

О. Б. Школенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, ДУ "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2792-1523>
Є. Ю. Терещенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2272-5224>
О. Ю. Чернишов,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, ДУ "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-2252>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.192

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

O. Shkolenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"
E. Tereshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
O. Chernyshov,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"

MARKETING INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF RISK ASSESSMENT AND CRISIS PREVENTION

У статті досліджено сутність маркетингових інновацій в системі оцінювання ризиків та попередження криз на підприємствах в умовах високої турбулентності бізнес-середовища. Обґрунтовано необхідність інтеграції маркетингових індикаторів ринкової позиції, клієнтської лояльності, репутації бренду та конкурентного середовища з традиційними фінансовими метриками у єдину систему раннього попередження. Розроблено комплексну класифікацію ризиків за джерелами виникнення, сферою прояву, ступенем впливу, можливістю прогнозування, часовим горизонтом та можливістю страхування з відповідними методами їх оцінювання. Запропоновано систему індикаторів раннього попередження кризових явищ, що охоплює фінансові, виробничі, ринкові, організаційні та стратегічні показники з визначенням критичних значень та частоти моніторингу. Представлено методологію розрахунку інтегрального індексу ризику кризи та правила реагування для різних рівнів ризику. Обґрунтовано доцільність використання якісних методів оцінювання ризиків, включаючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод Дельфі, матриці ризиків та сценарне планування. Визначено особливості адаптації системи оцінювання ризиків до умов екстремальної невизначеності воєнного часу.

The article examines the essence of marketing innovations in the system of risk assessment and crisis prevention at enterprises in conditions of high turbulence of the business environment. The necessity of integrating marketing indicators of market position, customer loyalty, brand reputation and competitive environment with traditional financial metrics into a unified early warning system is substantiated. A comprehensive classification of risks has been developed according to sources of origin, sphere of manifestation, degree of impact, possibility of forecasting, time horizon and possibility of insurance with appropriate methods of their assessment. The system of early warning indicators of crisis phenomena is proposed, covering financial, production, market, organizational and strategic indicators with determination of critical values and monitoring frequency. The methodology for calculating the integral crisis risk index and response rules for different risk levels are presented. The expediency of using qualitative methods of risk assessment is substantiated, including SWOT analysis, PEST analysis, Delphi method, risk matrices and scenario planning. The peculiarities of adapting the risk assessment system to the conditions of extreme uncertainty of wartime are determined. The article proves that marketing innovations in the form of comprehensive early warning systems can become one of the key factors for enterprise survival, their adaptation to extreme challenges and maintaining operational capacity even in conditions of high uncertainty. The integration of quantitative and qualitative risk assessment methods provides multilevel diagnostics of threats, which covers not only financial indicators, but also market signals of customer loss, reputational threats, personnel problems and strategic risks of technological lag. The implementation of innovative systems for monitoring critical indicators should ensure not only timely detection of crisis trends, but also creation of conditions for preventive risk management through establishing threshold values, determining control frequency and forming clear protocols for responding to warning signals. Special importance is attached to adapting traditional risk management methods to the specifics of wartime, when standard forecasts based on historical data lose reliability, and enterprises need tools for stress testing, shortening planning horizons, forming reserves and preparing action plans for extreme scenarios.

Ключові слова: маркетингові інновації, оцінювання ризиків, попередження криз, система раннього попередження, антикризове управління, індикатори ризику, інтегральний індекс ризику, превентивна діагностика.

Key words: marketing innovations, risk assessment, crisis prevention, early warning system, crisis management, risk indicators, integral risk index, preventive diagnostics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та турбулентності, де традиційні методи оцінювання ризиків та попередження криз втрачають свою ефективність, поступаючись місцем маркетинговим інноваціям у системі діагностики та раннього виявлення загроз. Якщо раніше оцінювання ризиків обмежувалося переважно фінансовими показниками та коефіцієнтним аналізом, то сьогодні підприємства потребують комплексного інноваційного підходу, де маркетингові індикатори ринкової позиції, клієнтської лояльності, репутації бренду та конкурентного середови-

ща інтегруються з фінансовими метриками у єдину систему раннього попередження. Це робить критично важливим не просто реагування на вже розгорнуті кризи, а саме впровадження маркетингових інновацій для їх превентивного виявлення на ранніх стадіях, коли підприємство ще володіє достатніми ресурсами та управлінським маневром для відвернення загрози або мінімізації її впливу.

