

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-11>

УДК 658.15:005.22

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ КАНБАН У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## APPLICATION OF THE KANBAN METHOD IN FINANCIAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

**Клочко Віталій Миколайович**кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>**Тимченко Ірина Євгеніївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9191-4929>**Чуйко Наталія Василівна**кандидат економічних наук, доцент  
Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9066-7105>**Klochko Vitalii, Tymchenko Iryna, Chuiko Natalia**  
UNIVERSITY OF KHARKIV

У статті досліджуються можливості адаптації методу Канбан до системи фінансового менеджменту підприємства в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано доцільність переходу від «push»-підходу до «pull»-логіки як інструменту підвищення якості управлінських рішень та зниження інформаційних перевантажень. Фінансова діяльність інтерпретується як безперервний потік створення цінності, де ключовими проблемами є надмірна аналітика, дублювання функцій і неефективне використання інформації. Запропоновано концептуальну модель та поетапний алгоритм впровадження Канбан, що включають візуалізацію процесів, обмеження незавершеної роботи та управління на запит. Доведено, що застосування методу сприяє підвищенню прозорості, прискоренню обробки даних, зниженню втрат та формуванню дисципліни управлінського мислення.

**Ключові слова:** Канбан, фінансовий менеджмент, фінанси, Lean-підхід, управління потоками, управлінські рішення, оптимізація процесів.

The article examines the application of the Kanban method in financial management under conditions of economic instability and limited resources. The relevance of the study is determined by the growing need for adaptive management systems capable of improving the speed and quality of decision-making in complex and dynamic environments. The purpose of the research is to develop a conceptual framework for integrating Kanban principles into financial processes and to justify their role in enhancing managerial discipline and efficiency. The methodological basis of the study includes a combination of comparative analysis, process-oriented approach, abstraction, and synthesis. The research is grounded on the interpretation of financial management as a continuous flow of value creation, where tasks are transformed into managerial decisions. Special attention is given to identifying systemic inefficiencies such as excessive analytical workload, duplication of functions, and informational bottlenecks. In addition, the study considers the influence of organizational culture and managerial behavior on the effectiveness of process optimization, emphasizing the importance of shifting from control-oriented to flow-oriented thinking. The results demonstrate that the implementation of Kanban principles, including visualization of workflows, limitation of work in progress, and pull-based task management, enables organizations to reduce unnecessary activities and



improve coordination within financial departments. The proposed model emphasizes the transition from workload maximization to flow optimization, ensuring better alignment between analytical efforts and actual managerial needs. An implementation algorithm is developed to guide the gradual integration of Kanban into financial practices, focusing on transparency, prioritization, and iterative improvement. Particular attention is paid to the formation of a sustainable management system that supports continuous adaptation and learning. The practical value of the study lies in its applicability to real business environments, particularly in contexts characterized by uncertainty and resource constraints. The proposed approach contributes to increasing organizational flexibility, improving the effectiveness of financial decision-making, and fostering a culture of disciplined resource utilization. Furthermore, the study highlights the potential for integrating Kanban with digital financial tools and enterprise systems, which opens prospects for further automation and scalability of financial processes.

**Keywords:** Kanban, financial management, finance, Lean approach, flow management, management solutions, process optimization.

**Постановка проблеми.** В умовах перманентної нестабільності глобальних ринків, посилення конкурентного тиску та заострення ресурсних обмежень ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від швидкості й якості прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває здатність суб'єктів господарювання оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональний розподіл ресурсів та підтримувати належний рівень фінансової стійкості. У таких умовах традиційні системи фінансового менеджменту потребують переосмислення та модернізації.

Однією з найбільш значущих, але недостатньо досліджених проблем сучасного менеджменту є функціональна перевантаженість фінансових систем підприємств. Вона проявляється у накопиченні надлишкової інформації, дублюванні аналітичних функцій, надмірній кількості погоджувальних процедур, а також у розриві між формальною фінансовою звітністю та реальними потребами оперативного управління. Наслідком цього стає зниження швидкості реагування на зміни ринкового середовища, уповільнення внутрішніх процесів та зростання непрямих управлінських витрат.

