

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Антисипативне управління розвитком підприємства
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)


Рівень вищої освіти другий (магістерський)


Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування


Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування


Шифр КвРМН.024172.01.08.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАм-24-1  Богдан КОВАЛЬЧУК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р екон. наук, проф.  Наталія ГАВЛОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл.  Олена КОСІЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

8 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

R. Pioro

" 1 " 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ковальчук Богдан Вікторович

1. Тема Антисипативне управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д-р екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65 дол. 18




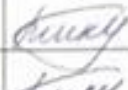

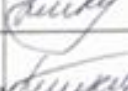
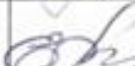
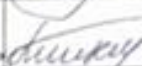
2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 08 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади антисипативного управління розвитком підприємства. 2. Аналіз діяльності та оцінка можливостей ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький. 3. Рекомендації щодо інтеграції антисипативного управління розвитком у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», М. Хмельницький.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Передумови виникнення антисипативного управління розвитком підприємств 2. Взаємозв'язок антисипативного управління з іншими видами управління 3. Етапи антисипативного управління розвитком підприємства 4. Характеристика інструментів антисипативного управління розвитком підприємства 5. Зведені результати DESTEP-аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» 6. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. 7. Аналіз ресурсів ТОВ «Мрія забудовника» 8. Процес впровадження стратегічної системи раннього попередження 9. Практичні рекомендації щодо процедури стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника» 10. Індикатори стратегічної системи раннього попередження та реагування для ТОВ «Мрія забудовника» 11. Матриця попарних порівнянь альтернатив для ТОВ «Мрія забудовника» 12. Матриця попарних порівнянь альтернатив для ТОВ «Мрія забудовника» 13. Ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців для ТОВ «Мрія забудовника» 14. Матриця попарних порівнянь альтернатив (реалістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника» 15. Розрахунок дисконтованих грошових потоків за даними ТОВ «Мрія забудовника»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н. І., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н. І., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н. І., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	Виконано
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	Виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	Виконано
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	Виконано
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	Виконано

Здобувач


 Підпис

Богдан КОВАЛЬЧУК
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Ковальчук Б. В. Антисипативне управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р екон. наук, професор Гавловська Н. І. Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 14 рисунків, 31 таблиця, 62 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: DESTEP-АНАЛІЗ, АДАПТАЦІЯ, АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТРУМЕНТИ, ПРЕВЕНТИВНІ СТРАТЕГІЇ, ПРОГНОЗУВАННЯ, РИЗИКИ, СЛАБКІ СИГНАЛИ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, ФОРСАЙТ

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади антисипативного управління розвитком підприємства, зокрема розкрито зміст антисипативності як сучасної управлінської парадигми, що спрямована на передбачення майбутніх змін, раннє виявлення ризиків та формування випереджувальних управлінських рішень. Уточнено понятійний апарат, систематизовано передумови становлення антисипативного підходу, охарактеризовано його місце у системі управління розвитком підприємства, а також наведено класифікацію та функціональні можливості інструментів антисипативного управління.

Для ґрунтовного дослідження умов функціонування та можливостей інтеграції антисипативного управління у практичну діяльність ТОВ «Мрія забудовника» здійснено аналіз зовнішнього середовища, а також проведено комплексну оцінку фінансово-господарської діяльності. Окрему увагу приділено дослідженню ресурсного потенціалу підприємства. Отримані результати дали змогу окреслити передумови, ризики та перспективні вектори впровадження антисипативних механізмів у систему управління підприємством.

У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції антисипативного управління розвитком у діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження стратегічної системи раннього попередження, що забезпечує своєчасне виявлення загроз і можливостей; розроблено підхід до застосування сценарного планування як інструменту формування альтернативних траєкторій розвитку; подано пропозиції щодо цифровізації процесів антисипативного управління. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, мінімізацію управлінських ризиків та забезпечення стабільного розвитку в умовах невизначеності та зростаючої ринкової турбулентності.



Богдан КОВАЛЬЧУК « 08 » _____ 2025 р.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

	с.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади антисипативного управління розвитком підприємства	8
1.1 Передумови виникнення та понятійний апарат антисипативного управління розвитком підприємства	8
1.2 Антисипативне управління як складова управління розвитком підприємства	14
1.3 Інструменти антисипативного управління розвитком підприємства	19
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз діяльності та оцінка можливостей ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	26
2.1 Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»	26
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	32
2.3 Дослідження ресурсного потенціалу ТОВ «Мрія забудовника»	36
Висновки до розділу 2	40
3 Рекомендації щодо інтеграції антисипативного управління розвитком у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	42
3.1 Рекомендації щодо впровадження стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника»	42
3.2 Запровадження сценарного планування в антисипативному управлінні розвитком ТОВ «Мрія забудовника»	47
3.3 Рекомендації щодо розвитку цифровізації процесів антисипативного управління та впровадження інструментів прогнозної аналітики у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»	55
Висновки до розділу 3	59
Висновки	61
Перелік джерел посилання	64

ВСТУП

Діяльність вітчизняних підприємств піддається впливу різних факторів, і характеризується турбулентністю зовнішнього середовища, воєнними діями на території України, посиленням конкурентного тиску, нестабільністю ринкової кон'юнктури та дефіцитом кваліфікованих кадрів. У таких умовах зростає актуальність запровадження ефективних систем управління, що здатні завчасно передбачати та реагувати на зміни, запобігати виникненню кризових ситуацій. Саме тому концепція антисипативного управління, яка дозволяє завчасно виявити загрози, ризики, можливості розвитку, а також сформувати гнучкі управлінські рішення для мінімізації ризиків і забезпечення стійкості підприємств є надзвичайно своєчасною і актуальною.

Антисипативне управління дозволяє створити систему попереджувальних дій за слабкими сигналами, що спрямована на недопущення збоїв та втрат у діяльності підприємства, а також сформувати інформаційно-аналітичну базу з метою прогнозування майбутніх змін та ризиків у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Застосування принципів антисипативного управління є надзвичайно важливим для підприємств виробничої сфери, що працюють в умовах технологічних викликів та значної конкуренції.

Теоретичні та методичні засади антисипативного управління досліджувалися у працях таких вчених, як Адамів М., Богоніколос Н., Ешлі В., Моррісон Дж., Мельник С., Коваленко О., Кузьмін О., Копитко М., Лесько О., Руденський Р., Сухецька К. та інших. Попри наявність значного наукового доробку питання практичної реалізації механізмів антисипативного управління в практичній діяльності вітчизняних підприємств досліджено недостатньо, особливо із урахуванням цифрових можливостей та галузевої специфіки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад антисипативного управління розвитком підприємства та обґрунтуванні практичних напрямів удосконалення системи антисипативного

управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси антисипативного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й впровадження системи антисипативного управління розвитком у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: монографічний метод – для узагальнення теоретико-методичних підходів до антисипативного управління розвитком підприємства; методи аналізу і синтезу – для аналізу та оцінки можливостей ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки діяльності товариства; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів антисипативного управління розвитком підприємства; економіко-математичні методи – для обґрунтування рекомендацій щодо інтеграції антисипативного управління розвитком підприємства.