Маркетингові інновації в системі оцінювання ризиків та попередження криз стають не просто бажаною практикою менеджменту, а необхідною умовою виживання та збереження конкурентоспроможності в умовах турбулентності. Традиційні підходи до ризик-менеджменту, засновані виключно на аналізі історичних фінансових даних та припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища, виявляються

малоефективними в умовах, коли минулі закономірності перестають працювати, а майбутнє стає принципово непередбачуваним. Інноваційний маркетинговий підхід передбачає, що компанії одночасно моніторять фінансові, операційні, ринкові, репутаційні, кадрові та стратегічні індикатори, інтегруючи їх у комплексну систему раннього попередження, яка використовує сучасні аналітичні інструменти, щоб виявляти слабкі сигнали кризи до того, як вони стануть очевидними у фінансовій звітності.

Додатково зростає значення маркетингових інновацій у формі інтеграції кількісних та якісних методів оцінювання ризиків, оскільки багато критичних загроз — репутаційні кризи, втрата довіри споживачів, технологічне відставання, зміна споживчих переваг, скорочення ринкової частки — важко формалізувати у вигляді числових показників, але саме вони можуть стати тригерами системної кризи підприємства. У таких умовах інноваційна система діагностики та оцінювання ризиків має поєднувати класичні моделі прогнозування банкрутства з маркетинговими інструментами аналізу конкурентного середовища, клієнтської задоволеності, ринкової позиції та інноваційного потенціалу, створюючи багаторівневу систему моніторингу, яка є одночасно комплексною, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування. Особливої актуальності маркетингові інновації в оцінюванні ризиків набувають в українських реаліях, де воєнна агресія створила екстремальний рівень невизначеності, вимагаючи від підприємств переосмислення базових принципів управління ризиками та впровадження інноваційних маркетингових підходів до антикризової діагностики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних дослідженнях антикризового управління та ризик-менеджменту помітним є зсув акцентів від класичних фінансових моделей діагностики до комплексної логіки інтеграції маркетингових індикаторів у систему раннього попередження криз. Так, Лункіна І.Ю. [1] у межах аналізу антикризового управління підкреслює, що саме рання діагностика кризових явищ є одним з фундаментальних принципів ефективного менеджменту, оскільки дозволяє створити систему найбільш ефективних методів протидії та попередження кризи. Ця позиція є важливою для нашої теми, оскільки маркетингові інновації в оцінюванні ризиків дедалі частіше працюють як інструменти превентивного виявлення загроз, а не лише як засоби реагування на вже розгорнуті кризи.

Смерічевський С.Ф. та Кривов'язюк І.В. [2] виділяють три рівні ризик — менеджменту в системі антикризового управління: стратегічний рівень — ідентифікація та оцінка системних ризиків, що загрожують довгостроковому існуванню підприємства; тактичний рівень — оцінка операційних та фінансових ризиків, що впливають на поточну діяльність; оперативний рівень — моніторинг критичних індикаторів та швидке реагування на негативні сигнали. Автори зазначають, що маркетингові інновації мають інтегруватися на всіх трьох рівнях, забезпечуючи комплексний підхід до діагностики загроз.

Вівчар О. та Кос Т. [3] наголошують на необхідності формування комплексної системи індикаторів раннього попередження, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства. Індикатори мають бути кількісно вимірюваними, актуальними, своєчасними та дієвими, поєднуючи фінансові показники з ринковими, репутаційними та організаційними метриками. У цифровому вимірі це означає, що система оцінювання ризиків не може обмежуватися лише фінансовою звітністю, вона має включати маркетингові індикатори втрати клієнтів, зниження лояльності, погіршення репутації та ослаблення конкурентних позицій.