Традиційні підходи до фінансового менеджменту, засновані на жорсткому регламентуванні, календарному плануванні та «push»-логіці управління, за якої завдання запускаються відповідно до встановленого графіка незалежно від фактичної потреби, нерідко призводять до виникнення так званих інформаційних заторів. У результаті фінансові служби формують значний обсяг аналітичних матеріалів, що не трансформуються у своєчасні управлінські рішення та не створюють практичної цінності для підприємства.

Зазначена проблема набуває особливої гостроти в українському бізнес-середовищі, де історично сформована управлінська куль-

тура часто орієнтована на максимальне завантаження персоналу, роботу «про запас» та надмірний контроль. Такі підходи знижують організаційну гнучкість, ускладнюють швидке ухвалення рішень і стримують впровадження сучасних процесних моделей управління.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у розширенні теоретичної бази процесного підходу та методології Lean (ощадливого управління) стосовно фінансової сфери. Особливий науковий і практичний інтерес становить адаптація принципів Канбан як інструменту управління потоками робіт, що ґрунтується на візуалізації процесів, обмеженні незавершеної роботи та застосуванні механізму «витагування» завдань відповідно до реального попиту.

Для сучасного підприємства критично важливим є створення адаптивної системи фінансового управління, здатної мінімізувати операційні втрати, скорочувати час проходження завдань, усувати дублювання функцій та концентрувати ресурси на створенні управлінської цінності. Використання принципів Канбан у фінансовій діяльності дозволяє оптимізувати навантаження на персонал, підвищити прозорість процесів та забезпечити своєчасне інформаційне супроводження управлінських рішень.

Перехід до дисципліни відмови від надмірності сприяє більш раціональному використанню інтелектуального, організаційного та фінансового капіталу підприємств, що є особливо актуальним в умовах післявоєнного відновлення та масштабування економіки України.

Таким чином, постановка проблеми у даному дослідженні поєднує фундаментальні засади японської управлінської філософії з актуальними завданнями підвищення антикризової стійкості підприємств, що визначає наукову значущість і практичну затребуваність обраної тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі спостерігається стійке зростання інтересу до методу Канбан як універсального інструменту управління потоками робіт, що поступово виходить за межі класичного виробничого застосування. Якщо первісно Канбан розглядався переважно як елемент виробничої системи Toyota, то нині його принципи активно використовуються у сфері управління проектами, логістикою, інформаційними процесами та сервісними функціями підприємств.

Зарубіжні дослідження засвідчують, що впровадження Канбан сприяє підвищенню прозорості процесів, покращенню координації між підрозділами, скороченню часу виконання завдань та зростанню продуктивності команд [1]. Окремі автори доводять ефективність застосування Канбан у сфері бухгалтерських інформаційних систем, де методологія забезпечує вищу адаптивність до змін та кращу відповідність потребам користувачів [2].

У роботах, присвячених логістиці та управлінню запасами, Канбан розглядається як інструмент скорочення надлишкових ресурсів, зниження витрат і підвищення ефективності використання оборотного капіталу [3; 4]. Це дає підстави стверджувати, що принципи потокового управління можуть позитивно впливати не лише на операційні, а й на фінансові результати діяльності підприємства.

Дослідники також акцентують увагу на можливостях цифровізації Канбан-систем, інтеграції їх із сучасними інформаційними платформами та використанні у складних багаторівневих організаційних структурах [5; 6]. Це значно розширює потенціал застосування методу в управлінні непрямыми та інтелектуальними процесами.

В українському науковому середовищі питання використання Канбан переважно розглядаються у контексті Agile-методологій, управління IT-проектами, маркетингової діяльності та організаційного розвитку. Вітчизняні автори відзначають гнучкість методу, його здатність підвищувати керованість процесів, оптимізувати навантаження персоналу та скорочувати строки виконання завдань [7-10].