Інформаційною базою дослідження наукові публікації з питань антисипативного управління розвитком підприємства, статистичні матеріали, внутрішні регламенти підприємства та фінансово-бухгалтерська звітність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький, а також результати власних досліджень.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Передумови виникнення та понятійний апарат антисипативного управління розвитком підприємства

Постійний розвиток є невідворотнім процесом, оскільки в сучасних умовах функціонування підприємства не можуть залишатися статичними. У випадку відсутності динаміки в управлінні та оновленні систем підприємство втратить можливість забезпечувати власну економічну безпеку. Тому, розвиток підприємства у контексті змін середовища варто розуміти як кількісне зростання, так і якісні трансформації, що охоплюють його складові.

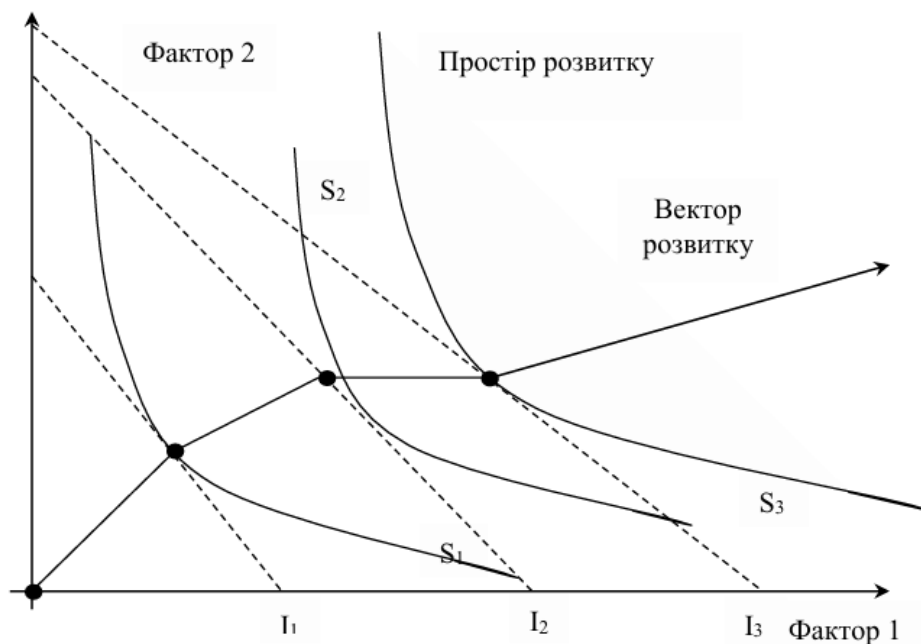
У науковій літературі сформовано три основні концепції розвитку підприємства, які ми розглянемо більш детально нижче.

Перша концепція розвитку – це концепція спрямованого розвитку, яка ґрунтується на ідеї, що розвиток є свідомим і керованим процесом, що визначається управлінськими рішеннями та діями, які орієнтовані на узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями. Таким чином, відповідно до цієї концепції розвиток не є випадковим чи стихійним [10], [21], [22].

Візуалізацію розвитку підприємства за концепції спрямованого розвитку представлено на рис. 1.1.

Друга концепція – це концепція циклічного розвитку підприємства, яка базується на ідеї, що розвиток економіки має хвилеподібний характер, а підприємства розвиваються, також, циклічно, зокрема через коливання ефективності. Підґрунтям даної концепції, є твердження, що у розвитку соціально-економічних систем кризи виникають циклічно, так само і підприємства розвиваються від однієї кризи до іншої, тобто циклічно [10], [21], [22].

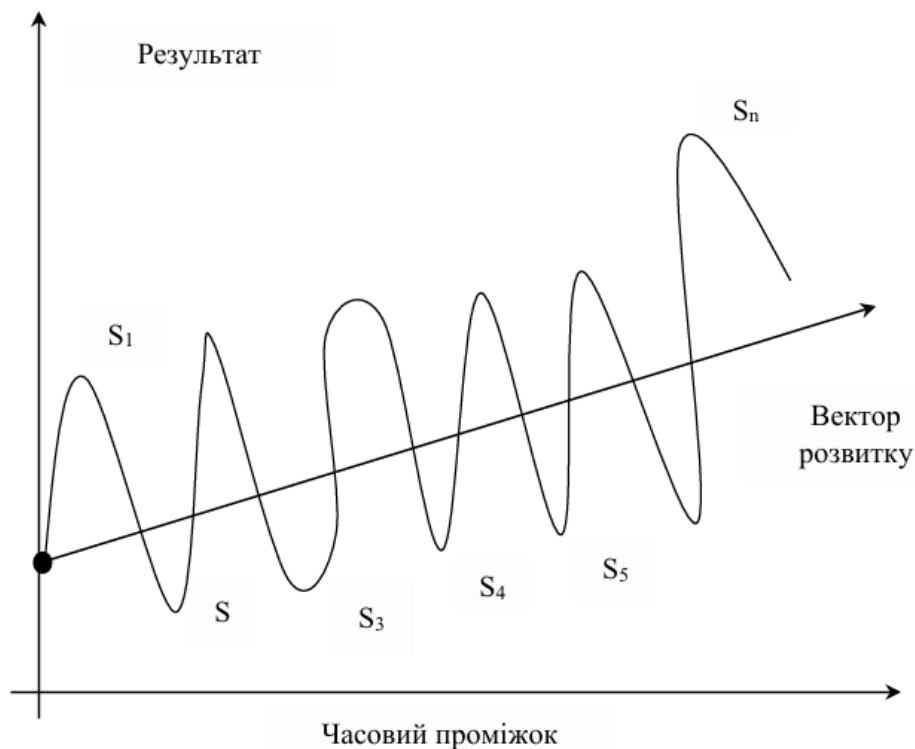
Третя концепція – це концепція життєвого циклу підприємства, яка сформована по аналогії з біологічними системами, і стверджує, що підприємство у своєму розвитку проходить послідовні етапи зростання та занепаду [10], [21], [22].



Де $I_1, I_2, I_3, \dots, I_n$ – ізокости, які відображають послідовність переходу підприємства між станами з урахуванням бюджетних обмежень

S_1, S_2, S_3 – ізокванти, які відображають здатність підприємства виготовляти продукцію із урахуванням ресурсного забезпечення та рівнів організації виробництва

Рисунок 1.1 – Візуалізація розвитку підприємства відповідно до концепції спрямованого розвитку [2, с. 704]



Де S_1, S_2, S_3 – цикли розвитку підприємства

Рисунок 1.2 – Візуалізація розвитку підприємства відповідно до концепції циклічного розвитку [2, с. 705]

Візуалізацію розвитку підприємства за концепції життєвого циклу представлено на рис. 1.3.