Левкович О.В. та Калашнікова Ю.І. [4] підкреслюють, що система індикаторів має бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, його розміру, галузі та стадії життєвого циклу. Автори акцентують увагу на тому, що маркетингові інновації у формі персоналізованих систем моніторингу дозволяють виділити критичні показники, які мають найбільший вплив на ймовірність виникнення кризи для конкретної компанії.

Стешенко О.Д. та Масалигіна В.В. [5] пропонують використовувати систему вагових коефіцієнтів для інтеграції різних індикаторів у єдиний індекс ризику кризи, що є важливою інновацією в методології оцінювання. Автори наголошують на важливості сценарного планування в умовах високої невизначеності, коли підприємства мають мати готові плани дій для різних сценаріїв розвитку подій, включаючи екстремальні, що вимагає поєднання фінансових моделей з маркетинговими інструментами стратегічного аналізу.

Копитко М. та Грицан В. [6] підкреслюють, що в умовах впливу чинників війни система оцінювання ризиків має враховувати специфічні фактори невизначеності, пов'язані з воєнними діями, що вимагає модернізації традиційних підходів до ризик-менеджменту. Зокрема, стандартні методи прогнозування на основі історичних даних стають менш надійними в умовах радикальних змін зовнішнього середовища, що робить маркетингові інновації у формі якісних методів аналізу критично важливими для адекватної діагностики загроз та можливостей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення та обґрунтування комплексного підходу до інтеграції маркетингових інновацій у систему оцінювання ризиків та попередження криз на підприємствах, який забезпечує поєднання кількісних фінансових індикаторів з якісними маркетинговими методами діагностики в умовах високої турбулентності та невизначеності бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для ефективного оцінювання та управління ризиками необхідна їх чітка класифікація. Систематизація ризиків дозволяє структурувати процес їх ідентифікації, обрати відповідні методи оцінки та розробити адекватні заходи мінімізації. Класифікацію основних видів ризиків у системі антикризового управління представлено у таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація ризиків у системі антикризового управління підприємством

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Характеристика	Методи оцінювання
За джерелом виникнення			
Зовнішні	Макроекономічні	Інфляція, коливання валютних курсів, зміна процентних ставок	Аналіз макроекономічних показників, сценарне моделювання
	Політичні	Зміна законодавства, політична нестабільність, воєнні конфлікти	PEST-аналіз, експертні оцінки
	Ринкові	Зміна попиту, посилення конкуренції, втрата ринків збуту	Маркетинговий аналіз, Porter's Five Forces
	Природні	Стихійні лиха, епідемії, екологічні катастрофи	Аналіз історичних даних, картування ризиків
Внутрішні	Фінансові	Дефіцит ліквідності, надмірна закредитованість, неефективна структура капіталу	Коефіцієнтний аналіз, моделі прогнозування банкрутства
	Операційні	Збої у виробництві, проблеми якості, неефективні процеси	Процесний аналіз, статистичний контроль якості
	Управлінські	Помилки менеджменту, відсутність стратегії, неефективна структура	Управлінський аудит, оцінка ефективності менеджменту
	Кадрові	Плинність персоналу, низька кваліфікація, демотивація	HR-аналітика, оцінка людського капіталу
За сферою прояву			
	Фінансові ризики	Ризики неплатоспроможності, втрати фінансової стійкості, зниження прибутковості	Моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Бівера; VaR-аналіз
	Виробничі ризики	Ризики зупинки виробництва, зниження продуктивності, зростання собівартості	Аналіз технічного стану, оцінка виробничих потужностей
	Комерційні ризики	Ризики втрати клієнтів, зниження обсягів продажів, неплатежів покупців	Аналіз дебіторської заборгованості, оцінка кредитоспроможності контрагентів
	Інноваційні ризики	Ризики невдалих інвестицій у R&D, технологічного відставання	Оцінка інноваційних проєктів, технологічний аудит
За ступенем впливу			
	Критичні	Загрожують існуванню підприємства	Комплексна діагностика, стрес-тестування
	Значні	Суттєво впливають на результати діяльності	Сценарний аналіз, імітаційне моделювання
	Помірні	Мають обмежений вплив на окремі показники	Статистичний аналіз, експертні оцінки
	Незначні	Практично не впливають на діяльність	Моніторинг ключових показників
За можливістю прогнозування			
	Прогнозовані	Можуть бути передбачені на основі аналізу трендів	Трендовий аналіз, екстраполяція
	Частково прогнозовані	Можливість прогнозування обмежена	Сценарний аналіз, метод Дельфі
	Непрогнозовані	Форс-мажорні обставини, "чорні лебеді"	Планування на випадок надзвичайних ситуацій, формування резервів
За часовим горизонтом			
	Короткострокові	Виникають протягом року	Оперативний моніторинг, короткострокове прогнозування
	Середньострокові	Проявляються протягом 1-3 років	Тактичне планування, середньострокові прогнози
	Довгострокові	Актуальні на горизонті понад 3 роки	Стратегічний аналіз, довгострокове прогнозування
За можливістю страхування			
	Страховальні	Можуть бути передані страховим компаніям	Аналіз вартості та доцільності страхування
	Нестраховальні	Не можуть бути застраховані	Самострахування, формування резервних фондів