В останні роки посилюється увага до цифровізації Канбан та його інструментальної реалізації. Зокрема, Р. Kandur, О. Markelov та V. Oksentyuk [11, р. 101-108] досліджують інтеграцію Канбан із діаграмами Ганта для автоматизації планування проектів, демонструючи можливості застосування методу у складних управлінських системах.

У теоретичному аспекті значний внесок зробили S. Bushuyev та O. Voiko [12, р. 23-28], які розглядають Канбан через призму формування потоку цінності та концепції мінімально корисної функціональності. Автори пропонують підхід до управління проектами на основі декомпозиції цінності на окремі елементи, що формують потік створення вартості. Цей підхід має особливе значення для фінансового менеджменту, оскільки запроваджує категорію «потіку цінності», безпосередньо пов'язану з ефективністю розподілу та використання ресурсів.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика застосування Канбан у системі фінансового менеджменту підприємства залишається недостатньо розробленою. Більшість досліджень зосереджені на виробничих, логістичних або проектних аспектах, тоді як фінансова сфера розглядається лише опосередковано. Недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації принципів «витягування», обмеження незавершеної роботи, візуалізації потоків завдань та балансування навантаження у процесах бюджетування, фінансового планування, аналітики й підтримки управлінських рішень.

Отже, сучасна наукова література підтверджує значний потенціал Канбан як інструменту підвищення ефективності управління потоками, проте водночас виявляє потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на його системну адаптацію до специфіки фінансового менеджменту підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених методології Канбан, більшість досліджень зосереджена переважно на виробничих процесах, управлінні IT-проектами, логістиці та сервісних операціях. У цих сферах достатньо ґрунтовно висвітлено питання візуалізації потоків робіт, балансування навантаження, скорочення часу виконання завдань та підвищення продуктивності команд. Водночас специфіка застосування Канбан у системі фінансового менеджменту підприємств залишається недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Передусім потребує подальшого наукового осмислення інтерпретація фінансової діяльності підприємства як цілісного потоку створення управлінської цінності. Традиційно фінансова функція розглядається через сукупність окремих напрямів: бюджетування, облік, контроль, аналіз, казначейські операції

та звітність. Такий функціональний підхід не дозволяє повною мірою виявити втрати часу, дублювання операцій, затримки погоджень і надлишкове навантаження на персонал. Відсутність процесного бачення стримує впровадження сучасних інструментів потокового управління.

Недостатньо дослідженим залишається питання застосування принципу «витягування» у фінансових процесах. На відміну від виробничих систем, де попит формується наступною ланкою процесу або кінцевим споживачем, у фінансовому менеджменті джерелом попиту виступають потреби керівництва, структурних підрозділів, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. У науковій літературі відсутні комплексні підходи до формування механізмів пріоритетизації таких запитів, визначення критеріїв їх обробки та синхронізації із завантаженням фінансової служби.

Окремою невирішеною проблемою є обмеження незавершеної роботи (WIP) у сфері фінансового менеджменту. Для фінансових підрозділів характерними є одночасне ведення великої кількості аналітичних запитів, підготовка звітів, супровід платежів, бюджетних процедур та контрольних заходів. Надмірна багатозадачність призводить до зниження якості результатів, зростання кількості помилок і затягування строків виконання завдань. Проте питання визначення оптимальних WIP-лімітів для фінансових процесів майже не досліджувалося.

Недостатньо розробленими залишаються також методичні підходи до візуалізації фінансових потоків. Значна частина фінансової роботи має інтелектуальний характер і не супроводжується матеріальним переміщенням ресурсів, що ускладнює виявлення вузьких місць та оцінювання фактичного статусу завдань. У зв'язку з цим актуальним є створення моделей візуального управління для процесів погодження бюджетів, фінансового аналізу, казначейських операцій, внутрішнього контролю та управлінської звітності.

