартизація продукту — включає уніфікацію характеристик товару, його упаковки, якості та дизайну. Наприклад, автомобільні компанії дотримуються єдиних стандартів якості та дизайну своїх моделей у всьому світі [10].

- Стандартизація ціноутворення — передбачає встановлення однакових або схожих цінових політик на різних ринках. Це характерно

для компаній, що використовують стратегію преміум-бренду, наприклад, Rolex чи Louis Vuitton [1].

– Стандартизація комунікацій — означає використання єдиної рекламної стратегії, фірмового стилю та каналів просування. Наприклад, Nike використовує однакові рекламні кампанії та меседжі на глобальному рівні [7].

– Стандартизація збуту — стосується єдиних підходів до управління дистрибуцією, мережами продажу та клієнтського обслуговування. Наприклад, IKEA використовує однакову концепцію магазинів у різних країнах [3].

Щодо рівнів стандартизації, вчені виділяють:

1. Корпоративний рівень – стандартизація маркетингових стратегій у межах компанії (наприклад, єдині корпоративні кольори, слогани).

2. Галузевий рівень – впровадження маркетингових стандартів у межах певної галузі (наприклад, стандарти у фармацевтичній рекламі).

3. Міжнародний рівень – стандартизація маркетингових практик у глобальному масштабі (наприклад, міжнародні стандарти ISO щодо маркетингових комунікацій) [5].

Стандартизація маркетингової діяльності підприємств стає ефективним інструментом управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній у глобальному бізнес-середовищі. Вона забезпечує низку ключових переваг, серед яких зниження витрат і оптимізація ресурсів, послідовність та впізнаваність бренду, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, а також полегшення виходу на міжнародні ринки.

Однією з основних переваг стандартизації є значне скорочення витрат на розробку та реалізацію маркетингових кампаній. Використання єдиних маркетингових стратегій та інструментів дозволяє підприємствам зменшити витрати на адаптацію рекламних матеріалів, дослідження ринку та розробку нових маркетингових концепцій [8].

За даними досліджень, компанії, які застосовують стандартизовані підходи у своїй діяльності, можуть скоротити маркетингові витрати на 20-30% завдяки централізованому управлінню та використанню однакових маркетингових ресурсів у різних країнах [4]. Наприклад, глобальні корпорації, такі як McDonald's та Coca-Cola, використовують стандартизовані рекламні кампанії, що дозволяє суттєво зменшити витрати на їх адаптацію для різних регіонів.

Стандартизована маркетингова діяльність сприяє формуванню єди-

ного корпоративного стилю та послідовності бренду на глобальному рівні. Це дозволяє компаніям зміцнити свою репутацію, підвищити рівень довіри споживачів і створити чітке сприйняття бренду незалежно від географічного розташування [2]. Nike є яскравим прикладом компанії, яка дотримується єдиної маркетингової стратегії, використовуючи однакові слогани, кольорові рішення та рекламні кампанії по всьому світу. Це забезпечує впізнаваність бренду та дозволяє підтримувати його сильну ринкову позицію [7].

Використання стандартизованих маркетингових підходів сприяє узгодженості рекламних повідомлень, що робить комунікацію з цільовою аудиторією більш ефективною. Завдяки єдиним рекламним матеріалам і креативним концепціям компанії можуть уникнути суперечливих меседжів і сформувати цілісний імідж у споживачів [3]. Уніфікована маркетингова комунікація забезпечує вищий рівень довіри до бренду та полегшує управління його репутацією. Наприклад, Apple використовує стандартизовані рекламні кампанії, що створює уніфікований імідж бренду та зміцнює його емоційний зв'язок із клієнтами [6].

Стандартизація маркетингової діяльності є важливим чинником успішного розширення компаній на міжнародні ринки. Використання однакових маркетингових стратегій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових ринкових умов, зменшити витрати на дослідження локального споживача та забезпечити швидке просування продукції [1].

Глобальні бренди, такі як Starbucks, застосовують стандартизовані підходи до відкриття нових точок продажу, що дає змогу їм швидко інтегруватися в нові ринки та зменшити операційні ризики. Це сприяє збереженню високого рівня обслуговування та відповідності брендовим стандартам [10].

Незважаючи на численні переваги, стандартизація маркетингової діяльності також має низку недоліків і ризиків, які можуть вплинути на ефективність бізнес-стратегії компанії. Серед основних проблем варто виділити обмеження гнучкості маркетингової стратегії, втрату локальної адаптації та культурних особливостей, ризик одноманітності та втрати конкурентних переваг, а також труднощі впровадження стандартів у малих підприємствах.

Одним із ключових недоліків стандартизації є зниження гнучкості маркетингової стратегії. Уніфікований підхід у маркетингових комунікаціях може призвести до недостатньої адаптації до змін у ринковому середовищі, що, у свою чергу, зменшує здатність підприємства швидко реагувати на нові тренди та потреби споживачів [8]. Компанії,

що застосовують жорстку стандартизацію, можуть втрачати можливості для використання унікальних локальних маркетингових рішень. Наприклад, у швидкозмінних галузях, таких як інформаційні технології або мода, підприємства, що обирають стандартизований підхід, ризикують не відповідати очікуванням споживачів, які швидко змінюються [4].

Глобальні ринки характеризуються значними культурними, соціальними та економічними відмінностями, що ускладнює ефективне застосування єдиної маркетингової стратегії. Відсутність адаптації до локальних особливостей може призвести до того, що рекламні кампанії будуть сприйматися споживачами як нерелевантні або навіть неприйнятні [2]. Наприклад, компанія Pepsi зіткнулася з негативною реакцією китайського ринку після випуску рекламної кампанії, що не враховувала культурні цінності місцевих споживачів. Аналогічно, багато західних брендів, що намагалися вийти на ринок Близького Сходу без адаптації маркетингових матеріалів, стикалися з труднощами у сприйнятті їхньої продукції [1].

Ще одним значним ризиком стандартизації є можливість втрати унікальності бренду через одноманітність маркетингових стратегій. Якщо всі компанії у певному сегменті застосовують схожі підходи до маркетингових комунікацій, це може знизити їхню здатність до диференціації та призвести до втрати конкурентних переваг [7]. Уніфіковані маркетингові кампанії можуть втрачати індивідуальність і не створювати достатньої емоційної взаємодії зі споживачами. Наприклад, компанії, що використовують однакові рекламні матеріали в різних країнах без урахування локальних особливостей, можуть виглядати менш автентичними в очах споживачів [6].

Малі та середні підприємства часто стикаються з проблемами впровадження стандартизованих маркетингових стратегій через обмежені фінансові та людські ресурси. На відміну від великих корпорацій, які мають можливість інвестувати в глобальні маркетингові кампанії та централізоване управління, малі компанії можуть виявитися недостатньо гнучкими для реалізації подібних підходів [10]. Стандартизація маркетингової діяльності часто потребує значних інвестицій у розробку уніфікованих матеріалів, що може стати фінансово обтяжливим для малих підприємств. Крім того, жорстка стандартизація може обмежити можливості малого бізнесу для персоналізації та гнучкого підходу до роботи зі споживачами [3].

Отже, сучасні умови бізнес-середовища ставлять завдання: знайти ефективний баланс між стандартизацією та адаптацією маркетингових стратегій. З одного боку, стандартизація дозволяє компаніям скорочува-

ти витрати, забезпечувати єдину впізнаваність бренду та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. З іншого боку, повна відмова від локальної адаптації може призвести до втрати зв'язку зі споживачами через ігнорування культурних, соціальних та економічних особливостей регіонів. У цьому контексті важливу роль відіграє концепція глокалізації, яка передбачає поєднання глобальних стандартів та локальної адаптації. Крім того, підприємства застосовують гнучкі підходи до стандартизації та використовують цифрові технології для персоналізації маркетингових комунікацій у межах встановлених стандартів. Глокалізація (glocalization) — це стратегія, що поєднує глобальну стандартизацію з локальним підходом до ринків. Цей термін, що виник у японському менеджменті [11], відображає необхідність збереження єдиної маркетингової політики компанії, але з урахуванням специфічних особливостей кожного регіону. Відомим прикладом глокалізації є діяльність McDonald's, яка дотримується глобальних стандартів у сервісі та якості, проте адаптує своє меню відповідно до місцевих традицій. Наприклад, у країнах з переважно мусульманським населенням McDonald's пропонує халяльну продукцію, а в Індії, де велика частина населення не споживає яловичину, компанія замінила яловичий бургер на альтернативні варіанти з курятини та овочів [4].

Аналіз проблеми стандартизації маркетингової діяльності підприємства та організації призводить до необхідності заміни жорсткої стандартизації гнучкими моделями маркетингової діяльності, що дозволять знаходити оптимальний баланс між уніфікацією та адаптацією. Це може включати модульну стандартизацію, гібридні маркетингові стратегії, гнучке ціноутворення.

**Висновки.** Стандартизація маркетингової діяльності є ключовим інструментом підвищення ефективності бізнес-стратегій підприємств. Вона дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити єдність корпоративного іміджу та підвищити ефективність маркетингових комунікацій. Водночас, жорстка стандартизація може спричинити низку ризиків, серед яких обмеження гнучкості маркетингової стратегії, втрата локальної адаптації, ризик одноманітності та труднощі впровадження у малих підприємствах.

Для зниження цих ризиків рекомендовано застосовувати гнучкі підходи до стандартизації, які дозволяють адаптувати маркетингові стратегії відповідно до локальних особливостей ринку, зберігаючи при цьому загальну корпоративну ідентичність.

Пошук балансу між стандартизацією та адаптацією залишається ключовим питанням для підприємств, що прагнуть ефективно функціонувати у глобальному бізнес-середовищі.

#### Список використаної літератури

1. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. International marketing. Cengage Learning. 2018.
2. De Mooij, M. Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes. SAGE Publications. 2021.
3. Ghemawat, P. Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Harvard Business Press. 2018.
4. Hollensen, S. Global marketing: A decision-oriented approach. Pearson Education. 2020.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization. 2015.
6. Jain, S. C. Marketing strategy: Planning and implementation. Cengage Learning. 2017.
7. Johansson, J. K. Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management. McGraw-Hill Education. 2017.
8. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing management. Pearson. 2020.
9. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. Harvard Business Review, 61(3), 92–102.
10. Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
11. Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. Global modernities. 1995. Vol. 2. Issue 1. P. 25-44

*Стаття надійшла 02.12.2024 р.*

**M. A. Kirilina,**

Sr. Lecturer

E-mail: kirilina1@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4527-792X

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

## **MARKETING ACTIVITIES UNDER THE INFLUENCE OF STANDARDIZATION METHODS: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

Modern conditions of globalization and digital transformation require enterprises and organizations to implement significant changes in their marketing activities. One of the key issues companies face is choosing between standardizing marketing strategies and adapting them to the specifics of a particular market. Standardization helps eliminate technical barriers in international trade, harmonize regulatory requirements, and develop innovative technologies. It serves as a tool to ensure unified approaches to product promotion, brand formation, and customer communication, which, in turn, contributes to cost optimization and increased marketing campaign efficiency. However, excessive

reliance on standardization methods may lead to a loss of flexibility, reduced competitiveness, and disregard for consumers' cultural and behavioral characteristics. Standardization in marketing activities should become an effective tool for building global brands, optimizing costs, and ensuring product quality stability. Nevertheless, companies should maintain a balance between standardization and localization to meet the needs of different markets and tailor marketing strategies according to consumers' cultural preferences.

**Keywords:** marketing activities, brand, marketing strategy, standardization, unification, flexibility, globalization, glocalization.

### References

1. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2018). International marketing. Cengage Learning.
2. De Mooij, M. (2021). Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes. SAGE Publications.
3. Ghemawat, P. (2018). Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Harvard Business Press.
4. Hollensen, S. (2020). Global marketing: A decision-oriented approach. Pearson Education.
5. ISO 9001:2015. (2015). Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization.
6. Jain, S. C. (2017). Marketing strategy: Planning and implementation. Cengage Learning.
7. Johansson, J. K. (2017). Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management. McGraw-Hill Education.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). Marketing management. Pearson.
9. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. Harvard Business Review, 61(3), 92–102.
10. Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
11. Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. Global modernities, 2(1), 25-44.

УДК 347.77:330.3

JEL: D23; K11; M10

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).330105

**Є. І. Масленніков,**

доктор економічних наук, професор

E-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6400-7840

**О. О. Попенко,**

здобувач третього рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

E-mail: oop7mail@gmail.com

ORCID: 0009-0000-2417-8151

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **ВНУТРІШНІЙ АУДИТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Досліджено внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління. Аналіз охопив основні аспекти аудиту, включаючи його роль у виявленні ризиків, підвищенні ефективності управління та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Приділено увагу методології проведення аудиту, його основним етапам та ключовим інструментам, що використовуються в оцінці бізнес-процесів. Дослідження підтвердило, що внутрішній аудит відіграє ключову роль у виявленні неефективних процесів, оптимізації витрат та впровадженні стратегічних змін. Було встановлено, що компанії, які регулярно проводять внутрішній аудит бізнес-процесів, демонструють вищу адаптивність до змін ринку та мають стабільніший фінансовий стан. Отримані результати продемонстрували, що внутрішній аудит є не лише механізмом контролю, а й стратегічним інструментом розвитку. Було виявлено як позитивні, так і негативні аспекти існуючих підходів до аудиту, що потребують подальшого вдосконалення. Сформовано рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього аудиту через автоматизацію процесів, впровадження штучного інтелекту та посилення контролю за бізнес-процесами. Визначено перспективи подальших досліджень, спрямованих на підвищення ефективності внутрішнього аудиту в умовах глобальних викликів.

**Ключові слова:** менеджмент, управлінський консалтинг, аудит, управління ризиками, інвестиції, інновації, бізнес-процеси, система управління, розвиток, підприємство.

**Вступ.** У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції,

ефективний менеджмент бізнес-процесів стає критично важливим для сталого розвитку компаній. Але яким чином організувати системне управління величезним різноманіттям алгоритмів та механік? Одним із базових інструментів, що відповідає на це запитання є внутрішній аудит бізнес-процесів. Він дозволяє не лише ідентифікувати ризики та недоліки в діяльності компанії, але й створювати передумови для стратегічного вдосконалення операційної діяльності, забезпечення стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності.

Внутрішній аудит бізнес-процесів виконує роль діагностичного інструменту, що допомагає оцінити відповідність внутрішніх процедур нормативним вимогам, корпоративним стандартам та ринковим очікуванням. У сучасних стабільно-кризових умовах, необхідність якісного внутрішнього аудиту невинно зростає. Він стає не лише засобом контролю, а й інструментом управління змінами, що забезпечує адаптацію бізнесу до нових умов. Роль внутрішнього аудиту в управлінні компанією все частіше не обмежується традиційною перевіркою фінансової та операційної діяльності. Він спрямований на комплексний аналіз ефективності всіх бізнес-процесів, що охоплює виробничі, маркетингові, логістичні, фінансові, кадрові та інноваційні аспекти функціонування компанії. Аналіз внутрішнього аудиту, як базового інструменту розвитку підприємства та системи управління, в комплексі із доступними сучасними технологічними рішеннями, дозволяє якісно оцінити його вплив на ефективність бізнес-процесів, ризик-менеджменту та формування стратегічних конкурентних переваг.

**Огляд літератури.** Теоретико-методологічну основу дослідження управління ризиками як ключової функції внутрішнього аудиту в умовах глобальних викликів склали наукові праці таких дослідників, як Замула І. В. [2], Ковальчук Т. М. [3], Латишева О. В. [4], Петрик О. А. [5] та ін. Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу роль внутрішнього аудиту бізнес-процесів у формуванні ефективного менеджменту. Зокрема, дослідження підкреслюють важливість системного підходу до аудиту, його інтеграцію з операційними процесами управління та стратегічного планування.

**Мета та завдання.** Основною метою дослідження є визначення ролі внутрішнього аудиту бізнес-процесів у забезпеченні стабільного розвитку компаній в умовах глобальних викликів. Завдання дослідження включають: аналіз функцій та методів внутрішнього аудиту в контексті

його впливу на ефективність бізнес-процесів, виявлення перспектив інтеграції аудиту в систему операційного управління компанією.

**Методи дослідження.** Для проведення науково-дослідницької роботи в рамках цієї статті було використано такі методи: теоретико-методологічний аналіз і оцінка наукових джерел, систематизація концепцій інформаційно-аналітичного пошуку, аналіз змісту наукових праць, групування інформації, узагальнення наукової літератури та інформаційних джерел з мережі Інтернет, системна діагностика, синтез та узагальнення.

**Результати та обговорення.** Внутрішній аудит бізнес-процесів – це системна та незалежна оцінка алгоритмів діяльності компанії з метою підвищення її відповідності стратегічним цілям, мінімізації різноманітних ризиків та загальної ефективності. Він охоплює аналіз і перевірку основних процесів, що визначають життєздатність підприємства: виробництво, постачання, фінанси, маркетинг, управління персоналом, інформаційні технології, тощо. Завдяки цьому внутрішній аудит сприяє своєчасному виявленню недоліків, підвищенню якості управлінських рішень і забезпеченню сталого розвитку компанії.

Основні цілі внутрішнього аудиту бізнес-процесів:

- оцінити ефективність роботи ключових підрозділів компанії;
- виявити «вузькі місця»;
- визначити рівень відповідності внутрішніх процедур нормативним вимогам;
- розробити рекомендації щодо оптимізації.

В результаті внутрішній аудит допомагає керівництву оцінювати не лише відповідність процесів встановленим стандартам, а й їхню результативність, що має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Внутрішній аудит бізнес-процесів виконує кілька ключових функцій:

1. Контроль та оцінка ризиків – аналізує можливі загрози для стабільності компанії, такі як фінансові втрати, неефективне використання ресурсів, порушення регуляторних вимог.
2. Підвищення операційної ефективності – визначає точки оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність.
3. Забезпечення відповідності – перевіряє дотримання внутрішніх політик, законодавчих норм та міжнародних стандартів.

4. Прозорість і підзвітність – сприяє покращенню внутрішнього контролю та підвищенню довіри до управлінських рішень.

5. Стратегічна підтримка – надає керівництву обґрунтовані дані для ухвалення рішень щодо розвитку компанії [1].

Методологія внутрішнього аудиту бізнес-процесів включає в себе комплекс взаємопов'язаних етапів та процедур, спрямованих на оцінку ефективності, результативності та відповідності бізнес-процесів цілям організації. Першим кроком є планування аудиту, яке передбачає визначення мети, обсягу та термінів проведення аудиту, а також формування аудиторської команди. На цьому етапі важливо чітко сформулювати критерії оцінки бізнес-процесів, які можуть включати показники продуктивності, якість продукції або послуг, рівень задоволеності клієнтів, фінансові результати та відповідність законодавчим вимогам, тощо. Далі проводиться збір інформації, який включає в себе аналіз баз даних та документації, спостереження та практичне тестування механізмів бізнес-процесів, опитування співробітників та клієнтів. Важливим аспектом є застосування різних методів збору даних для забезпечення об'єктивності та повноти результату [2]. Після збору інформації, проводиться її аналіз, який включає в себе виявлення ризиків, слабких місць та можливостей для поліпшення бізнес-процесів. На цьому етапі використовуються різні аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, діаграма Ісікави, аналіз Парето та інші. Важливим є визначення причин виявлених проблем та розробка рекомендацій щодо їх усунення. Наступним кроком є оцінка внутрішнього контролю, яка передбачає перевірку ефективності системи, спрямованої на запобігання ризикам та забезпечення надійності інформації. На цьому етапі аудитори оцінюють наявність та ефективність контрольних процедур, розподіл обов'язків, рівень автоматизації контролю та інші аспекти. Після проведення аналізу та оцінки внутрішнього контролю формується звіт про результати аудиту, який містить чіткі висновки щодо ефективності та результативності бізнес-процесів, а також рекомендації щодо їх поліпшення. На завершальному етапі, проводиться моніторинг виконання рекомендацій, який передбачає контроль за впровадженням запропонованих змін та оцінку їх ефективності. Важливим аспектом є зворотній зв'язок з керівництвом та співробітниками для забезпечення реалізації насправді якісних змін. У процесі проведення внутрішнього аудиту бізнес-процесів важливо дотримуватися принципів незалежності, об'єктивності, конфіденційності та професійної компетентності [3].

Аудитори повинні бути незалежними від об'єкта аудиту та не мати конфлікту інтересів. Вони повинні неупереджено оцінювати бізнес-процеси та надавати достовірні дані. Конфіденційність інформації отриманої в процесі аудиту, повинна бути забезпечена. Аудитори мають мати необхідні знання та навички для проведення аудиту бізнес-процесів. Крім того, важливо враховувати специфіку організації при виборі методів та процедур аудиту. Наприклад, для оцінки бізнес-процесів виробничого підприємства можуть використовуватися методи аналізу технологічних процесів, а для оцінки бізнес-процесів фінансової установи – методи аналізу фінансових ризиків [4]. Важливим аспектом є також використання інформаційних технологій для автоматизації процесу аудиту та підвищення його ефективності. Наприклад, можуть використовуватися системи управління аудитом, програмне забезпечення для аналізу даних та інші інструменти [5]. Внутрішній аудит бізнес-процесів повинен бути невід'ємною частиною системи управління організацією та сприяти постійному поліпшенню її діяльності.

Оптимізація бізнес-процесів за допомогою внутрішнього аудиту має надзвичайно широкий спектр варіантів. Часто у щоденній операційній діяльності компанії накопичуються зайві етапи, дублювання функцій або застарілі механізми роботи, які вже не відповідають поточним вимогам. Аудит дозволяє побачити всі ці проблеми з боку та запропонувати варіанти їх вирішення.

Один із головних напрямів аудиту – виявлення проявів неефективності. Це можуть бути зайві ручні процеси, що уповільнюють роботу, недостатньо чіткий розподіл обов'язків або просто застарілі підходи, які вже не відповідають сучасним бізнес-реаліям. Коли процеси неефективні, це призводить до втрати часу, ресурсів і врешті-решт впливає на прибутковість компанії. Саме тому важливо оцінювати їх регулярно, щоб своєчасно виявляти слабкі місця та усувати їх.

Ще один ключовий аспект аудиту – скорочення витрат. Часто бізнес витрачає більше, ніж потрібно, через непродумані процеси, зайві закупівлі або надмірне використання ресурсів. Аналіз дозволяє виявити ці проблеми та запропонувати способи оптимізації без шкоди для якості продукту чи послуги. Наприклад, можна виявити, що певні операції можна передати на аутсорсинг або автоматизувати, що значно скоротить витрати. Автоматизація загалом відіграє важливу роль в оптимізації. Аудит повинен ідентифікувати всі ті завдання, які раніше

виконувалися вручну, а сьогодні можна автоматизувати, що дозволить значно знизити навантаження на персонал і скоротити час виконання операцій. Наприклад, заміна паперових документів цифровими, впровадження CRM-систем або автоматизованих програм для обліку допомагає не лише зменшити витрати, а й уникнути людських помилок.

Крім того, аудит допомагає покращити взаємодію між відділами та загальну ефективність робочих процесів. Нерідко в компаніях виникають ситуації, коли відділи працюють ізольовано, що призводить до непорозумінь і затримок. Аналіз процесів дозволяє знайти вузькі місця, покращити комунікацію між командами та зробити робочі процеси більш узгодженими.

Ще одним важливим завданням аудиту може бути підвищення якості продукту чи послуги. Аналіз помилок, збоїв і дефектів дозволяє зрозуміти, що саме впливає на кінцевий результат, і внести необхідні корективи. Це допомагає зменшити кількість браку, покращити рівень обслуговування клієнтів і підвищити загальну конкурентоспроможність компанії.

Варто зазначити, що аудит, в загальному сенсі, сприяє зменшенню будь-яких операційних ризиків. Виявлення проблем на ранніх етапах дозволяє запобігти великим втратам у майбутньому. Це стосується як фінансових ризиків, так і юридичних чи репутаційних. Вчасне виявлення проблеми дає можливість швидко відреагувати і виправити ситуацію до того, як вона завдасть значної шкоди.

Нарешті, аудит допомагає бізнесу рухатися в стратегічному напрямку. Він дозволяє оцінити, чи відповідають поточні процеси довгостроковим цілям компанії, та запропонувати зміни, які зроблять бізнес більш гнучким і готовим до змін на ринку.

Інтеграція внутрішнього аудиту з управлінськими процесами є одним із інноваційних факторів підвищення ефективності прийняття рішень у прогресивному бізнес-середовищі. Традиційно внутрішній аудит сприймався як незалежна функція, основним завданням якої є перевірка відповідності діяльності компанії встановленим нормам і стандартам. Однак у сучасному бізнесі цей підхід поступово змінюється. Внутрішній аудит все більше інтегрується у процеси стратегічного планування, управління ризиками, фінансового контролю та операційної діяльності. Завдяки цьому керівники отримують не лише оцінку поточного стану справ, а й аналітичні висновки, що дозволяють їм ухвалювати обґрунтовані й своєчасні рішення [6].

Інтегрований в бізнес-процеси аудит являє собою підхід, що поєднує

оцінку інформаційних технологій, фінансових та операційних контролів для створення ефективного та дієвого середовища внутрішнього контролю. На відміну від традиційних аудитів, які можуть зосереджуватися лише на фінансовій звітності або окремих аспектах операційної діяльності, інтегрований аудит розглядає взаємозв'язок між цими ключовими сферами. Він також охоплює нефінансові аспекти, такі як безпека, захист інформації та екологічні питання, відображаючи розширене розуміння організаційних ризиків та очікувань стейкхолдерів.

Інтегрований внутрішній аудит бізнес-процесів відіграє вирішальну роль у переході від реактивного до проактивного підходу до управління ризиками. Розглядаючи взаємозв'язок між різними сферами, аудитори можуть не тільки виявляти потенційні ризики, а і попереджати їх. Цей комплексний погляд дозволяє виявляти ризики, які могли б залишитися непоміченими при фокусуванні на окремих сферах ізольовано. Використання інструментів на основі ІІІ ще більше посилює цю проактивну здатність, дозволяючи аналізувати великі набори даних для виявлення ледь помітних закономірностей та аномалій, які можуть свідчити про генерацію нових загроз.

Механізм оцінки ризиків в рамках інтегрованого внутрішнього аудиту є динамічним та постійно адаптується до нових викликів. Внутрішні аудитори постійно відстежують ризики, що виникають, та відповідно коригують свої плани для реагування на потенційні загрози.

Все більше вражаючих прикладів, спонукають бізнес до активного впровадження описаних підходів. Зокрема, інтегровані аудити, проведені компанією Toyota, сприяли підвищенню ефективності ланцюга поставок, зниженню витрат на 15% та зростанню задоволеності клієнтів. Nestle використовувала інтегровані аудити для відстеження споживання ресурсів, виявлення відходів та забезпечення дотримання етичних стандартів постачальниками. Найбільший за розмірами активів банківський холдинг у США JPMorgan Chase & Co. знизив ризики та підтримував відповідність нормативним вимогам завдяки інтегрованим аудитам у всіх сферах діяльності [4].

Переваги такого підходу є численними та охоплюють підвищення ефективності, покращення управління ризиками, посилення внутрішнього контролю, забезпечення відповідності нормативним вимогам та надання цінних стратегічних висновків. Внутрішні аудитори в інтегрованій моделі відіграють значно ширшу роль, ніж просто перевіряючі. Вони стають стратегічними партнерами, консультантами та каталізато-

рами вдосконалення, надаючи керівництву своєчасну та об'єктивну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень. Успішні приклади інтеграції внутрішнього аудиту в різних галузях відображають доведені переваги цього підходу та фактично демонструють новий важіль в забезпеченні конкурентоспроможності [5, 6].

Однак процес інтеграції аудиту з управлінськими процесами має і певні виклики. По-перше, важливо змінити корпоративну культуру, щоб аудитори сприймалися не як контролери, а як партнери, що допомагають бізнесу працювати ефективніше. По-друге, необхідно забезпечити належний рівень кваліфікації аудиторів, щоб вони могли не лише знаходити проблеми, а й пропонувати дієві рішення. Також важливо впроваджувати сучасні технології для збору та аналізу даних, щоб аудитори могли працювати більш оперативно та ефективно.