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 8, 9, 10]

Наведена класифікація дозволяє структурувати систему ризик-менеджменту підприємства та обрати відповідні методи оцінювання для кожного типу ризиків. Важливо розуміти, що у реальній діяльності підприємства різні види ризиків взаємопов'язані та можуть посилювати один одного, створюючи так званий каскадний або синергетичний ефект.

Система раннього попередження (Early Warning System, EWS) є ключовим елементом превентивного

антикризового управління. Ефективна EWS дозволяє виявити кризові тенденції на стадії їх зародження, коли підприємство ще має достатньо ресурсів для коригування ситуації без радикальних заходів.

Вівчар О. та Кос Т. наголошують на необхідності формування комплексної системи індикаторів, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства [3]. Індикатори мають бути кількісно вимірюваними, актуальними, своєчасними та дієвими. Систему

Таблиця 2. Система індикаторів раннього попередження кризових явищ

Група індикаторів	Конкретні показники	Критичні значення / Тривожні сигнали	Частота моніторингу
Фінансові індикатори			
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	< 1,5 (тривожний); < 1,0 (критичний)	Щотижня
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	< 1,0 (тривожний); < 0,6 (критичний)	Щотижня
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	< 0,2 (тривожний); < 0,1 (критичний)	Щодня
	Чистий оборотний капітал	Від'ємне значення або зниження на 25%+	Щотижня
Платоспроможність	Коефіцієнт автономії	< 0,5 (тривожний); < 0,3 (критичний)	Щомісяця
	Коефіцієнт фінансового левериджу	> 2,0 (тривожний); > 3,0 (критичний)	Щомісяця
	Коефіцієнт покриття відсотків	< 2,0 (тривожний); < 1,0 (критичний)	Щомісяця
Прибутковість	Рентабельність активів (ROA)	< 5% (тривожний); від'ємне (критичний)	Щомісяця
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	< 10% (тривожний); від'ємне (критичний)	Щомісяця
	Рентабельність продажів (ROS)	Зниження на 20%+ за квартал	Щомісяця
Грошові потоки	Операційний грошовий потік	Від'ємний протягом 2+ місяців	Щотижня
	Коефіцієнт достатності грошового потоку	< 1,0 (неможливість покрити зобов'язання)	Щотижня
Заборгованість	Період обігу дебіторської заборгованості	Збільшення на 30%+	Щотижня
	Частка простроченої кредиторської заборгованості	> 20% від загальної суми	Щодня
	Співвідношення дебіторської до кредиторської	< 0,8 або > 1,5	Щотижня
Виробничі індикатори			
Обсяги виробництва	Темп зміни обсягу виробництва	Зниження на 15%+ за квартал	Щотижня
	Коефіцієнт використання потужностей	< 70%	Щотижня
	Обсяг незавершеного виробництва	Зростання на 25%+	Щомісяця
Собівартість	Темп зростання собівартості	Перевисує темп зростання виручки на 10%+	Щомісяця
	Питома вага постійних витрат	Зростання на 15%+	Щомісяця