Суттєвим бар'єром є й недостатня увага до поведінкових та організаційних чинників впровадження Канбан у фінансових службах. Фінансові підрозділи традиційно характеризуються високим рівнем формалізації, орієнтацією на контроль та схильністю до консервативних процедур. Це зумовлює опір змінам і ускладнює перехід до гнучких моделей управління. Відповідно, потребують дослідження інструменти трансформації управлінської

культури, систем мотивації та оцінювання результативності працівників.

Крім того, недостатньо висвітленими залишаються питання кількісної оцінки результативності застосування Канбан у фінансовому менеджменті. Наразі відсутня єдина система показників, яка дозволяла б вимірювати пропускну спроможність фінансових процесів, час циклу виконання запитів, рівень перевантаження персоналу, частку аналітики, що реально використовується в управлінських рішеннях, та економічний ефект від скорочення непродуктивних операцій.

Отже, невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність цілісної концептуальної моделі адаптації методології Канбан до системи фінансового менеджменту підприємства, яка б поєднувала процесний підхід, механізми балансування навантаження, візуалізацію потоків завдань, оцінювання ефективності та трансформацію управлінської логіки. Саме усунення зазначених прогалин визначає наукову доцільність і практичну значущість даного дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальної моделі застосування принципів Канбан у системі фінансового менеджменту підприємства, спрямованої на підвищення швидкості, якості та результативності управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити економічну сутність та еволюцію методу Канбан, визначити можливості його адаптації до інтелектуальних і фінансових процесів; обґрунтувати доцільність розгляду фінансового менеджменту як безперервного потоку створення управлінської цінності; виявити основні втрати традиційної системи фінансового управління, пов'язані з перевантаженням інформаційних каналів, дублюванням функцій та затримками у проходженні завдань; провести порівняльний аналіз традиційної та потокової моделей організації фінансової діяльності підприємства; розробити структуровану модель впровадження Канбан у практику роботи фінансових підрозділів; запропонувати систему показників оцінювання результативності використання Канбан у фінансовому менеджменті; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого підходу в умовах українських підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси фінансового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні інструменти застосування принципів Канбан у системі фінансового менеджменту.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні авторського підходу до трактування фінансової діяльності як «витягуючого» потоку завдань, де ключовим критерієм ефективності виступає не рівень формального завантаження персоналу, а швидкість проходження процесів, якість аналітичного забезпечення та цінність прийнятих управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метод Канбан сформувався у межах виробничої системи Toyota як інструмент синхронізації процесів постачання, виробництва та споживання ресурсів, що підтверджується сучасними дослідженнями його впливу на управління потоками робіт [1; 6]. Його базова ідея полягає у забезпеченні безперервного потоку робіт за рахунок виконання лише тих завдань, які є реально необхідними на поточному етапі. На відміну від традиційної моделі управління, що орієнтується на максимальне завантаження ресурсів і запуск завдань відповідно до заздалегідь визначених планів, Канбан ґрунтується на принципі «витягування» (pull logic), коли робота розпочинається лише за наявності конкретного попиту [1; 10].

У сучасних умовах даний підхід набув поширення далеко за межами виробництва. Його принципи використовуються у сфері управління проектами, IT-розробці, сервісних процесах, логістиці та адміністративній діяльності, де доведено їх позитивний вплив на продуктивність і координацію робіт [3; 8; 10]. Це дозволяє розглядати Канбан як універсальну управлінську концепцію, здатну адаптуватися до інтелектуальних процесів, зокрема до фінансового менеджменту [2; 5].

Фінансова служба підприємства виконує критично важливу функцію інформаційного забезпечення управління, особливо в умовах цифровізації та розвитку інформаційних систем [2; 5]. Саме через фінансові процеси проходять бюджетні запити, погодження витрат, платіжні операції, аналіз результатів діяльності, контроль відхилень, прогнозування грошових потоків та оцінка ризиків. Проте в багатьох підприємствах ці процеси залишаються фрагментованими, перевантаженими зайвими погодженнями та дублюванням функцій, що узгоджується з висновками

досліджень щодо неефективності традиційних управлінських моделей [1; 10].