Майбутнє внутрішнього аудиту полягає в тому, що він стане обов'язковою складовою частиною високоефективного менеджменту. Компанії, які зможуть інтегрувати аудит на стратегічному рівні, отримають значні конкурентні переваги. Вони зможуть швидше адаптуватися до змін, ефективніше керувати ризиками та приймати більш обґрунтовані рішення, що в підсумку призведе до підвищення їхньої стійкості та прибутковості.

Діджиталізація аудиту бізнес-процесів стала невід'ємною складовою стратегічного розвитку компанії. Сучасний бізнес змінюється стрімко, а кількість даних, які потрібно аналізувати, зростає з кожним днем. Ручні методи перевірки, складання звітів у паперовому форматі, окремі таблиці в Excel та ручний збір інформації поступово відходять у минуле. Натомість компанії переходять до використання спеціалізованого програмного забезпечення, автоматизованих систем аналізу, штучного інтелекту та хмарних рішень, які значно спрощують аудит і роблять його більш ефективним.

Однією з головних переваг цифровізації аудиту є можливість швидкого та точного аналізу великих обсягів інформації. У традиційному аудиті перевірка документів займала тижні або навіть місяці, особливо якщо йшлося про великі компанії з розгалуженою структурою. Сьогодні ж використання спеціалізованих програм дає змогу в лічені години чи дні отримати повний аналіз стану бізнес-процесів, виявити слабкі місця, знайти помилки у документах чи невідповідності у виконанні регламентованих процедур. Штучний інтелект та алгоритми машинного навчання дозволяють не просто перевіряти дані, а й прогнозувати потенційні ризики. Наприклад, системи можуть аналізувати поведін-

кові патерни співробітників або аномалії в фінансових операціях, що допомагає запобігти шахрайству чи серйозним помилкам [7].

Автоматизація процесів є ще одним важливим фактором. Аудит більше не потребує ручного введення всіх даних у звіти – сучасні програми можуть інтегруватися з ERP-системами, CRM, фінансовими модулями та іншими корпоративними платформами, витягуючи необхідну інформацію автоматично. Це значно зменшує кількість людських помилок, а також дає аудиторам змогу зосередитися на аналізі результатів, а не на рутинній роботі з цифрами. Додатково цифрові рішення дозволяють проводити аудит у режимі реального часу. Тобто замість того, щоб чекати на завершення фінансового періоду або планового контролю, компанії можуть отримувати актуальні звіти про стан бізнес-процесів у будь-який момент.

Безпека даних у процесі цифрового аудиту також є критично важливою. Впровадження блокчейн-технологій допомагає зробити перевірку більш прозорою та захищеною від втручання. Завдяки незмінності записів у блокчейні можна бути впевненими, що жоден документ не буде підроблений або змінений після перевірки. Це особливо актуально для фінансових аудитів та контролю відповідності нормативним вимогам. Крім того, хмарні технології дають змогу зберігати всі дані в єдиній базі, доступ до якої можуть мати лише авторизовані користувачі, що значно підвищує рівень безпеки.

Важливим елементом діджиталізації аудиту є можливість швидкого адаптування до змін у законодавстві та внутрішніх регламентах компанії. У традиційному аудиті зміни в нормативних вимогах потребували значного часу на впровадження – необхідно було оновлювати внутрішні документи, розробляти нові інструкції для аудиторів, переглядати підходи до перевірки. Завдяки цифровим системам цей процес значно спрощується – оновлення програмного забезпечення або правил аудиту можна зробити централізовано, після чого вся компанія автоматично почне працювати за новими стандартами.

Не менш важливим є й те, що цифровізація аудиту дозволяє значно зменшити витрати компанії. Раніше для проведення перевірок часто залучали велику кількість співробітників, витрачали кошти на друк і зберігання документації, а сам процес займав багато часу. Тепер більшість задач автоматизована, що дозволяє оптимізувати витрати і спрямовувати вивільнені ресурси на розвиток бізнесу.

Однак варто враховувати й виклики, які супроводжують діджи-

талізацію внутрішнього аудиту. По-перше, це висока вартість впровадження нових технологій. Не кожна компанія може дозволити собі закупити та інтегрувати сучасне програмне забезпечення. По-друге, необхідність навчання персоналу – аудиторські відділи повинні вміти працювати з новими цифровими інструментами, що потребує додаткового часу та ресурсів. По-третє, кібербезпека – будь-яке цифрове середовище є вразливим до атак, тому компанії повинні інвестувати в надійні системи захисту даних.

Незважаючи на ці труднощі, діджиталізація аудиту – це не просто тренд, а необхідність для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Майбутнє аудиту бізнес-процесів – це глибока аналітика, автоматизація, прогнозування ризиків, а також використання штучного інтелекту для прийняття рішень. Компанії, які впроваджують цифрові рішення для внутрішнього аудиту, отримують значні переваги, оскільки можуть швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність своїх бізнес-процесів. Ті ж, хто продовжує працювати за старими методами, ризикують втратити контроль над операційними ризиками та відстати від конкурентів.

**Висновки.** Внутрішній аудит бізнес-процесів є незамінним інструментом розвитку підприємства та системи управління, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оптимізувати операційну діяльність та підвищити загальну ефективність менеджменту. Дослідження підтвердило, що компанії, які активно застосовують внутрішній аудит, мають значно вищий рівень адаптивності до змін ринкового середовища, що особливо важливо в умовах невизначеності та нестабільності. З'ясовано, що основними факторами, які впливають на ефективність внутрішнього аудиту, є використання сучасних аналітичних методів, цифрових технологій та комплексний підхід до оцінки бізнес-процесів.

На основі отриманих результатів запропоновано рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього аудиту, серед яких – впровадження сучасних IT-рішень, активне використання великих даних та аналітики для прогнозування ризиків, а також розробка ефективних стратегій управління бізнес-процесами. Важливим аспектом є інтеграція внутрішнього аудиту у загальну систему менеджменту, що дозволяє не лише контролювати поточний стан бізнес-процесів, але й сприяти їх постійному вдосконаленню.

Таким чином, дослідження підтвердило, що внутрішній аудит віді-

грає ключову роль у стратегічному розвитку компанії, забезпечуючи її стабільність, ефективність і конкурентоспроможність. Впровадження інноваційних підходів до аудиту сприяє своєчасному виявленню проблем, розробці ефективних рішень та адаптації бізнесу до нових викликів.

### Список використаної літератури

1. Murdock, H. Operational auditing: Principles and techniques for a changing world. CRC Press. 2021.
2. Замула І.В. Аналітична оцінка та контроль бізнес-процесів в межах маркетингової стратегії суб'єкта господарювання. Житомир : О. О. Євенок, 2016. 388 с.
3. Ковальчук Т. М. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. Економічний аналіз. 2017. Т. 27. № 4. С. 219-224.
4. Латишева О.В. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль. Краматорськ : ДДМА, 2021. 234 с.
5. Петрик О. А., Гойло Н. В., Матієнко-Зубенко І. І. Аудит в умовах сталого розвитку: сучасні виклики та перспективи. К. : КНЕУ, 2021. 231 с.
6. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 264-270.
7. Integrating Financial, Operational, and IT Audits for Comprehensive Success. URL: <https://accountinginsights.org/integrating-financial-operational-and-it-audits-for-comprehensive-success/> (дата звернення: 01.10.2024)
8. Integrated Audit: What is it, Purpose & Process. URL: <https://oddcoll.com/news-and-publications/integrated-audit/> (дата звернення: 01.10.2024)
9. What's an Integrated Audit? [+ How to Do One]. URL: <https://www.highradius.com/resources/Blog/integrated-audit-in-accounting/> (дата звернення: 01.10.2024)
10. Benefits of Internal Auditing and Conducting Process-Based Audits. URL: <https://www.nqa.com/en-ca/resources/blog/may-2022/internal-audits> (дата звернення: 01.10.2024)

*Стаття надійшла 17.12.2024 р.*

#### **Y. I. Maslennikov,**

Dr. Sc. (Economics), Professor  
E-mail: [evgenmaslennikov@ukr.net](mailto:evgenmaslennikov@ukr.net)  
ORCID: 0000-0001-6400-7840

#### **O. O. Popenko,**

Doctoral student (Managment),  
E-mail: [oop7mail@gmail.com](mailto:oop7mail@gmail.com)  
ORCID: 0009-0000-2417-8151

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

## **INTERNAL AUDIT OF BUSINESS PROCESSES AS A BASIC TOOL FOR DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE AND MANAGEMENT SYSTEM**

Internal audit of business processes as a basic tool for development of an enterprise and management system was studied. The analysis covered the main aspects of audit, including its role in identifying risks, increasing management efficiency and adapting to dynamic changes in the external environment. Attention was paid to the audit methodology, its main stages and key tools used in assessing business processes. The study confirmed that internal audit plays a key role in identifying inefficient processes, optimizing costs and implementing strategic changes. It was found that companies that regularly conduct internal audits of business processes demonstrate higher adaptability to market changes and have a more stable financial position. The results obtained demonstrated that internal audit is not only a control mechanism, but also a strategic development tool. Both positive and negative aspects of existing approaches to audit were identified that require further improvement. Recommendations were made for improving internal audit through process automation, the introduction of artificial intelligence, and increased control over business processes. Prospects for further research aimed at increasing the effectiveness of internal audit in the face of global challenges were identified. Internal audit of business processes is an indispensable tool for the development of an enterprise and a management system, as it allows for timely identification of risks, optimization of operational activities, and increased overall management efficiency. The study confirmed that companies that actively use internal audit have a significantly higher level of adaptability to changes in the market environment, which is especially important in conditions of uncertainty and instability. It was found that the main factors affecting the effectiveness of internal audit are the use of modern analytical methods, digital technologies, and a comprehensive approach to assessing business processes. Based on the results obtained, recommendations were proposed for improving internal audit, including the implementation of modern IT solutions, the active use of big data and analytics for risk forecasting, and the development of effective business process management strategies. An important aspect is the integration of internal audit into the overall management system, which allows not only to monitor the current state of business processes, but also to promote their continuous improvement. Thus, the study confirmed that internal audit plays a key role in the strategic development of the company, ensuring its stability, efficiency and competitiveness. The implementation of innovative approaches to audit contributes to the timely identification of problems, the development of effective solutions and the adaptation of the business to new challenges.

**Keywords:** management, management consulting, audit, risk management, investments, innovations, business processes, management system, development, enterprise.

### **References**

1. Murdock, H. (2021). Operational auditing: Principles and techniques for a changing

world. CRC Press.

2. Zamula I. V. (2016) Analytical assessment and control of business processes within the marketing strategy of a business entity. Zhytomyr: O.O. Evenok, 388 p. (in Ukrainian)
3. Kovalchuk T. M. (2017) Theoretical and methodological aspects of business process analysis as a management function. *Economic analysis*, 27(4), 219-224. (in Ukrainian)
4. Latysheva O. V. (2021) Business processes of business entities: planning, modeling, analysis and control. Kramatorsk: DSMA, 234 p. (in Ukrainian)
5. Petryk O. A., Goilo N. V., Matienko-Zubenko I. I. (2021) Audit in the context of sustainable development: modern challenges and prospects. K.: KNEU. 231 p. (in Ukrainian)
6. Ippolitova I. Ya. (2016) The effectiveness of business process reengineering at the enterprise. *Global and national economic problems*, (13), 264-270. (in Ukrainian)
7. Integrating Financial, Operational, and IT Audits for Comprehensive Success. URL: <https://accountinginsights.org/integrating-financial-operational-and-it-audits-for-comprehensive-success/>
8. Integrated Audit: What is it, Purpose & Process. URL: <https://oddcoll.com/news-and-publications/integrated-audit/>
9. What's an Integrated Audit? [+ How to Do One]. URL: <https://www.highradius.com/resources/Blog/integrated-audit-in-accounting/>
10. Benefits of Internal Auditing and Conducting Process-Based Audits. URL: <https://www.nqa.com/en-ca/resources/blog/may-2022/internal-audits>

УДК 332.1:004.8:336.76

JEL: G2; G18; G38, L86, O32, O38

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327139

**В. В. Мацьків,**

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3031-7060

**Р. І. Щур,**

доктор економічних наук, професор

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-9945-3939

**І. В. Кохан,**

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: irina.kokhan@pnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-9262-5723

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна.

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Стаття присвячена дослідженню впливу штучного інтелекту (ШІ) на економіку та фінансову систему. Аналізуються основні напрями застосування ШІ в таких сферах, як фінанси, банківський сектор, страхування, виробництво та кібербезпека. Висвітлюються переваги технології, серед яких підвищення продуктивності, автоматизація процесів та прогнозування фінансових ризиків. Окрему увагу приділено викликам впровадження ШІ, що включає проблеми інтеграції у наявні системи, етичні питання та соціальні наслідки автоматизації. В статті акцентовано увагу на можливостях використання ШІ для відновлення інфраструктури та управління ресурсами в Україні в контексті післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** штучний інтелект, економіка України, післявоєнне відновлення, фінансовий сектор, автоматизація, кібербезпека, інновації, прогнозування ризиків, реконструкція інфраструктури.

**Вступ.** Штучний інтелект (ШІ) стає однією з провідних технологій, яка швидко трансформує різні галузі економіки та фінансову сферу. Сучасні досягнення в цьому напрямку дозволяють бізнесу автоматизувати процеси, знижувати операційні витрати та підвищувати загальну ефективність. Вплив ШІ відчувається у таких сферах, як банківська діяльність, інвесту-

вання, страхування, а також у виробничому секторі та ринку праці.

Однак разом із позитивним впливом ІІІ на економіку постають серйозні виклики. Один із ключових аспектів полягає у впливі ІІІ на ринок праці. ІІІ може вплинути на 60% робочих місць у розвинених країнах і 40% робочих місць у світі у найближчі два роки [1]. Це піднімає питання адаптації ринку праці до нових реалій, оскільки автоматизація може витіснити робочі місця, які раніше потребували людської участі, але водночас створює попит на нові професії, що пов'язані з управлінням та розробкою ІІІ.

Ще однією важливою проблемою є вплив ІІІ на фінансові системи. Банки та фінансові установи дедалі частіше використовують ІІІ для автоматизації обробки великих обсягів даних, зокрема для аналізу ризиків, виявлення шахрайства та оптимізації інвестиційних рішень. Проте залишається питання стійкості цих систем, адже автоматизація фінансових процесів також підвищує ризик кібератак та збоїв у системах, що може призвести до великих втрат.

У зв'язку з цими змінами, багато країн та міжнародних організацій, таких як Європейська комісія та Міжнародний валютний фонд, вже розробляють стратегії для адаптації своїх економічних і фінансових систем до нових умов. Важливою частиною цих стратегій є розробка нормативних актів та стандартів для контролю за використанням ІІІ, щоб мінімізувати ризики та забезпечити максимальну користь для суспільства. Отже, основна проблема, яку вирішує ця стаття, полягає у визначенні того, як ІІІ вплине на різні сектори економіки та фінансової системи, зокрема на ринок праці, продуктивність підприємств і фінансові послуги.

**Огляд літератури.** ІІІ є предметом багатьох досліджень науковців та аналітичних організацій, які аналізують його вплив на економіку та фінансову сферу. Вчені з різних країн вивчають, як ІІІ змінює бізнес-моделі, ринки праці та підходи до управління фінансами. Зокрема, науковці з Массачусетського технологічного інституту (MIT), такі як Давід Аутор [2], проводили дослідження впливу ІІІ на продуктивність і ринок праці, особливо в контексті автоматизації рутинних завдань.

Вплив ІІІ на глобальний ВВП та потенційне зростання продуктивності у різних секторах економіки досліджений аналітиками McKinsey & Company [3]. PwC (PricewaterhouseCoopers) також зробила важливий внесок у вивчення впливу ІІІ, зокрема, у сфері підвищення продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів. Їхні аналітичні матеріали

підкреслюють економічний потенціал ШІ та необхідність масштабних інвестицій для повної реалізації його можливостей. Питання етики та безпеки ШІ ретельно досліджували науковці з Оксфордського університету, серед яких Нік Бостром.

Серед вітчизняних науковців питання ШІ та його впливу на економіку досліджували такі науковці як Амоша О. І., Бондарчук Н. В., Дмитрів Б. В., Єгоричева І. О., Колесніков А. П., Кораблін С. В., Могилевська О. Ю., Піжук О. І., Пилипенко О. Ю., Руда О. Л., Слободяник А. М., Холявко Н. І., Шрейдер А. О., Юдіна Н. В. та ін.

Попри те, що ШІ вже давно обговорюється в наукових і ділових колах, з його ширшим впровадженням та доступністю постає необхідність глибшого вивчення його впливу на економіку. Хоча науковці та аналітики активно досліджують окремі аспекти цієї теми, багато питань, зокрема довгостроковий вплив на ринок праці, етичні виклики та регуляторні заходи, ще потребують подальшого розгляду. Це підкреслює важливість подальших досліджень для кращого розуміння повного спектру наслідків впровадження ШІ.

**Мета та завдання.** Висвітлення проблем впливу ШІ на економіку та фінансову сферу, визначення ефективних та економічно вигідних методів його використання для оптимізації фінансових процесів, дослідження можливостей ШІ для підвищення продуктивності та стабільності в економічному управлінні.

**Методи дослідження.** У дослідженні було використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечило комплексне й міждисциплінарне вивчення впливу штучного інтелекту (ШІ) на економіку та фінансову систему України в умовах післявоєнного відновлення. Метод системного аналізу дав змогу розглядати ШІ як складову цифрової трансформації економіки, що взаємодіє з інституційними, соціальними та технологічними підсистемами. Використання методу структурно-функціонального аналізу дозволило охарактеризувати функціональні напрями впровадження ШІ у виробництві, банківській сфері, страхуванні, кібербезпеці та управлінні інфраструктурою.

**Результати та обговорення.** Штучний інтелект (ШІ, англ. – Artificial Intelligence, AI) — це комплекс наукових напрямів, що займаються розробкою моделей і алгоритмів, здатних виконувати функції, які зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як розпізнавання образів, обробка мови, навчання, прийняття рішень і вирішення складних зав-

дань. Згідно з визначенням Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), ШІ можна розуміти як систему, що має здатність отримувати знання з даних, розпізнавати закономірності та адаптувати свою поведінку відповідно до нових умов.

Останні роки стали періодом інтенсивного розвитку ШІ завдяки досягненням у сфері обчислювальних технологій, машинного навчання та роботи з великими даними. Одним із ключових напрямів у розвитку ШІ стало глибоке навчання (deep learning), яке базується на використанні багатошарових штучних нейронних мереж для автоматичної обробки й аналізу складних структурованих та неструктурованих даних. Зокрема, за дослідженням McKinsey Global Institute [3], кількість інвестицій у розвиток ШІ зросла більш ніж у чотири рази за останні десять років, що свідчить про його стратегічну важливість для сучасних економік.

Значний прогрес у розробці апаратних засобів, таких як графічні процесори (GPUs) та спеціалізовані чіпи для ШІ, забезпечив можливість реалізації складних алгоритмів машинного навчання. Крім того, збільшення обсягу доступних даних та розвиток хмарних обчислень дозволили здійснювати моделювання і аналіз у великих масштабах.

ШІ також еволюціонував у напрямі обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP), що значно вплинуло на автоматизацію бізнес-процесів у фінансовому секторі. Зокрема, використання чат-ботів, автоматизованих систем клієнтської підтримки та аналітичних інструментів, базованих на ШІ, стали невід'ємною частиною багатьох економічних процесів.

Таким чином, розвиток ШІ за останні роки супроводжувався інтенсивним науково-технічним прогресом, що сприяло його широкому застосуванню в економічних і фінансових процесах, зокрема через покращення продуктивності, зниження витрат та оптимізацію управління ресурсами.

Уже зараз ШІ демонструє свій потенціал для підвищення продуктивності у різних секторах економіки. Однією з ключових переваг впровадження ШІ є автоматизація рутинних операцій та швидкість обробки великих обсягів даних. Завдяки цьому компанії можуть зосередитися на стратегічних завданнях, зменшуючи навантаження на людський ресурс. За оцінками McKinsey & Company, використання ШІ може додати до 13 трлн дол. США до глобального ВВП до 2030 року, що сприятиме збільшенню продуктивності праці на 1,2% на рік. (рис. 1). Особливо це стосується таких галузей, як виробництво, логістика, фінанси та торгівля [3, с. 6].

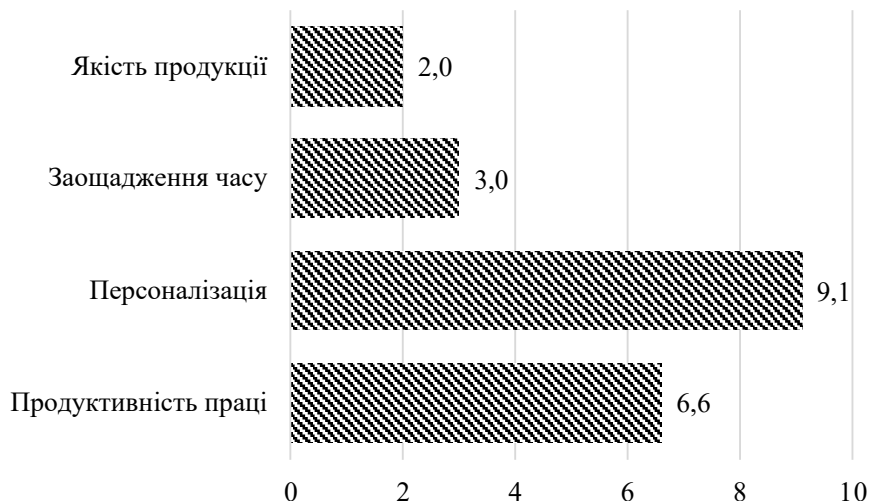


Рис. 1 Вплив ШІ на глобальний ВВП за ефектами

Джерело: Складено на основі [3]

Зокрема, в галузі виробництва автоматизація за допомогою роботизованих систем, керованих ШІ, дозволяє значно скоротити час на виконання виробничих операцій. Наприклад, згідно з даними PwC, використання ШІ у виробничому секторі може підвищити продуктивність на 30-40%, скоротивши втрати матеріалів і час простоїв устаткування [4].

Важливим прикладом є впровадження ШІ у транспортній галузі. Автоматизація процесів керування транспортними засобами та оптимізація логістики за допомогою алгоритмів ШІ дозволяє зменшити витрати на транспортні операції на 20-30%, що є критичним для глобальних ланцюгів постачання.

У фінансовій сфері ШІ також довів свою ефективність у підвищенні продуктивності. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення швидше, ніж це можливо для людських аналітиків. Це підвищує ефективність управління фінансовими потоками, кредитним ризиком та інвестиціями. Згідно з даними досліджень, проведених McKinsey, використання ШІ у фінансовому секторі може підвищити продуктивність до 25%, що зни-

жує час на обробку кредитних заявок і фінансових транзакцій [3].

Крім того, у сфері торгівлі ШІ дозволяє персоналізувати пропозиції для споживачів, що підвищує рівень конверсії на 10-15%. Алгоритми ШІ можуть аналізувати поведінку покупців в режимі реального часу, робити рекомендації щодо товарів та пропонувати акції на основі уподобань користувачів. Це дозволяє знизити маркетингові витрати на 20-30% та підвищити рівень лояльності споживачів. Одним із прикладів є впровадження ШІ у великих корпораціях, таких як Amazon, де автоматизовані системи управління складами, керовані ШІ, дозволяють компанії збільшити швидкість виконання замовлень на 25%, що призвело до значного скорочення витрат на зберігання і транспортування [17].

Одним із найбільш дискусійних аспектів впровадження ШІ є його вплив на ринок праці. ШІ, особливо в контексті автоматизації рутинних завдань, може значно змінити структуру зайнятості, витісняючи людей із певних робочих місць, але водночас створюючи нові можливості для кваліфікованих працівників. Згідно з дослідженням McKinsey & Company, до 2030 року близько 400 мільйонів робочих місць у всьому світі можуть бути автоматизовані, що вимагає від працівників адаптації до нових технологічних умов [3].

К. Георгієва, директорка-розпорядниця Міжнародного валютного фонду (МВФ), підкреслила, що ШІ може вплинути на 60% робочих місць у розвинених країнах у найближчі два роки. У глобальному масштабі це становить до 40% робочих місць, які будуть змінені або автоматизовані завдяки ШІ. Це означає, що працівники, які виконують рутинні завдання, можуть бути витіснені з ринку праці, тоді як кваліфіковані фахівці в сфері ІТ, аналітики даних та інженери ШІ будуть користуватися великим попитом [1].

У дослідженнях Давіда Аутора *та ін.* з Массачусетського технологічного інституту (МІТ) зазначено, що хоча автоматизація спричинить скорочення низькокваліфікованих робочих місць, водночас з'являться нові професії, які вимагатимуть високого рівня цифрових та аналітичних навичок. Наприклад, буде попит на спеціалістів, які працюють із даними, розробників алгоритмів ШІ та фахівців з кібербезпеки. Це призводить до необхідності перепідготовки працівників та інвестицій у розвиток нових компетенцій, що може бути складним завданням для деяких галузей та країн [2].

Згідно з дослідженням PwC, автоматизація вже торкнулася таких галузей, як виробництво, фінансові послуги та логістика, де ШІ замінює

людську працю в рутинних операціях, наприклад, на конвеєрах або у фінансовому аналізі. Зокрема, у виробничому секторі за останні 5 років частка автоматизованих робочих місць зросла на 10%, і очікується, що цей показник збільшиться до 30% до 2030 року [4].

У фінансовій сфері ІІІ вже зараз замінює аналітиків у рутинних завданнях, таких як обробка великих обсягів даних або прогнозування фінансових показників. Наприклад, банки активно використовують алгоритми ІІІ для аналізу кредитоспроможності клієнтів і виявлення шахрайства. Це призводить до скорочення робочих місць серед аналітиків, однак, водночас з'являються нові робочі місця для фахівців із технологій ІІІ та кібербезпеки, які допомагають забезпечити безпеку фінансових систем.

Ще одним важливим аспектом є зміни в адміністративній роботі. Алгоритми ІІІ дедалі частіше використовуються для автоматизації таких завдань, як обробка документів, управління даними та комунікації. Це дозволяє компаніям скоротити витрати на адміністративний персонал, але також змушує працівників переходити на нові ролі, які вимагають більше аналітичних і технічних навичок.

Попри можливі негативні наслідки, багато експертів вважають, що впровадження ІІІ може загалом стимулювати розвиток ринку праці за рахунок створення нових висококваліфікованих робочих місць та підвищення продуктивності. Однак це вимагає від бізнесу та урядів активних дій для адаптації працівників до нових технологій, розробки програми перепідготовки та підтримки в процесі переходу на нові робочі місця.

Фінансовий сектор є одним із тих, де ІІІ вже продемонстрував свою здатність кардинально змінювати процеси управління капіталом, аналізу ризиків та обслуговування клієнтів. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє фінансовим установам більш точно прогнозувати ринкові зміни, виявляти шахрайські транзакції та підвищувати ефективність управління портфелями активів.

Згідно з дослідженням РwС, застосування ІІІ у фінансовій сфері може призвести до скорочення витрат на управління активами на 20-30%, а також підвищити точність прогнозування ризиків на 25%. Наприклад, використання алгоритмів ІІІ у сфері кредитного скорингу дозволяє значно знизити рівень помилкових рішень щодо кредитоспроможності клієнтів, що, у свою чергу, мінімізує ризики для банків.

Одним із найпоширеніших прикладів застосування ІІІ у фінансовому секторі є виявлення шахрайства. Алгоритми машинного навчання

здатні аналізувати величезні обсяги транзакцій у реальному часі, визнаючи аномальні або підозрілі операції. Впровадження ШІ в банківському секторі вже дозволило знизити рівень фінансових втрат через шахрайські операції на 30% у найбільших банках світу. Це також підвищує загальний рівень безпеки та довіру клієнтів до фінансових установ.