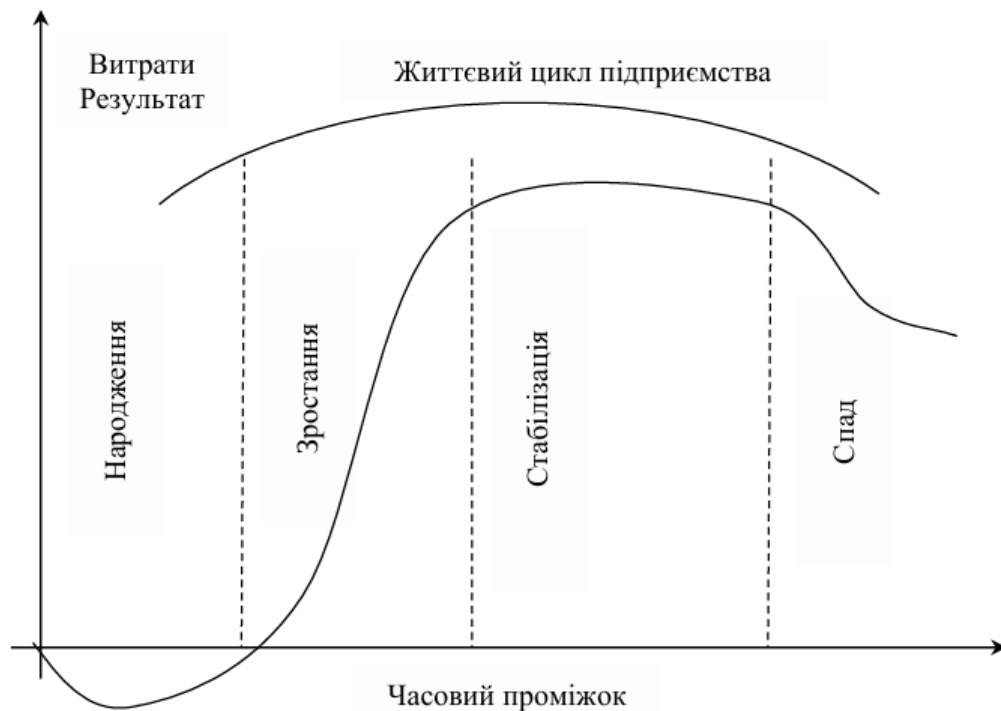


Рисунок 1.3 – Візуалізація розвитку підприємства відповідно до концепції життєвого циклу [2, с. 705]

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємств, традиційні підходи до управління їх розвитком поступово втрачають свою ефективність. Це зумовило виникнення нового напрямку – антисипативного управління, яке походить від англ. *anticipatory management*, і полягає у випереджальному реагуванні на потенційні загрози.

Саме поняття антисипація у науковій літературі трактується, як передчуття, передбачення, сподівання, короткочасне прогнозування розвитку подій в майбутньому [17]; передбачення, здогад, прогноз; передчасне настання якогось явища, дії; заздалегідь складене уявлення про що-небудь [5]. Антисипативне управління сприяє підвищенню стійкості, підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства.

Перехід до формування антисипативного управління зумовлений низкою передумов його виникнення, які згруповано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Передумови виникнення антисипативного управління розвитком підприємств

Передумова	Характеристика
1	2
Недосконалість традиційних реактивних підходів	Недосконалість традиційних реактивних підходів в межах яких криза є несподіваним явищем для підприємства, а реагування на неї відбувається тільки після її настання, що призводить до значних втрат. На відміну від цього, антисипативне управління дозволяє своєчасно вживати превентивні заходи, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити сталий розвиток підприємства
Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища	У динамічних умовах та невизначеності зовнішнього середовища підприємства не можуть обмежуватися використанням лише реактивних механізмів, а мають прогнозувати можливі зміни та тенденції на підставі слабких сигналів, що забезпечують випереджальне реагування на майбутні виклики
Прискорення змін	Прискорення технологічного прогресу, широке впровадження штучного інтелекту, зростаючі кіберзагрози, динаміка законодавчих змін актуалізують антисипативне управління, яке забезпечує завчасне реагування на потенційні виклики та адаптацію підприємств до нових умов
Поява концепції управління за слабкими сигналами	Слабкі сигнали є своєрідними індикаторами або ранніми ознаками майбутніх можливих змін, подій, криз, чи нових можливостей тощо. Для ефективної реалізації антисипативного управління важливо своєчасно виявляти та інтерпретувати слабкі сигнали, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Організаційна жорсткість	Організаційна жорсткість полягає у низькій гнучкості структур, централізації управлінні, зарегульованості внутрішніх процедур, Це призводить до бюрократизації, тривалої процедури погодження процесів, управлінських рішень, і нездатності швидкого реагування на зміни середовища. Саме такі умови є передумовами появи антисипативного управління, що орієнтоване на децентралізацію, делегування повноважень, розвиток адаптивних структур, а також створення внутрішніх механізмів гнучкого реагування
Класичні «статичні» стратегії, що не відповідають нелінійній динаміці середовища	Класичні «статичні» стратегії з фіксованими цілями, тривалими циклами планування не встигають за темпами змін, зокрема технологічних, ринкових, законодавчих. Антисипативне управління ґрунтується на гнучких стратегіях та швидкій адаптивності підприємств до змін
Інформаційна інерція управління	КРІ, бюджети, звітність та інша управлінська інформація часто надходять із запізненням, унаслідок прийняті управлінські рішення не завжди відповідають актуальним умовам функціонування підприємств. А антисипативне управління орієнтоване на прогнозування майбутніх змін, виявлення слабких сигналів забезпечує прийняття випереджальних управлінських рішень

Кінець таблиці 1.1

1	2
Активне впровадження цифрових технологій і зростання інформаційних потоків	Зростання доступності до інформації, інформаційних технологій, аналітичних інструментів дозволяє підприємствам раніше виявляти тенденції та точніше передбачати майбутні події

* сформовано автором із використанням [11], [40], [48]

Поєднання всіх вище перелічених умов є підґрунтям для формування антисипативного управління, як окремого наукового напрямку, що спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства. Таким чином, антисипативне управління постає як необхідна складова сучасної системи стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє передбачати не лише майбутні загрози, а й використовувати потенційні можливості.

Разом з тим, виникає об'єктивна необхідність розгляду економічної сутності поняття «антисипативне управління», яке наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «антисипативне управління»*

Автор, джерело	Характеристика
1	2
Адамів М. Є. [1]	«управління, яке передбачає формування та впорядкування організаційної структури для досягнення цілей в мінливому середовищі»
Богоніколас Н. Д. [4]	«спрямоване на формування комплексу управлінських рішень щодо ефективного та раціонального функціонування підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз середовища функціонування»
Коваленко О. В. [9]	«це процес побудови бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування»
Ешлі В. С., Моррісон Д. Л. [32]	«спрямоване на визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформування загроз у можливості»
Кузьмін О. Є. [12]	«управління, яке базується на слабких сигналах середовища для випередження проблем і можливостей»
Лесько, О. Й., Причепа, І. В., Лесько, Т. В. [13]	«управління, що використовує принципи самоорганізації та коадаптації»
Мельник С. І. [15]	«забезпечує стійкість і розвиток організації в мінливому середовищі»
Мороз О. В., Сметанюк О. А. [16]	«є складовою антикризового управління підприємства та спрямоване на раннє ідентифікування ознак фінансової кризи, їх попередження і адекватне реагування»

Кінець таблиці 1.2

1	2
Плиса В. Й., Плиса З. П. [18]	«базується на системному мисленні та синергії»
Руденський Р. А. [19]	«передбачає раннє розпізнавання загроз середовища функціонування та розроблення випереджувальних управлінських дій щодо їхньої локалізації»
Yak Tack [30]	«проактивний підхід до контролю за діяльністю, який зосереджений на прогнозуванні майбутніх викликів і можливостей, постійному адаптуванні та вдосконаленні стратегій для реагування на обставини, що змінюються, та сприяння зростанню»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені визначення у табл. 1.2 дозволяють виділити ключові ознаки антисипативного управління, і до них належать:

- випереджуваність, що зумовлена орієнтацією на слабкі сигнали [12], раннє розпізнавання загроз [19], ідентифікацію ознак кризи [16];
- фокус не лише на загрозах (проблемах), а й на можливостях [12], [30], або на трансформації загроз в можливості [32];
- гнучкість і адаптивність, що передбачає вдосконалення стратегій [30], організаційної структури [1], самоорганізацію та коадаптацію [13];
- системність мислення [18] і сценарне планування [9];
- антикризова [16] та безпекова орієнтація, що забезпечує стійкість підприємства в мінливому середовищі [4], [15]

Враховуючи наведені ключові ознаки антисипативного управління можна навести авторське визначення цього поняття. Отже, під антисипативним управлінням варто розуміти управління, що базується на виявленні та інтерпретації слабких сигналів середовища, зорієнтоване на випереджальне розпізнавання загроз і можливостей, їх трансформацію у перспективні напрями розвитку, а також адекватне реагування, формування та реалізацію превентивних заходів, з метою забезпечення адаптивності, безпеки та стійкого розвитку підприємства.

1.2 Антисипативне управління як складова управління розвитком підприємства

Антисипативне управління в системі управління розвитком, підприємства має враховувати, що розвиток підприємства є своєрідним балансом між безпекою, зростанням та впровадженням інноваційних рішень, а антисипативне управління – є захисним, випереджальним механізмом, що забезпечує реалізацію визначених цілей розвитку.

Антисипативне управління інтегрується у різні види управління зокрема антикризове управління, безпекоорієнтоване управління, стратегічне управління, адаптивне управління та управління розвитком (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок антисипативного управління з іншими видами управління*

* побудовано автором

Варто зазначити, що антисипативне управління є складовою безпеки

орієнтованого управління, адже завдяки йому можливо запровадити превентивні механізми, а також інтегровано в стратегічне управління, оскільки дозволяє сформулювати сценарії (сценарне планування) та спрогнозувати ризики.

Антикризове та адаптивне управління має реактивну логіку, оскільки перше дозволяє мінімізувати або усунути наслідки кризи, а друге – адаптуватися підприємству до нових умов за рахунок перегляду структур, бізнес-процесів тощо.

Управління розвитком дозволяє забезпечити не лише стабільність підприємства, а й сприяє його зростанню за рахунок нових технологічних трендів, змін ринку, змін запитів споживачів тощо.

Таким чином, антисипативне управління інтегрує у собі елементи прогнозування, передбачення, превентивного реагування та потенційні загрози, ризики та виклики. Даний вид управління не лише реагує на зміну середовища, а й формує напрям розвитку підприємства, забезпечує його економічну безпеку.

Антисипативне управління спрямоване не лише на реагування вже виявлених загроз, а у випереджальному розпізнанні слабких сигналів середовища, що можуть трансформуватися у ризики для розвитку підприємства. Таке управління вимагає системного підходу до інтеграції його механізмів та інструментів у загальну управлінську діяльність підприємства, що можливо через базові функції менеджменту. Відповідно, антисипативне управління тісно пов'язано із функціями менеджменту – плануванням, організуванням, мотивуванням, регулюванням та контролюванням, які більш детально наведено на рис. 1.5.

Отже, антисипативне управління є не відокремленим видом управління, а органічно інтегрується у класичні функції управління підприємством, надаючи їм випереджального змісту.

Антисипативне управління розвитком підприємства, як і будь яке інше управління реалізується через послідовні етапи. У науковій літературі існують різні точки зору щодо кількості та змістового наповнення цих етапів.

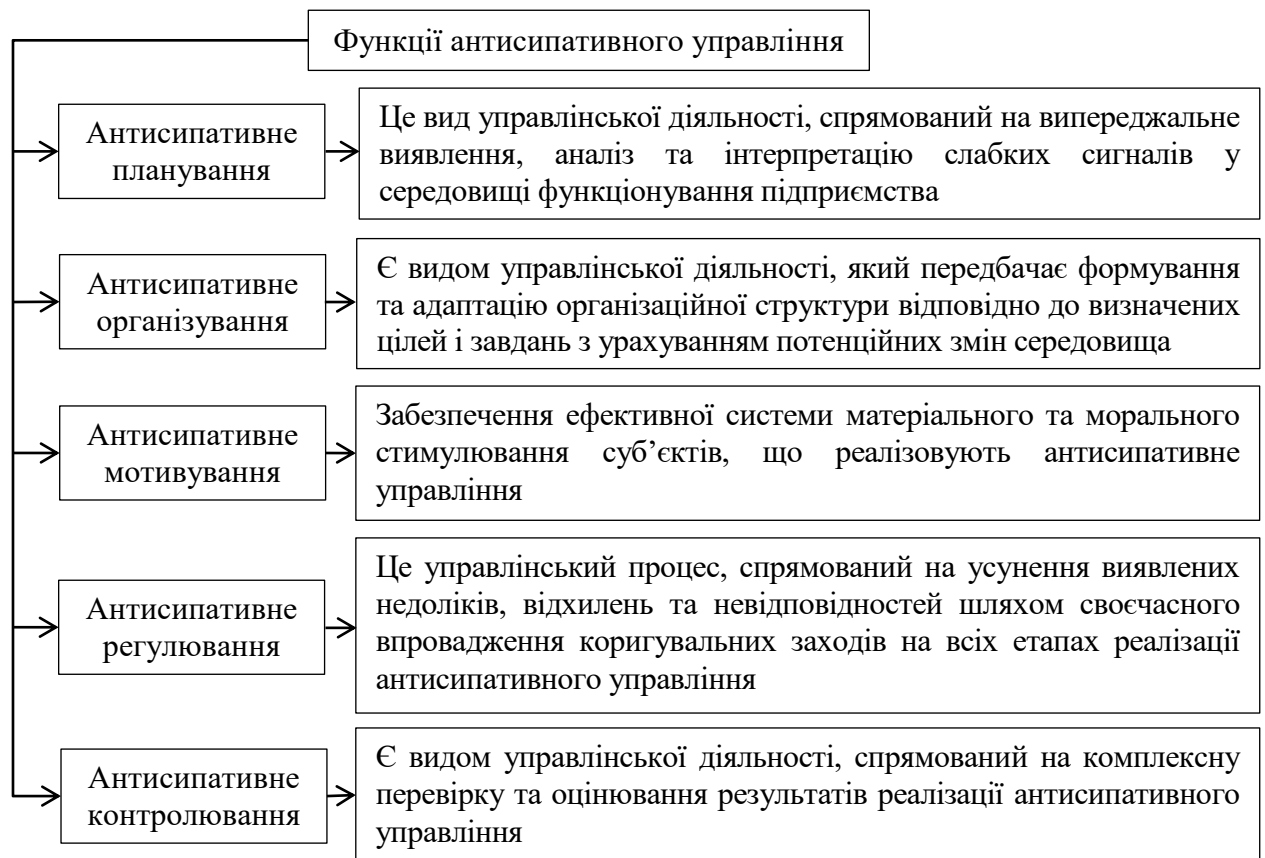


Рисунок 1.5 – Функції антисипативного управління*

*сформовано за [8], [24]