Унаслідок цього виникають затримки, перевантаження персоналу та зниження якості управлінських рішень. За таких умов застосування Канбан у фінансовому менеджменті доцільно розглядати як перехід від функціонального підходу до потокового, що відповідає сучасним концепціям управління потоком цінності [12]. У центрі уваги опиняється не окрема функція чи підрозділ, а шлях проходження завдання від моменту виникнення запиту до ухвалення рішення та отримання результату.

На відміну від виробничих систем, де об'єктом управління виступають матеріальні ресурси, у фінансовому менеджменті основним ресурсом є інформація, яка трансформується у рішення. Це означає, що продуктом фінансової служби є не звіт сам по собі, а управлінська цінність, яку він створює для керівництва підприємства [2].

Фінансовий потік включає такі типові етапи: надходження управлінського або операційного запиту; збір та верифікація даних; фінансовий аналіз і підготовка варіантів рішень; погодження та затвердження; реалізація рішення; контроль результату та зворотний зв'язок.

Кожен із зазначених етапів може містити затримки, дублювання або перевантаження. Наприклад, надлишкова кількість погоджень уповільнює проходження платежів, а одночасне виконання десятків аналітичних запитів призводить до втрати якості розрахунків, що підтверджується дослідженнями впливу багатозадачності на ефективність роботи [1; 10]. Саме тому фінансовий потік потребує не лише контролю, а й балансування навантаження.

Дослідження практики функціонування фінансових служб дозволяє виділити типові втрати, які знижують результативність управління.

По-перше, це надмірна аналітика, коли готуються численні звіти, що не використовуються при ухваленні рішень. Формально така діяльність створює видимість роботи, однак не генерує цінності.

По-друге, поширеним явищем є дублювання функцій між підрозділами, що узгоджується з висновками сучасних досліджень організаційної неефективності [1].

По-третє, значною проблемою виступають затримки погоджень, які негативно впливають на швидкість прийняття рішень [3]. Документи

проходять багатоетапний цикл узгодження, що гальмує платежі, закупівлі та оперативні рішення.

По-четверте, негативний вплив має багатозадачність. Працівники фінансової служби одночасно ведуть численні задачі, що знижує концентрацію уваги та збільшує ризик помилок [10].

Усі перелічені втрати можуть бути мінімізовані шляхом переходу до потокового управління, що підтверджено практикою впровадження Канбан у різних галузях [3; 4].

Адаптація Канбан до фінансового менеджменту базується на трьох ключових інструментах: візуалізації, WIP-лімітах та принципі «витягування».

Візуалізація означає відображення реального стану завдань на дошці управління або в цифровій системі, що довела свою ефективність у сфері інформаційних та облікових систем [2; 8]. WIP-ліміти (обмеження незавершеної роботи) передбачають встановлення максимально допустимої кількості задач, що сприяє зменшенню багатозадачності та підвищенню якості виконання робіт [1; 10]. Принцип витягування забезпечує виконання лише тих завдань, які мають реальний попит, що дозволяє уникнути надлишкової аналітики [1].

Для обґрунтування можливості застосування Канбан у вітчизняній практиці доцільно порівняти традиційну модель управління з поточним підходом. Результати наведено у таблиці 1.

Наведені відмінності свідчать про те, що ключовим бар'єром впровадження Канбан є не технічні інструменти, а управлінська логіка. Поки критерієм ефективності залишається зайнятість персоналу, а не швидкість про-

дження завдань, підприємство неминуче стикається з перевантаженням системи.

Упровадження системи доцільно здійснювати поетапно, що відповідає сучасним підходам до інтеграції Канбан у складні організаційні системи [11].

На першому етапі проводиться діагностика процесів: визначаються основні типи завдань, їх маршрути проходження, вузькі місця та середній час виконання.