Крім того, ШІ активно застосовується для персоналізації фінансових послуг. Наприклад, алгоритми ШІ можуть аналізувати поведінкові дані клієнтів, пропонуючи їм індивідуальні фінансові продукти та послуги. Згідно з дослідженнями Gartner, до 2025 року близько 70% фінансових установ використовуватимуть ШІ для надання персоналізованих фінансових рекомендацій, що дозволить збільшити прибутки банків на 15–20% завдяки вищому рівню задоволеності клієнтів та підвищенню їхньої лояльності [8]. Впровадження ШІ в банківському секторі стає невід'ємною складовою модернізації фінансових установ по всьому світу, дозволяючи їм досягати нових рівнів продуктивності та покращувати клієнтську взаємодію.

Великі міжнародні банки вже давно активно використовують ШІ для різних потреб, демонструючи його ефективність у різних аспектах фінансової діяльності. Наприклад, JPMorgan Chase запровадив систему COiN (Contract Intelligence), яка автоматизує процес аналізу юридичних документів. Це рішення дозволило банку скоротити час на обробку договорів із сотень тисяч годин до кількох секунд, що значно знижує витрати та підвищує точність юридичної роботи. У банківських установах Азії ШІ активно використовується для покращення обслуговування клієнтів, зокрема через впровадження чат-ботів. Ці автоматизовані системи дозволяють банкам оперативного реагувати на запити клієнтів, забезпечуючи підтримку в режимі реального часу, що зменшує навантаження на персонал і підвищує якість обслуговування. Японські банки також активно впроваджують ШІ для автоматизації внутрішніх процесів. Зокрема, Mizuho Financial Group та Sumitomo Mitsui Financial Group використовують комп'ютеризовані системи для заміни ручної праці. Це дозволяє їм оптимізувати операційну діяльність, мінімізувати людські помилки та підвищити загальну ефективність, що сприяє зниженню витрат і підвищенню точності виконання фінансових операцій.

HSBC, один із найбільших міжнародних банків, також використовує ШІ для боротьби з шахрайством і відмиванням грошей. Банк запровадив систему, яка аналізує фінансові транзакції в режимі реального часу,

використовуючи машинне навчання для виявлення підозрілих операцій. Це дозволяє HSBC більш ефективно виявляти потенційні загрози і зменшувати кількість шахрайських операцій. За допомогою ШІ банк скоротив кількість помилкових позитивних спрацювань на 20%, що значно покращило роботу служби безпеки. Royal Bank of Scotland (RBS) запровадив чат-бота на основі штучного інтелекту під назвою Luvo, який допомагає клієнтам вирішувати питання, пов'язані з банківськими продуктами. Завдяки цьому банку вдалося зменшити навантаження на службу підтримки клієнтів, підвищивши швидкість та ефективність обслуговування. Це допомогло RBS скоротити час на обробку клієнтських запитів на 30%, що значно підвищило рівень задоволеності клієнтів. Ще одним прикладом є Bank of America, який використовує ШІ для створення віртуального помічника Erica, що допомагає клієнтам керувати своїми рахунками, виконувати фінансові операції та надає поради з управління бюджетом. Цей інструмент значно підвищив рівень персоналізації послуг, дозволивши банку покращити комунікацію з клієнтами та збільшити кількість користувачів на 7% у перший рік після впровадження.

Одним із провідних прикладів впровадження ШІ в Україні у фінансових установах є ПриватБанк. Банк активно використовує алгоритми ШІ для виявлення підозрілих транзакцій і моніторингу великих обсягів даних у режимі реального часу. Це дозволило банку значно скоротити витрати на управління ризиками та підвищити ефективність захисту даних клієнтів. Крім того, ПриватБанк використовує ШІ для автоматизації обробки кредитних заявок, що прискорює процес надання кредитів і підвищує точність рішень щодо кредитоспроможності клієнтів.

Ощадбанк також активно впроваджує технології ШІ для покращення своїх банківських процесів. Банк використовує алгоритми для оптимізації обслуговування клієнтів, зокрема в частині кредитного скорингу. Впроваджені системи аналізують кредитні запити в режимі реального часу, що дозволяє Ощадбанку швидше обробляти заявки та приймати рішення з меншим ризиком помилок. Це скорочує час ухвалення рішень порівняно з традиційними підходами.

Ощадбанк також запровадив голосового помічника «Софія», який консультує клієнтів з різних питань, включаючи призначення зустрічей у відділеннях та перенаправлення до відповідних спеціалістів залежно від запитів. Використання «Софії» дозволило автоматизувати 75% клієнтських запитів, скоротити час їх обробки та суттєво підвищити за-

гальний рівень задоволеності клієнтів [13].

Ще одним прикладом використання ШІ в Україні є банк Райффайзен банк, який запровадив штучний інтелект для автоматизації обслуговування клієнтів через чат-боти та голосові помічники. Це дозволило банку значно зменшити навантаження на служби підтримки та підвищити оперативність вирішення питань клієнтів. Банк повідомляє, що час на обробку клієнтських запитів скоротився на 40%, а рівень задоволеності клієнтів значно зріс після впровадження цих технологій [16].

Крім того, ШІ активно використовується для алгоритмічної торгівлі. Деякі установи, зокрема Сенс Банк, використовують алгоритми машинного навчання для аналізу ринкових даних і оперативного прийняття рішень щодо купівлі або продажу активів. Ці алгоритми дозволяють банкам швидко адаптуватися до змін на ринках і оптимізувати портфелі активів, знижуючи ризики і підвищуючи прибутковість. За даними досліджень, алгоритмічна торгівля в Сенс-Банку забезпечила зростання доходів від операцій на 5–10% протягом перших двох років після впровадження ШІ.

Інші українські банки також демонструють успішні приклади інтеграції штучного інтелекту. Серед них – оптимізація кредитних портфелів через аналіз поведінки клієнтів, створення індивідуальних фінансових продуктів, а також постійний моніторинг транзакцій для забезпечення високого рівня кібербезпеки. Таким чином, українські банки активно впроваджують технології штучного інтелекту, що дозволяє їм покращувати обслуговування клієнтів, знижувати витрати та підвищувати ефективність операцій. Враховуючи швидкий розвиток технологій ШІ, можна очікувати, що їх роль у фінансовому секторі України буде лише зростати в найближчі роки.

Інтеграція ШІ в українську банківську сферу є важливим і комплексним процесом, який вимагає тісної співпраці уряду, НБУ, банківських установ та наукової спільноти. Впровадження ШІ супроводжується необхідністю гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, забезпечення кібербезпеки та створення фінансової інклюзії. Водночас українські банки стикаються з певними викликами, такими як інтеграція нових технологій у вже існуючі системи.

Щоб підтримати цифровізацію фінансового сектору, у липні 2020 року Національний банк України затвердив Стратегію розвитку фінтеху України до 2025 року. Основними завданнями цієї стратегії є впровадження нових фінансових продуктів, захист прав споживачів, зниження

транзакційних витрат та створення конкурентних умов для операторів фінансових послуг. Це дає можливість для активного розвитку штучного інтелекту в банківській сфері, сприяючи покращенню фінансових послуг та вдосконаленню банківських процесів [15].

Важливим кроком на шляху до інновацій стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Національним банком України та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC). Ця угода, яка є частиною Програми технічної допомоги «Фінансова інклюзія задля економічного зростання», реалізується у співпраці з Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань (SECO) та Фондом ефективного врядування уряду Великої Британії. Метою цієї ініціативи є створення сприятливих умов для впровадження інноваційних рішень у фінансову сферу України [12].

Цифровізація українських банків відкриває нові можливості для розвитку фінансових послуг. ШІ допомагає банкам автоматизувати процеси та створювати більш персоналізовані рішення для клієнтів. Одним із ключових напрямків є індивідуалізація банківських пропозицій. Завдяки аналізу фінансової поведінки клієнта, ШІ може підібрати фінансові продукти та послуги, які найбільш відповідають потребам кожного конкретного клієнта на певному етапі його життя.

Іншим важливим напрямком є прогнозування фінансових ризиків та підвищення ефективності управління активами. ШІ здатен аналізувати великі обсяги даних, виявляючи закономірності, які можуть залишатися непоміченими для людського ока. Це дозволяє банкам краще управляти своїми активами та приймати більш обґрунтовані рішення.

Ще одним значущим напрямком є запобігання шахрайським діям і підтримка безпеки банківських операцій. В умовах зростаючих кіберзагроз, ШІ аналізує транзакції в реальному часі, виявляючи підозрілі операції та запобігаючи шахрайству. Це допомагає забезпечити надійний захист конфіденційних даних і підвищити загальний рівень безпеки. Також важливо відзначити роль ШІ у кредитному скорингу. Завдяки автоматизованому процесу оцінки кредитоспроможності клієнтів, банки можуть швидше та точніше визначати рівень ризику під час надання кредитів, що значно спрощує та пришвидшує процес ухвалення рішень.

Попри численні переваги впровадження ШІ, банкам важливо забезпечити баланс між інноваціями та захистом інтересів клієнтів. Стратегії розвитку мають бути націлені на забезпечення високого рівня

безпеки та прозорості, щоб уникнути можливих ризиків і забезпечити стабільний розвиток фінансової системи.

Окрім банківської сфери, штучний інтелект активно розвивається у сфері страхування, де його використання дозволяє створювати персоналізовані страхові продукти, запроваджувати мобільні додатки, блокчейн-рішення та смарт-контракти. ШІ також підвищує рівень захисту даних у страхових компаніях.

Використання блокчейн-технологій дозволяє забезпечити безпеку та прозорість обробки даних, що є критичним для захисту конфіденційної інформації клієнтів. Смарт-контракти автоматизують виконання страхових угод, знижуючи ймовірність помилок та затримок у процесах виплат при настанні страхових випадків. Окрім того, штучний інтелект забезпечує вдосконалення систем кібербезпеки у страхових компаніях, дозволяючи виявляти та запобігати кібератакам у режимі реального часу, що мінімізує ризики витоку даних і підвищує довіру клієнтів до страхових послуг. Інтеграція ШІ у страхування сприяє не лише покращенню якості обслуговування, а й зменшенню операційних витрат та підвищенню ефективності внутрішніх процесів компаній.

ШІ має потенціал стати важливим рушієм інновацій в українській економіці. Впровадження ШІ дозволить модернізувати ключові сектори економіки, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку та забезпечить стійке економічне зростання.

Окрім фінансового сектору, штучний інтелект має значний потенціал для впровадження в інших сферах економіки, таких як виробництво, агропромисловість, логістика та енергетика, де його використання може суттєво сприяти автоматизації процесів, оптимізації ресурсів та підвищенню продуктивності.

Однією з найбільш перспективних галузей для розвитку ШІ в Україні є агропромисловий комплекс. Завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання, українські агропідприємства можуть покращувати управління виробничими процесами, прогнозувати врожайність та оптимізувати використання ресурсів, таких як вода та добрива. Це дозволить знизити витрати і підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва. ШІ допомагає також в управлінні ланцюгами постачання, що дозволяє скоротити час та витрати на транспортування продукції.

Виробництво — ще одна сфера, де штучний інтелект здатен трансформувати процеси. Автоматизація виробничих ліній за допомогою робо-

тизованих систем на базі ІІІ дозволить українським підприємствам підвищити продуктивність праці та мінімізувати втрати. ІІІ може допомогти передбачати збої у виробничих процесах та запобігати простою обладнання, що дозволяє знижувати витрати на обслуговування та ремонти.

Одним із важливих напрямків розвитку ІІІ є захист кібербезпеки. З огляду на збільшення кількості кіберзагроз, особливо в умовах війни з РФ та постійних атак на інформаційні системи, українські компанії активно впроваджують технології ІІІ для забезпечення захисту даних. Штучний інтелект дозволяє автоматично виявляти підозрілі операції та потенційні загрози у реальному часі, що значно підвищує ефективність захисту інформації.

Незважаючи на виклики, пов'язані з інтеграцією ІІІ, Україна має значний потенціал для розвитку цієї технології. Важливою умовою є створення сприятливого середовища для інновацій, зокрема удосконалення законодавчої бази, стимулювання інвестицій у наукові дослідження та освіту, а також підтримка технологічних стартапів.

В умовах значних економічних втрат, спричинених війною, та прагнення України до вступу в ЄС, країна змушена шукати ефективні шляхи модернізації своєї економіки. Використання ІІІ стане одним із ключових елементів післявоєнного відновлення. Технології ІІІ здатні значно прискорити процеси реконструкції та модернізації різних секторів економіки, підвищуючи загальну продуктивність, забезпечуючи раціональне використання ресурсів та сприяючи ефективному управлінню на всіх рівнях – від управління підприємствами до державних інституцій. Успішна інтеграція цих технологій дозволить Україні не лише відновити економічний потенціал, але й закласти основу для стійкого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Попри значний потенціал ІІІ для трансформації економіки, існує низка викликів та ризиків, які супроводжують його впровадження. Ці ризики стосуються не лише технологічних аспектів, але й етичних, правових та соціальних проблем (табл. 1).

Одним із головних викликів є інтеграція ІІІ в існуючі системи. Багато українських компаній, зокрема банки та інші фінансові установи, вже мають досить складні технологічні інфраструктури. Інтеграція ІІІ потребує оновлення цих систем, що потребує значних фінансових інвестицій і технічної експертизи. Важливо також забезпечити сумісність нових технологій з наявними процесами, аби уникнути збоїв у роботі бізнесу та підвищити ефективність операцій.

Таблиця 1. Схема переваг і викликів впровадження ШІ

| Переваги                       | Пояснення переваг                                                                             | Виклики                            | Пояснення викликів                                                                      |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення продуктивності      | ШІ дозволяє виконувати завдання швидше та точніше, що призводить до зростання продуктивності. | Інтеграція в існуючі системи       | Інтеграція нових технологій у вже існуючі системи потребує значних інвестицій та знань. |
| Оптимізація бізнес-процесів    | Алгоритми ШІ зменшують витрати та підвищують ефективність, оптимізуючи бізнес-процеси.        | Загрози кібербезпеці               | ШІ може стати ціллю для хакерів, тому потрібен постійний захист.                        |
| Покращення кібербезпеки        | ШІ допомагає виявляти загрози у реальному часі, забезпечуючи кращий захист даних.             | Етичні питання та упередженість    | Автоматизація може призвести до дискримінації через упередженість алгоритмів.           |
| Автоматизація рутинних завдань | ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, звільняючи час для складніших робіт.             | Соціальні наслідки автоматизації   | Автоматизація може призвести до втрати робочих місць у рутинних професіях.              |
| Персоналізація послуг          | ШІ аналізує поведінкові фактори та пропонує персоналізовані рішення для клієнтів.             | Регуляторні та законодавчі питання | Регуляторні рамки мають бути адаптовані до швидкого розвитку ШІ.                        |

Джерело: складено на основі систематизації джерел [9–11].

Іншим викликом є кібербезпека. ШІ має потенціал для покращення кібербезпеки через автоматичне виявлення загроз і аналіз поведінки користувачів. Однак, з розвитком ШІ зростають і загрози. Автоматизація багатьох процесів може створити вразливі точки в системах безпеки, які можуть бути використані зловмисниками. Це особливо актуально для фінансового сектору та державних інституцій, де інформація та дані є надзвичайно чутливими. Відповідно, ризик кіберзлочинності зростає в міру поширення ШІ, що потребує постійного оновлення механізмів захисту.

Важливо також враховувати етичні виклики, пов'язані із впровадженням ШІ. Автоматизація процесів прийняття рішень, наприклад у фінансовій сфері або під час надання кредитів, може призвести до упередженості алгоритмів. Алгоритми ШІ можуть приймати рішення на основі даних, які не завжди є об'єктивними, і це може призвести до дискримінації певних груп населення. Це підкреслює необхідність розробки прозорих і етичних стандартів використання ШІ, а також ме-

ханізмів контролю за його впливом на процеси прийняття рішень.

Регуляторні виклики є ще одним важливим аспектом впровадження ІІІ. Українське законодавство, як і багато інших країн, наразі ще не повністю адаптоване до швидкого розвитку технологій ІІІ. Важливо гармонізувати національне законодавство з міжнародними стандартами, щоб створити сприятливі умови для розвитку інновацій і водночас забезпечити захист прав громадян. Це стосується як питань приватності, так і відповідальності за прийняті рішення на основі ІІІ.

Соціальні виклики також відіграють важливу роль. Автоматизація робочих місць може призвести до скорочення робочих місць у низці галузей, що створює додаткове навантаження на ринок праці. Працівники з низьким рівнем кваліфікації можуть опинитися під загрозою втрати роботи через автоматизацію рутинних процесів. Це вимагає від уряду та бізнесу розробки програм перекваліфікації та навчання нових навичок, щоб адаптувати робочу силу до нових умов.

Нарешті, впровадження ІІІ супроводжується фінансовими викликами. Для розвитку та інтеграції ІІІ потрібні значні інвестиції, що може бути важким завданням для українських компаній, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Крім того, впровадження технологій ІІІ вимагає висококваліфікованих фахівців, які можуть бути недоступними на внутрішньому ринку праці через обмежену кількість відповідних спеціалістів.

Отже, впровадження ІІІ вимагає не лише технічних рішень, але й узгоджених зусиль з боку уряду, бізнесу та суспільства для вирішення проблем безпеки, етики та соціальних наслідків. Лише за умови відповідного регулювання, нагляду та інвестицій у людські ресурси ІІІ зможе повною мірою розкрити свій потенціал у розвитку економіки та суспільства.

**Висновки.** ІІІ уже змінює економіку і фінансову систему, відкриваючи нові можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат та створення інноваційних бізнес-моделей. Водночас впровадження ІІІ несе виклики для ринків праці та вимагає нових підходів до управління ризиками та регулювання. Успішна інтеграція ІІІ у фінансову систему та економіку залежатиме від здатності суспільства адаптуватися до цих змін, розвиваючи відповідні технології та створюючи нові робочі місця для працівників, які можуть працювати з новими інструментами.

Інтеграція ІІІ в українську економіку відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, автоматизації процесів і поліпшення якості фінансових послуг. В умовах післявоєнного відновлення ІІІ ста-

не ключовим інструментом для відбудови критичної інфраструктури, покращення аграрного сектору та модернізації промислового виробництва. Його впровадження здатне значно прискорити економічне зростання, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність країни на світовому ринку.

Однак впровадження ІІІ супроводжується численними викликами. Перш за все, необхідно оновити існуючу інфраструктуру, інтегруючи нові технології у вже наявні системи. Важливо забезпечити високий рівень кібербезпеки, адже зі збільшенням автоматизації зростають і ризики кіберзагроз. Крім того, питання етики та упередженості алгоритмів вимагають підвищеної уваги, особливо в таких сферах, як фінанси та кредитування.

Нормативно-правове середовище також потребує адаптації до швидкого розвитку ІІІ. Для успішної інтеграції необхідно гармонізувати українське законодавство з міжнародними стандартами, створити чіткі правила для захисту прав споживачів та відповідальності за використання ІІІ. Це сприятиме розвитку інновацій у сфері фінансових технологій, зокрема у розробці нових продуктів, зниженні транзакційних витрат та поліпшенні умов конкуренції.

Нарешті, впровадження ІІІ має супроводжуватися активною підтримкою з боку уряду та бізнесу для забезпечення соціальної справедливості, зокрема через перепідготовку кадрів та створення нових робочих місць. Лише за умови вирішення цих питань ІІІ зможе повною мірою розкрити свій потенціал у післявоєнному відновленні України та стати основою для стійкого економічного зростання.

### Список використаної літератури

1. Artificial intelligence hitting labour forces like a "tsunami" – IMF Chief. Available at: <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence-hitting-labour-forces-like-tsunami-imf-chief-2024-05-13/>
2. Autor D., Mindell D. A., Reynolds E. B. The Work of the Future: Shaping Technology and Institutions. Cambridge, Massachusetts MIT Industrial Performance Centre, 2019. 58 p.
3. Bughin J., Seong J., Manyika J., Chui M., Joshi R. Notes From the AI Frontier: Modeling the Impact of AI on the World Economy. McKinsey & Company, 2018. 64 p.
4. Grant J., Rachlin L., Dixon H., van Ark G., Rao A., Bennett K. B. R., Patel M. The Macroeconomic Impact of Artificial Intelligence. PwC, 2018. 78 p.
5. Szczepanski M. Economic Impacts of Artificial Intelligence (AI). European Parliamentary Research Service, 2019. P. 3.
6. Mungoli N. Leveraging AI and Technology to Address the Challenges of Underdeveloped Countries. Journal of Electrical Electronics Engineering. 2023. № 2(3). P. 211–216.
7. Nikolinakos N. Th. A European Approach to Excellence and Trust: The 2020 White

- Paper on Artificial Intelligence. In: EU Policy and Legal Framework for Artificial Intelligence, Robotics and Related Technologies – The AI Act. Cham Springer International Publishing, 2023. P. 211–280.
8. Top Strategic Predictions for 2021 and Beyond: Leveraging AI and Other Technologies. Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond>
  9. Андрощук Г. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2021. № 2. С. 56–74.
  10. Колесніков А. П., Карапетян О. М. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. Ефективна економіка. 2023. № 8. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1991/2014>
  11. Могилевська О., Слободяник А., Сідак І. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 45–52.
  12. Національний банк та ІФС за підтримки Швейцарської Конфедерації та Великої Британії спільно працюватимуть над підвищенням фінансової інклюзії в Україні. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ta-ifc-za-pidtrimki-shveysarskoyi-konfederatsiyi-ta-velikoyi-britaniyi-spilno-pratsyuvatimut-nad-pidvischennyam-finsanovoyi-inklyuziyi-v-ukrayini>
  13. Новини Ощад. Available at: <https://www.oschadbank.ua/news/vidsogodni-golosovij-pomicnik-sofia-zrobit-obslugovuvanna-v-kontakt-centri-osadbanku-bils-komfortnim>
  14. Руда О. Л. Штучний інтелект та напрями використання в банківській діяльності. Ефективна економіка. 2024. № 1. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2896/2932>
  15. Стратегія розвитку фінтеху України до 2025 року. Національний банк України. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjC1p>
  16. Штучна робоча сила, або як Райф навчає ІІІ обслуговувати корпоративних клієнтів. Available at: <https://dev.ua/news/raif-ai-1720521404>
  17. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. Available at: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>

*Стаття надійшла 03.12.2024 року*

**V. V. Matskiv,**

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor

E-mail: [volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua](mailto:volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua)

ORCID: 0000-0003-3031-7060

**R. I. Shchur,**

Dr. Sc. (Economics), Professor

E-mail: [roman.shchur@pnu.edu.ua](mailto:roman.shchur@pnu.edu.ua)

ORCID: 0000-0001-9945-3939

**I. V. Kokhan,**

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,

E-mail: [irina.kokhan@pnu.edu.ua](mailto:irina.kokhan@pnu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-9262-5723

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
57 Shevchenko St, Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine.

## **THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TRANSFORMING UKRAINE'S ECONOMY AND FINANCIAL SYSTEM DURING POST-WAR RECOVERY**

The article is dedicated to examining the impact of artificial intelligence (AI) on the economy and financial system of Ukraine, with a focus on its role in post-war recovery. The research analyzes key areas where AI technologies are applied, particularly in finance, banking, insurance, manufacturing, and cybersecurity. The paper outlines the advantages of AI, including increased productivity, automation of processes, and the ability to predict financial risks, which are especially critical in the context of post-war reconstruction. Automation of financial transactions, investment decisions, and risk management is transforming the operations of financial institutions, creating new opportunities for growth and efficiency in Ukraine's financial sector. One of the critical issues addressed in the article is the integration of AI into existing systems and processes. The successful implementation of AI technologies in the economic and financial sectors requires overcoming significant technical, regulatory, and organizational barriers. The paper highlights the challenges related to adapting legacy systems to incorporate AI capabilities, as well as the need for skilled personnel to implement and manage these technologies. Moreover, ethical concerns such as data protection, algorithmic biases, and decision-making transparency are discussed, with an emphasis on ensuring that AI is used responsibly and for the benefit of society. The article also focuses on the social consequences of automation driven by AI, particularly in terms of labor market changes. The replacement of traditional jobs by AI-powered solutions in areas such as customer service, accounting, and manufacturing raises concerns about job displacement and the need for retraining programs to reskill workers. At the same time, AI creates new job opportunities in fields related to technology development, data science, and AI system maintenance. Another key aspect of the research is the potential role of AI in rebuilding Ukraine's infrastructure and managing resources after the devastation caused by the war. The paper emphasizes how AI can contribute to efficient resource allocation, improve decision-making processes, and optimize construction and rehabilitation projects. AI-powered tools, such as predictive analytics and machine learning, can significantly enhance planning and forecasting in the recovery phase, ensuring that reconstruction efforts are targeted and cost-effective. Finally, the article discusses the long-term impact of AI on the Ukrainian economy, highlighting its role in driving innovation, fostering economic resilience, and contributing to Ukraine's integration into the global digital economy. In the context of post-war recovery, AI is seen as a powerful tool for modernizing industries, promoting sustainable development, and improving public administration. The paper concludes by advocating for a balanced approach to AI implementation that considers both its potential benefits and risks, ensuring that its adoption contributes to Ukraine's overall recovery and development in the aftermath of the war.

**Keywords:** artificial intelligence (AI), Ukraine's economy, post-war recovery, financial

sector, automation, cybersecurity, innovation, risk forecasting, infrastructure reconstruction.

### References

1. Reuters. (2024, May 13). Artificial intelligence hitting labour forces like a "tsunami" – IMF Chief. <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence-hitting-labour-forces-like-tsunami-imf-chief-2024-05-13/>
2. Autor, D., Mindell, D. A., & Reynolds, E. B. (2019). The work of the future: Shaping technology and institutions. MIT Industrial Performance Centre.
3. Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey & Company.
4. Grant, J., Rachlin, L., Dixon, H., van Ark, G., Rao, A., Bennett, K. B. R., & Patel, M. (2018). The macroeconomic impact of artificial intelligence. PwC.
5. Szczepanski, M. (2019). Economic impacts of artificial intelligence (AI). European Parliamentary Research Service.
6. Mungoli, N. (2023). Leveraging AI and technology to address the challenges of underdeveloped countries. *Journal of Electrical Electronics Engineering*, 2(3), 211–216.
7. Nikolinakos, N. Th. (2023). A European approach to excellence and trust: The 2020 White Paper on artificial intelligence. In *EU policy and legal framework for artificial intelligence, robotics and related technologies – The AI Act* (pp. 211–280). Springer International Publishing.
8. Gartner. (2021). Top strategic predictions for 2021 and beyond: Leveraging AI and other technologies. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond>
9. Androschuk, H. (2021). Shtuchnyi intelekt: ekonomika, intelektualna vlasnist, zahrozy [Artificial intelligence: Economy, intellectual property, threats]. *Theory and Practice of Intellectual Property*, (2), 56–74. <https://doi.org/10.33731/22021.236555> (in Ukrainian)
10. Kolesnikov, A. P., & Karapetian, O. M. (2023). Shtuchnyi intelekt: perevahy ta zahrozy vykorystannia [Artificial intelligence: Advantages and threats of use]. *Efektivna Ekonomika*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9> (in Ukrainian)
11. Mohylevska, O., Slobodianka, A., & Sidak, I. (2023). Vplyv shtuchnoho intelektu na ukrainsku i mizhnarodnu ekonomiku [The impact of artificial intelligence on the Ukrainian and international economy]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovi zhurnal*, (1), 45–52. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6> (in Ukrainian)
12. National Bank of Ukraine. (2023). Natsionalnyi bank ta IFC za pidtrymk Shveysarskoi Konfederatsii ta Velykoi Brytanii spilno pratsiuvatymut nad pidvyshchennyam finansovoi inkluzii v Ukraini. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ta-ifc-za-pidtrimki-shveysarskoyi-konfederatsiyi-ta-velikoyi-britaniyi-spilno-pratsiuvatymut-nad-pidvischennyam-finsanovoyi-inklyuziyi-v-ukrayini>. (in Ukrainian)
13. Oschadbank. (2023). Vidsogodni holosovi pomichnyk Sofiia zrobyt obsluhovuvannya v kontakt-tsentri Oschadbanku bilsh komfortnym. Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/news/vidsogodni-golosovij-pomicnik-sofia-zrobit-obslugovuvanna-v-kontakt-centri-osadbanku-bils-komfortnim>. (in Ukrainian)
14. Ruda, O. L. (2024). Shtuchnyi intelekt ta napriamy vykorystannia v bankivskii diialnosti [Artificial intelligence and directions of use in banking activities]. *Efektivna Ekonomika*,

- (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.50> (in Ukrainian)
15. National Bank of Ukraine. (n.d.). Fintech development strategy of Ukraine until 2025. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqdClp>
16. dev.ua. (2024). Shtuchna robocha syła, abo yak Raif navchaye SHI obsluhovuvaty korporatyvnykh kliyentiv. Retrieved from <https://dev.ua/news/raif-ai-1720521404>. (in Ukrainian)
17. Strategi.com.ua. (n.d.). Shtuchnyi intelekt dlia biznesu: sfery zastosuvannia, ryzyky ta perspektyvy. Retrieved from <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>. (in Ukrainian)

УДК 658:001.8(477)

JEL: M53

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327138

**В. В. Олійник,**

здобувач третього рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

E-mail: vadim220788@gmail.com

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **УПРАВЛІНСЬКА                      МОДЕЛЬ                      ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

У статті представлена позиція щодо формування і характеристики управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні. Розглянута актуальність процесу професіоналізації менеджменту для розвитку інноваційної економіки. Визначаються основні структурні параметри якості управлінської діяльності та завдання менеджменту щодо засвоєння особливостей професійної компетенції за рівнями системи управління. Звертається увага на системні фактори взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Досліджуються фактори та проводиться порівняльна характеристика бізнесу, економіки і менеджменту з метою точного визначення об'єкту процесу професіоналізації управлінської діяльності. Проводиться аналіз базових проблем розвитку професіоналізації менеджменту в Україні. Акцентується увага на процесах розвитку передумов, які мають об'єктивний вплив на процес професіоналізації кадрів менеджменту. Запропонована структурна модель професіоналізації менеджменту для України. Визначені базові концепти управлінської моделі професіоналізації менеджменту. Доводиться необхідність системної взаємодії рівнів професіоналізації менеджменту, особливо первинної менеджерської освіти і адаптаційного спеціалізованого навчання для діючих кадрів менеджменту. Запропонована національна модель професіоналізації менеджменту, яка формує стратегічну основу розвитку професійної системи менеджменту в умовах інноваційної економіки XXI століття.