Етапи реалізації антисипативного управління більш детально наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи реалізації антисипативного управління*

Автор, джерело	Етап
1	2
Кузьмін О. Є. та ін. [12]	Етап 1. Послідовна реалізація технології антисипативного управління шляхом реалізації функцій менеджменту
	Етап 2. Адекватний вибір методів антисипативного управління задля розробки та відображення способів впливу керуючої системи на керовану, що пов'язані із результативним випередженням можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
	Етап 3. Трансформація методів антисипативного управління в управлінські рішення задля здійснення дієвого управлінського впливу, що забезпечує усунення загроз та максимальне використання можливостей на засадах управлінського випередження їх впливу
	Етап 4. Реалізація управління як об'єднувальної функції шляхом охоплення усіх процесів у системі антисипативного управління задля забезпечення їх ефективного перебігу

Кінець таблиці 1.3

1	2
Куоканен П. [47]	Етап 1. Формування ситуаційної картини середовища функціонування
	Етап 2. Планування
	Етап 3. Розробка управлінського рішення
	Етап 4. Виконання управлінського рішення
Ешлі В., Моррісона Дж. [31]	Етап 1. Визначення можливих змін
	Етап 2. Підготовки стислої характеристики потенційних подій
	Етап 3. Ранжування ймовірних подій за рівнем пріоритетності
	Етап 4. Оцінювання виконаної роботи
	Етап 5. Побудова моделі відповідальності менеджерів для прийняття ефективних рішень
	Етап 6. Прийняття управлінського рішення
Мороз О.В., Сметанюк. О.А. [16]	Етап 1. Організація постійного моніторингу за середовищем (внутрішнім і зовнішнім), виявлення можливих причин, факторів, що зможуть спричинити кризу на підприємстві
	Етап 2. Прогнозування виникнення та розвитку кризи на основі даних проведеного моніторингу
	Етап 3. Розробка попереджувальних заходів щодо зниження ймовірності розвитку кризових явищ на підприємстві

* сформовано на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені етапи реалізації антисипативного управління у табл. 1.3 дозволяють зробити висновки, що цей процес є безперервним, і заснований на випереджальному реагуванні на виклики середовища функціонування підприємства.

Окрім того, дослідження табл. 1.3 дозволяє виокремити етапи антисипативного управління розвитком підприємств, і представити їх у вигляді циклу, що зображений на рис. 1.6.

Таким чином до основних етапів реалізації антисипативного управління розвитком підприємства належать:

1 етап – моніторинг середовища та виявлення слабких сигналів – під час якого здійснюється системне спостереження за внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства з метою виявлення слабких сигналів майбутніх змін, що можуть перерости у загрози, ризики чи нові можливості розвитку.



Рисунок 1.6 – Етапи антисипативного управління розвитком підприємства*

*сформовано на підставі дослідження та узагальнення даних наведених у табл. 1.3

2 етап – прогнозування можливих змін, кризових явищ та можливостей розвитку – передбачає проведення аналізу ймовірності виникнення загроз, ризиків та майбутніх можливостей та їх потенційного впливу на діяльність підприємства та його розвиток.

3 етап – ідентифікація та ранжування загроз, ризиків та можливостей – потенційні події оцінюються за ймовірністю настання та масштабами впливу, а також класифікуються за рівнем небезпеки. Також, формується ризик-профіль підприємства, а також визначаються загрози та ризики за пріоритетністю реагування.

4 етап – розробка управлінських рішень і превентивно-адаптивних заходів – на цьому етапі методи антисипативного управління трансформуються у конкретні дії, які передбачають не лише протидію загрозам, ризикам, адаптації підприємства до змін, а й впровадження інновацій, цифрових рішень, оптимізацію бізнес-

процесів тощо.

5 етап – реалізація управлінських рішень та координація дій – на цьому етапі превентивно-адаптивні заходи впроваджуються у практичну діяльність підприємства.

6 етап – оцінювання ефективності та здійснення корегування – результати реалізації превентивно-адаптивних заходів оцінюються за допомогою аудиту, досягнення KPI, систем внутрішнього контролю. У разі потреби відбувається коригування управлінських рішень.

1.3 Інструменти антисипативного управління розвитком підприємства

Реалізація антисипативного управління розвитком підприємства здійснюється шляхом застосування класичних та сучасних інструментів. Вибір інструментів є ситуативним, і залежить від таких аспектів, як особливості функціонування галузі, рівень ризику, стратегічні пріоритети підприємства тощо.

Інструменти антисипативного управління розвитком підприємства можна згрупувати за певними ознаками, зокрема: інструменти моніторингу та виявлення «слабких сигналів», інструменти ідентифікації та аналізу ризиків, інструменти прогнозування та форсайту, інструменти розробки превентивних стратегій, інструменти реалізації та адаптації. Проаналізуємо всі інструменти більш детально за наведеними групами.

Для початку проаналізуємо інструменти моніторингу та виявлення «слабких сигналів», які згруповано на охарактеризовано у табл. 1.4.

Зазначені інструменти моніторингу та виявлення «слабких сигналів», зокрема системи раннього попередження дозволяють ідентифікувати небезпеку для підприємства з боку середовища його функціонування, ще до того моменту як вони стануть критичними для підприємства. Моніторинг зовнішнього

середовища, із використанням PESTEL, STEP та інших дозволяють вчасно фіксувати зміни, які відбуваються в макросередовищі, і можуть впливати на діяльність підприємства.

Таблиця 1.4 – Характеристика інструментів моніторингу та виявлення «слабких сигналів»*

Інструмент	Характеристика
Системи раннього попередження	Це системи які наавтоматично або автоматично відстежують зміни, збирають данні, аналізують наявні тенденції, а також подають сигнали керівництву підприємства щодо потенційних загроз, небезпек, а також наявних можливостей
Моніторинг зовнішнього середовища (PESTEL, STEP та інші)	Це підходи, що дозволяють оцінити фактори макросередовища, до яких як правило належать: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та інші (залежить від аналізу який застосовується)
Сценарне планування та форсайт дослідження	Використовується метою формування кількох сценаріїв (образів майбутнього) на основі трендів та слабких сигналів, а також виявлення ключових драйверів змін
Моніторинг ключових індикаторів середовища	Формується певний набір індикаторів (різноспрямованості – політичних, економічних, соціальних, технологічних тощо), що відображають різні зміни в середовищі, а також регулярний їх аналіз
Технології сканування трендів	Даний інструмент дозволяє знаходити нові тренди, виявити зміни, наприклад в поведінці споживачів, ринкові сигнали, і можуть бути використані як інструменти попередньої діагностики
Інтелектуальні системи та аналітика даних	Реалізується із використанням алгоритмів машинного навчання, обробки неструктурованої інформації, великих баз даних для виявлення закономірностей, які можуть свідчити про потенційні зміни

* сформовано автором із використанням [28], [32], [33], [36], [56], [58], [61]

Сценарне планування та форсайт дослідження дозволяє визначити різні можливості розвитку майбутнього, а також, сформувані превентивні плани, управлінські рішення, заходи тощо. Моніторинг ключових індикаторів середовища дозволяє використовувати індикатори, як ознаки змін за допомогою яких можна відстежити основні тенденції середовища, де функціонує підприємство. Технології сканування трендів реалізуються на підставі аналізу медіа, соціальних мереж та різного роду даних. Інтелектуальні системи та аналітика даних дозволяє виявляти тенденції на підставі різного роду аналізу із

застосуванням алгоритмів машинного навчання тощо.