Другий етап передбачає картування потоку цінності, тобто опис руху завдання від моменту запиту до результату.

На третьому етапі створюється візуальна система управління: дошка Канбан, цифрова панель або ERP-модуль.

Четвертий етап полягає у встановленні WIP-лімітів та правил пріоритезації запитів.

П'ятий етап включає регулярний моніторинг показників: часу циклу, кількості задач у роботі, затримок та повторних погоджень.

Шостий етап пов'язаний із безперервним удосконаленням системи шляхом усунення вузьких місць і перегляду правил роботи.

Застосування Канбан у фінансовому менеджменті створює комплексний позитивний ефект: скорочення часу обробки запитів, зниження навантаження на персонал, підвищення якості аналітики та покращення управлінських рішень, що узгоджується з результатами сучасних емпіричних досліджень [1; 5].

Підвищується якість фінансової аналітики, оскільки спеціалісти зосереджуються на меншій кількості пріоритетних завдань. Керівництво отримує релевантну інформацію швидше, що позитивно впливає на оперативність рішень.

Таблиця 1

#### Порівняльна характеристика японської та української моделей реалізації Канбан

Критерій	Японська модель (Lean-філософія)	Українська практика (поточний стан)	Відмінність у логіці
Ставлення до роботи	«Робити тільки те, що потрібно»	Схильність «робити із запасом»	Точність vs Надмірність
Критерій ефективності	Баланс потоку	Високе завантаження персоналу	Узгодженість vs Інтенсивність
Принцип запуску завдань	Pull (витягування за попитом)	Push (робота згідно з регламентом)	Реакція на запит vs Робота «про запас»
Роль керівника	Налаштування системи та потоку	Ручний контроль та розподіл	Системний дизайн vs Мікроменеджмент
Результат	Передбачуваний, стабільний потік	Ситуативні, нестабільні покращення	Системний ефект vs Локальний успіх

Джерело: сформовано авторами

Крім того, система Канбан сприяє підвищенню дисципліни управління, прозорості відповідальності та розвитку культури безперервного вдосконалення.

Для вітчизняних підприємств важливо розпочинати впровадження Канбан не з масштабної реорганізації, а з одного конкретного процесу: погодження платежів, бюджетних заявок або управлінської звітності. Це дозволяє швидко отримати перші результати та зменшити опір персоналу.

Керівникам доцільно змінити критерії оцінювання працівників: замість формальної зайнятості акцент робити на швидкості проходження задач, якості результату та своєчасності виконання.

Крім того, цифровізація Канбан та інтеграція з ERP-системами відкривають можливості для масштабування та автоматизації фінансових процесів [5; 11]. Важливо також забезпечити цифрову підтримку процесу через CRM-рішення або спеціалізовані Канбан-платформи. Це створює умови для масштабування моделі на інші функціональні напрями підприємства.

Таким чином, використання Канбан у системі фінансового менеджменту доцільно розглядати не лише як інструмент візуалізації роботи, а як механізм глибокої трансформації управлінської логіки підприємства. Перехід від контролю зайнятості до управління потоком створює передумови для підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було комплексно обґрунтовано доцільність застосування методології Канбан у системі фінансового менеджменту підприємства та сформовано концептуальний підхід до її адаптації в умовах сучасного господарювання. Отримані результати дають підстави зробити такі висновки.

По-перше, доведено, що фундаментальні принципи Канбан, зокрема управління за логікою «витягування» (pull logic), візуалізація процесів, обмеження незавершеної роботи та безперервне вдосконалення, можуть бути ефективно перенесені зі сфери виробництва у сферу фінансового управління. Це дозволяє розглядати фінансову діяльність не як сукупність ізольованих функцій, а як цілісний потік створення управлінської цінності.

По-друге, встановлено, що традиційні моделі організації фінансової роботи, орієнтовані на жорстке регламентування, багаторівневе погодження та максимальне заван-

таження персоналу, часто призводять до накопичення непродуктивних втрат. До таких втрат належать надмірна аналітика, дублювання функцій, затримки в проходженні завдань, перевантаження працівників та зниження оперативності управлінських рішень.