**Ключові слова:** управлінська модель, професіоналізація менеджменту, первинна менеджерська освіта, адаптаційне навчання, професійна система менеджменту, наука менеджменту, інноваційний розвиток, професійні стандарти, капіталізація інтелектуальних людських ресурсів, дослідницька база менеджменту, адміністрування процесу професіоналізації менеджменту, корпоративна культура, мотиваційні цінності, фактори конкурентоспроможності, роль держави і бізнесу, інноваційне суспільство.

**Вступ.** Великим досягненням людства могло би стати уміння системно, фахово і чесно управляти розвитком сучасного інноваційного суспільства. На жаль, цього управлінського досягнення поки не існує в природі,

хоча багато хто над цим починає задумуватися і пропонувати свої концепції та практичні механізми в науці, політиці та в інтелектуальній практичній діяльності. Досить суб'єктивні та, у великій мірі, оціночні судження не проясняють проблему ефективного і результативного управління, на яке заслуговують окремі народи і людство в цілому. В той же час, необхідно зауважити на той факт, що багато чого уже зроблено в розумінні трансформаційних процесів розвитку професійної системи менеджменту, яка визначає головні особливості розвитку процесів управління саме людською цивілізацією. Так, базовою умовою розвитку менеджменту визнається його суб'єктно-об'єктна взаємодія як взаємодія виключно людей, що є головним ціннісним судженням і принциповою позицією прогресу менеджменту взагалі [10, с. 12; 16; 20; с. 58–60]. Але людські ресурси мають бути певної професійної якості, що досягається системним професійним навчанням на протязі усієї кар'єри. Як тут не згадати відому китайську приказку: якщо ти плануєш на один рік – вирощуй рис, якщо на десятиліття – вирощуй дерева, якщо ж плануєш на століття, то вирощуй людину. Потрібно зауважити, що розвиток людини – це системний і, певним чином, змістовний процес, в якому професійні якості мають бути інтегрованими з людськими позитивним ознаками доброти, справедливості, відповідальності, національної та загальнолюдської толерантності, культури поведінки тощо. Зрозуміло, що показники соціокультурного розвитку сучасного суспільства мають досить тривалий час для своєї практичної реалізації, але без них технократичний світ укупі з досить специфічним в негативному сенсі бізнес-середовищем буде приходити до кризових явищ і руйнації набутих позитивних ознак інноваційного суспільства. Тому процеси професіоналізації управлінської діяльності набувають ще більшого значення і мають враховувати не тільки професійну підготовку, але і набуття кадрами менеджменту знань стосовно особливостей соціокультурного розвитку сучасного суспільства.

**Огляд літератури.** Поступово дослідження проблем професіоналізації менеджменту стають все більш актуальними, оскільки існуюча підготовка кадрів менеджменту нещадно підлягає критиці як зі сторони науковців, так і зі сторони практиків. Особливим критиком існуючої системи підготовки менеджерів виступає відомий гуру менеджменту Г. Мінцберг, який звертає увагу на те, що підготовка менеджерів має свої особливості і не може бути реалізована на основі змішування економіки, бізнесу і менеджменту [16, с. 97]. Також він виступає про-

тивником підготовки менеджерів після середньої школи без попередньої практичної управлінської діяльності, яка б мала позитивну оцінку і вказувала на інтелектуальну і психологічну придатність людини до управлінської праці [9, с. 16–17; 16, с. 97–98]. Про необхідність розвитку процесу професіоналізації менеджменту в сучасному суспільстві говорить австрійський дослідник і практик в системі менеджмент-консалтингу Ф. Малік, нагадуючи, що відносно масовий характер управлінської діяльності зовсім не підкріплений повноцінною системою професійної підготовки, що негативно впливає на якість і результативність системи менеджменту в цілому [12, с. 37]. Великі перспективи щодо системного становлення професійних якостей менеджерів показував у своїх працях П. Друкер, який доказував, що менеджмент є наукою, професією і специфічною практикою [10, с. 11]. Певний внесок в розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні вносить група дослідників кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова [див. 9–15]. Спількування з колегами інших університетів України доводить необхідність продовження таких досліджень з метою позитивної трансформації сфери управлінської діяльності в Україні та її перехід на сучасну професійну основу. В той же час, необхідно зауважити, що дана проблема не стала ще в Україні пріоритетним напрямком наукових, аналітичних і практичних досліджень. На нашу думку, це пов'язано з тим, що практична результативність існуючої системи управління ще не стала об'єктивною проблемою суспільства в цілому. Потрібна розробка і впровадження механізмів мотивації для появи суспільної думки, що менеджмент має бути, в першу чергу, результативним стосовно досягнення цілей інноваційного розвитку суспільства, а в противному, він не потрібен, або актуалізує процес своєї заміни на якісно, в професійному сенсі, підготовлені та суспільно відповідальні нові кадри менеджерів. Зрозуміло, що це процесне явище не може бути реалізовано в один момент, а тому потрібен процес професіоналізації управлінської діяльності, об'єктивно визначений щодо змісту, системності та моделей для своєчасної адаптації та практичного впровадження.

**Мета статті.** Дослідити деякі базові процеси професіоналізації управлінської діяльності та показати їх першочергову актуальність для України. Запропонувати управлінську модель професіоналізації менеджменту, враховуючи особливості розвитку сфери науки, аналітики і практики

менеджменту в реаліях сучасного українського контексту.

**Методи дослідження.** Для реалізації мети дослідження використано наступні методи: теоретичного та логічного узагальнення, змістовного аналізу, ретроспективного порівняння, структурно-функціонального аналізу та синтезу, факторного і структурного моделювання.

**Результати та обговорення.** Дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні тільки набирають силу. Проблеми післявоєнного відродження і побудова нової інноваційної економіки, яка має бути інтегрована в систему сучасного цивілізаційного розвитку, визначають об'єктивну необхідність формування ефективного і результативного професійного менеджменту. Розуміючи ситуацію, що рівень соціально-економічного і технологічного розвитку країни буде залежати від якісного стану справжньої професійної управлінської еліти України, визначимо головні напрямки розвитку процесу професіоналізації менеджменту і, власне, саму пілотну управлінську модель цієї пріоритетної сфери діяльності.

*Перше.* Для правильного і системного розвитку процесу професіоналізації менеджменту необхідно виявити чіткий розподіл в розумінні бізнесу, економіки і менеджменту. Достатньо довгий період часу, в якому ці три сфери діяльності хаотично і з великою кількістю суб'єктивних оцінок комплексно змішувались, в першу чергу, по відношенню до менеджменту, підійшов, на нашу думку, до завершення. Процеси професіоналізації менеджменту можуть мати певні пріоритети стосовно вказаних сфер діяльності, але для сучасного розвитку професійної системи менеджменту необхідно визначити чітко специфіку науково-дослідної, аналітичної і практичної бази менеджменту. Без цього визначення процеси підготовки професійних кадрів менеджменту будуть розмиті, як правило, галузевою специфікою, що не є визначенням на пріоритетній основі структурно-функціонального прояву управлінського процесу. Для підтвердження цього факту, побудованого на основі системної логіки розвитку менеджменту, розглянемо базові критерії, які визнають особливості бізнесу, економіки і менеджменту (табл. 1).

Аналіз табл. 1 дозволяє висувати, що різниця між бізнесом, економікою та менеджментом полягає в їхньому об'єкті вивчення, масштабі та основних цілях. Більш структурований погляд показує, що бізнес — це сама діяльність з метою отримання прибутку; економіка — це наука, що вивчає як суспільства організовують виробництво, розподіл і спожив-

вання ресурсів, де бізнес є частиною економічної системи; менеджмент — це процес ефективного управління ресурсами в організації, включаючи бізнес, для результативного досягнення її цілей.

Таблиця 1. Порівняльні характеристики бізнесу, економіки і менеджменту

| Базові критерії       | Бізнес                                                                                                                                                                                    | Економіка                                                                                                                                                                               | Менеджмент                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єкт                | Конкретна діяльність, спрямована на виробництво, продаж товарів або надання послуг з метою отримання прибутку                                                                             | Широка система виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг на рівні регіону, країни, світу, Вивчає способи використання обмежених ресурсів для задоволення необмежених потреб | Процес планування, організації, керівництва та контролю ресурсів для досягнення цілей організації (різних сфер діяльності))                                                                                                |
| Масштаб               | Оперує на рівні окремого підприємства, компанії, фірми або навіть самозайнятої особи                                                                                                      | Макрорівень (економіка країни), мезорівень (економіка галузі, регіону), мікрорівень (поведінка окремих споживачів та фірм)                                                              | Оперує на рівні організації або її окремих підрозділів. Застосовується до будь-якої структури, де є цілі та ресурси для їх досягнення                                                                                      |
| Основна мета          | Отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів, розширення ринку, забезпечення стійкості та розвитку підприємства                                                                        | Аналіз економічних процесів, прогнозування, розробка економічної політики, забезпечення економічного зростання та добробуту суспільства                                                 | Ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей організації                                                                                                                              |
| Базова характеристика | Практична діяльність, що включає в себе маркетинг, фінанси, операції, управління персоналом та інші функціональні області. Бізнес - це саме підприємство або сукупність таких підприємств | Теоретична та прикладна соціальна наука, що використовує математичні моделі, статистичні дані та логічний аналіз для розуміння економічних закономірностей                              | Практична дисципліна, що включає в себе набір принципів, методів та інструментів для управління діяльністю організації та її персоналом. Менеджмент є необхідним елементом для успішного функціонування будь-якого бізнесу |

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 7].

Менеджмент є ключовим інструментом для успішного ведення бізнесу. Можна сказати, що бізнес є практичним втіленням економічних принципів на рівні підприємства, а менеджмент є інструментом для ефективного управління цим бізнесом в рамках економічної системи.

*Друге.* Визначаючи процес професіоналізації менеджменту як систему змістовної (фундаментальної, спеціалізовано-прикладної, адаптаційної) підготовки кадрів менеджменту на протязі усієї їх управлінської кар'єри, необхідно зазначити, що проблеми розвитку цих процесів в Україні потребують значних зусиль для їх актуалізації щодо їх вирішення [13]. На основі загального розуміння ситуації в Україні, можна виділити декілька базових проблем розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.

1. Недостатній рівень розробленості професійних стандартів та кваліфікаційних вимог: відсутність чітких та загальноприйнятих професійних стандартів для різних управлінських посад ускладнює визначення необхідних компетентностей, оцінку рівня професіоналізму та розробку ефективних навчальних програм, пов'язаних з адаптаційною підготовкою менеджерів для заняття певної посади в конкретній організації.

2. Проблеми в системі підготовки управлінських кадрів: існують питання щодо відповідності навчальних програм у закладах вищої освіти реальним потребам ринку праці та сучасним вимогам до управлінців. Часто бракує практичної орієнтованості навчання та зв'язку з бізнес-сектором, але ще більше бракує інноваційних факторів професійного навчання кадрів менеджменту, що пов'язано з розвитком менеджерської (управлінської) науки [9, с. 49–50; 14].

3. Низький рівень корпоративної культури щодо професійного розвитку: не всі українські компанії приділяють достатньо уваги професійному розвитку своїх управлінців, інвестуючи в їхнє навчання, підвищення кваліфікації та сертифікацію. Необхідно розширити спектр професійної підготовки вищого управлінського персоналу українських компаній щодо процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів, визначаючи вплив цих процесів на конкурентоспроможність компаній в XXI столітті.

4. Неефективність механізмів оцінки та атестації управлінських кадрів: відсутність прозорих та об'єктивних систем оцінки професійної діяльності управлінців може призводити до суб'єктивності в прийнятті

кадрових рішень та гальмувати розвиток професіоналізму. Потрібно відмовитись від «лагідних» механізмів оцінки діяльності управлінсько-го персоналу, особливо лідерського корпусу, переміщаючи їх з одного управлінського крісла в інше без оцінки їх результативної професійної активності, інноваційної та інтелектуальної спроможності, соціокультурних компонентів сучасного рівня управлінської праці.

5. Вплив політичної та економічної нестабільності: часті зміни в законодавстві, економічні кризи та політична нестабільність можуть негативно впливати на довгострокове планування розвитку персоналу та інвестиції в професіоналізацію управлінської діяльності. Стан війни, на жаль, зменшує можливості необхідної мобільності кадрів менеджменту з метою розвитку їх професійної компетенції і нових знань.

6. Недостатня мотивація управлінців до професійного зростання: низький рівень заробітної плати, відсутність кар'єрних перспектив та інші фактори можуть знижувати мотивацію управлінців до постійного навчання та підвищення свого професійного рівня. В той же час, існує певна кількість управлінців, які не показують достатній інтелектуальний, емоційний і соціокультурний рівень до управлінської діяльності нового інноваційного зразка, а тому затрати для їх «додаткової» підготовки будуть марними.

7. Проблема «відтоку мізків»: кваліфіковані українські управлінці часто виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці та можливостей для професійного розвитку.

8. Недостатня увага до соціокультурних аспектів управлінської діяльності: професіоналізація передбачає не лише наявність знань та навичок, але й високий рівень культури, етики та відповідальності управлінців. Позитивними ознаками сучасної управлінської діяльності стають чесність, доброта, професіоналізм, культура, що повинно характеризувати діяльність кадрів менеджменту [12, с. 94–98].

Усі ці проблеми є взаємопов'язаними і потребують системного підходу для їх вирішення на рівні держави, бізнес-спільноти та освітніх установ, особливо університетів, де культивуються програми первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура). Крім того, потрібно активізувати мотиваційні механізми щодо розвитку менеджерської (управлінської) науки, яка повинна стати головним фактором розвитку процесу професіоналізації менеджменту.

*Третє.* В загальному вигляді управлінська модель — це подання об'єкта управління, управлінської системи або ідеї в деякій певній

умовній формі. Особливість моделей управління полягає в тому, що вони формуються, з одного боку, під впливом умов глобального розвитку країн, а, з другого – під впливом їх національної теорії і практики управління [10]. Функціональне їх призначення в суспільстві дуже велике. Управлінські моделі узагальнюють національний досвід управління, підвищують ефективність і результативність управлінської діяльності, забезпечують професійну соціалізацію керівників з позицій структурно-функціональної і спеціалізованої характеристики управлінського процесу. З огляду на складність та багатогранність питання, наразі в Україні не існує єдиної, чітко визначеної та всеосяжної управлінської моделі професіоналізації менеджменту в тому сенсі, як це може існувати в деяких інших країнах з більш розвиненими системами професійної сертифікації та регулювання. Проте, процес професіоналізації менеджменту в Україні активно розвивається і включає в себе ряд взаємопов'язаних елементів та тенденцій [11]. Ось основні аспекти, які формують цей процес та можуть розглядатися як структурні складові потенційної майбутньої моделі (табл. 2).

Таблиця 2. Структурні концепти управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Освіта та підготовка управлінських кадрів: | - Вища освіта: українські університети та академії пропонують широкий спектр програм бакалаврату, магістратури та PhD у галузі менеджменту, адміністрування, економіки та інших суміжних дисциплін; якість цих програм є різною і постійно вдосконалюється з урахуванням міжнародних стандартів.                                                                                                                      |
|                                               | - Бізнес-школи та тренінгові центри: в Україні діє значна кількість бізнес-шкіл та тренінгових центрів, які пропонують коротко- та довгострокові програми підвищення кваліфікації, MBA, Executive MBA та інші спеціалізовані курси для менеджерів різних рівнів. Необхідно посилення ролі менеджмент-освіти і професійного навчання діючих кадрів менеджменту через створення спеціалізованих Вищих шкіл менеджменту. |
|                                               | - Корпоративне навчання: багато великих та середніх компаній в Україні інвестують у внутрішнє навчання та розвиток своїх управлінських кадрів, розробляючи власні програми та залучаючи зовнішніх експертів.                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Професійні асоціації та організації        | - В Україні існує низка професійних асоціацій та організацій, які об'єднують менеджерів за галузевою або функціональною ознакою (наприклад, Українська Асоціація Менеджменту). Вони сприяють обміну досвідом, підвищенню кваліфікації своїх членів, розробці професійних стандартів та етичних кодексів.                                                                                                              |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | - Також представлені деякі міжнародні організації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3. Сертифікація та стандартизація         | - На даний момент в Україні відсутня єдина державна система обов'язкової сертифікації менеджерів. Проте, в окремих галузях застосовуються власні чи міжнародні системи сертифікації.<br>- Активно обговорюється питання запровадження професійних стандартів у окремих сферах управління, що може стати основою для майбутньої системи сертифікації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. Законодавче та нормативне регулювання  | - Законодавство України регулює питання освіти, працевлаштування та діяльності підприємств, що опосередковано впливає на професіоналізацію менеджменту.<br>- На даний момент немає окремого закону, який би регулював професійну діяльність менеджерів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5. Етичні норми та корпоративна культура: | - Питання етики в управлінні та корпоративної соціальної відповідальності стають все більш актуальними в українському бізнес-середовищі. Компанії розробляють власні кодекси етики та впроваджують принципи відповідального управління.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Тенденції та перспективи розвитку         | - Посилення вимог до професійної компетентності: глобалізація та зростаюча конкуренція вимагають від українських менеджерів високого рівня знань, навичок та досвіду.<br>- Інтеграція з міжнародними стандартами: українські освітні та професійні організації прагнуть до інтеграції з міжнародними стандартами в галузі менеджменту.<br>- Розвиток професійних стандартів та сертифікації: очікується, що в майбутньому в Україні буде створено та впроваджено більш чітку систему професійних стандартів та сертифікації для менеджерів.<br>- Зростання ролі професійних асоціацій: професійні асоціації будуть відігравати все більш важливу роль у підтримці професіоналізації менеджменту, встановленні етичних норм та організації навчання. |

Джерело: складено автором.

Важливо тут зауважити, що процес створення якісної системи професійного менеджменту може бути продуктом тільки українського походження, оскільки менеджмент – це продукт культури і він не може бути перенесений як деякі інноваційні технології і засоби виробництва.

Менеджмент адекватно віддзеркалює стан розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Управлінська діяльність формується на основі господарської традиції і відповідного правового порядку, які не завжди відповідають інтересам культури бізнесу і його інноваційній направленості.

Таким чином, управлінська модель професіоналізації менеджменту в

Україні перебуває на стадії формування. Вона включає в себе розвинену систему освіти, діяльність професійних асоціацій, окремі ініціативи з сертифікації та стандартизації, а також зростаючу увагу до етичних норм. Подальший розвиток цієї моделі вимагає спільних зусиль з боку держави, бізнесу, освітніх установ та професійних організацій для створення ефективної та прозорої системи, яка б сприяла підвищенню якості управління та конкурентоздатності української економіки. Важливим завданням в розвитку процесу професіоналізації менеджменту є побудова структурно-функціональної моделі, яка б створила певну ієрархію управління в загальній системі державного керівництва з метою результативного впливу на якість професіоналізації менеджменту в Україні. На нашу думку, потрібно погодитись в цьому аспекті з пропозицією Е. Кузнецова, який є відомим дослідником проблем методології професіоналізації управлінської діяльності в Україні [11–14], який запропонував національну модель професіоналізації менеджменту в Україні (рис. 1).

В той же час, потрібно зазначити, що нові великі структурні побудови потребують виражених дій стосовно їх розробки, впровадження і майбутнього якісного адміністрування процесів професіоналізації менеджменту.

Запропонована національна модель професіоналізації менеджменту, на нашу думку, створює необхідну базу для незворотного руху країни до інноваційної економіки і формування сучасного креативного суспільства. Процеси розвитку управлінського потенціалу і системна розробка механізмів його практичного впровадження виступають пріоритетними факторами глобальної конкурентоспроможності української економіки і демократичного суспільства.

Отже, специфіка дослідження управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні показує її процесну багатогранність, яка залежить від багатьох аспектів розвитку управлінської науки і науки в цілому, менеджмент-освіти, системної якості вищої освіти взагалі, реалізації характерних особливостей і запитів системи інноваційного підприємництва, професійного і соціокультурного рівня управлінської еліти.

Позитивна реакція на необхідність даних процесів зі сторони суспільства, в тому числі і на основі створення професійних асоціацій, є визначальною. Але мотиваційні механізми і стимули до такої діяльності важливо впроваджувати державними інституціями і бізнес-середовищем. Створення умов для розвитку процесів професіоналізації менеджменту, визначення стратегічної ролі професійного менеджменту в

становленні інноваційного суспільства виступають сьогодні головними факторами цивілізаційного розвитку України в цілому.



Рис. 1 Національна модель професіоналізації менеджменту в Україні  
Джерело: [11, с. 241]

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Створення управлінської моделі професіоналізації менеджменту базується на розумінні важливості сучасного розвитку професійної си-

стеми менеджменту, яка все більше стає головним трендом розвитку інноваційної економіки і креативного суспільства в XXI столітті.

2. Запропонована управлінська модель має пілотний характер, але вона включає у форматі базових концептів і структурних елементів головні напрямки процесу розвитку професіоналізації менеджменту в Україні.

3. Якість процесу професіоналізації менеджменту формується на основі інноваційного розвитку первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура) і системи адаптаційного спеціалізованого навчання кадрів менеджменту.

4. Необхідно розвивати інноваційний характер менеджерської (управлінської) науки, яка все більше стає постачальником новітніх технологій і знань, які формують зміст підготовки кадрів менеджменту на протязі їх професійної кар'єри; необхідно також зауважити, що управлінські інновації, в більшості випадків, є продуктом фундаментальної і прикладної науки менеджменту і що важливо, що управлінські інновації повинні на основі наукового розвитку здобути однаковий (а можливо і більш пріоритетний) статус у порівнянні з технологічними інноваціями.

5. Важливість процесу професіоналізації менеджменту визначається його впливом на формування і розвиток управлінської еліти суспільства, яка історично забезпечує економічну, соціальну, культурну і загальнонаціональну безпеку країни.

Дана публікація здійснена в рамках проекту «Прискорення інноваційної діяльності та підприємницької майстерності у закладах вищої освіти (ЗВО) AccEnt EIT Raw Materials». Проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Зміст публікації відображає точку зору автора і Європейська Комісія не може бути відповідальною за будь-яке використання інформації, яка наведена в публікації.

#### Список використаної літератури

1. Діксіт А. К., Нейлбафф Б. Дж. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2022. 616 с.
2. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій. К.: Лабораторія, 2022. 256 с.
3. Берг Г., Пітерсма П. 25 ключових моделей управління. Харків: Вид-во «Ранок»; Фабула, 2020. 208 с.
4. Грін Р. Майстерність. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. 384 с.
5. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник для переосмислення бізнесу. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2020. 320 с.
6. Деан С. Як ми вчимося. Чому мозок навчається краще, ніж машина... Поки що. К.:

Лабораторія, 2021. 288 с.

7. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
8. Коулман А. Стратегія кризових комунікацій. Харків: ВД «Фабула», 2023. – 200 с.
9. Кузнецов Е.А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. м. Одеса: Фенікс, 2020. 114 с.
10. Кузнецов Е.А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали методологічного семінару. м. Одеса: Фенікс, 2018. 110 с.
11. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
12. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. м. Одеса: Фенікс, 2022. 130 с.
13. Кузнецов Е.А. Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні: методологія інтегральної якості. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 10–27.
14. Кузнецов Е.А. Стратегічний формат первинної менеджерської освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, вип. 2(57). С. 7-23.
15. Кузнецов Е.А. Ненно І.М. Концептуальні основи створення вищої школи менеджменту «Нова нормальність». Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Одеса, 15 грудня, 2023 р., ОНУ ім. І. І. Мечникова. м. Одеса: Фенікс, 2024. с. 45–49.
16. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К. : Наш формат, 2018. 400 с.
17. Мінцберг Г. Міфи про охорону здоров'я. Як не помилитися, реформуючи медичну систему. К.: Наш формат, 2019. 232 с.
18. Нібон Р. Як стати експертом. Шлях до майстерності. Х.: Віват, 2023. 304 с.
19. Тетлок Ф., Гарднер Д. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення. К.: Наш формат, 2018. 368 с.
20. Чжо Дж. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Київ: Форс Україна, 2020. 352 с.

*Стаття надійшла 11.12.2024 р.*

**V. V. Oliynyk,**

Doctoral student in Management

E-mail: vadim220788@gmail.com

Odesa I. I. Mechnikov National University,

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

## **MANAGEMENT MODEL OF PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT IN UKRAINE**

The article presents a position on the formation and characteristics of the managerial model of management professionalization in Ukraine. The relevance of the management

professionalization process for the development of an innovative economy is considered. The main structural parameters of the quality of managerial activity and the tasks of management in terms of mastering the features of professional competence at the levels of the management system are determined. Attention is paid to the systemic factors of interaction between science, analytics and management practice. Factors are studied and a comparative characteristic of business, economy and management is carried out in order to accurately determine the object of the process of professionalization of managerial activity. An analysis of the basic problems of the development of management professionalization in Ukraine is carried out. Attention is focused on the processes of development of prerequisites that have an objective impact on the process of professionalization of management personnel. A structural model of management professionalization for Ukraine is proposed. The basic concepts of the managerial model of management professionalization are determined. The need for systemic interaction of management professionalization levels is proved, especially primary management education and adaptive specialized training for current management personnel. A national model of management professionalization is proposed, which forms the strategic basis for the development of a professional management system in the conditions of an innovative economy of the 21st century.

**Keywords:** management model, management professionalization, primary management education, adaptive training, professional management system, management science, innovative development, professional standards, capitalization of intellectual human resources, management research base, administration of the management professionalization process, corporate culture, motivational values, competitiveness factors, the role of the state and business, innovative society.