Якість	Рівень браку	> 5%	Щодня
	Кількість рекламаций	Зростання на 30%+	Щотижня
Ефективність	Продуктивність праці	Зниження на 10%+ за квартал	Щомісяця
	Фондовіддача	Зниження на 15%+ за рік	Щоквартально
Ринкові індикатори			
Збут	Темп зміни обсягу продажів	Зниження на 15%+ за квартал	Щотижня
	Портфель замовлень	Зниження на 25%+	Щотижня
	Обсяг повернень продукції	Зростання на 20%+	Щотижня
Ринкова позиція	Частка ринку	Зниження на 10%+ за рік	Щоквартально
	Темп зростання відносно ринку	Відстає від середньогалузевого на 15%+	Щоквартально
Клієнти	Customer Retention Rate (CRR)	< 70%	Щомісяця
	Net Promoter Score (NPS)	< 0 (від'ємний)	Щоквартально
	Середній розмір угоди	Зниження на 20%+	Щомісяця
Конкуренція	Цінова еластичність	Зростання на 30%+	Щоквартально
	Втрата угод на користь конкурентів	> 30% від загальної кількості	Щомісяця
Організаційні індикатори			
Персонал	Коефіцієнт плинності кадрів	> 20% на рік	Щомісяця
	Плинність ключових співробітників	> 15% на рік	Щомісяця
	Середня тривалість відсутності на роботі	Зростання на 25%+	Щомісяця
Мотивація	Employee Satisfaction Index (ESI)	< 60%	Щоквартально
	Employee Net Promoter Score (eNPS)	< -10	Щоквартально
Управління	Швидкість прийняття рішень	Збільшення часу на 30%+	Постійно
	Кількість невиконаних планових показників	> 30% від загальної кількості	Щомісяця
Стратегічні індикатори			
Інновації	Частка нових продуктів у виручці	< 10%	Щоквартально
	Інвестиції у R&D	Зниження на 30%+	Щоквартально
Репутація	Згадки у медіа (позитивні/негативні)	Співвідношення < 2:1	Щотижня
	Онлайн-рейтинги	Зниження середнього балу на 0,5+	Щотижня
Цифровізація	Рівень цифрової зрілості	Відставання від конкурентів на 2+ рівні	Щороку

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11].

індикаторів раннього попередження кризи представлено у таблиці 2.

Левкович О.В. та Калашнікова Ю.І. підкреслюють, що система індикаторів має бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, його розміру, галузі та стадії життєвого циклу [4]. Не всі індикатори однаково важливі для різних підприємств — необхідно виділити критичні показники (Key Risk Indicators, KRI),

які мають найбільший вплив на ймовірність виникнення кризи.

Ефективний моніторинг передбачає не просто відстеження показників, а їх комплексний аналіз та інтерпретацію. Стешенко О.Д. та Масалигіна В.В. пропонують використовувати систему вагових коефіцієнтів для інтеграції різних індикаторів у єдиний індекс ризику кризи [5].

Інтегральний індекс ризику кризи (ІІРК) може розраховуватися за формулою:

$$\text{ІІРК} = \sum_{i=0}^1 I_i \times B_i \quad (1),$$

де I_i — нормалізоване значення i -го індикатора (від 0 до 1, де 1 — максимальний ризик); B_i — ваговий коефіцієнт індикатора; $\sum B_i = 1$.