По-третє, обґрунтовано, що впровадження Канбан у діяльність фінансових підрозділів сприяє підвищенню прозорості процесів, скороченню часу циклу виконання завдань, оптимізації навантаження та покращенню якості аналітичного забезпечення керівництва. Візуалізація потоків робіт і застосування WIP-лімітів створюють умови для своєчасного виявлення вузьких місць та їх оперативного усунення.

По-четверте, запропоновано структурований алгоритм впровадження Канбан у систему фінансового менеджменту підприємства, який охоплює діагностику процесів, картування потоків цінності, створення візуальної системи управління, встановлення правил пріоритетизації завдань, моніторинг результативності та безперервне вдосконалення. Реалізація такого алгоритму дозволяє здійснювати поступову трансформацію управлінської системи без надмірних організаційних ризиків.

По-п'яте, доведено, що для українських підприємств впровадження Канбан має не лише операційне, а й стратегічне значення. В умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень та необхідності післявоєнного відновлення економіки особливої ваги набуває здатність підприємств швидко приймати обґрунтовані рішення, концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках та підвищувати внутрішню керованість бізнес-процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів фінансовими службами підприємств різних галузей для вдосконалення бюджетування, казначейських операцій, управлінської звітності, фінансового аналізу та координації міжфункціональної взаємодії.

Перспективами подальших досліджень є розроблення системи кількісних показників оцінювання ефективності Канбан у фінансовому менеджменті, визначення галузевих особливостей його застосування, інтеграція з цифровими ERP-платформами, а також поєднання методології Канбан із теорією обмежень (TOC), Lean-підходами та сучасними інструментами бізнес-аналітики. Це дозволить сформувати новий рівень адаптивних систем управління фінансами підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hamdulay N. A., Verma M. K. A study on Kanban methodology: influence on workflow management, and impact on team dynamics. *Global Journal of Advanced Engineering Technologies and Sciences*. 2024. Vol. 11, No. 9. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.64149/gjaets.11.9.1-6>.
2. Anandya A., Lestari R., Hartanto R., Sukarmanto E., Suangga A., Firdaus L. H. The effectiveness of the Kanban method in developing accounting information systems for MSMEs. *Kajian Akuntansi*. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 40–55. DOI: [https://doi.org/10.29313/kajian\\_akuntansi.v24i2.2563](https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v24i2.2563).
3. Yuniar C. R., Riana W., Maa'idah U. N., Rakhmawati E. A. Effectiveness of supply management using Kanban system in hospital pharmacy logistics: a case study. *Airlangga Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 4, No. 2. P. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.20473/ajim.v4i2.47010>.
4. Kompally P. Kanban systems for inventory and flow management in small and medium enterprises: a case study. ResearchGate. 2025. P. 1–10. DOI: [10.13140/RG.2.2.24929.16481](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24929.16481).
5. Logrono K. J., Zu'bi B. S. M., Siddiqui R. 'Leanomics' in healthcare: a three-year quality improvement study on the financial impact of a modified Kanban system in hospital storerooms. *BMJ Open Quality*. 2025. Vol. 14, No. 4. DOI: [10.1136/bmjopen-2025-003416](https://doi.org/10.1136/bmjopen-2025-003416).
6. Fuentes-del-Burgo J., Ruiz-Fernández J. P., Navarro-Astor E. Kanban applied to construction: a literature review. *Construction Economics and Building*. 2024. Vol. 24, No. 4–5. P. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v24i4/5.8642>.
7. Popova O. Adaptation of flexible project management models based on Scrum and Kanban technologies. *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 4, No. 2(48). P. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.180459>.
8. Fendo O. Management of IT-projects using flexible methodologies Agile, Scrum, Kanban // Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 419–425. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.17349>.
9. Радченко Г., Левковська Т., Соболева А. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>.
10. Sotnik S., Omarov M., Frolov A., Al-Badani B. A. A. Optimization of work: in-depth look at Kanban, Scrum and Lean. *Journal of Natural Sciences and Technologies*. 2024. Vol. 3, No. 1. P. 290–301. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12743040>.
11. Kandur P., Markelov O., Oksentyuk V. Information technology tool for automating project planning by integrating Kanban and Gantt approaches. *Computer Design Systems. Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 2. P. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.23939/cds2024.02.101>.
12. Bushuyev S. D., Boiko O. O. Formation of flow values in the possession of Kanban in the implementation of software development projects. *Management of Development of Complex Systems*. 2014. No. 20. P. 23–28.