Характеристику інструментів ідентифікації та аналізу ризиків представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика інструментів ідентифікації та аналізу ризиків*

Інструмент	Характеристика
Використання інформаційних систем для ідентифікації ризиків	Передбачає використання спеціальних програмних продуктів, що дозволяють ідентифікувати ризики, що можуть мати значний вплив на підприємство
Методи оцінки ризиків (матриця ймовірності / впливу, Risk Mapping тощо)	Методами оцінки ризиків використовуються з метою візуалізації та пріоритизації з метою виявлення їх виникнення та масштабів впливу на підприємство
Метод «п'ять сил Портера»	Цей метод дозволяє оцінити рівень основних ризиків для підприємства, зокрема конкурентний тиск в галузі, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінників, вплив споживачів та постачальників на підприємство
Оцінка ризик-профілю підприємства	Цей метод поєднує кількісну та якісну оцінку ризиків з метою виявлення їх профілю

* сформовано автором із використанням [42], [44], [45]

Зазначені інструменти ідентифікації та аналізу ризиків дозволяють ідентифікувати, проаналізувати, ранжувати ризики з метою виявлення їх впливу та їх наслідків на діяльність підприємств, задля їх мінімізації, хеджування, уникнення тощо. Зокрема використання інформаційних систем для ідентифікації ризиків дозволяє в автоматичному режимі зібрати та проаналізувати данні з метою виявлення загроз та ризиків на діяльність підприємства. Методи оцінки ризиків дозволяють класифікувати ризики, прийняти управлінські рішення та розробити відповідні заходи з метою керованого впливу загрозами та ризиками. Метод «п'ять сил Портера» дозволяє виявити основні стратегічні загрози на діяльність підприємства. Оцінка ризик-профілю підприємства дозволяє виявити ключові ризики, їх рівень, відстежити їх динаміку у часі тощо.

Характеристику інструментів прогнозування та форсайту наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Характеристика інструментів прогнозування та форсайту*

Інструмент	Характеристика
Сценарне планування	Спрямоване на передбачення максимально точного майбутнього на підставі розробки сценаріїв розвитку з урахуванням невизначеності середовища функціонування
Методи Делфи	Метод, що дозволяє спрогнозувати майбутні тренди, і який реалізовується за допомогою залучення експертів, які виставляють свої оцінки до того моменту, поки не буде досягнуто консенсусу між залученими особами
Екстраполяція трендів	Є методом, що застосовується за умов відносної стабільності середовища, і дозволяє спрогнозувати майбутні зміни на підставі виявлених тенденцій
Форсайт-аналіз	Даний вид аналізу об'єднує різні інструменти (н-д SWOT-аналіз, методи Делф, аналіз трендів тощо) з метою формування стратегічного бачення майбутнього
Надійне прийняття рішень (Robust decision making (RDM))	Є аналітичним підходом, який спрямований на пошук кращих сценаріїв та визначити потенційні надійні стратегії для підприємства

* сформовано автором із використанням [35], [49], [54], [57]

Зазначені інструменти прогнозування та форсайту дозволяють спрогнозувати майбутні зміни у середовищі функціонування, як позитивні, так і негативні. Серед інструментів, які належать до цієї категорії належить сценарне планування, яке реалізується за рахунок формалізованого процесу, і яке допомагає сформувати можливі стратегії за різних умов функціонування підприємства. Методи Делфи дозволяє спрогнозувати майбутні тренди та визначити можливі загрози, і реалізовується за рахунок залучення експертів. Екстраполяція трендів є методом прогнозування майбутнього на основі продовження існуючої нелінійної чи лінійної тенденції. Форсайт-аналіз є системним методом, що дозволяє спрогнозувати довгострокове майбутнє, а також підготувати підприємство до різних напрямів розвитку та визначити адаптивні стратегії. Надійне прийняття рішень (Robust decision making (RDM)) дозволяє виявити вразливі місця та стійкість стратегій за умов значної невизначеності, та знайти оптимальну стратегію для підприємства.

Характеристику інструментів розробки превентивних стратегій представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Характеристика інструментів розробки превентивних стратегій*

Інструмент	Характеристика
Методики портфельного аналізу (BCG, GE/McKinsey, ADL)	Використовується з метою виявлення балансу між бізнес-напрями підприємства та його ресурсами, і дозволяє виявити реальну позицію портфеля стратегічних одиниць чи продуктів
Стратегії хеджування / диверсифікації	Хеджування спрямоване на захист підприємства від певного цілеспрямованого ризику, а диверсифікація дозволяє знизити загальний ризик портфеля за рахунок зменшення залежності
Тестування стійкості (Stress-testing)	Дозволяє оцінити можливість підприємства витримати вплив екстремальних сценаріїв та кризових явищ
Стратегічні моделі	Спрямовані на створення альтернативних сценаріїв / моделей майбутнього розвитку підприємства враховуючи вплив середовища

* сформовано автором із використанням [7], [14], [29], [46], [59]

До інструментів розробки превентивних стратегій належать методики портфельного аналізу (BCG, GE/McKinsey, ADL), що дозволяють визначити прогалини слабкі або сильні сторони наявного портфелю підприємства. Стратегії хеджування / диверсифікації використовуються підприємствами для зменшення впливу ризику на їх діяльність за рахунок розподілу активів. Тестування стійкості (Stress-testing) використовується для виявлення вразливих місць підприємства з метою формування превентивних заходів. Стратегічні моделі використовуються з метою формування превентивних стратегій спрямованих на довгострокову перспективу, а також підвищення адаптивності підприємства.

Характеристику інструментів реалізації та адаптації наведено у табл. 1.8.

До інструментів реалізації та адаптації належить адаптивне управління, яке спрямоване на гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Agile-менеджмент налічує значний перелік інструментів, що дозволяють підприємству бути гнучким і адаптуватися до реальних умов функціонування. Методологія ощадливого виробництва є особливо актуальною в умовах кризи, обмеженості ресурсів, і спрямована на усунення непродуктивних витрат підприємства. Антикризове управління спрямована на запобігання кризі та мінімізації їх наслідків. Комплаєнс-контроль спрямований на забезпечення

відповідності діяльності підприємства законодавству.

Таблиця 1.8 – Характеристика інструментів реалізації та адаптації*

Інструмент	Характеристика
Адаптивне управління	Дозволяє оперативно коригувати бізнес-модель, стратегію та інші складові, що забезпечують діяльність підприємства у відповідь на нові загрози ризику, та можливості середовища його функціонування
Agile-менеджмент	Методологія управління, що орієнтована на гнучкість за рахунок гнучкого планування, коротких ітерацій, залучення крос-функціональних команд та прийняття оперативних рішень
Методологія ощадливого виробництва	Орієнтована на усунення втрат, оптимізації ресурсів та бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності підприємства, і спрямована на забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності
Антикризове управління	Спрямовані на мінімізацію та усунення наслідків кризи. Включає діагностику загроз та ризиків, формування антикризових стратегій, мобілізацію ресурсів тощо
Комплаєнс-контроль	Є системою, що спрямована на забезпечення відповідності діяльності підприємства внутрішнім політикам, нормативним вимогам, законодавству тощо

* сформовано автором із використанням [6], [26], [43], [50], [55]

Отже інструменти антисипативного управління забезпечують можливість своєчасно ідентифікувати загрози, ризики та можливості для підприємства, сформувані превентивні сценарії реагування, а також, впровадити без пекові заходи з метою забезпечення стабільності підприємства.