### References

1. Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (2008). The art of strategy: A game theorist's guide to success in business and life. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva. (in Ukrainian)
2. Adner, R. (2012). The wide lens: What successful innovators see that others miss. Kyiv: Laboratoriya. (in Ukrainian)
3. Berg, H., & Pietersma, P. (2011). Key management models: The 25+ models every manager needs to know. Kharkiv: Ranok; Fabula. (in Ukrainian)
4. Greene, R. (2012). Mastery. Kharkiv: Klub Simeinoho Dosvillya. (in Ukrainian)
5. Gupta, S. (2018). Driving digital strategy: A guide to reimagining your business. Kyiv: KM-books. (in Ukrainian)
6. Dehaene, S. (2020). How we learn: Why brains learn better than any machine.. for now. Kyiv: Laboratoriya. (in Ukrainian)
7. Drucker, P. F. (2020). Management challenges for the 21st century. Kyiv: KM-books. (in Ukrainian)
8. Coleman, A. (2018). Crisis communications strategies. Kharkiv: Fabula. (in Ukrainian)
9. Kuznietsov, E. A. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas, materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru [Concepts of integral quality in the professional management system: Master class, proceedings of the methodological seminar]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
10. Kuznietsov, E. A. (2018). Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu:

- maister-klas. Materialy metodolohichnoho seminaru [Methodology for researching the professional management system: Master class. Proceedings of the methodological seminar]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
11. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesiionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. Kherson: OLDI PLUS. (in Ukrainian)
  12. Kuznietsov, E. A. (2022). Profesiionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industriia 4.0: maister-klas, materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru [Professionalization of management: An innovation paradigm in the context of Industry 4.0: Master class, seminar proceedings]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
  13. Kuznietsov, E. A. (2020). Stratehiia pidhotovky upravlinskykh kadriv v Ukraini: metodolohiia intehralnoi yakosti [Strategy for training managerial personnel in Ukraine: Methodology of integral quality]. In Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka (Vol. 7, pp. 10–27). Kherson: OLDI-PLUS. (in Ukrainian)
  14. Kuznietsov, E. A. (2024). Stratehichniy format pervynnoi menedzher-skoï osvity [Strategic format of primary managerial education]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 23(2), 7–23. (in Ukrainian)
  15. Kuznietsov, E. A., & Nenno, I. M. (2024). Kontseptualni osnovy stvorennia vyshchoi shkoly menedzhmentu «Nova normalnist» [Conceptual foundations of creating a higher school of management «New Normal»]. In Upravlinski doslidzhennia v konteksti rozvytku protsesiv chetvortoi promyslovoi revoliutsii «Industriia 4.0»: Proceedings of the international scientific-practical conference, Odesa, December 15, 2023 (pp. 45–49). Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
  16. Mintzberg, H. (2018). Managing. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
  17. Mintzberg, H. (2017). Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
  18. Nibon, R. (2023). How to become an expert: The path to mastery. Kharkiv: Vivat. (in Ukrainian)
  19. Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). Superforecasting: The art and science of prediction. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
  20. Zhuo, J. (2019). The making of a manager: What to do when everyone looks to you. Kyiv: Fors Ukraina. (in Ukrainian)

УДК 334:005:378.4(043.5)

JEL: M10

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).326245

**О. Р. Павлович,**

кандидат економічних наук, старший викладач

E-mail: [aleksandravlovych@ukr.net](mailto:aleksandravlovych@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-2372-7179

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПРОБЛЕМ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

У статті аналізуються теоретичні та методологічні аспекти ролі управлінських досліджень та проблеми системи управління. Досліджено, що управлінські дослідження та проблеми системи управління є важливими аспектами, які дозволяють організаціям ефективно працювати та адаптуватися до змінюваних умов. Управлінські дослідження допомагають виявляти слабкі місця в організаційних структурах, процесах і методах управління, що дає можливість вдосконалити ці аспекти. Завдяки дослідженням можна розробити нові підходи до організації праці, впровадити ефективніші стратегії управління. Дослідження підтвердило, що значення управлінських досліджень та вирішення проблем системи управління полягає в тому, що вони допомагають організаціям бути більш ефективними, стратегічно орієнтованими, гнучкими та адаптивними до змін. Чим кращими є дослідження та вдосконалення системи управління, тим вищий шанс організації на успіх у конкурентному середовищі. Управлінські дослідження є необхідними для розвитку і вдосконалення системи управління в організаціях. Вони допомагають визначити найкращі підходи до організації роботи, оптимізації процесів та підвищення результативності управлінських рішень. Водночас існуючі проблеми в системі управління потребують постійної уваги і корекцій, оскільки без цього організація може втратити свою конкурентоспроможність або стати неефективною в умовах швидких змін. Пропонуються вимоги, яким повинно відповідати ефективне управлінське дослідження щодо вирішення проблем системи управління, що забезпечить подальше функціонування і розвиток організації на сучасному ринку. Запропоновано, що управлінські дослідження дозволяють оцінити, наскільки ефективно реалізуються прийняті управлінські рішення, а також виявити, де потрібні корективи або зміни в підходах до управління.

**Ключові слова:** управлінські дослідження, система управління, менеджмент, розвиток, організація.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку менеджменту зростає значення управлінських досліджень, як умови підвищення ефективності та ре-

зультативності функціонування як окремої організації, так і національної економіки. Прискорені темпи науково-технічного прогресу в рамках четвертої промислової революції сприяють переходу від індустріальної до цифрової економіки, за якої фокус зміщується з фізичного на інтелектуальний та управлінський капітал. [1] Отже, з'являється необхідність адаптації внутрішньої середовища організації до мінливої зовнішньої середовища. З метою пришвидшення цього процесу та зниження ймовірності виникнення ризиків, менеджер має систематично проводити управлінські дослідження, розглядаючи теоретичні та практичні аспекти діяльності. Зазвичай, відправною точкою для обрання методології дослідження систем управління є наявність двох складових: практичної проблеми та необхідності в її вирішенні.[2] Таким чином, компетентний менеджер, в результаті дослідження та практичного усунення проблем, створює покращену або нову систему управління, що забезпечить подальше функціонування і розвиток організації на сучасному ринку.

**Огляд літератури.** Значення управлінських досліджень та проблем системи управління стало об'єктом значної уваги як вітчизняних, так і міжнародних дослідників. Е. А. Кузнецов наголошує на формуванні та розвитку науково-дослідної, аналітичної та практичної бази знань менеджменту, системи підготовки управлінських кадрів та інтегральної оцінки їх ефективності [2]. Ф. Тейлор започаткував концепцію наукового управління, яка передбачала застосування наукових методів управлінських досліджень для підвищення ефективності праці. Г. Мінцберг зробив значний внесок у розуміння складних процесів управління та розвитку організацій і став одним з найвпливовіших теоретиків менеджменту [6].

Л. Брабандер та А. Айні зосереджені на важливості креативного мислення у бізнесі. Вони пропонують нові підходи до системи управління та сприяння креативності на всіх рівнях організацій [1].

Є. І. Ходаківський звертає увагу на теоретичні концепції і моделі, які використовуються в управлінні на різних рівнях підприємства [8].

Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу роль управлінських досліджень системи управління в формуванні ефективного менеджменту. Управлінські дослідження є міждисциплінарною галуззю, що включає в себе елементи економіки, психології, соціології та інших наук. Вчені продовжують впливати на сучасні практики управління, пропонуючи нові моделі та стратегії для покращення ефективності організацій.

**Мета дослідження** полягає у визначенні значення управлінських до-

сліджень у практиці сучасного менеджменту. Дослідити сутність та основні ознаки проблеми управлінських досліджень, як фактору успіху дослідження. Класифікувати проблеми у практиці дослідження систем управління.

**Методи дослідження.** Для проведення науково-дослідницької роботи в рамках цієї статті було використано теоретичні методи: аналіз і оцінка наукових джерел, систематизація концепцій інформаційно-аналітичного пошуку, аналіз змісту наукових праць, групування інформації, узагальнення наукової літератури та інформаційних джерел з мережі Інтернет, системна діагностика, синтез та узагальнення.

**Результати та обговорення.** Нова парадигма менеджменту є результатом інтегральної взаємодії управлінської науки, аналітики і практики. Як визначає Е. А. Кузнецов: «сучасний менеджмент – це високоінтелектуальна система діяльності управлінської команди на чолі з високо ефективним лідером». В свою чергу, від ефективності діяльності менеджера залежатиме і його результативність, що має позитивно впливати на соціально-економічний розвиток організації [2].

Якщо розглядати поняття ефективності більш детально, то воно являє собою професійний потенціал, набутий на основі професійного навчання і практичного досвіду.[1] Особливості середі діяльності менеджера потребують систематичного навчання протягом усієї кар'єри. Саме тому при професійній підготовці управлінських кадрів важливим є надання не тільки теоретичних знань у вигляді загальноприйнятих фактів, а й формування компетенцій необхідних для самонавчання, аналізу, діагностики, переосмислення, узагальнення та практичного застосування інформації. Що стосується професійного досвіду, то він також має підлягати дослідженню та перетворюватися на знання, що можуть знадобитися у подальшій діяльності.

Будь-яке дослідження являє собою процес наукового вивчення будь-якого об'єкта (предмета, явища) з метою виявлення закономірностей його виникнення, розвитку та перетворення в інтересах суспільства [2]. В свою чергу, дослідження систем управління — це вид діяльності, спрямований на розвиток і вдосконалення управління відповідно до постійно змінних зовнішніх і внутрішніх умов. Якщо розглядати систему управління підприємством, то Є. І. Ходаківський включає до неї такі елементи, як функції управління, організаційну структуру управління, персонал управління, технічні засоби управління, інформацію, методи управління, технологію, фінанси, управлінські рішення [8].

Практична діяльність нерозривно пов'язана з науково-дослідною, оскільки теоретичні дослідження є основою для реалізації управлінської діяльності. Тоді як проблеми практичної діяльності менеджменту є предметом наукових досліджень. Менеджер має набувати та освоювати навички дослідницької діяльності, які є показником його професіоналізму [4].

Проводячи управлінські дослідження, компетентний менеджер, що володіє комплексом дослідницьких методів, має здатність визначати практичні проблеми, що заважають діяльності організації, сформулювати гіпотезу та розробити план подальших досліджень та впровадження набутих результатів у роботу.

Найбільш ефективні управлінські дослідження відповідають наступним вимогам:

- 1) регулярність;
- 2) актуальність;
- 3) відносність та допустимість результатів;
- 4) наукова обґрунтованість;
- 5) застосовність;
- 6) залучення персоналу;
- 7) цілісність.[5]

Процес дослідження управлінської діяльності поділяють на такі роботи:

- 1) розпізнавання проблем та проблемних ситуацій;
- 2) визначення причин виникнення проблем, їх властивостей, змісту, закономірностей розвитку;
- 3) встановлення місця проблем та ситуацій (на теорії та практиці управління);
- 4) знаходження шляхів, засобів та можливостей використання нових знань про цю проблему;
- 5) розробка варіантів вирішення проблем;
- 6) вибір оптимального варіанта вирішення проблеми за критеріями результативності, оптимальності, ефективності [2].

Отже, дослідження мають базуватися на вирішенні конкретних проблем, інакше вони не несуть практичної користі. Вже спираючись на них, формулюється мета, яка декомпонується на окремі задачі. Важливо не ототожнювати між собою поняття «задача» та «проблема». Оскільки при вирішенні задачі застосовуються вже існуючі теоретичні та практичні надбання менеджменту, тоді як для вирішення проблеми потрібен високо-компетентний управлінець, що здатен прикласти творчі

зусилля для пошуку інноваційних рішень [2]. Можна сказати, що професійна управлінська діяльність є тією сферою інтелектуальної праці, де інновації і креативність проявляються як найбільша цінність [6].

Таким чином, можна охарактеризувати проблему як предмет досліджень, що являє собою певне протиріччя у системі управління. Вона привносить елементи, незнайомих на теорії та практиці, змін у діяльність організації, а від її сутності залежать подальші методи, підходи, обмеження та результати управлінського дослідження. Можна класифікувати проблеми на реальні та удавані, в свою чергу останні розділяються на три види:

- 1) «вже не проблеми», тобто такі, що помилково вважаються не вирішеними або ті, що переросли в інші;
- 2) «ще не проблема», тобто така, що має передумови появи або виникла задовго до того, як склалися умови для її вирішення,
- 3) «ніколи не проблема», тобто проблема для якої не існує рішень [2].

Розуміння параметрів, що характеризують проблему, є важливим фактором успішних управлінських досліджень. Також, якість запланованого та організованого дослідження залежить від обраної методології роботи з проблемою та психологічної готовності дослідника до її розв'язання.

Розглядаючи значення управлінських досліджень та проблеми, які можуть виникати в системі управління можна відмітити, що управлінські дослідження допомагають виявляти слабкі місця в організаційних структурах, процесах і методах управління, що дає можливість вдосконалити ці аспекти. Завдяки дослідженням можна розробити нові підходи до організації праці, впровадити ефективніші стратегії управління.

Управлінські дослідження дозволяють прогнозувати можливі зміни в середовищі організації та вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Це дає можливість розробляти стратегії розвитку, планувати ресурси та оптимізувати управлінські рішення.

Завдяки дослідженням організації можуть впроваджувати інноваційні підходи до управління, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність і ефективність на ринку. Це включає в себе використання новітніх технологій, удосконалення управлінських інструментів та стратегій.

Управлінські дослідження дозволяють оцінити, наскільки ефективно реалізуються прийняті управлінські рішення, а також виявити, де потрібні корективи або зміни в підходах до управління.

В одних організаціях спостерігається проблема з надмірною бюро-

кратизацією або занадто складною організаційною структурою, що може призвести до затримок у прийнятті рішень та зниження ефективності роботи. Якщо система управління недостатньо гнучка, організація може не встигати адаптуватися до швидких змін на ринку чи в зовнішньому середовищі. Проблеми адаптації можуть стати серйозним викликом, особливо в умовах криз чи значних економічних змін. Комунікаційні бар'єри в системі управління можуть призвести до недорозуміння між різними рівнями управління, що часто веде до неефективного виконання завдань. Відсутність належної комунікації може також завадити досягненню спільних цілей. Постійна потреба в удосконаленні методів управління через використання нових технологій, змін в управлінських практиках та оптимізації процесів може призвести до труднощів у системі управління, якщо організація не приділяє достатньо уваги навчанню та розвитку своїх управлінських кадрів. Управлінська система може бути побудована таким чином, що ресурси використовуються неефективно або не раціонально. Це може бути пов'язано з помилками в плануванні, відсутністю чітких критеріїв оцінки ефективності або занадто складними процедурами.

Управлінські дослідження є необхідними для розвитку і вдосконалення системи управління в організаціях. Вони допомагають визначити найкращі підходи до організації роботи, оптимізації процесів та підвищення результативності управлінських рішень. Водночас існуючі проблеми в системі управління потребують постійної уваги і корекцій, оскільки без цього організація може втратити свою конкурентоспроможність або стати неефективною в умовах швидких змін.

**Висновки.** Розгляд сучасного ринку, що розвивається під впливом четвертої промислової революції, підтверджує необхідність забезпечення системного розвитку та адаптації організації нових ринкових тенденцій, щоб забезпечити її життєздатність та конкурентоспроможність. Дослідження підтвердило, що професійність менеджера сьогодні оцінюється його здатністю до розвитку інтелектуального та управлінського капіталу організації, що досягається шляхом зосередження уваги на інноваційно-дослідній діяльності. Підготовка управлінських кадрів мусить мати інтегральний підхід, поєднуючи теоретичну наукову базу, аналітичні навички та безпосередню практику менеджменту.

Управлінські дослідження дозволяють виявити проблеми в діяльності організації та дослідити причини їх виникнення та шляхи подальшого

вирішення. За умов успішного функціонування організації, управлінські дослідження дозволять втримати стабільний результат роботи. Таким чином, можна зробити висновок, що метою управлінських досліджень є пристосування системи управління до еталонної у подальшій перспективі.

Проблема в діяльності організації є предметом управлінських досліджень та визнає їх подальше мету та методологію. Виникнення нових проблем вимагає від менеджерів творчого підходу до розробки інноваційних шляхів їх дослідження та усунення. В свою чергу, ефективність проведеного дослідження залежить від трьох параметрів проблеми: якості, її означення та постановки.

### Список використаної літератури

1. Брабандер Л. де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі. Пер. з англ. Київ : Форс Україна, 2017. 368 с.
2. Кузнецов Е.А. Управлінський капітал: елементи системної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2019. Т. 18, вип. 3(43). С. 11–25.
3. Кузнецов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.
4. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
5. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
6. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 400 с.
7. Ходаківський, Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 2014. № 4. С. 61–68.

*Стаття надійшла 12.12.2024 р.*

**O. R. Pavlovych,**

Cand. Sc. (Economics), St. Lecturer

E-mail: [aleksandrapavlovych@ukr.net](mailto:aleksandrapavlovych@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-2372-7179

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

## THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT RESEARCH AND PROBLEMS OF MANAGEMENT SYSTEMS

The article analyzes the theoretical and methodological aspects of the role of management research and the problems of the management system. It is studied that management research and problems of the management system are important aspects that allow

organizations to work effectively and adapt to changing conditions. Management research helps to identify weaknesses in organizational structures, processes and management methods, which makes it possible to improve these aspects. Thanks to research, it is possible to develop new approaches to the organization of work, implement more effective management strategies. The study confirmed that the importance of management research and solving management system problems lies in the fact that they help organizations to be more effective, strategically oriented, flexible and adaptable to change. The better the research and improvement of the management system, the higher the organization's chance of success in a competitive environment. Management research is necessary for the development and improvement of the management system in organizations. They help to determine the best approaches to organizing work, optimizing processes and increasing the effectiveness of management decisions. At the same time, existing problems in the management system require constant attention and corrections, since without this the organization may lose its competitiveness or become ineffective in conditions of rapid change. The requirements that an effective management research must meet in order to solve the problems of the management system, which will ensure the further functioning and development of the organization in the modern market, are proposed. It is suggested that management research allows to assess how effectively the adopted management decisions are implemented, as well as to identify where adjustments or changes in approaches to management are needed.

**Keywords:** project management, risk management leadership, project team, system planning, project efficiency.

### References

1. Brabander, L., & Ayini, A. (2017). Dumayi poza shablonom: innovatsyina paradygma kreatyvnosti v biznesi. [Think outside the box: an innovative paradigm for creativity in business] Kyiv: Fors Ukraine. (in Ukrainian )
2. Kuznietsov, E.A. (2019). Upravlinskyi capital: element systemnoi yakosti. Market Economy: Modern Theory and Practice of Management, 18(3(43)), 11–25. (in Ukrainian)
3. Kuznietsov, E. A. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas, materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru [Concepts of integral quality in the professional management system: Master class, proceedings of the methodological seminar]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
4. Kuznietsov, E. A. (2018). Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas. Materialy metodolohichnoho seminaru [Methodology for researching the professional management system: Master class. Proceedings of the methodological seminar]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
5. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesiionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. Kherson: OLDI PLUS. (in Ukrainian)
6. Mintzberg, H. (2018). Anatomii menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu. [Mintzberg on Management] Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
7. Khodakivskyi, E.I. (2014). Teoretychni osnovy doslidzhennya system upravlinnya pidpryemstvom. Visnyk KhNAU.Seriya: Ekonomichni nauky, 4, 61–68. (in Ukrainian)

УДК 657.1:004.738.5

JEL: M 41

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).329244

**О. В. Побережець,**

доктор економічних наук, професор

E-mail: olga-poberezhec@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1535-9991

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

**Ю. М. Мельник,**

доктор економічних наук, професор

e-mail: 9701080@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2307-1592

Одеський національний технологічний університет,  
вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, Україна.

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

У статті комплексно досліджено вплив інноваційних технологій на функціонування системи фінансового обліку сучасних підприємств. Розкрито сутність цифрової трансформації в обліковій сфері та її роль у забезпеченні оперативності, достовірності й аналітичної глибини фінансової інформації. Особливу увагу приділено таким інструментам, як автоматизація бухгалтерських процесів, впровадження хмарних обчислень, використання аналітики великих даних (Big Data), а також засобам штучного інтелекту, що дозволяють оптимізувати прийняття управлінських рішень. У дослідженні окреслено основні виклики, пов'язані з цифровізацією обліку, зокрема питання інтеграції нових технологій із наявними системами, потребу в підготовці персоналу та ризики кібербезпеки. Виокремлено основні напрями впровадження ІТ у бухгалтерську діяльність, які підвищують якість та прозорість облікової інформації з вирішенням оперативних і стратегічних завдань системи управління. Визначено, що динамічний розвиток та постійне удосконалення цифрових рішень у сфері обліку відкривають нові перспективи для підвищення ефективності облікових процесів і зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності впровадження інновацій через стратегічне планування, нормативну підтримку та розвиток цифрової компетентності кадрів. Зроблено висновок, що використання інноваційних технологій є ключовим чинником підвищення гнучкості, точності та конкурентоспроможності облікової системи в умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** інноваційні технології, цифрова трансформація, автоматизація, фінансовий облік, програмне забезпечення, штучний інтелект, облікові програми,

кібербезпека.

**Вступ.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інноваційні технології відіграють ключову роль у розвитку системи фінансового обліку. Динамічні процеси у сфері інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють зміну традиційних підходів до ведення обліку, управління фінансовими потоками та формування звітності. При цьому використання хмарних сервісів, блокчейн, штучний інтелект і технології обробки великих даних відкривають нові можливості для підвищення оперативності, достовірності та прозорості фінансової інформації, що має вирішальне значення для ефективного управління суб'єктом господарювання.

Разом із тим, запровадження інновацій у систему фінансового обліку супроводжується низкою викликів: від необхідності адаптації нормативно-правової бази та модернізації IT-інфраструктури до потреби у підвищенні цифрової компетентності персоналу. Особливо актуальним є питання забезпечення кібербезпеки та конфіденційності фінансових даних в умовах зростання обсягів цифрової інформації.

**Огляд літератури.** Питання інноваційних технологій в системі фінансового обліку активно досліджують українські та зарубіжні науковці, а саме: Грицай О. [1], Федун В., Ковтонюк І. [2], Мазіна Н. [3], Чех Н. [4], Феденько С. [5], Бардаш С. [6], Яковенко А. [7], Мацків О. [8] та ін. Важливими аспектами дослідження є роль інноваційних технологій в обліковому процесі, з урахуванням викликів сьогодення. Але при цьому залишаються невизначеними системні напрями запровадження цифрових інструментів, що забезпечить підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення, що має особливе значення в умовах воєнного стану.

**Мета та завдання.** Дослідження спрямоване на оцінку впливу інноваційних технологій на трансформацію системи фінансового обліку, виявлення основних викликів, що супроводжують їх впровадження, а також окреслення потенційних можливостей для підвищення ефективності облікових процесів з обґрунтуванням значущості цифровізації фінансового обліку як інструменту забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили здійснити всебічний аналіз впливу інноваційних технологій на систему фінансового обліку. Використано системний підхід для розгляду цифрових тех-

нологій як елементів цілісної системи фінансового обліку, з урахуванням взаємозв'язків між функціональними, технічними та організаційними аспектами; порівняльний метод для зіставлення традиційних та інноваційних підходів до ведення фінансового обліку з визначенням переваг й недоліків впровадження сучасних технологій.

**Результати та обговорення.** В умовах глобалізації економіки та зростаючої інтеграції ринків, своєчасне впровадження сучасних цифрових рішень у систему обліку є критично важливим для збереження конкурентоспроможності підприємств. Автоматизація бухгалтерських процесів сприяє оптимізації витрат, зниженню рівня помилок, пришвидшенню обробки облікових даних та забезпечує доступ до актуальної фінансової інформації у режимі реального часу, що значно підвищує якість управлінських рішень та ефективність фінансового менеджменту.

На думку авторів, «зростання ролі інформаційних технологій у сучасному бізнес-середовищі породжує нові виклики та можливості для сфери бухгалтерського обліку. Незважаючи на потенційні переваги автоматизації та цифровізації процесів, існують певні проблеми, які необхідно вирішити. Однією з цих проблем є відповідне інтегрування інформаційних систем у сфері бухгалтерського обліку для забезпечення їх сумісності та ефективної взаємодії. Крім того, існують питання щодо захисту конфіденційності та цілісності фінансових даних в умовах зростаючої кіберзагрози» [1].

Зауважимо, що цифрові інновації поступово інтегруються у систему сучасного бухгалтерського обліку, виступаючи визначальним чинником його еволюції та трансформації. Використання цифрових технологій, зокрема хмарних обчислень, автоматизованих облікових систем і інструментів обробки великих масивів даних (Big Data), суттєво трансформуює традиційні підходи до ведення, обробки та зберігання фінансової інформації. Такі технологічні рішення не лише оптимізують виконання рутинних операцій, а й підвищують точність, швидкість та надійність облікових процедур. У свою чергу, це сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором, і дозволяє фахівцям з бухгалтерського обліку зосереджуватись на аналітичних функціях. «Крім того, цифровізація змінила функціональний підхід до роботи з інформацією, оскільки паперові носії швидко втрачають свою актуальність, і електронний формат стає основним способом представлення даних. Однак зростання обсягів інформації ускладнює процеси її обробки та аналізу, а також орієнтацію в інформаційному середовищі загалом.

Хмарні технології, або cloud technologies, дозволяють обробляти дані розподіленим способом, забезпечуючи користувачам віддалений доступ до обчислювальних ресурсів. Використання цих технологій робить бізнес-процеси більш зручними та мобільними без потреби в значних додаткових витратах. На сучасному етапі помітно зростання ринку онлайн-бухгалтерії на основі хмарних платформ, таких як FreshBooks, Xero, Myob, Liquid, QuickBooks online тощо» [2].

Впровадження інформаційних технологій у бухгалтерський облік виступає ключовим чинником підвищення ефективності, точності облікових процесів та забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Цифрові рішення дають змогу автоматизувати операції, які раніше потребували значних трудових витрат, а також забезпечують оперативний доступ до фінансової інформації.

Серед основних напрямів впровадження ІТ у бухгалтерську діяльність можна виокремити наступні:

1. Вибір відповідного програмного забезпечення. Перед початком цифрової трансформації важливо здійснити комплексну оцінку потреб підприємства з метою добору таких програмних продуктів, які найбільш повно відповідають його функціональним і технічним вимогам.

2. Інтеграція з наявною інфраструктурою. Нові облікові системи мають бути сумісними з діючими управлінськими та інформаційними системами (наприклад, системами управління ресурсами, кадрами, виробництвом), що забезпечить цілісність облікової інформації та безперервність бізнес-процесів.

3. Підготовка персоналу. Ефективне використання новітніх ІТ-рішень потребує належної підготовки кадрів. Це передбачає організацію навчальних заходів, зокрема тренінгів, семінарів, воркшопів, спрямованих на формування цифрових компетентностей бухгалтерів.

4. Забезпечення інформаційної безпеки. У процесі впровадження слід особливу увагу приділяти захисту даних – через застосування сучасних методів шифрування, систем багатофакторної автентифікації, контролю доступу та резервного копіювання.

5. Постійний моніторинг та оновлення. Інформаційні системи потребують регулярного контролю їх функціонування, технічної підтримки та своєчасного оновлення, що дозволяє адаптувати їх до змін у законодавстві та внутрішніх потреб підприємства.

6. Оцінювання результативності. Необхідним є проведення періо-

дичного аналізу ефективності застосування інформаційних технологій, що дає змогу вимірювати вплив цифровізації на якість обліку, оперативність формування звітності та загальну продуктивність бухгалтерської служби.

Крім того, застосування цифрових технологій у бухгалтерському обліку забезпечує вищий рівень прозорості, достовірності та точності фінансової звітності, що є важливим як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів інформації — зокрема, інвесторів, кредиторів та державних регуляторів. З огляду на посилення вимог щодо фінансової відкритості та відповідності чинному законодавству, підприємства змушені впроваджувати інноваційні технології, що дають змогу ефективно контролювати дотримання нормативних стандартів у автоматизованому режимі.

Впровадження інформаційних технологій у бухгалтерському обліку сприяє зростанню продуктивності праці, мінімізації кількості помилок, автоматизації рутинних операцій, а також забезпечує оперативний і точний аналіз фінансової звітності. Інформаційні технології відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Динамічний розвиток та постійне удосконалення цифрових рішень у сфері обліку відкривають нові перспективи для підвищення ефективності облікових процесів і зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

Підкреслимо, що «основними або ключовими можливостями автоматизації облікових процесів державної установи є: отримання оперативної економічної інформації; автоматизація обліку та розрахунків з оплати праці відповідно до чинних нормативно-правових актів; управління господарськими процесами; негайне отримання інформації про всі об'єкти діяльності; створення системи оперативної звітності; підготовка аналітичної звітності (фінансово-економічної) тощо. При цьому очікуваними перевагами від впровадження автоматизованої системи бухгалтерського обліку можуть бути: підвищення ефективності діяльності підприємства державного сектору його надійність та безпека; обґрунтованість управлінських рішень на різних рівнях управління; ефективне управління персоналом; підвищення ефективності праці керівників і працівників; ефективний контроль діяльності підприємства» [3].