## REFERENCES:

1. Hamdulay, N.A. and Verma, M.K. (2024) A study on Kanban methodology: influence on workflow management, and impact on team dynamics, *Global Journal of Advanced Engineering Technologies and Sciences*, 11(9), pp. 1–16. Available at: <https://doi.org/10.64149/gjaets.11.9.1-6>.
2. Anandya, A., Lestari, R., Hartanto, R., Sukarmanto, E., Suangga, A. and Firdaus, L.H. (2023) The effectiveness of the Kanban method in developing accounting information systems for MSMEs, *Kajian Akuntansi*, 24(2), pp. 40–55. Available at: [https://doi.org/10.29313/kajian\\_akuntansi.v24i2.2563](https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v24i2.2563).
3. Yuniar, C.R., Riana, W., Maa'idah, U.N. and Rakhmawati, E.A. (2023) Effectiveness of supply management using Kanban system in hospital pharmacy logistics: a case study, *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(2), pp. 125–135. Available at: <https://doi.org/10.20473/ajim.v4i2.47010>.
4. Kompally, P. (2025) Kanban systems for inventory and flow management in small and medium enterprises: a case study, ResearchGate. pp. 1–10. Available at: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24929.16481>.
5. Logrono, K.J., Zu'bi, B.S.M. and Siddiqui, R. (2025) Leanomics in healthcare: a three-year quality improvement study on the financial impact of a modified Kanban system in hospital storerooms, *BMJ Open Quality*, 14(4). Available at: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2025-003416>.
6. Fuentes-del-Burgo, J., Ruiz-Fernández, J.P. and Navarro-Astor, E. (2024) Kanban applied to construction: a literature review, *Construction Economics and Building*, 24(4–5), pp. 43–57. Available at: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v24i4/5.8642>.

7. Popova, O. (2019) Adaptation of flexible project management models based on Scrum and Kanban technologies, *Technology Audit and Production Reserves*, 4(2(48)), pp. 4–10. Available at: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.180459>.
8. Fendo, O. (2023) Management of IT-projects using flexible methodologies Agile, Scrum, Kanban, *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*, 1(2), pp. 419–425. Available at: <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.17349>.
9. Radchenko, H., Levkovska, T. and Sobolieva, A. (2023) Osoblyvosti metodolohii Kanban ta Scrum pry realizatsii pryntsyviv Agile-marketynhu [Features of Kanban and Scrum methodology in the implementation of Agile marketing principles], *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>.
10. Sotnik, S., Omarov, M., Frolov, A. and Al-Badani, B.A.A. (2024) Optimization of work: in-depth look at Kanban, Scrum and Lean, *Journal of Natural Sciences and Technologies*, 3(1), pp. 290–301. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12743040>.
11. Kandur, P., Markelov, O. and Oksentyuk, V. (2024) Information technology tool for automating project planning by integrating Kanban and Gantt approaches, *Computer Design Systems. Theory and Practice*, 6(2), pp. 101–108. Available at: <https://doi.org/10.23939/cds2024.02.101>.
12. Bushuyev, S.D. and Boiko, O.O. (2014) Formation of flow values in the possession of Kanban in the implementation of software development projects, *Management of Development of Complex Systems*, 20, pp. 23–28.

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 15.05.2026