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства в сучасних умовах є безперервним і багатовимірним процесом, що охоплює кількісні та якісні зміни його діяльності. У цьому підрозділі проаналізовано основні концепції розвитку, зокрема концепцію спрямованого розвитку, концепцію циклічного розвитку та концепцію життєвого циклу підприємства, які відображають різні наукові підходи до розуміння його сутності.

У роботі проаналізовано передумови виникнення антисипативного

управління, які свідчать, що воно сформувалося у відповідь на недосконалість наявних підходів та стратегій, середовища функціонування, прискорення змін тощо. У кризових умовах середовища традиційні підходи управління розвитком підприємств втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу у їх перегляді та застосуванні сучасних умов, що зможуть забезпечити випереджальне реагування на зміни. Саме таким є антисипативне управління, що характеризується випереджуваністю; фокусом не лише на загрозах (проблемах), а й на можливостях; гнучкістю і адаптивністю; системністю мислення і сценарним плануванням; антикризовою та безпековою орієнтацією.

Окрім того, у підрозділі розглянуто інструменти антисипативного управління розвитком підприємства, які згруповано за певними ознаками, а саме: інструменти моніторингу та виявлення «слабких сигналів», які забезпечують можливість раннього виявлення потенційних небезпек і можливостей; інструменти ідентифікації та аналізу ризиків – дозволяють їх систематизувати за можливістю настання та рівнем впливу; інструменти прогнозування та форсайту – сприяють формуванню бачення майбутнього розвитку підприємства; інструменти розробки превентивних стратегій, а також інструменти реалізації та адаптації є запорукою формування практичних напрямів антисипативного управління.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» пропонується проводити за допомогою DESTEP-аналізу [37], [5], [62]. DESTEP-аналізу є аббревіатурою, що формується з перших літер факторів, які необхідно дослідити, зокрема: Demographic – демографічні; Economic – економічні; Socio-cultural – соціокультурні; Technological – технологічні; Ecological – екологічні; Political – політичні.

Для початку оцінимо вплив демографічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінювання вплив демографічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Вагомість впливу	Експерти ¹					Середнє значення	Значення з урахуванням вагомості
			1	2	3	4	5		
1	Зменшення чисельності населення в Україні	0,2	4	5	4	4	5	4,4	0,88
2	Міграція	0,15	4	4	4	4	4	4,0	0,6
3	Урбанізація та концентрація нанесення у містах	0,15	4	4	4	4	4	4,0	0,6
4	Старіння населення	0,1	4	3	4	3	4	3,6	0,36
5	Відновлення попиту на житло	0,25	5	5	4	5	5	4,8	1,25
6	Попит на реконструкцію житла	0,15	5	4	5	4	4	4,4	0,66
Разом		1,0	–	–	–	–	–	–	4,35

¹ де 1 – мінімальний вплив на товариство, 5 – максимальний

*сформовано на підставі проведення експертного опитування із залученням керівництва та провідних спеціалістів товариства

Сукупний рівень впливу демографічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» складає 4,35, що є високим показником. Найвагомішими

демографічними факторами для товариства є відновлення попиту на житло (1,25), зменшення чисельності населення в Україні (0,88) та попит на реконструкцію житла (0,66).

Оцінювання впливу економічних факторів, що впливають на діяльність на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінювання вплив економічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Вагомість впливу	Експерти ¹					Середнє значення	Значення з урахуванням вагомості
			1	2	3	4	5		
1	Коливання валютного курсу	0,2	4	4	3	4	4	3,8	0,76
2	Зростання вартості енергоносіїв	0,2	4	5	4	4	4	4,2	0,84
3	Інфляція	0,2	4	5	4	4	4	4,2	0,84
4	Рівень доходів населення	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
5	Доступ до кредитування	0,05	3	3	4	3	3	3,2	0,16
6	Конкуренція на ринку	0,15	4	5	4	4	4	4,2	0,63
Разом		1,0	–	–	–	–	–	–	4,15

¹де 1 – мінімальний вплив на товариство, 5 – максимальний

*сформовано на підставі проведення експертного опитування із залученням керівництва та провідних спеціалістів товариства

Сукупний рівень впливу економічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» складає 4,15, що є високим показником. Найвагомими економічними факторами, що впливають на діяльність товариства є рівень доходів населення (0,92), зростання вартості енергоносіїв (0,84), інфляція (0,84) та коливання валютного курсу (0,76).

Оцінювання впливу соціокультурних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.3.

Сукупний рівень впливу соціокультурних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» складає 4,29, що є високим показником. Найвагомими соціокультурними факторами, що впливають на діяльність товариства є орієнтація споживачів на якість та надійність (1,2), зростання свідомості щодо

енергоефективності (0,94), підвищення вимог до сервісу після продажу (0,76) та попит на виробників з гарним іміджем та репутацією (0,69).

Таблиця 2.3 – Оцінювання вплив соціокультурних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Вагомість впливу	Експерти ¹					Середнє значення	Значення з урахуванням вагомості
			1	2	3	4	5		
1	Орієнтація споживачів на якість та надійність	0,25	5	5	4	5	5	4,8	1,2
2	Зростання свідомості щодо енергоефективності	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
3	Поширення online – продажів	0,1	3	4	4	3	3	3,4	0,34
4	Попит на виробників з гарним іміджем та репутацією	0,15	5	4	4	5	5	4,6	0,69
5	Прагнення до сучасного дизайну та ремонту житла	0,1	4	4	3	4	4	3,8	0,38
6	Підвищення вимог до сервісу після продажу	0,2	4	3	4	4	4	3,8	0,76
Разом		1,0	–	–	–	–	–	–	4,29

¹ де 1 – мінімальний вплив на товариство, 5 – максимальний

*сформовано на підставі проведення експертного опитування із залученням керівництва та провідних спеціалістів товариства

Оцінювання впливу технологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінювання вплив технологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Вагомість впливу	Експерти ¹					Середнє значення	Значення з урахуванням вагомості
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Розвиток технологій енергозбереження та шумоізоляції	0,25	5	5	4	5	5	4,8	1,2
2	Використання нових (інноваційних) матеріалів	0,25	4	5	5	4	5	4,6	1,15
3	Використання програм 3D-візуалізації при виготовленні продукції	0,1	4	4	5	4	5	4,4	0,44

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Впровадження CRM-систем для продажу продукції	0,1	4	3	4	4	4	3,8	0,38
5	Автоматизація виробничих процесів	0,2	5	5	4	4	5	4,6	0,92
6	Online – сервіси для розрахунку вартості готової продукції	0,1	4	3	3	4	3	3,4	0,34
Разом		1,0	–	–	–	–	–	–	4,43

¹де 1 – мінімальний вплив на товариство, 5 – максимальний

*сформовано на підставі проведення експертного опитування із залученням керівництва та провідних спеціалістів товариства

Сукупний рівень впливу технологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» складає 4,43, що є дуже високим показником. Найвагомими технологічними факторами, що впливають на діяльність товариства є розвиток технологій енергозбереження та шумоізоляції (1,2), використання нових (інноваційних) матеріалів (1,15) та автоматизація виробничих процесів (0,92).