Враховуючи аналіз досліджень, «платформи хмарних сховищ та обчислень почали розвиватися наприкінці 90-х років, і головною ідеєю цієї нової концепції був «необмежений технологічний доступ до даних». Платформи хмарних обчислень переважно стосуються зберігання

даних за межами компанії, у центрі зберігання даних, без необхідності встановлення додаткового обладнання. Незважаючи на те що концепція здається простою, ця технологія все ще перебуває на стадії розроблення через складність програм та широкий спектр платформ. Для оптимального аналізу значних обсягів інформації технологія Big Data демонструє підвищений потенціал для професії бухгалтера. Основними перевагами є: швидше виявлення шахрайства, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення ступеня розуміння економічних тенденцій та підвищення точності» [4].

Серед базових переваг хмарного програмного забезпечення виділяють саме можливість отримання доступу до документів у будь-який час і з будь-якого місця, що значно підвищує зручність для різних груп користувачів, особливо в умовах воєнного стану.

Зауважимо, що «сучасні облікові програми, такі як BAS Бухгалтерія, дозволяють на основі первинних документів автоматично формувати інші документи, що істотно спрощує процес ведення обліку. З'являється можливість ведення облікових даних за допомогою різноманітних пристроїв. Впровадження технології Інтернет речей (IoT) може значно змінити ситуацію в обліку: оснащення механізмів і станків датчиками, контролюючими пристроями та процесорами дозволяє здійснювати збір аналітичних даних під час виробництва. Після обробки цієї інформації та її передачі в облікові системи, автоматично формується база даних про стан обладнання та відповідні виробничі процеси» [5].

На думку авторів «для підвищення ефективності впровадження цифрових технологій слід забезпечити проведення цифровізації країни комплексно, а не окремих її сфер. Саме тому цифрові тренди притаманні різним сферам життя та діяльності суб'єктів господарювання і людей, незважаючи навіть на те, що вони прямо можуть і не впливати на них або їх застосування в конкретній сфері вимагає виконання додаткових дій. Зокрема, враховуючи можливість технології блокчейн, яка пов'язана, насамперед, з фінансовою сферою, її застосування має багато перспектив і в сфері бухгалтерського обліку. Дана технологія дозволяє зберігати дані за допомогою постійної цифрового запису; забезпечувати доступ кожного учасника до актуальної копії бази даних, швидкість і надійність виконуваних операцій; захист операцій і користувачів завдяки децентралізації даних між серверами» [6].

Підкреслимо, що «для ефективного впровадження інноваційних

рішень в сфері обліку і аудиту в Україні можна базувати на досвіді США та Європи. Важливим є розвиток правової бази для регулювання цифрових технологій, що створює умови для їхнього безпечного та ефективного застосування. Також варто впроваджувати спеціалізовані освітні програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності аудиторів і бухгалтерів. Крім того, необхідна інтеграція штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих систем для забезпечення прозорості, зниження ризиків та підвищення швидкості аналізу даних. Важливим є також підтримка державою інноваційних стартапів у фінансовому секторі блокчейн може суттєво змінити традиційні підходи в бухгалтерському обліку та аудиті, роблячи їх більш ефективними та безпечними. Використання технології блокчейн у бухгалтерському обліку є значним кроком уперед у забезпеченні прозорості, надійності та ефективності фінансових операцій» [7].

На думку науковців, «ERP-система (Enterprise Resource Planning) надає можливість здійснювати одноразове введення первинних даних; використовувати одну інформаційну базу, що сприяє мінімізації розбіжностей між системами бухгалтерського та управлінського обліку і не вимагає розробки додаткової структури для введення управлінських даних; виключити необхідність імпорту даних з одного програмного продукту в інший. Серед переваг: дозволяє керівництву суб'єкта господарювання побудувати ефективну інформаційну систему, що формує релевантні дані для досягнення вищих результатів» [8].

Важливим питанням в сфері інноваційних технологій в обліку є саме зниження ризиків втрати даних та дотримання кібербезпеки, що напряму впливає на систему управління та можливості розвитку суб'єкта господарювання. На думку науковців, «інформація про всі факти господарської діяльності підприємства, яка формується в системі його бухгалтерського обліку, характеризується високим ступенем цінності та є запорукою стійкості, розвитку та ефективності діяльності такого підприємства, але лише за умови її надійного захисту. Проте тотальна автоматизація, у тому числі, і в сфері бухгалтерського обліку та передбачає впровадження спеціалізованих сучасних технологій і програм для його ведення, попри беззаперечні переваги, ставить під загрозу витоку інформації, хакерських атак, зламу інформаційних мереж, різного роду шахрайства тощо всі облікові дані, які обробляються та зберігаються в цифровому середовищі» [9].

Серед ключових напрямів впливу інноваційних технологій на функціонування системи фінансового обліку підприємств можна виявити наступні:

- Автоматизація облікових процесів значно скорочує витрати часу на виконання рутинних операцій, таких як формування первинних документів, проведення типових господарських операцій, підготовка звітності. За результатами опитування бухгалтерів та фінансових менеджерів 58% респондентів зазначили, що завдяки впровадженню облікових ІТ-систем (зокрема BAS, SAP) вони витрачають на 30–40% менше часу на підготовку звітних документів.

- Підвищення точності облікових даних. Інформаційні системи дозволяють мінімізувати ризик людських помилок, що особливо важливо при роботі з великими обсягами даних. У досліджених підприємствах кількість виявлених помилок у фінансовій звітності зменшилася в середньому на 45% після впровадження автоматизованих облікових рішень.

- Покращення сучасної аналітичної функції обліку. Використання технологій Business Intelligence, машинного навчання та інструментів візуалізації даних (Power BI, Tableau) дало змогу підприємствам проводити глибший аналіз фінансово-господарської діяльності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

- Реалізація принципу безперервного обліку. Завдяки хмарним рішенням облікові дані стають доступними в режимі реального часу для широкого кола користувачів – керівництва, інвесторів, аудитора, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності у фінансовому управлінні.

- Адаптація до змін нормативного середовища. Сучасні облікові платформи оперативно оновлюються відповідно до змін у законодавстві, що забезпечує відповідність облікової інформації актуальним вимогам податкового та фінансового регулювання.

**Висновки.** Таким чином, результати дослідження підтверджують, що цифрові інновації відіграють ключову роль у трансформації системи фінансового обліку сучасних підприємств. Інтеграція інформаційних технологій, зокрема хмарних сервісів, автоматизованих облікових платформ, систем обробки великих даних та штучного інтелекту, сприяє підвищенню точності, оперативності та ефективності бухгалтерських процесів.

Застосування сучасних ІТ-рішень дозволяє автоматизувати рутинні операції, знизити ризик помилок, забезпечити своєчасний доступ до фінансової інформації, а також посилити аналітичну складову обліку. Разом із тим, ефективне впровадження інноваційних технологій потребує

комплексного підходу, що включає ретельний огляд та відбір програмного забезпечення, інтеграцію з існуючими системами, навчання персоналу, забезпечення кібербезпеки та постійний моніторинг результатів.

Загалом, цифрова трансформація фінансового обліку відкриває нові можливості для стратегічного управління фінансами, підвищення транспарентності звітності та забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Успішна адаптація до технологічних змін є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища та глобальних викликів.

### Список використаної літератури

1. Грицай О., Папіш В. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>.
2. Федун В., Люба А., Ковтонюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 440–452. URL: <https://doi.org/10.35774/есона2024.02.440>.
3. Мазіна Н.М. Особливості розвитку інформаційних технологій в організації бухгалтерського обліку установ державного сектора. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24.\\_topic\\_Natalia-M.-Mazina-100-106.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Natalia-M.-Mazina-100-106.pdf)
4. Чех Н.О., Конопліна О.О., Мізік Ю.І. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку та пов'язані ризики безпеки. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 55. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55\\_2021/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/33.pdf)
5. Феденько С.М., Плекан М.В., Юрченко О.А. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та інструменти автоматизації. Економіка і регіон. 2024. № 4 (95). DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3625
6. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301>
7. Яковенко, А., Гнатська, Т., & Воронюк, І. (2024). Інноваційні рішення в сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. (21), 75–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>
8. Мацків О. І. Інформаційні технології бухгалтерського обліку в умовах діджиталізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. №11-12. С. 67–75. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/67-75.pdf>
9. Попівняк Ю. М. Кібербезпека та захист бухгалтерських даних в умовах застосування новітніх інформаційних технологій. Бізнес Інформ. 2019. № 8. С. 150–157. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-150-157>.

*Стаття надійшла 09.10.2024 р.*

**O. V. Poberezhets,**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
E-mail: olga-poberezhec@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-1535-9991

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

**Y. M. Melnyk,**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
E-mail: 9701080@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-2307-1592

Odesa National University of Technology,  
112 Kanatna St, Odesa, 65039, Ukraine.

## **INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE FINANCIAL ACCOUNTING SYSTEM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

The article comprehensively investigates the impact of innovative technologies on the functioning of the financial accounting system of modern enterprises. The essence of digital transformation in the accounting sector and its role in ensuring the efficiency, reliability and analytical depth of financial information are revealed. Particular attention is paid to such tools as automation of accounting processes, the introduction of cloud computing, the use of big data analytics (Big Data), as well as artificial intelligence tools, which do not allow optimizing the implementation of management decisions. The study develops the main challenges associated with the digitalization of accounting, in particular the issues of integrating new technologies with existing systems, the need for personnel training and cybersecurity risks. The main areas of IT implementation in accounting activities are identified, which increase the quality and transparency of accounting information with the solution of operational and strategic tasks of the management system. It is determined that the dynamic development and continuous improvement of digital solutions in the field of accounting open up new prospects for increasing the efficiency of accounting processes and strengthening the competitive positions of business entities, which is especially important in the context of global challenges and uncertainty. The directions for increasing the efficiency of innovation implementation through strategic planning, regulatory support and development of digital competence of personnel are substantiated. It is concluded that the use of innovative technologies is a key factor in increasing the flexibility, accuracy and competitiveness of the accounting system in the digital economy.

**Keywords:** innovative technologies, digital transformation, automation, financial accounting, software, artificial intelligence, accounting programs, cybersecurity.

### References

1. Hrytsai, O., & Papish, V. (2024). Development of information technologies in Ukraine and their integration into the field of accounting. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>
2. Fedun, V., Liuba, A., & Kovtoniuk, I. (2024). Digital innovations and their impact on accounting. *Economic Analysis*, 34(2), 440–452. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.440>
3. Mazina, N. M. (2024). Features of information technology development in the organization of accounting in the public sector. *Actual Problems of Economics*, (6), 100–106. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24.\\_topic\\_Natalia-M.-Mazina-100-106.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Natalia-M.-Mazina-100-106.pdf)
4. Chekh, N. O., Konoplina, O. O., & Mizik, Yu. I. (2021). Information technologies in accounting and related security risks. *Infrastructure of the Market*, (55). [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55\\_2021/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/33.pdf)
5. Fedenko, S. M., Plekan, M. V., & Yurchenko, O. A. (2024). Digitalization of accounting: Current trends and automation tools. *Economy and Region*, (4)(95). [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3625](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3625)
6. Bardash, S. V., & Hrabchuk, I. L. (2021). Digital technologies in the field of accounting: Key opportunities and risks. *Effective Economy*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301>
7. Yakovenko, A., Hnatieva, T., & Vroniuk, I. (2024). Innovative solutions in the field of accounting and audit. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, (21), 75–85. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>
8. Matskiv, O. I. (2023). Accounting information technologies in the digitalization environment. *Scientific Bulletin of ONEU*, (11–12), 67–75. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/67-75.pdf>
9. Popivniak, Yu. M. (2019). Cybersecurity and protection of accounting data in the context of the use of advanced information technologies. *Business Inform*, (8), 150–157. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-150-157>

УДК 657: 65. 92.338:502.3

JEL: M 11; M 31; Q 20; Q 51

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327490

**O. V. Sadchenko,**

Dr. Sc. (Economics), Professor,

Head of the Department of Marketing & Business Administration<sup>1</sup>

Dr. hab., Professor<sup>2</sup>

E-mail: esadchenko@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4914-6249

<sup>1</sup>Odesa I. I. Mechnikov National University,

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

**M. Śleziak,**

Rector<sup>2</sup>

E-mail: msleziak@wseh.pl

ORCID: 0000-0003-0286-178X

**J. Dec,**

Chancellor<sup>2</sup>

E-mail: jdec@wseh.pl

ORCID: 0009-0004-7075-282X

<sup>2</sup>University of Economics and Humanities,

4 V. Sikorsky St., Bielsko-Biała, 43-300, Poland.

## **RELATIONAL MARKETING AND MANAGEMENT MODELS OF LEAN MANUFACTURING CONCEPTS IN THE AGE OF DIGITALIZATION**

The article examines the main relational marketing approaches in the context of environmentally-oriented production. This study focuses on the implementation of lean marketing in manufacturing processes using Industry 4.0 technologies. This study analyzes the concepts of lean production, aimed at eliminating waste, optimizing processes, and creating value for the customer with minimal resource consumption. This paper explores the potential of relational marketing as a key approach to building long-term, value-based customer relationships in the context of the Lean Production concept. The possibilities of relational marketing as a tool for strengthening sustainable relationships with customers within the framework of the lean manufacturing philosophy are also considered. Current management models that contribute to the implementation of the principles of loss minimisation, increased operational flexibility and sustainability of business processes are analysed. Particular attention is paid to the influence of digital technologies - CRM systems, automation of client scenarios, data analytics - on the adaptation of relational marketing to the requirements of the Lean approach. The role of digital solutions -

intelligent data processing algorithms - is highlighted. Recommendations are presented on the formation of hybrid marketing and production strategies that help create sustainable value and strengthen the competitive advantage of enterprises in the digital age. The paper examines modern management models that reduce losses, optimize processes, and increase value for the consumer. The paper proposes integration strategies that combine marketing and production processes aimed at achieving sustainable efficiency and competitiveness of enterprises in the digital era.

**Keywords:** eco-oriented production, lean manufacturing, green marketing, relational marketing, marketing strategies, management, sustainable development, digitalization.

**Introduction.** Modern economic conditions, characterised by high competition, digital transformation and growing consumer expectations, require enterprises to implement integrated approaches to the management of production and marketing processes. One such approach is the integration of relational marketing and management models with the concept of lean manufacturing. This synergy is particularly important in the era of digitalisation, when the capabilities of intelligent systems, big data analytics and automation provide a qualitatively new level of customer centricity and operational efficiency.

The current stage of digitalisation of business requires a revision of traditional marketing and management practices in favour of more flexible and customer-oriented models. Relational marketing, focused on building long-term mutually beneficial relationships with customers, is becoming an integral element of modern management strategies. It ensures continuous communication, personalisation of offers and growth of customer loyalty, which is especially important for companies implementing the principles of Lean approach. At the same time, Lean production, aimed at eliminating losses and maximising customer value, requires finely tuned systems of interaction both internally and with external stakeholders.

In the age of digitalisation, the relationship between relational marketing and Lean management is being strengthened by the introduction of digital platforms, CRM systems, artificial intelligence technologies and predictive analytics tools. This creates the prerequisites for adaptive, sustainable and customer-centric business models.

Thus, the relevance of the topic is due to the need for scientific understanding and practical application of relational marketing as a basis for effective management of lean production models in the digital economy. The study of this relationship will make it possible to substantiate new approaches to improving the competitiveness of enterprises and the formation of sustainable relationships with consumers on the basis of digital tools.

The prospects of this study are determined by the need to rethink marketing strategies through the prism of lean principles and develop new methodological foundations that ensure synergy between production and marketing efficiency.

However, the issues of their effective application in lean manufacturing conditions remain insufficiently studied. Thus, the analysis and development of approaches to the implementation of relational marketing solutions within the framework of the lean manufacturing concept are urgent tasks of modern marketing science and practice.

**Literature review.** In the scientific literature and marketing practice the peculiarities of the application of relational marketing in the conditions of lean production, where the priority is given not only to performance, but also to resource efficiency. The purpose of the literature review is to highlight key theoretical and practical aspects of lean production in the context of relational marketing, sustainable development and circular economy.

I would like to acknowledge the work of such scholars: Berezovska L., & Kirichenko A. [1]; Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. [2]; Vasylytsiv N. M. [3]; Verkhoglyadova N. I. [4]; Vinogradova O. V., Nedopako N. M. [5]; Kostyuchenko V., Pashchenko I., Sakovets I. [7]; Krymska A.O., Balyk U.O., Klimova I.O. [8]; Livoshko T. [9]; Marchenko O. [10]; Nemish, Y. [11]; Fedorchuk, A. O. [13]; Kharchenko M. O., Panchenko A. O. [14].

These articles propose an approach to the digitalisation of tools used in the implementation of the best available technologies in order to increase resource efficiency and reduce negative environmental impact. The article presents a conceptual approach to digitalisation of industrial systems strategy based on the paradigm of sustainable eco-innovation and circular business models in the context of Industry 5.0.

These sources provide comprehensive analyses and practical recommendations for integrating environmentally oriented strategies and digital technologies into industrial production, contributing to sustainable development and increasing the competitiveness of enterprises.

However, scientific literature and marketing practice insufficiently studied the peculiarities of relational marketing application in the conditions of lean production, where the priority is given not only to efficiency, but also to resource efficiency. Relational marketing in the conditions of sustainable development on the example of entrepreneurship is devoted to very few scientific works, practically there are none. There are separate studies on the principles of lean production, circular economy ta sustainable

development, but there are no works that combine all these concepts: the study of the integration of relational marketing and lean production in the conditions of digitalisation.

However, scientific literature and marketing practice insufficiently studied the peculiarities of relational marketing application in the conditions of lean production, where the priority is given not only to efficiency, but also to resource efficiency. Relational marketing in the conditions of sustainable development on the example of entrepreneurship is devoted to very few scientific works, practically there are none. There are separate studies on the principles of lean production, circular economy and sustainable development, but there are no works that combine all these concepts: the study of the integration of relational marketing and lean production in the conditions of digitalisation.

**Objectives and tasks.** The purpose of this study is to examine the characteristics of relational marketing approaches in the context of environmentally friendly production. To determine the specific features of relational marketing in sustainable development.

And the goal of relational marketing is to build sustainable customer loyalty, which contributes to the growth of repeat purchases and the creation of mutual value for both the company and the consumer. The key pillars of this concept are trust and the provision of added value. This approach is based on shifting the focus from the product to the customer, as a result of which marketing strategies are oriented towards personalised service and satisfaction of individual needs. Relational marketing implies not intrusive sales promotion, but the provision of quality service and support, which guarantees the consumer confidence in the expediency and quality of purchases.

The objectives of the research are: to analyse the synergistic effect of the integration of relational marketing and the concept of lean production (to identify the points of intersection between the Lean philosophy (loss elimination, value maximisation) and the relational marketing model (long-term relationships with customers), to assess the mutual influence of customer focus and production efficiency); to form new management models in the conditions of digital transformation (developing agile, digital-centric management models that address customer needs and optimise processes, integrating CRM systems, IoT, AI and Big Data in support of a relational approach and Lean strategies); developing strategies for personalised customer interaction based on Lean methodology (building

value chains in which the customer is central, adapting production processes to the preferences of target groups); assessing the impact of digitalisation on the effectiveness of relational marketing and Lean management (analysing performance metrics: customer retention rate, return purchase rate, reduction of production losses, etc.); identification of barriers and risks in integrating these concepts in the context of digitalisation (identification of technological, organisational and cultural obstacles in synchronising marketing and Lean approaches, development of mechanisms for personnel adaptation and changes in corporate culture); development of practical recommendations for enterprises to build sustainable and digitally adaptive business models (creation of integrated strategies for managing customer relations and production resources on the basis of digital technologies, application of best practices in the context of digitalisation).

**Research methods.** To study the topic, a multidisciplinary and multilevel approach can be used, combining both qualitative and quantitative methods. The main research methods are case studies (case analysis), the purpose of which is to study the practical experience of companies integrating relational and Lean strategies with digital technologies, also the expert interview method to obtain qualitative data from specialists in marketing, digital technologies and production management; the system analysis method — establishing relationships between marketing, production, digital technologies and consumer behavior; digital analytics methods and CRM analysis to study customer data, digital footprint, behavior and engagement; Customer Journey Mapping — visualization of the customer's path and identification of points of interaction with Lean and digital processes; BPMN (Business Process Modeling Notation) for modeling management and production processes with a focus on integrating digital and relational approaches; Value Stream Mapping (VSM) — analysis of the value stream at an enterprise to identify losses and opportunities for the implementation of marketing and digital improvements.

**Results and discussion.** With the rapid digital transformation of business, there are increasing demands for the integration of marketing strategies with managerial models of production efficiency. Modern enterprises are faced with the need to adapt to a dynamically changing market environment due to increasing competitive pressure, digital transformation and growing requirements for sustainable development. In these conditions, the concept of Lean Production becomes not only a tool for

increasing efficiency, but also a strategic direction for business development. However, traditional marketing approaches focused on maximising sales and short-term profits often conflict with Lean principles aimed at eliminating losses, optimising business processes and creating value for the customer. This requires revision of marketing strategies and introduction of new models capable of integrating Lean principles with modern marketing tools. In this context, relational marketing approaches are of particular interest, which combine elements of various marketing concepts (traditional, digital, sustainable marketing, etc.), creating a synergistic effect.

Today's market conditions require enterprises not only to increase efficiency, but also to be flexible in their promotional strategies and interaction with customers. In this context, the concept of Lean Production, which aims to minimise waste and create value for the customer, faces the need to adapt marketing approaches to the new requirements of digitalisation, sustainability and personalisation.

Relational marketing is a strategic approach based on the integration of multichannel communications and a variety of marketing tools to form a unified system of interaction focused on establishing and maintaining sustainable relationships with customers. Relational marketing synthesises traditional and digital methods of promotion, which allows both expanding the reach of the target audience and increasing the effectiveness of communication influences. The concept of Lean Production, in turn, focuses on the systematic reduction of all types of costs and unproductive operations, thereby maximising customer value creation.

Traditional marketing strategies focused on sales volumes and attracting new customers are often ineffective in lean approaches, where long-term value and customer loyalty become the key factor. This calls for the development of new marketing systems that can integrate lean principles, minimising redundant costs, increasing the effectiveness of communications and creating personalised value propositions.

In this context, relational marketing approaches that combine elements of traditional, digital, sustainable marketing that uses a relational database (a database based on a relational data model) are promising. The use of relational databases was proposed by Edgar Codd from IBM back in 1970 [19].

Relational marketing as a concept began to emerge in the 1980s in response to growing competition and the realisation that retaining customers could be more profitable than continually attracting new ones. It initially

developed in the B2B (business-to-business) and service industries, where establishing long-term customer relationships was particularly important.

The main stages of relational marketing development may be summarized as follows.

1960s-1970s: the main approaches of marketing theory. During this period, marketing was mainly oriented towards transactional strategies, focusing on one-off sales and mass advertising. However, the first ideas about the need for customer retention emerged. The theoretical basis of relational marketing was laid in the works of researchers who studied customer satisfaction and repeat purchases [19].

1980s: The term «relationship marketing» is coined. In 1983, Professor Leonard Berry [20] first coined the term relationship marketing in an article published in the Journal of the Academy of Marketing Science. He proposed a concept of marketing that focused not only on attracting customers, but also on building long-term relationships with them.

1990s: Stage of theory development and empirical research.

In 1994, Evert Gummesson [21] expanded the understanding of relational marketing by proposing the concept of '30R' (30 relationships in marketing). He described the importance of interacting not only with customers but also with suppliers, partners and other stakeholders.

In 1995 Christian Grönroos [22] published an important paper emphasising the importance of trust and commitment in the relationship between companies and their customers.

2000s-present phase of digitalisation and CRM development. Important publications from this period include the works of Philip Kotler, Jagdish Sheth [16] and other leading marketers who adapted the concept of relational marketing to the digital environment.

With the development of CRM (Customer Relationship Management) systems, relational marketing gained a technological foundation. Companies started to actively use databases, personalised communications and automated systems to manage customer relationships.

The use of databases plays a key role in relational marketing as it allows you to collect, store, analyse and use customer information to build long-term relationships. The basic principles of databases include:

1. Centralisation and structuring of data. The database should be a single repository of customer, partner and transactional information. Data should be structured by key parameters: personal data, purchase history,

preferences, brand interactions. Relational databases (e.g. MySQL; PostgreSQL) are used. So, MySQL is a database management system based on the relational data model proposed by Edgar Codd [19]. It is used to store, manage and retrieve structured data. It stores data in the form of linked tables. MySQL is characterised by high speed, stability and easy integration with various software systems.

MySQL is used: Web development (basis for storing data on most websites and web applications (e.g. WordPress, Joomla, Drupal), used in conjunction with PHP, Python, JavaScript (LAMP-, or MEAN-stacks); CRM and ERP systems (storing information about customers, orders, transactions (e.g. in Bitrix24, Odoo and other solutions); Online shopping and marketing (user segmentation, purchase history and, behavioural analysis); financial and logistics systems (transaction management, customer database management, reporting); digital marketing and relational marketing (storage and analysis of customer data for personalised communications, interaction with CRM, APIs and BI tools (e.g. for audience segmentation and automated mailings).

Relational marketing is based on building long-term relationships with customers through personalisation and analysis of consumer behaviour. MySQL in this system plays a key role as a means of storing and processing customer data. The main functions of MySQL in relational marketing: storage of customer profiles (name, contacts, purchase history, interactions, responses to promotions); database segmentation — selection of customer groups by interests, behaviour or loyalty; integration with CRM systems (Salesforce, HubSpot, Bitrix24); analysis and personalisation of marketing campaigns — use of SQL queries to generate target audience samples; automation of trigger notifications — generation of mailings and actions based on records in the database.

MySQL application in Lean management: In the Lean approach, optimising business processes, reducing losses and increasing transparency at all levels are of particular importance. MySQL helps to realise this through structured storage and analysis of production data. The role of MySQL in Lean management models: real-time tracking of production operations — storing data on equipment status, task completion time, inventory levels and defects; integration with visualisation systems and VSM (Value Stream Mapping) — MySQL data is visualised for bottleneck analysis; evaluation of KPIs — SQL queries to calculate OEE, Takt Time, Lead Time and other

metrics; support for Lean digitalisation tools — embedding in IoT and ERP systems where each device or module sends data to the database.

MySQL is a digital tool for information management in strategically important areas: in marketing — for building personalised and effective communications; in Lean management — for increasing transparency of processes and prompt response to deviations.

PostgreSQL is a powerful open source object-relational database management system designed to store, process and analyse large amounts of structured information. It supports advanced data manipulation features, including transactions, nested queries, stored procedures, triggers, indexes, and integration with analytical tools. PostgreSQL is characterised by high reliability, scalability and adaptability for complex digital management tasks.

Implementing Lean principles in a production environment requires transparency of processes, control over resource flows, and timely detection of losses. PostgreSQL provides the foundation for creating flexible information systems that support key elements of the Lean approach.

The main areas of application of PostgreSQL in the Lean environment are: digitalization of production monitoring (collection and storage of data on the equipment status, downtime, line load and product quality; the ability to aggregate information from various sources (sensors, ERP, MES) into a single database); support for analytics and process improvement (use of complex SQL queries to analyze bottlenecks, identify causes of deviations and evaluate performance (e.g. calculating Takt Time, OEE), storing data for building a Value Stream Map (VSM) and subsequent modeling of improvements); integration with digital Lean tools (connection with BPMN and CMMS systems to automate data flows and the ability to develop custom Lean applications using PostgreSQL as a backend database); flexible change management and visualization (working with dynamic data in real time and generating dashboards based on stored data — as a means of supporting decisions to eliminate losses and deviations).

PostgreSQL acts as the intelligent core of Lean enterprises' digital infrastructure, providing reliable management of the data required for continuous process improvement. Thanks to its openness and extensibility, the system effectively adapts to the unique requirements of Lean manufacturing — from operational accounting to strategic analytics.