Інтерпретація значень ІІРК:

- 0,00—0,25 — низький ризик кризи (зелена зона);
- 0,26—0,50 — помірний ризик кризи (жовта зона);
- 0,51—0,75 — високий ризик кризи (оранжева зона);
- 0,76—1,00 — критичний ризик кризи (червона зона)

Важливим елементом системи раннього попередження є встановлення чітких правил реагування на сигнали. Для кожного рівня ризику мають бути визначені конкретні дії:

Зелена зона — стандартний моніторинг, підтримання превентивних заходів, накопичення резервів.

Жовта зона — посилений моніторинг критичних показників, аналіз причин погіршення, розробка плану коригувальних дій, інформування вищого керівництва.

Оранжева зона — активація антикризової команди, впровадження коригувальних заходів, підготовка до можливого переходу у критичну фазу, інформування ключових стейкхолдерів.

Червона зона — активація повноформатного антикризового управління, впровадження термінових стабілізаційних заходів, залучення зовнішніх експертів, ініціювання процедур реструктуризації або санації.

Поряд з кількісними методами важливу роль відіграють якісні підходи, особливо для оцінки стратегічних, репутаційних та інших важко формалізованих ризиків.

Класичний інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища. Слабкі сторони та загрози є потенційними джерелами ризиків.

Для антикризового управління доцільно використовувати розширений SWOT-аналіз з оцінкою ймовірності реалізації загроз та можливостей, а також ступеня їх впливу на підприємство. Це дозволяє пріоритизувати ризики та зосередити увагу на найбільш критичних.

Структурований аналіз макросередовища за чотирма (шістьма) групами факторів:

- Political — політичні фактори (стабільність влади, податкова політика, регулювання);
- Economic — економічні фактори (інфляція, валютні курси, економічне зростання);
- Social — соціальні фактори (демографія, культурні тренди, споживчі переваги);
- Technological — технологічні фактори (інновації, автоматизація, цифровізація);
- Legal — правові фактори (законодавство, судова система);
- Environmental — екологічні фактори (природні ресурси, кліматичні зміни).

Копитко М. та Грицан В. підкреслюють, що в умовах війни політичні та безпекові фактори набувають домінуючого значення і мають постійно моніторитися [6].

Використання знань та досвіду експертів для оцінки ризиків, особливо тих, що важко піддаються кількісному вимірюванню. Метод Дельфі передбачає проведення кількох раундів анонімного опитування експертів з наступним узагальненням думок та досягненням консенсусу.

Візуальне представлення ризиків на двовимірній матриці "ймовірність — вплив". Дозволяє наочно побачити розподіл ризиків та пріоритизувати зусилля на найбільш критичних зонах.

Матриця ризиків класифікує їх за чотирма зонами:

- критичні ризики (висока ймовірність, великий вплив) — потребують негайних дій;
- значні ризики (низька ймовірність, великий вплив або висока ймовірність, малий вплив) — потребують постійного моніторингу та планування заходів;
- помірні ризики (середня ймовірність, середній вплив) — контролюються в рамках стандартних процедур;
- Незначні ризики (низька ймовірність, малий вплив) — приймаються без спеціальних заходів.

Розробка та аналіз декількох можливих сценаріїв розвитку ситуації (оптимістичний, базовий, песимістичний, катастрофічний). Для кожного сценарію оцінюються ймовірність реалізації та вплив на ключові показники підприємства.

Стешенко О.Д. та Масалигіна В.В. наголошують на важливості сценарного планування в умовах війни, коли невизначеність є екстремально високою [5]. Підприємства мають мати готові плани дій для різних сценаріїв розвитку подій, включаючи екстремальні.

Систематичний метод ідентифікації потенційних відмов у процесах, продуктах або системах. Для кожного потенційного режиму відмови оцінюються три параметри:

- S (Severity) — серйозність наслідків (1—10 балів);
- O (Occurrence) — ймовірність виникнення (1—10 балів);
- D (Detection) — ймовірність виявлення до настання наслідків (1—10 балів).

Пріоритетне число ризику (RPN) = $S \times O \times D$ (від 1 до 1000)

Чим вище RPN, тим вищий пріоритет для вжиття превентивних заходів.