2. Segmentation and personalisation. Customers are segmented by various characteristics: demographics, behavioural factors, loyalty level. Data

allows you to create personalised offers, increasing customer satisfaction.

3. Dynamic updating and actualisation. Data should be updated regularly to reflect the current state of customer relationships. Automation of update processes is important (through CRM systems, API — an application programming interface, i.e. a set of rules and tools with which one programme can interact with another, integrations and analytics).

4. Analytics and forecasting. Using analytics tools (Big Data, AI (Artificial Intelligence) is a field of computer science that aims to create systems that can mimic human thinking, behaviour and learning. In other words, it is the ability of machines to analyse, make decisions, learn and act according to the situation) to predict customer behaviour. Identifying patterns that help increase customer retention and improve marketing strategies.

5. Data protection and legal compliance. Customer data must be stored in accordance with legal regulations (GDPR is the General Data Protection Regulation (adopted in the EU in 2016, in force since 25 May 2018) [23]. It sets out the rules for processing personal data of EU citizens, and affects all companies that handle this data - regardless of their geographical location, Personal Data Act). Access to information is restricted by security levels and encryption is used.

6. Integration with CRM and omnichannel systems. An important element of the digital infrastructure is the connection of the database to customer relationship management systems and omnichannel communication platforms. This integration enables centralised processing of information about customers, interactions and transactions. One of the leading solutions in this area is Salesforce, a cloud-based ecosystem that integrates sales, marketing, customer service, analytics and business process automation functions into a single platform. By syncing with databases, CRM systems ensure that customer data is complete and up-to-date, support personalised engagement strategies and improve operational efficiency at all levels. It combines sales, marketing, customer service, analytics and process automation into a single ecosystem; HubSpot is an integrated digital platform focused on implementing inbound marketing strategies, driving sales and providing a quality customer experience. Its functionality is aimed at forming and developing long-term relationships with customers through personalised communications, automation of interactions and integrated management within a single environment. Thanks to its user-friendly interface and tight integration of CRM modules with marketing tools, HubSpot is widely used in small and medium-sized businesses as an

effective solution for optimising marketing and operational processes.

Bitrix24 is a comprehensive digital platform for automating management, communication and marketing processes, focused on increasing the efficiency of internal and external business interactions. By integrating CRM, project management, collaboration and analytics modules, the system helps minimise the loss of time, resources and information, which is in line with the key principles of lean manufacturing.

With the ability to adapt business processes, track tasks in real time, and provide analytical support for management decisions, this platform is widely used by organisations seeking operational flexibility, cost reduction, and a value-based customer relationship model. This platform is an all-in-one platform for business management, sales and communications, combining CRM, tasks, chat, telephony, websites and automation in a single interface. It is especially popular among small and medium-sized businesses). It is important to synchronise data with various interaction channels (email, messengers, social networks, mobile applications).

7. Automation of marketing processes. Using databases allows you to automate marketing campaigns (email newsletters, trigger notifications - these are automatic messages that are sent to the user in response to a certain action, event or condition. They are launched by a trigger - that is, a signal that the system recognizes and reacts to it in a predetermined way). Scenarios for interaction with clients are configured based on their behavior and preferences.

The use of databases in relational marketing helps companies build personalized and long-term relationships with customers, increasing their loyalty and value for the business. Integration with CRM, analytics and data protection are key aspects of the effective use of these databases.

Relational marketing developed as an alternative to traditional marketing approaches focused on one-time sales. It has evolved from theoretical concepts to practical tools, including CRM and digital strategies, making it an important direction in modern marketing.

Relational marketing is a strategy focused on building and maintaining long-term relationships with customers, partners, and other stakeholders. Unlike traditional transactional marketing, which focuses on one-time sales, relational marketing is aimed at creating strong connections, increasing customer loyalty, and increasing their lifetime value. Relational marketing was formed as a conceptual opposite to transactional models that emphasize one-time purchases and sales. And today, relational marketing forms

positions that enhance and improve the quality of a product. Its development reflects the transition from theoretical foundations to applied solutions, including customer relationship management (CRM) systems and digital communication technologies. In modern conditions, relational marketing is a strategic direction aimed at forming sustainable, long-term relationships with consumers based on a personalized approach and value interaction.

The main principles of relational marketing are:

- long-term relationships — priority is given not to a one-time transaction, but to sustainable interaction;
- customer focus — satisfying customer needs becomes a key task on an ongoing basis;
- personalization — an individual approach to each client, taking into account their preferences for the long term;
- two-way communication — active interaction with clients through various channels without intermediaries;
- loyalty and trust — loyalty programs, bonuses and privileges for regular customers.

Relational marketing tools can be: CRM systems for managing customer data, loyalty programs and bonus systems, personalized offers and mailings, content marketing and social networks, after-sales service and support. These tools are similar to the usual mechanisms used in marketing, but with the only difference that the entire marketing policy is aimed at long-term cooperation. Relational marketing is especially relevant in conditions of high competition, when customer retention becomes more important than attracting new ones.

The technological basis of Customer Relationship Management (CRM) for relational marketing is innovative approaches to digitalization in the context of Industry 4.0. CRM systems are the foundation of relational marketing, providing automated management of customer relationships. They allow companies to collect, analyze and use data to create a personalized experience and increase customer loyalty.

The architecture of a CRM system, which is built on the basis of several key components:

- customer database: a centralized storage of information about customers, including contact information, purchase history, preferences and interactions,
- analytical module: tools for data analysis, forecasting customer behavior and evaluating the effectiveness of marketing strategies,

- process automation: mechanisms for managing communications (email marketing, chat bots, reminders), optimizing sales and customer service,
- integration with external platforms: connecting CRM with social networks, e-commerce platforms, ERP systems and other business applications.

Key CRM technologies used in relational marketing:

- Big Data and artificial intelligence (AI). Analysis of large data sets helps segment customers and predict their behavior. AI algorithms recommend personalized offers based on customer preferences.
- Cloud technologies (Cloud CRM). Cloud CRM (Salesforce, HubSpot, Zoho) provide access to data from anywhere in the world and reduce infrastructure costs. Provide data security and convenient scalability.
- Marketing automation. Automated email newsletters, push notifications, chatbots help maintain communication with customers. Triggered interaction scenarios increase customer engagement.
- Omnichannel and integration. CRM combines data from online and offline channels (website, social networks, messengers, phone calls, offline stores). Customers get a single experience of interaction with the brand.
- Blockchain and data security. Protecting customers' personal data, preventing fraud. Increased transparency and trust in customer relationships.

CRM functions for relational marketing:

- Personalization of interactions: CRM analyzes data and offers personalized offers.
- Automation of communication: CRM sets up email campaigns, reminders, push notifications and chatbots.
- Prediction of customer behavior: AI algorithms predict which customers are prone to repeat purchases or may leave.
- Monitoring customer satisfaction: CRM collects feedback and analyzes the level of customer satisfaction.
- Loyalty programs: manage bonus systems and discounts for regular customers.

Popular CRM systems for relational marketing.

- Salesforce — one of the leading cloud CRMs, uses AI (Einstein) for data analysis.
- HubSpot CRM — a free option with powerful marketing tools.
- Microsoft Dynamics 365 — integration with the Microsoft ecosystem.
- Zoho CRM — convenient for small and medium businesses.

CRM systems are the technological basis of relational marketing, providing data collection and analysis, automation of interactions and a personalized approach to clients. The development of artificial intelligence, Big Data and cloud technologies makes CRM tools increasingly powerful and effective.

When considering relational marketing, greenwashing and business models can either complement or contradict each other, depending on the company's strategic approach to sustainability. Some companies use greenwashing elements as part of their business strategy, creating the illusion of environmental friendliness to increase consumer loyalty and attract investors. In this case, greenwashing becomes a marketing tool that fits into traditional business models aimed at increasing sales and the company's market value. For example, brands that claim to use "green" materials, but do not disclose the actual amount of recycled materials. Companies that advertise carbon neutrality, but do not take significant steps to reduce emissions.

Contradictions between Greenwashing and business models within relational marketing. On the other hand, greenwashing contradicts sustainable and ethical business models focused on long-term development. Companies that truly integrate ESG principles (environmental, social and governance factors) strive to actually reduce their negative impact on the environment.

Examples of conflicts include cases where, in circular economy-based business models, greenwashing undermines consumer trust by devaluing genuine efforts, and in strictly regulated industries such as electricity generation, it can result in legal and reputational risks.

Thus, the choice between real sustainability and greenwashing determines the long-term competitiveness of a company. Organizations that rely on «greenwashing» may win in the short term, but risk losing the trust of the audience and facing sanctions. In systems that include people (for example, production systems, social systems, the national economy), functioning depends on the management carried out by people. All these branches have in common a systems approach, a systems principle of research — consideration of the studied set not as a simple sum of components (linearly interacting objects), but as a set of nonlinear and multi-level interacting objects. There is a need to develop scientifically based approaches to the formation of marketing systems that can combine the principles of lean manufacturing with the capabilities of relational marketing to create sustainable competitiveness of enterprises. Modern businesses face challenges related to the depletion of natural resources,

climate change and increasing consumer demands for environmental responsibility of brands. In this context, the concepts of sustainable development, circular economy and relational marketing are acquiring strategic importance for companies striving for long-term success.

The concept of lean production, focused on the systematic identification and elimination of losses, assumes the creation of maximum value for the end consumer with minimal resource expenditure. The introduction of Lean philosophy into management and production practices requires corresponding changes in the field of marketing, since efficiency and rationality are becoming key determinants of all business processes.

Traditional marketing models, which focus primarily on increasing sales volumes and aggressively acquiring new customers, in some cases conflict with the principles of Lean, which prioritizes sustainable development, customer retention, and long-term value. Mass communications, excessive advertising budgets, and unproductive distribution channels can be seen as forms of marketing waste that require optimization.

Sustainable development is a concept aimed at the harmonious development of the economy, society and ecology without harming future generations. Companies following the principles of sustainable development receive a number of advantages: economic benefit — cost optimization through resource conservation, increased production efficiency, innovation and competitiveness — the introduction of environmentally friendly technologies and new business models, access to financing — sustainable companies attract ESG investors and receive preferential lending terms, social loyalty — consumers increasingly choose brands focused on the principles of sustainable development. The circular economy is a model based on a closed production cycle, in which waste is transformed into a resource. It helps to minimize the ecological footprint and maximize the value of products. The advantages of the circular economy: reduced raw material costs — reuse of materials, reduced waste — recycling, secondary production, supply stability — dependence on new natural resources is reduced, regulatory compliance — companies avoid fines for environmental pollution.

In the context of digitalization and the growing need for customer focus, the need to transform marketing strategies focused on integrating a lean approach is increasing. This determines the transition from transactional to relational marketing, within which the emphasis is increased on building trusting relationships, personalized service and optimizing communication

costs. Thus, a new paradigm of marketing activities is being formed that corresponds to the goals and objectives of Lean management.

**Conclusions.** Marketing process automation technologies (marketing automation), new generation CRM system tools, and the use of integrated KPIs that allow linking marketing indicators with operational metrics of lean manufacturing are acquiring particular importance. Digitalization of approaches ensures synergy between various interaction channels and forms the basis for sustainable, customer-oriented and cost-effective marketing activities that comply with Lean management principles.

Thus, the set of identified tools and methods can be considered as a basis for the formation of an adaptive marketing model that contributes to the achievement of the strategic goals of the enterprise in the context of resource constraints and increased requirements for sustainable development.

The concept of lean production, aimed at eliminating excess costs and ensuring maximum consumer value, necessitates a rethinking of traditional marketing approaches. Classical marketing models, focused primarily on increasing sales volumes and actively attracting new customers, often do not correlate with the principles of Lean, which emphasize efficiency, sustainability and long-term relationships. This creates an objective need to develop adaptive marketing strategies that harmoniously integrate into the paradigm of Lean management.

Thus, the effective implementation of lean manufacturing principles in the marketing sphere requires a strategic transformation of existing approaches to promotion. In the context of the digital economy and increased requirements for resource efficiency, the integration of relational marketing strategies that ensure the integrity of the communication space and the adaptability of channels of interaction with the target audience is of particular importance. This combination contributes not only to the optimization of operational processes and the reduction of transaction costs, but also to the formation of sustainable consumer value, while simultaneously strengthening the company's competitive position in the market.

### References

1. Berezovska, L., & Kyrychenko, A. (2023). Tsyfrovyi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsii noi diialnosti pidpriemstva pid chas viini [Digital marketing as a tool for increasing the efficiency of an enterprise's commercial activities during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47> (in Ukrainian)

2. Bosovska, M., Bovsh, L., & Okhrymenko, A. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Scientia fructuosa*, 4(144), 52–71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04) (in Ukrainian)
3. Vasylytsiv, N. M. (2019). Tsyfrovyi marketynh yak skladnyk perspektyvnoho napriamu rozvytku industrii 4.0 [Digital marketing as a component of the promising direction of development of Industry 4.0]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 2(64), 35–40. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-2-64-4> (in Ukrainian)
4. Verkhohliadova, N. I. (2023). Formuvannia ta rozvytok tsyfrovoy ekonomiky [Formation and development of the digital economy]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 39, 91–95. (in Ukrainian)
5. Vynohradova, O. V., & Nedopako, N. M. (2021). Digital marketynh: evoliutsiia rozvytku v Ukraini [Digital marketing: evolution of development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 18, 103–108. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678> (in Ukrainian)
6. Il'yashenko, S. M. (Ed.). (2012). Innovations and marketing – driving forces of economic development: monograph [Innovatsii i marketynh – rushiini syly ekonomichnoho rozvytku]. Sumy: TOV «Drukarskyi dim Papirus». (in Ukrainian)
7. Kostyuchenko, V., Pashchenko, I., & Sakovets, I. (2023). Pryntsypy ESG i tsili staloho rozvytku: oblikovyi aspekt [ESG principles and sustainable development goals: accounting aspect]. *Hraal nauky*, (27), 117–123. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012> (in Ukrainian)
8. Krymska, A. O., Balyk, U. O., & Klimova, I. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia u sferi marketynhu: novi pidkhody ta mozhlyvosti [Digital transformation in the field of marketing: new approaches and opportunities]. *Akademichni vizii*, 26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10374255> (in Ukrainian)
9. Livoshko, T. (2022). Monitorynh za ESG-pryntsypamy ta yoho vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia [Monitoring according to ESG principles and its impact on the competitiveness of business entities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 5(1), 158–164. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26) (in Ukrainian)
10. Marchenko, O. (2020). Tsyfrova ekonomika v Ukraini: osnovni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Digital economy in Ukraine: main trends and development prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 65(4), 34–39. (in Ukrainian)
11. Nemish, Yu. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku marketynhovoï diialnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovokh transformatsii [Current trends in the development of marketing activities of enterprises in the context of digital transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48> (in Ukrainian)
12. Sadchenko, O. V. (2023). Marketynhovi pidkhody do berezhlyvoho vyrobnytstva v umovakh konverhentsii staloho rozvytku [Marketing approaches to lean production in the context of sustainable development convergence]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 22(3(55)), 142–157. (in Ukrainian)
13. Fedorchuk, A. O. (2019). Internet-marketynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Internet marketing as a tool for increasing the competitiveness of enterprises]. *Sotsialno-humanitarnyi visnyk*, 25, 237–238. (in Ukrainian)

14. Kharchenko, M. O., & Panchenko, A. O. (2011). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia ekolohichno chystoho vyrobnytstva v Ukraini [Problems and prospects of introducing environmentally friendly production in Ukraine]. *Mekhanizm rehliuvannia ekonomiky*, 2, 176–182. (in Ukrainian)
15. Mathis, S., & Stedman, C. (2023). What is environmental, social and governance (ESG)? WhatIs.com. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>
16. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
17. Sadchenko, O., Obykhod, H., Yaroshenko, I., Levkovska, L., Deineha, O., & Dombrovska, T. (2022). Management of the economy in the field of environmental management and energy security as components of sustainable development. *Journal of Sustainability Research*, 4(2), e220008. <https://doi.org/10.20900/jsr20220008>
18. Shetty, A. Sh., Jeevananda, S., & Kalghatgi, J. R. (2018). How to win back the disgruntled consumer? The omni-channel way. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 200–207.
19. Codd, E. F. (1970). A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*, 13(6), 377–387. <https://doi.org/10.1145/362384.362685>
20. Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–38). Chicago, IL: American Marketing Association.
21. Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: Experimenting with a synthesis of research frontiers. *Asia-Australia Marketing Journal*, 7(1), 72–85. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(99\)70204-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(99)70204-1)
22. Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
23. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016.. (General Data Protection Regulation). <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

*Стаття надійшла 10.12.2024 р.*

**О. В. Садченко,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування<sup>1</sup>  
Dr. hab., професор<sup>2</sup>  
E-mail: esadchenko@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4914-6249

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

**М. Шлезяк,**

Ректор<sup>2</sup>  
E-mail: msleziak@wseh.pl  
ORCID: 0000-0003-0286-178X

Є. Дец,

Канцлер<sup>2</sup>

E-mail: jdec@wseh.pl

ORCID: 0009-0004-7075-282X

<sup>2</sup>Економіко-гуманітарний університет,

вул. В. Сікорського, 4, м. Бельсько-Бяла, 43-300, Польща.

## РЕЛЯЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНЦЕПЦІЙ «БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА» В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті розглядаються основні підходи реляційного маркетингу в контексті екологічно орієнтованого виробництва. Це дослідження зосереджено на впровадженні бережливого маркетингу у виробничих процесах з використанням технологій Індустрії 4.0. У цьому дослідженні аналізуються концепції бережливого виробництва, спрямовані на усунення відходів, оптимізацію процесів і створення цінності для клієнта з мінімальним споживанням ресурсів. У цьому документі досліджується потенціал реляційного маркетингу як ключового підходу до побудови довгострокових стосунків із клієнтами на основі цінностей у контексті концепції бережливого виробництва. Також розглядаються можливості реляційного маркетингу як інструменту зміцнення стійких відносин із клієнтами в рамках філософії бережливого виробництва. Проаналізовано існуючі моделі управління, які сприяють реалізації принципів мінімізації збитків, підвищення операційної гнучкості та сталості бізнес-процесів. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій: CRM-систем, автоматизації клієнтських сценаріїв, аналізу даних на адаптацію реляційного маркетингу до вимог Lean-підходу. Висвітлюється роль цифрових рішень — інтелектуальних алгоритмів обробки даних. Представлено рекомендації щодо формування гібридних маркетингових і виробничих стратегій, які сприяють створенню стійкої вартості та зміцненню конкурентних переваг підприємств у цифрову епоху. У статті розглядаються сучасні моделі управління, які зменшують втрати, оптимізують процеси та збільшують цінність для споживача. У статті запропоновано стратегії інтеграції, які поєднують маркетингові та виробничі процеси, спрямовані на досягнення сталої ефективності та конкурентоспроможності підприємств у цифрову еру.

**Ключові слова:** екоорієнтоване виробництво, бережливе виробництво, зелений маркетинг, реляційний маркетинг, маркетингові стратегії, менеджмент, сталий розвиток, цифровізація.

### Список використаної літератури

1. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.
2. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій марке-

- тингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4(144). С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).
3. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 2(64). С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-2-64-4>.
4. Верхоглядова Н. І. Формування та розвиток цифрової економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 39. С. 91–95.
5. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>.
6. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Друкарський дім «Папірус», 2012. 536 с.
7. Костюченко В., Пашенко І., Саковец І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Грааль науки*. 2023. № 27. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>.
8. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. Секція: Економіка. 2023. Вип. 26. С. 1–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
9. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 5(1). С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26).
10. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 65. № 4. С. 34–39.
11. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>.
12. Садченко О. В. Маркетингові підходи до бережливого виробництва в умовах конвергенції сталого розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. № 3(55). С. 142–157.
13. Федорчук А. О. Інтернет-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2019. Вип. 25. С. 237–238.
14. Харченко М. О., Панченко А. О. Проблеми та перспективи впровадження екологічно чистого виробництва в Україні. Механізм регулювання економіки. 2011. № 2. С. 176–182.
15. Mathis S., Stedman C. What is environmental, social and governance (ESG)? WhatIs.com. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>.
16. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2006. 729 p.
17. Sadchenko O., Obykhod H., Yaroshenko I., Levkovska L., Deineha O., Dombrovska T. Management of the economy in the field of environmental management and energy security as components of sustainable development. *Journal of Sustainability Research*. 2022. Vol. 4, Issue 2. e220008. DOI: <https://doi.org/10.20900/jsr20220008>.
18. Shetty A. Sh., Jeevananda S., Kalghatgi J. R. How to win back the disgruntled consumer? The omni-channel way. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2018.

Vol. 12, Issue 4. P. 200–207.

19. Codd E. F. A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*. 1970. Vol. 13, No. 6. P. 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1145/362384.362685>.
20. Berry L. L. Relationship marketing // In: Berry L. L., Shostack G. L., Upah G. D. (Eds.). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago : American Marketing Association, 1983. P. 25–38.
21. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1999. Vol. 7, Issue 1. P. 72–85. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(99\)70204-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(99)70204-1).
22. Grönroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. Vol. 2, Issue 1. P. 9–29. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6).
23. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016.. General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

УДК 338.24:658.5

JEL: D74

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492

**І. Є. Чуркіна,**

доктор економічних наук, доцент

E-mail: churkina.irina0403@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3922-6648

**А. Є. Рябоконт,**

старший викладач

E-mail: riabokon.a@onu.edu.ua

ORCID: 0009-0009-9795-7020

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СВІТОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Стаття присвячена дослідженню антикризового управління підприємствами в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема економічної нестабільності, зовнішньополітичної напруженості, збройної агресії та загострення конкурентного середовища. Визначено, що ефективне функціонування підприємств в умовах невизначеності потребує нових підходів до управління, зорієнтованих на гнучкість, адаптивність і випереджальне реагування на загрози. Здійснено аналіз еволюції наукових підходів до антикризового управління, охарактеризовано типологію криз, джерела їх виникнення, а також внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на дестабілізацію господарської діяльності. Визначено ключові елементи системи антикризового управління та обґрунтовано доцільність їх інтеграції в загальну стратегію підприємства. Особливу увагу приділено формуванню механізмів виявлення потенційних загроз, діагностиці кризового стану, управлінню ризиками та розробці стратегічних сценаріїв розвитку.

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, криза, ризики, економічна безпека, стратегія розвитку, система управління, глобальні виклики.

**Вступ.** Збройна агресія Російської Федерації проти України зумовила виникнення актуальної потреби у формуванні дієвих механізмів забезпечення миру, стабільності та безпеки на Європейському континенті. У цьому контексті значно зросла важливість інтеграції України до європейського політико-правового та фінансово-економічного простору. Особливу роль у цьому процесі відіграє підприємництво, яке виступає

інструментом мобілізації фінансових ресурсів та основою підтримки процесів структурної трансформації економіки й суспільства загалом.

Разом з тим, сучасні виклики, що постають перед Україною як суверенною демократичною державою, засвідчують зростання впливу комплексних ризиків і загроз, які формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Кризові процеси продовжують поглиблюватися, охоплюючи всі сфери національної економіки, зокрема підприємницький сектор, який перебуває у стані критичної вразливості. За таких умов система управління підприємствами зазнає істотних трансформацій, а наявність деструктивних тенденцій вказує на необхідність її подальшого удосконалення та адаптації до нових умов господарювання.

У зв'язку з цим, дослідження теоретичних і прикладних аспектів антикризового управління підприємствами в умовах впливу воєнних чинників та інтеграційних процесів набуває особливої наукової й практичної значущості. Комплексний аналіз даної проблематики є передумовою для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-структур в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

**Огляд літератури.** Становлення поняття «антикризове управління» відображає еволюцію управлінської науки в контексті ускладнення зовнішнього середовища функціонування підприємств, глобалізації ринків і посилення невизначеності. Від перших підходів до управління, заснованих на жорсткій ієрархії та планово-нормативному регулюванні, управлінська думка поступово рухалася до визнання складності, адаптивності та непередбачуваності господарських систем, що, своєю чергою, сформувало підґрунтя для виникнення концепції антикризового менеджменту.

У класичних працях П. Друкера 90-х років минулого століття сформульовано принципи ефективного управління за умов змін, з акцентом на результативність, самодисципліну керівників та орієнтацію на довгострокову цінність [1]. Г. Мінцберг на початку XXI століття, аналізуючи реальні управлінські практики, підкреслював динамічну природу управління та необхідність реагування на непередбачувані ситуації, що прямо корелює з викликами кризового середовища [2]. М. Альберт та Р. Бідл досліджували організаційні механізми адаптації до кризи [3].

У науковій парадигмі 1980–1990-х рр. антикризове управління починає осмислюватися як окремий напрям міждисциплінарного дослідження, який інтегрує елементи стратегічного управління, теорії ор-

ганізаційної поведінки, фінансового менеджменту, управління ризиками та корпоративної безпеки. Це обумовлено посиленням глобальної фінансової волатильності, появою нових ризиків (екологічних, технологічних, геополітичних), а також розвитком теорії системного підходу до управління підприємствами.

В українському науковому колі у 20-х роках XXI століття проблема антикризового управління набула актуальності у зв'язку з трансформацією економіки та дестабілізацією внутрішнього ринкового середовища. О. І. Амоша, Л. І. Федулова, С. В. Харченко запропонували структурно-функціональний підхід до побудови системи антикризового управління підприємствами, в основі якого лежить діагностика кризових явищ, виявлення першопричин і розробка превентивних стратегій [4; 5]. А.І. Данилюк підкреслює важливість формування гнучких управлінських рішень в умовах високої турбулентності [6], О.С. Лапко детально обґрунтовує систему раннього виявлення кризового стану підприємств [7], а О. А. Гаврилюк приділяла увагу питанням оцінювання рівня загроз та ризиків у діяльності підприємств [8].

Проте, незважаючи на існуючі дослідження, проблема подальшого удосконалення механізмів антикризового управління, адаптації їх до умов динамічного зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку підприємств залишається актуальною й потребує поглибленого наукового опрацювання.

**Метою статті** є здійснення теоретичного аналізу та оцінка практичних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. Зробити акцент на необхідності адаптації управлінських стратегій до змінюваного середовища для забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальних і локальних кризових явищ.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було застосовано сукупність різноманітних наукових методів, що забезпечили ґрунтовне та всебічне розкриття досліджуваної теми. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовано для осмислення теоретичних засад антикризового управління, уточнення ключових понять, а також систематизації підходів до формування ефективних управлінських рішень. Системний підхід дозволив розглядати підприємство як відкриту динамічну систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Метод порівняння використано для зіставлення різних моделей антикризового управління, оцінки їх ефективності та адаптив-

ності до умов сучасної економіки. Загалом застосування вищезазначених методів дозволило забезпечити комплексне, системне та обґрунтоване дослідження проблеми антикризового управління в сучасних умовах.

**Результати та обговорення.** Антикризове управління слід розглядати як інтегровану систему управлінських заходів, що має комплексний та системний характер і спрямована на своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізацію негативних явищ, які загрожують стабільному функціонуванню підприємства. Цей тип управління передбачає мобілізацію внутрішнього потенціалу підприємства, активне використання інструментів сучасного менеджменту, а також розробку та впровадження стратегічно орієнтованої програми дій. Така програма має забезпечити подолання тимчасових труднощів, стабілізацію діяльності та збереження конкурентних переваг підприємства за будь-яких умов зовнішнього середовища, зокрема за рахунок ефективного використання власних ресурсів.

Для поглибленого розуміння сутності антикризового управління доцільно розглядати його крізь призму базових принципів аналізу соціально-економічних явищ, враховуючи всі можливі характеристики та прояви антикризового менеджменту.

Система антикризового управління розглядається як інструментарій суб'єктів господарювання, що використовується з метою вирішення низки ключових завдань, серед яких:

- прогнозування потенційної кризи та своєчасна підготовка до її можливого настання відповідно до рівня загроз;
- ідентифікація основних причин кризових явищ та пошук ефективних шляхів їх усунення;
- визначення оптимальних інструментів і методів управління в умовах кризової ситуації;
- керування динамікою розвитку кризи, зокрема прискорення, гальмування, пом'якшення або, за потреби, інтенсифікація її впливу;
- оцінка доцільності та ефективності впроваджених антикризових заходів;
- забезпечення безперервності функціонування підприємства в умовах кризи;
- мінімізація негативних наслідків кризових процесів;
- використання наявних загроз і наслідків кризи як драйверів подальшого розвитку підприємства [9].