Ефективна система оцінювання ризиків та виявлення ознак кризи має інтегрувати різні методи у комплексну систему антикризового моніторингу. Смерічевський С.Ф. та Кривов'язюк І.В. пропонують трирівневу модель діагностики [2]:

Перший рівень — експрес-діагностика (щомісяця): моніторинг ключових індикаторів раннього попередження, розрахунок інтегрального індексу ризику кризи; експрес-оцінка фінансового стану.

Другий рівень — поглиблена діагностика (щоквартально): комплексний фінансовий аналіз з використанням моделей банкрутства, SWOT та PEST-аналіз, картування ключових ризиків та оцінка операційної ефективності.

Третій рівень — стратегічна діагностика (щороку або за потреби): стратегічний аудит, сценарний аналіз, оцінка конкурентних позицій, аналіз відповідності бізнес-моделі ринковим умовам.

Результати діагностики на всіх рівнях мають документуватися у формі стандартизованих звітів з чіткими висновками та рекомендаціями. Особливо важливо встановити процедури ескалації інформації: визначити, хто, кому, коли та в якій формі має повідомляти про виявлені ризики та кризові сигнали.

Копитко М. та Грицан В. наголошують, що традиційні методи оцінювання ризиків, засновані на історичних даних та припущенні про стабільність умов, виявляються малоефективними в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [6]. Воєнна агресія проти України створила безпрецедентний рівень невизначеності, що вимагає адаптації підходів до ризик-менеджменту.

В умовах екстремальної невизначеності доцільно:

- використовувати стрес-тестування — моделювання поведінки підприємства в екстремальних сценаріях (повна втрата ключового ринку, знищення виробничих потужностей, втрата 50% персоналу тощо). Це дозволяє оцінити стійкість бізнесу до шоків подій;

- скоротити горизонт планування — в умовах війни довгострокове планування стає неможливим. Доцільно перейти на короткострокове планування (місяць, квартал) з постійним перерахунком планів;

- формувати більші резерви — в умовах невизначеності необхідні більші запаси міцності: фінансові буфери, резервні потужності, множинні постачальники, диверсифіковані ринки збуту;

- підвищити частоту моніторингу — критичні показники (касові залишки, замовлення, заборгованість) мають контролюватися щодня або навіть кілька разів на день;

- використовувати комбіновані підходи — поєднувати кількісні методи з якісними експертними оцінками, не покладатися виключно на математичні моделі;

- планувати на випадок надзвичайних ситуацій — мати готові плани дій для різних кризових сценаріїв (евакуація, перехід на віддалену роботу, зміна постачальників, переорієнтація виробництва).

Левкович О.В. та Калашнікова Ю.І. підкреслюють, що в умовах турбулентності фінансова стійкість стає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою виживання [4]. Підприємства з міцною фінансовою базою мають значно більше шансів пережити кризи та скористатися можливостями, що виникають після їх завершення.

Отже, методи оцінювання ризиків та виявлення ознак кризи є критично важливим елементом системи антикризового управління підприємством. Інтеграція кількісних та якісних методів у комплексну систему моніторингу дозволяє своєчасно виявляти кризові тенденції на ранніх стадіях, коли вартість їх подолання є мінімальною. В умовах високої турбулентності та невизначеності, характерних для сучасного бізнес-середовища, особливо в Україні, система оцінювання ризиків має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження проблеми маркетингових інновацій в системі оцінювання ризиків та поперед-

ження криз є не лише актуальним науковим викликом, а й має величезне практичне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнної агресії, економічної турбулентності та радикальних трансформацій бізнес-середовища.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що маркетингові інновації у формі комплексних систем раннього попередження можуть стати одним із ключових факторів виживання підприємств, їх адаптації до екстремальних викликів та збереження операційної спроможності навіть в умовах високої невизначеності. Інтеграція кількісних та якісних методів оцінювання ризиків — від фінансових моделей прогнозування банкрутства до маркетингових інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матриць ризиків та сценарного планування — забезпечує багаторівневу діагностику загроз, яка охоплює не лише фінансові показники, а й ринкові сигнали втрати клієнтів, репутаційні загрози, кадрові проблеми та стратегічні ризики технологічного відставання.