Антикризове управління базується на низці фундаментальних прин-

ципів, які визначають її ефективність та адаптивність у складних умовах функціонування підприємства. Розглянемо кожен з принципів антикризового управління:

1) Принцип випереджувального реагування передбачає ранню ідентифікацію потенційних загроз та своєчасну розробку заходів щодо їх нейтралізації.

2) Принцип комплексності вимагає всебічного охоплення усіх функціональних напрямів діяльності підприємства, інтеграції фінансових, виробничих, організаційних та кадрових аспектів в єдину систему антикризового управління.

3) Принцип системності орієнтує управлінські рішення на врахування взаємозв'язків між окремими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

4) Принцип адаптивності забезпечує гнучкість та здатність швидко змінювати управлінські стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

5) Принцип раціонального ресурсного забезпечення передбачає ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства для подолання кризових ситуацій із мінімальними витратами.

6) Антикризові заходи повинні реалізовуватись постійно, незалежно від наявності або відсутності видимих ознак кризи, що забезпечує довгострокову стабільність – це принцип безперервності.

7) Принцип варіативності передбачає наявність альтернативних управлінських рішень, що дозволяє підприємству оперативно змінювати курс залежно від динаміки кризового процесу.

8) Принцип економічної доцільності означає що усі дії в межах антикризового управління мають бути економічно обґрунтованими та спрямованими на досягнення максимальної ефективності [9].

Слід зазначити, що причини виникнення криз можуть мати різну природу — як внутрішню, так і зовнішню, що зумовлює потребу в застосуванні диференційованих підходів до управління. Це, в свою чергу, знаходить відображення у специфіці алгоритмів прийняття управлінських рішень і формуванні відповідних управлінських механізмів, орієнтованих на адаптацію до динамічних змін середовища функціонування.

Функціонування підприємств в умовах збройної агресії на території України, зростаюча невизначеність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також підвищений рівень господарських ризиків зумо-

включають необхідність посиленої уваги до формування ефективних механізмів реалізації антикризового управління. Це є ключовою умовою забезпечення стабільності діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах. Враховуючи, що на суб'єкти господарювання чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори, своєчасне впровадження антикризових заходів сприяє мінімізації деструктивних наслідків кризових явищ і забезпечує збереження економічної стабільності та поступального розвитку.

З огляду на це, антикризове управління доцільно розглядати як безперервний і поетапний процес, який розпочинається з глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для своєчасного виявлення потенційних кризових загроз. Це дозволяє сформувати систему превентивних та адаптаційних заходів, спрямованих на їх нейтралізацію. Таким чином, антикризове управління має включати низку взаємопов'язаних етапів: моніторинг і аналіз, прогнозування, ідентифікація кризових процесів та підготовка управлінського персоналу до оперативного реагування й прийняття відповідних управлінських рішень.

Система антикризового управління має бути орієнтована на стабілізацію функціонування підприємства та підвищення його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Її ключовим завданням є ефективне використання наявного внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. Така система повинна мати комплексний характер і включати не лише фінансові інструменти подолання кризових ситуацій, але й організаційні, управлінські, кадрові та інформаційні механізми, що в сукупності сприятимуть досягненню балансу та підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільності [10].

Насамперед доцільно окреслити ключові цілі антикризового управління, серед яких слід виокремити забезпечення фінансової стабільності підприємства, запобігання його банкрутству та подолання критичних станів, впровадження превентивних антикризових заходів, а також забезпечення своєчасності й ефективності управлінських рішень. Актуальність проблематики прийняття управлінських рішень у сфері антикризового менеджменту зумовлена тим, що ефективне реагування на кризові загрози передбачає ухвалення стратегічних рішень ще на ранніх етапах виявлення ознак кризових процесів.

Антикризове управління у межах господарської діяльності підприємств має низку специфічних особливостей. Зокрема, в умовах еко-

номічної нестабільності виникає потреба у застосуванні спеціалізованих методів управління, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу кризових чинників. Чітко структурована система антикризового менеджменту дозволяє пом'якшити наслідки кризи та зберегти функціональну стійкість підприємства. Відтак одним із головних завдань управлінського персоналу є своєчасне прогнозування потенційної кризи з подальшим упровадженням стабілізаційних заходів, спрямованих на збереження економічної життєздатності підприємства.

Кризові явища, спричинені військовими діями, суттєво відрізняються від традиційних економічних криз, з якими підприємства можуть стикатися у мирний час. Військова криза, як правило, має затяжний і «хронічний» характер, що обумовлює її особливу природу та складність подолання. Війна виступає потужним зовнішнім деструктивним фактором, наслідки якого практично неможливо повністю нейтралізувати. Вона породжує не лише значні фінансові втрати, але й створює безпосередню загрозу життю персоналу, а також знищує матеріально-технічну базу підприємства.

Антикризове управління в умовах воєнного конфлікту доцільно розглядати відповідно до різних етапів розвитку війни, кожен з яких має власні управлінські виклики та пріоритети. Такий підхід дозволяє більш цілеспрямовано реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та забезпечити стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Початкова фаза — фаза шоку. Цей етап відповідає моменту початку воєнних дій і характеризується високим рівнем невизначеності, паніки та дестабілізації. Основне завдання менеджменту полягає у швидкому аналізі ситуації та оцінці реальних можливостей для збереження бізнес-активності. Важливо визначити, чи є доцільним подальше функціонування підприємства в попередньому форматі, чи необхідна термінова релокація до більш безпечного регіону. Серед ключових дій — оперативна комунікація з працівниками, тимчасове призупинення або закриття непрофільних підрозділів, використання державних або приватних програм з релокації бізнесу.

Наступна фаза — фаза адаптації. На цьому етапі підприємство переходить від кризового реагування до структурного пристосування до умов війни. Основні управлінські дії зосереджені на адаптації внутрішніх процесів, включаючи аудит поточних проблем, відновлення або перебудову логістичних ланцюгів, цифрову трансформацію для забезпечення

дистанційної роботи та фокус на збереженні клієнтської бази. Важливо також переорієнтувати виробництво або послуги відповідно до зміненого попиту, а також починати розробку довгострокових стратегічних планів, орієнтованих на функціонування в умовах затяжного конфлікту.

Третя фаза — фаза стабільного функціонування в умовах війни. Ця фаза передбачає стабілізацію діяльності підприємства та забезпечення його життєздатності в новій реальності. Основна мета — досягнення рівня ефективності, близького до довоєнного, а також мінімізація ризиків повторних кризових ситуацій. На цьому етапі особливу увагу приділяють диверсифікації ринків збуту, виходу на нові ринки, підвищенню ефективності маркетингової діяльності, автоматизації бізнес-процесів та оптимізації витрат.

Повоєнна фаза — відновлення та розвиток. Після завершення активної фази бойових дій підприємство вступає у фазу відновлення. Ключовими завданнями є подолання економічних і соціальних наслідків війни, поступове відновлення повноцінної діяльності та створення основ для сталого розвитку. У цей період необхідно проводити постійний моніторинг втрат і ризиків, здійснювати фінансову та операційну діагностику, формувати оновлену бізнес-модель відповідно до нових реалій. Важливим також є залучення інвестицій для модернізації виробництва, розширення ринків збуту й інноваційного розвитку [11].

В умовах війни система антикризового управління повинна адаптуватися до нових викликів, враховуючи специфіку функціонування бізнесу в умовах надзвичайної загрози та постійної нестабільності. Її ключова мета полягає у мінімізації економічних і соціальних втрат, зумовлених військовими діями, та забезпеченні максимально можливої стабільності діяльності підприємства в умовах війни. У цей час принцип оперативності набуває вирішального значення в системі антикризового управління підприємством. Наявність значної бюрократизації управлінських процедур — таких як багаторівневе погодження рішень, дотримання численних регламентів та внутрішніх інструкцій — істотно ускладнює гнучкість підприємств у реагуванні на динамічні виклики зовнішнього середовища. Однак у реаліях воєнного часу, коли зміни мають щоденний характер і часто супроводжуються непередбачуваними загрозами, зволікання навіть на короткий проміжок часу може мати фатальні наслідки для суб'єкта господарювання.

У зв'язку з цим набуває актуальності потреба у трансформації упра-

влінських моделей через спрощення процедур прийняття рішень, зокрема – шляхом зменшення кількості управлінських рівнів, встановлення меж автономності окремих структурних підрозділів, а також запровадження практик децентралізації управління. Це дає змогу приймати ключові рішення без залучення вищого менеджменту, що сприяє підвищенню адаптивності організації до кризових впливів локального характеру.

Не менш важливою складовою антикризового управління в умовах війни виступає системна діагностика фінансового та організаційного стану підприємства. Військові дії є джерелом не лише короткострокових, а й довготривалих дестабілізаційних процесів, що створює потребу у постійному моніторингу ключових показників. Основна мета антикризової діагностики полягає у виявленні прихованих загроз, оцінці відхилень від нормального функціонування та розробці заходів превентивного характеру.

Структура діагностики варіюється залежно від масштабів діяльності підприємства. У мікропідприємствах основна увага приділяється аналізу динаміки виручки, прибутковості та витратної структури. Для малих підприємств доцільним є додаткове врахування коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та рівня дебіторської заборгованості. Водночас для середніх і великих суб'єктів господарювання потрібен комплексний аналіз, що охоплює широкий спектр фінансових, виробничих і управлінських індикаторів — від рентабельності активів до швидкості обігу капіталу та ефективності ресурсного забезпечення.

Таким чином, антикризове управління в умовах воєнного конфлікту — це не просто набір інструментів для зменшення шкоди. Це стратегічний підхід до виживання та трансформації підприємства в ситуації, коли традиційні моделі управління втрачають ефективність.

В умовах сучасних економічних викликів система антикризового управління вимагає від суб'єктів господарювання впровадження інноваційних та адаптивних методів управлінського впливу, особливо в умовах обмеженого часу на ухвалення рішень, що стосуються стабілізації діяльності підприємства в кризовому стані. Ефективне застосування таких методів не лише підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечує можливість своєчасного виявлення загроз через економічну діагностику з елементами прогнозування, що у свою чергу знижує ризики виникнення значних втрат у перспективі. У зв'язку з цим антикризове управління зазвичай класифікується на реактивне — як відповідь на вже наявні кризові яви-

ща, та превентивне (попереджувальне) — спрямоване на недопущення або раннє виявлення кризових тенденцій [12].

У межах реактивної моделі антикризового управління управлінські дії орієнтовані насамперед на нейтралізацію вже наявних негативних наслідків кризових явищ та формування механізмів, здатних забезпечити відновлення функціональної стабільності підприємства. Основний акцент робиться на застосуванні інструментів фінансової санації, спрямованих на покращення показників ліквідності, платоспроможності та загального фінансового стану суб'єкта господарювання. Зазвичай до таких інструментів відносять використання контролінгу, аутсорсингу, бенчмаркінгу, даунсайзингу, проведення аудиту бізнес-процесів тощо. Реалізація завдань у рамках цієї моделі управління характеризується багатокритеріальністю, високою динамікою змін, а також необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах обмежених часових і ресурсних можливостей. У цьому контексті ключовим завданням реактивного підходу виступає оперативне виведення підприємства з кризового стану та створення умов для подальшої стабілізації його діяльності.

На відміну від реактивного, превентивне антикризове управління зосереджене на завчасному виявленні потенційних загроз і запобіганні виникненню кризових ситуацій. У цьому контексті превентивна модель розглядається як складова система антикризового управління, орієнтована на проактивну діяльність управлінського апарату підприємства. Її сутність полягає у використанні сучасних інструментів моніторингу та аналізу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє своєчасно розробляти і впроваджувати стратегічні рішення з метою нейтралізації потенційних ризиків. Основним завданням превентивного управління є формування умов, за яких підприємство зберігає стабільність функціонування, підвищує адаптивність до змінного середовища та забезпечує поступальний розвиток.

Як вже зазначалося, однією з ключових передумов ефективного управління підприємством у кризових умовах є застосування інноваційного підходу, який передбачає інтеграцію сучасних технологій, управлінських ідей і методів у процес антикризової діяльності. Варто підкреслити, що впровадження таких інновацій вимагає додаткових фінансових, технічних, інформаційних та кадрових ресурсів, які в умовах обмежених можливостей підприємства можуть бути важкодоступними. Тому реалізація інновацій повинна супроводжуватися детальним

аналізом, обґрунтуванням доцільності та прогнозуванням очікуваних результатів. Інакше необдумані нововведення можуть не лише не покращити ситуацію, а й поглибити існуючу кризу або спричинити появу нових загроз для стабільності організації.

До інноваційних методів антикризового управління підприємствами можна віднести: метод цифрової трансформації; Agile-менеджмент метод; методи кризового ризик-менеджменту та антикризового маркетингу; метод автоматизації процесів; метод фінансового реінжинірингу; метод автоматизації бізнес-процесів; метод інноваційного підходу до управління ланцюгом постачання [13].

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та посилення конкурентних переваг. У контексті антикризового управління цифрова трансформація виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до нестабільних умов середовища. Основними технологічними рішеннями в межах цього методу є впровадження хмарних сервісів для зберігання та обробки даних, систем штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а також автоматизація операційної діяльності. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати безперебійну роботу навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів, та знижувати операційні витрати.

Agile-менеджмент є сучасною адаптивною методологією управління, що базується на принципах гнучкості, інтерактивності та швидкої реакції на зміни. У період кризи, особливо за умов високої невизначеності, метод Agile набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє підприємствам оперативно змінювати пріоритети, швидко впроваджувати нові рішення та забезпечувати постійну комунікацію між командами. Основною ідеєю цього підходу є поділ реалізації проєктів або завдань на короткі цикли (спринти), після кожного з яких здійснюється оцінка результатів та коригування подальших дій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, зниженню ризиків невдалих рішень, а також активному залученню персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. У кризових умовах Agile-менеджмент дозволяє створити більш стійку до зовнішніх викликів організаційну структуру, що орієнтована на постійне вдосконалення та задоволення актуальних потреб клієнтів.

Метод кризового ризик-менеджменту передбачає систематичний підхід до виявлення, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків, що виникають у період кризових ситуацій, зокрема економічних, соціальних або воєнних потрясінь. Основною метою даного методу є забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом завчасної підготовки сценаріїв реагування та створення ефективних механізмів управління ризиками. У межах цього підходу здійснюється комплексний аналіз ризиків, включаючи стратегічні, операційні, фінансові та репутаційні аспекти, із застосуванням кількісних та якісних методів оцінювання. Значна увага приділяється формуванню антикризових планів дій, страхуванню критичних бізнес-процесів, диверсифікації джерел постачання і доходів, а також побудові адаптивної корпоративної культури. Застосування кризового ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише зменшити негативний вплив потенційних загроз, але й використовувати ризики як можливості для трансформації, зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Метод фінансового реінжинірингу — це інноваційний підхід до управління фінансами підприємства, що передбачає повне переосмислення, перегляд і реструктуризацію фінансових процесів з метою підвищення їх ефективності, адаптивності до кризових умов та забезпечення стабільного функціонування бізнесу. У контексті антикризового управління цей метод включає оптимізацію структури витрат і доходів; перегляд джерел фінансування та пошук альтернативних фінансових ресурсів; реструктуризацію боргів; впровадження нових фінансових стратегій та інструментів (наприклад, форвардні контракти, лізинг, факторинг); цифровізацію фінансових процесів для забезпечення прозорості та оперативного контролю. Він дозволяє підприємствам не лише знизити витрати й уникнути фінансової нестабільності, а й закласти фундамент для довгострокового зростання в умовах невизначеності.

Метод автоматизації бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством являє собою системне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з метою оптимізації та механізації рутинних, повторюваних і трудомістких операцій. Цей метод передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, ERP-, CRM-, BPM-систем, інструментів RPA та електронного документообігу), що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, скороченню витрат часу та ресурсів, зниженню операційних

ризиків, а також забезпеченню гнучкості та стійкості бізнес-процесів в умовах зовнішньої турбулентності.

Автоматизація набуває особливої актуальності в кризових ситуаціях, коли підприємство стикається з дефіцитом трудових ресурсів, обмеженим доступом до матеріальних активів, необхідністю зменшення витрат та пришвидшення адаптації до нових умов господарювання. Її застосування дозволяє забезпечити безперервність функціонування підприємства, підвищити продуктивність праці, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Метод інноваційного підходу до управління ланцюгом постачання в умовах кризового середовища передбачає трансформацію традиційних логістичних моделей шляхом впровадження новітніх технологій, нестандартних рішень та гнучких стратегій з метою забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності постачання. Цей метод орієнтований на побудову динамічного та цифровізованого ланцюга створення вартості, в основі якого лежить застосування інтелектуальних інформаційних систем (наприклад, IoT, блокчейн, big data-аналітика), використання альтернативних маршрутів і транспортних рішень, диверсифікація постачальників, розвиток локальних виробництв та інтеграція з партнерами в режимі реального часу.

Інноваційний підхід до логістики в умовах воєнної або економічної нестабільності дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до порушень у ланцюгах постачання, знижувати ризики залежності від окремих джерел, ефективно управляти запасами та покращувати обслуговування клієнтів. У результаті компанія отримує підвищену гнучкість, зменшення витрат та стратегічну конкурентну перевагу на ринку [13].

**Висновки.** Ефективне антикризове управління підприємствами в умовах глобальних викликів вимагає комплексного підходу, що включає діагностику, гнучкість організаційної структури, оптимізацію витрат та впровадження інноваційних технологій. Для досягнення стабільного функціонування підприємств під час криз необхідно застосовувати методи гнучкого управління, зокрема Agile, а також активно управляти ризиками, щоб мінімізувати потенційні загрози.

В умовах воєнної кризи основною метою кожного бізнесу є забезпечення безперервної діяльності та стабільного економічного розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети ефективним інструментом є впрова-

дження антикризового управління. Оскільки воєнна криза має свої особливості, відмінні від звичних кризових ситуацій, важливі аспекти антикризового управління, такі як цілі, завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи, потребують коригування з урахуванням специфіки цих умов. Особливо значущими є тактичні методи, які дають змогу швидко поліпшити фінансові та економічні результати, серед яких важливими є скорочення чисельності працівників, аутсорсинг і стандартизація.

Ключовим аспектом є впровадження інноваційних підходів у бізнес-процеси, таких як цифрові трансформації та автоматизація, що дозволяють знизити витрати і підвищити ефективність. У той же час, важливим є збереження комунікації з персоналом і підвищення рівня його адаптації до змін. Ризик-менеджмент і стратегічне планування на посткризовий період мають стати основою для забезпечення стабільності та стійкого розвитку підприємства.

Аналіз результатів дослідження підтверджує, що підприємства, які активно впроваджують інноваційні підходи, демонструють не лише конкурентні переваги, але й здатність адаптуватися до кризових умов, що забезпечує їх життєздатність та стійкість у складних економічних і політичних ситуаціях.

#### Список використаної літератури

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. К. : Основи, 1993. 304 с.
2. Мінцберг Г. Про управлінську роботу: погляд зсередини. Пер. з англ. К. : Лібра, 2004. 344 с.
3. Albert M., Beadle R. Crisis and Organizational Learning: Theoretical Considerations. London : Routledge, 2002. 272 p.
4. Амоша О. І., Федулова Л. І. Антикризове управління підприємствами в Україні: теорія, методологія, практика. Донецьк : ІЕП НАН України, 2013. 278 с.
5. Харченко С. В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємствами. Харків : ХНЕУ, 2010. 264 с.
6. Данилюк А. І. Стратегії антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. К. : ХНЕУ, 2014. 210 с.
7. Лапко О. С. Система діагностики кризового стану підприємства: методологія та практика. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 228 с.
8. Гаврилюк О. А. Управління ризиками в системі антикризового управління підприємством. Одеса : ОНЕУ, 2015. 198 с.
9. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК. 2023. № 30. С. 130–133.
10. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22–28.

11. Дем'янчук О. І., Оніщенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2024. № 33. С. 41–46.
12. Людвік І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 36–40.
13. Вернюк Н. О., Декарчук В.В., Дмитрик І.О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 105(2). С. 282–291.

*Стаття надійшла 05.12.2024 р.*

**I. Y. Churkina,**

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor

E-mail: churkina.irina0403@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3922-6648

**A. Y. Riabokon,**

Senior Lecturer

E-mail: riabokon.a@onu.edu.ua

ORCID: 0009-0009-9795-7020

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine

## **SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER GLOBAL INSTABILITY**

This article presents a comprehensive study of crisis management in enterprises under current global challenges, including economic instability, geopolitical tensions, military aggression, and increasing market competition. The study emphasizes that effective business performance in such a dynamic and unpredictable environment requires the implementation of modern management approaches based on flexibility, adaptability, and proactive responses to both internal and external threats. The article analyzes the evolution of theoretical approaches to crisis management, classifies types and sources of crises, and identifies key destabilizing factors affecting enterprise efficiency. Particular attention is given to the analysis of enterprise resilience, the development of strategic crisis response scenarios, and the introduction of diagnostic tools for early detection of crisis symptoms. In addition, the study outlines the core components of an integrated crisis management system in enterprises, including risk assessment, crisis prevention mechanisms, decision-making strategies, and organizational transformations during periods of instability. The necessity of adapting crisis management measures to the specifics of the external environment—particularly the conditions of war and economic shocks—is also highlighted. The study examines the approaches employed in enterprise management during times of crisis. It provides a classification of the factors that lead to the emergence of crisis situations in business operations. Special attention is given to the importance of applying innovative

managerial solutions, particularly in light of current challenges driven by economic and political instability, industrial crises, and the consequences of military actions. The findings of the study highlight that the implementation of advanced management approaches is not only a competitive advantage but also a critically important condition for ensuring the viability and sustainability of enterprises during periods of crisis. To ensure the reliability of the research results, a set of general scientific and specialized methods was applied, including analysis and synthesis, the systems approach, comparative analysis, economic and statistical methods, SWOT analysis, and scenario modeling.

**Keywords:** crisis management, enterprise, risk, economic instability, strategic development, resilience, global challenges, decision-making, organizational transformation.

### References

1. Drucker, P. F. (1993). *Efektivnyi kerivnyk* [The effective executive]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
2. Mintzberg, H. (2004). *Pro upravlinsku robotu: Pohliad zseredyny* [Managing]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
3. Albert, M., & Beadle, R. (2002). *Crisis and organizational learning: Theoretical considerations*. London: Routledge.
4. Amosha, O. I., & Fedulova, L. I. (2013). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy v Ukraini: Teoriia, metodolohiia, praktyka*. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
5. Kharchenko, S. V. (2010). *Teoretyko-metodolohichni osnovy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy*. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
6. Danyliuk, A. I. (2014). *Strategii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
7. Lapko, O. S. (2016). *Systema diahnostyky kryzovoho stanu pidpriemstva: Metodolohiia ta praktyka*. Lviv: LNU imeni Ivana Franka. (in Ukrainian)
8. Havryliuk, O. A. (2015). *Upravlinnia ryzykamy v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*. Odesa: ONEU. (in Ukrainian)
9. Fedyk, O. (2023). *Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia*. Serii: *Ekonomika APK*, (30), 130–133. (in Ukrainian)
10. Lunkina, I. Yu. (2024). *Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha*. *Biznes Inform*, (1), 22–28. (in Ukrainian)
11. Demianchuk, O. I., & Onishchenko, O. I. (2024). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti: Teoretychnyi ta praktychnyi aspekt*. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"*. Serii: *Ekonomika*, (33), 41–46. (in Ukrainian)
12. Ludvik, I. (2022). *Innovatsiinyi rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho prostoru. Derzhava ta rehiony*. Serii: *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (2[125]), 36–40. (in Ukrainian)
13. Verniuk, N. O., Dekarchuk, V. V., & Dmytryk, I. O. (2024). *Vprovadzhennia innovatsiinykh metodiv upravlinnia pidpriemstvamy yak instrument antykryzovoho menedzhmentu*. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, (105[2]), 282–291. (in Ukrainian)

## ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ

У виданні публікуються результати оригінальних досліджень, в яких висвітлюються актуальні питання економіки та управління підприємствами; теорії та практики сучасного менеджменту; маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності; бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту; фінансів та податкової політики; математичних методів та інформаційних технологій в економіці та інших галузях управління та економічної науки.

До друку приймаються оригінальні, ніде раніше не опубліковані статті українською чи англійською мовами, які відповідають назві та тематиці збірника обсягом від 12 до 40 тис. знаків без врахування анотацій та списку використаних джерел.

Кількість авторів — не більше трьох. Для статті, одноосібний автор якої не має наукового ступеня необхідно додати засвідчену рецензію від особи з науковим ступенем.

Просимо авторів використовувати науковий стиль, фахову лексику та термінологію, але одночасно робити виклад максимально зрозумілим, використовувати наскільки можливо просту та зрозумілу мову, не обтяжувати текст складними реченнями та оборотами. Слід уникати використання жаргонних, діалектних, застарілих та малозрозумілих слів та виразів.

Рукописи подаються через сайт видання <http://rinek.onu.edu.ua/about/submissions>. Графічні об'єкти (ілюстрації, рисунки, схеми) — кожен окремим файлом у форматі \*.png чи \*.pdf. У тексті статті мають бути вказані підписи до таких об'єктів в місцях, де вони мають бути розміщені.

Вимоги щодо оформлення та подання рукопису викладені на інтернет-сторінці видання: <http://rinek.onu.edu.ua/about/submissions>.

Статті, що були оформлені з порушенням вимог не розглядаються, про що повідомляється авторові.

### Оригінальність та плагіат

Автори повинні подавати повністю оригінальні наукові статті, а якщо автори використовували роботи та (або) вислови інших людей, вони повинні бути належним чином оформлені у вигляді цитат.

Плагіат у всіх його формах розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

### **Множинні, повторні та конкуруючі публікації**

Автор не має публікувати статтю, в якій описується по суті одне й те саме дослідження, у більш ніж одному науковому виданні або первинній публікації. Подання статті до більш ніж одного наукового видання одночасно розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

Автор не має подавати на розгляд в інші наукові видання раніше опубліковані статті. У випадку, якщо автор у вторинній публікації використовує матеріали попередніх праць, він (вона) має навести посилання на первинну статтю.

\*\*\*

Редколегія залишає за собою право на рецензування, редакційні виправлення, скорочення та відхилення статей.

Відповідальність за точність та достовірність поданих фактів, статистичних даних, цитат, прізвищ та іншої інформації несуть автори матеріалів. Рукописи статей та електронні носії авторам не повертаються.

Гонорар за опубліковані роботи авторам не сплачується.

Електронна версія збірника наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» публікується на офіційному сайті: <http://rinek.onu.edu.ua>

*Наукове видання*

**РИНКОВА ЕКОНОМІКА:  
сучасна теорія і практика управління**

**Збірник наукових праць**

**ТОМ 23. Випуск 3(58)**

Головний редактор: Е. А. Кузнецов  
Відповідальний секретар: Ю. В. Робул  
Комп'ютерне верстання: Ю. С. Старовойтова

*Scientific Publication*

**MARKET ECONOMY:  
Modern management theory and practice**

**Collection of scientific works**

**Volume 23. Issue 3(58)**

Chief Editor: E. A. Kuznietsov  
Executive Secretary: Y. V. Robul  
Text layout: Y. S. Starovoytova

---

Підп. до друку 22.12.2024 . Формат 60×84/16.  
Ум.-друк. арк. 8,75. Наклад 50 пр.  
Зам. № 2901.

**Видавець:**

**Одеський національний університет імені І. І. Мечникова**

вул. Університетська, 12, м. Одеса, 65082, Україна.

Тел.: (048) 723-28-39, Е-mail: [druk@onu.edu.ua](mailto:druk@onu.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 4215 від 22.11.2011 р.

**Виготовлювач:**

Видавничий дім «Гельветика»

вул. Інглезі, 6/1, м. Одеса, 65101, Україна.

Телефони: +38 (095) 934-48-28, +38 (097) 723-06-08

Е-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

*Віддруковано з готового оригінал-макета*