Впровадження інноваційних систем моніторингу критичних індикаторів має забезпечити не лише своєчасне виявлення кризових тенденцій, а й створення умов для превентивного управління ризиками через встановлення порогових значень, визначення частоти контролю та формування чітких протоколів реагування на тривожні сигнали. Особливої важливості набуває адаптація традиційних методів ризик-менеджменту до специфіки воєнного часу, коли стандартні прогнози на основі історичних даних втрачають надійність, а підприємства потребують інструментів стрес-тестування, скорочення горизонтів планування, формування резервів та підготовки планів дій для екстремальних сценаріїв.

Подальші дослідження будуть орієнтовані на поглиблене обґрунтування методології побудови персоналізованих систем оцінювання ризиків з урахуванням галузевої специфіки, розміру підприємства та стадії його життєвого циклу, а також на вивчення можливостей використання штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data аналітики для автоматизації процесів раннього виявлення кризових явищ. Перспективним напрямом є також дослідження інтеграції маркетингових інновацій у корпоративні системи управління ризиками та розробка цифрових платформ для режиму реального часу моніторингу критичних показників діяльності підприємства.

Література:

1. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22—28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (дата звернення 10.11.2025)
2. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 336 с.
3. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 115—119. URL: <https://molodyi-vchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5822> (дата звернення 10.11.2025).

4. Левкович О.В., Калашнікова Ю.І. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення 10.11.2025).

5. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризисное управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 186. С. 78—82.

6. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2024. № 1. С. 36—42. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878> (дата звернення 10.11.2025)

7. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335—338.

8. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. № 2(07). С. 66—69.

9. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

10. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет "Одеська політехніка", 2022. С. 52—54.

11. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2017. № 6 (39). С. 30—35. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (дата звернення 10.11.2025).

References:

1. Lunkina, I.Yu. (2024), "Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise in conditions of turbulence", Biznes Inform, vol. 1, pp. 22—28, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (Accessed 10 Nov 2025).

2. Smerichevs'kyi, S.F. and Kryvoviaz'iuk, I.V. (2020), Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], 3rd ed., Vydavnychiy dim "Kondor", Kyiv, Ukraine.

3. Vivchar, O. and Kos, T. (2023), "Modern methods of assessing the financial stability of the enterprise", Molodyi vchenyi, vol. 4 (116), pp. 115—119, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5822> (Accessed 10 Nov 2025).

4. Levkovich, O.V. and Kalashnikova, Yu.I. (2021), "Financial stability as a prerequisite for innovative development of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (Accessed 10 Nov 2025).

5. Steshenko, O.D. and Masalyhina, V.V. (2022), "Anti-crisis management of the enterprise in wartime", Ekonomichniy prostir, vol. 186, pp. 78—82.

6. Kopytko, M. and Hrytsan, V. (2024), "The essence, significance and features of anti-crisis management of the enterprise under the influence of war factors and European integration processes", Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna, vol. 1, pp. 36—42, available at: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878> (Accessed 10 Nov 2025).

7. Yepifanova, I. and Bolotnov, D. (2022), "The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 3, pp. 335—338.

8. Luk'ianova, V.V. and Labunets', O.O. (2018), "Diagnosis of the financial condition of the enterprise and ways to improve it", Pryazovs'kyi ekonomichniy visnyk, vol. 2 (07), pp. 66—69.

9. Proskurina, N. and Hnidkova, A. (2022), "Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing the effectiveness of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 43, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>.

10. Tymoshenko, M.V., Petrov, V.A. (2022), "Identification of risks and features of anti-crisis management under wartime conditions", Pidpryemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku [Entrepreneurship and Trade: Development Trends], Odesa, Ukraine, 2022, pp. 52—54.

11. Sharanov, R.S. (2017), "Algorithm of anti-crisis management of the enterprise", Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo, vol. 6 (39), pp. 30—35, available at: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (Accessed 10 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663