Оцінювання впливу екологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінювання вплив екологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Вагомість впливу	Експерти ¹					Середнє значення	Значення з урахуванням вагомості
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Підвищення екологічних стандартів у виробництві будівельних матеріалів та виробів	0,25	5	5	4	5	5	4,8	1,2
2	Попит на енергоефективні матеріали	0,2	4	4	5	4	4	4,2	0,84
3	Зменшення кількості відходів у виробництві	0,15	3	3	4	3	3	3,2	0,48
4	Контроль за викидами CO ₂	0,15	3	4	4	3	4	3,6	0,54
5	Орієнтація на «зелене будівництво»	0,15	3	4	4	3	3	3,4	0,51

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Використання вторинної сировини	0,1	3	3	3	4	3	3,2	0,32
Разом		1,0	–	–	–	–	–	–	3,89

¹де 1 – мінімальний вплив на товариство, 5 – максимальний

*сформовано на підставі проведення експертного опитування із залученням керівництва та провідних спеціалістів товариства

Сукупний рівень впливу екологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» складає (3,89), що є середнім показником. Найвагомішими екологічними факторами, що впливають на діяльність товариства є підвищення екологічних стандартів у виробництві будівельних матеріалів та виробів (1,2) та попит на енергоефективні матеріали (0,84).

Оцінювання впливу політичних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання вплив політичних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Вагомість впливу	Експерти ¹					Середнє значення	Значення з урахуванням вагомості
			1	2	3	4	5		
1	Військові конфлікти та політична нестабільність	0,25	5	4	5	5	4	4,6	1,15
2	Податкова політика в державі	0,15	4	3	3	4	4	3,6	0,54
3	Законодавчі норми в щодо будівництва та енергозбереження	0,15	4	3	3	3	3	3,2	0,48
4	Сертифікація будівельних матеріалів та виробів	0,15	3	3	4	3	3	3,2	0,48
5	Державна підтримка населення щодо енергозбереження, утеплення тощо	0,2	5	4	5	4	5	4,6	0,92
6	Трудове законодавство, вимоги до охорони праці	0,1	3	4	4	3	3	3,4	0,34
Разом		1,0	–	–	–	–	–	–	3,91

¹де 1 – мінімальний вплив на товариство, 5 – максимальний

*сформовано на підставі проведення експертного опитування із залученням керівництва та провідних спеціалістів товариства

Сукупний рівень впливу політичних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» складає 3,61, що є середнім показником. Найвагомішими екологічними факторами, що впливають на діяльність товариства є військові конфлікти та політична нестабільність (1,15) та державна підтримка населення щодо енергозбереження, утеплення тощо (0,92).

Зведені результати DESTEP-аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Зведені результати DESTEP-аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника»*

№	Фактори	Сукупний рівень впливу	Характер впливу	Ключові фактори	Коментар
1	2	3	4	5	6
1	Демографічні	4,35	Високий	Відновлення попиту на житло (1,25) Зменшення чисельності населення в Україні (0,88) Попит на реконструкцію житла (0,66)	Зростання попиту на житло стимулює діяльність товариства, однак демографічний спад може негативно відобразитися на його прибутковості
2	Економічні	4,15	Високий	Рівень доходів населення (0,92) Зростання вартості енергоносіїв (0,84) Інфляція (0,84) Коливання валютного курсу (0,76)	Висока залежність від економічних факторів вимагає впровадження антисипативного управління в діяльність товариства, що дозволить передбачити їх зміни
3	Соціокультурні	4,29	Високий	Орієнтація споживачів на якість та надійність (1,2) Зростання свідомості щодо енергоефективності (0,94) Підвищення вимог до сервісу після продажу (0,76) Попит на виробників з гарним іміджем та репутацією (0,69)	Зростає потреба у якості продукції / послуг/ після продажному уструговування, естетиці та довірі до товариства, що потребує підтримувати позитивний імідж товариства
4	Технологічні	4,43	Дуже високий	Розвиток технологій енергозбереження та шумоізоляції (1,2) Використання нових (інноваційних) матеріалів (1,15) Автоматизація виробничих процесів (0,92)	Високий технологічний потенціал зовнішніх факторів дозволяє покращити сильні сторони товариства за рахунок створених можливостей, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності товариства

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
5	Екологічні	3,89	Середній	Підвищення екологічних стандартів у виробництві будівельних матеріалів та виробів (1,2) Попит на енергоефективні матеріали (0,84)	Зростаючі екологічні вимоги можуть потребувати внесення певних змін у діяльність товариства
6	Політичні	3,91	Середній	Військові конфлікти та політична нестабільність (1,15) Державна підтримка населення щодо енергозбереження, утеплення тощо (0,92)	Політична нестабільність спричиняє появу нових ризиків, що впливають на діяльність товариства, однак частково компенсуються появою державних програм
Середнє значення		4,17			

*сформовано за даними наведеними табл. 2.1 – 2.6

Загальний рівень впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» можна оцінити як високий, що потребує впровадження елементів антисипативного управління з метою підвищення гнучкості товариства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

Товариство з обмеженою відповідальністю – далі ТОВ «Мрія забудовника» – знаходиться за юридичною адресою: Україна, м. Хмельницький, вул. Чорновола 31/1. До основних видів діяльності товариства належать [25]:

- основна – виробництво будівельних виробів із пластмас
- інші види – малярні роботи та скління, установлення столярних виробів, виробництво інших готових металевих виробів, виробництво будівельних виробів із пластмас, виробництво металевих дверей і вікон, формування й оброблення листового скла та інші.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр.*

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	30198,8	48485,7	66838,0	160,56	137,85
Інші операційні доходи	тис. грн	819,9	2544,6	1102,2	310,36	43,32
Інші доходи	тис. грн	1,8	4701,2	4081,6	261177,78	86,82
Разом доходи	тис. грн	31020,5	55731,5	72021,8	179,66	129,23
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	24694,4	39124,6	54910,0	158,44	140,35
Інші операційні витрати	тис. грн	4211,2	6553,5	9495,5	155,62	144,89
Інші витрати	тис. грн	1429,0	1244,4	824,5	87,08	66,26
Разом витрати	тис. грн	30334,6	46922,5	65230,0	154,68	139,02
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	14771,4	13658,4	16981,8	92,47	124,33
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	7827,30	9902,60	14884,90	126,51	150,31
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	26	26	35	100,0	134,62
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	6884,0	6915,2	9732,5	100,45	140,74
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1161,49	1864,83	1909,66	160,56	102,4
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	22064,1	22164,1	23172,62	100,45	104,55
Фондовіддача	грн	2,04	3,55	3,94	173,64	110,87
Фондомісткість	грн	0,49	0,28	0,25	57,59	90,19
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,82	0,81	0,82	98,68	101,81
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	634,4	8066,1	6283,4	1271,45	77,90
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	2,57	20,62	11,44	–	–

*сформовано за [25]

Динаміку загальних доходів та витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.1.

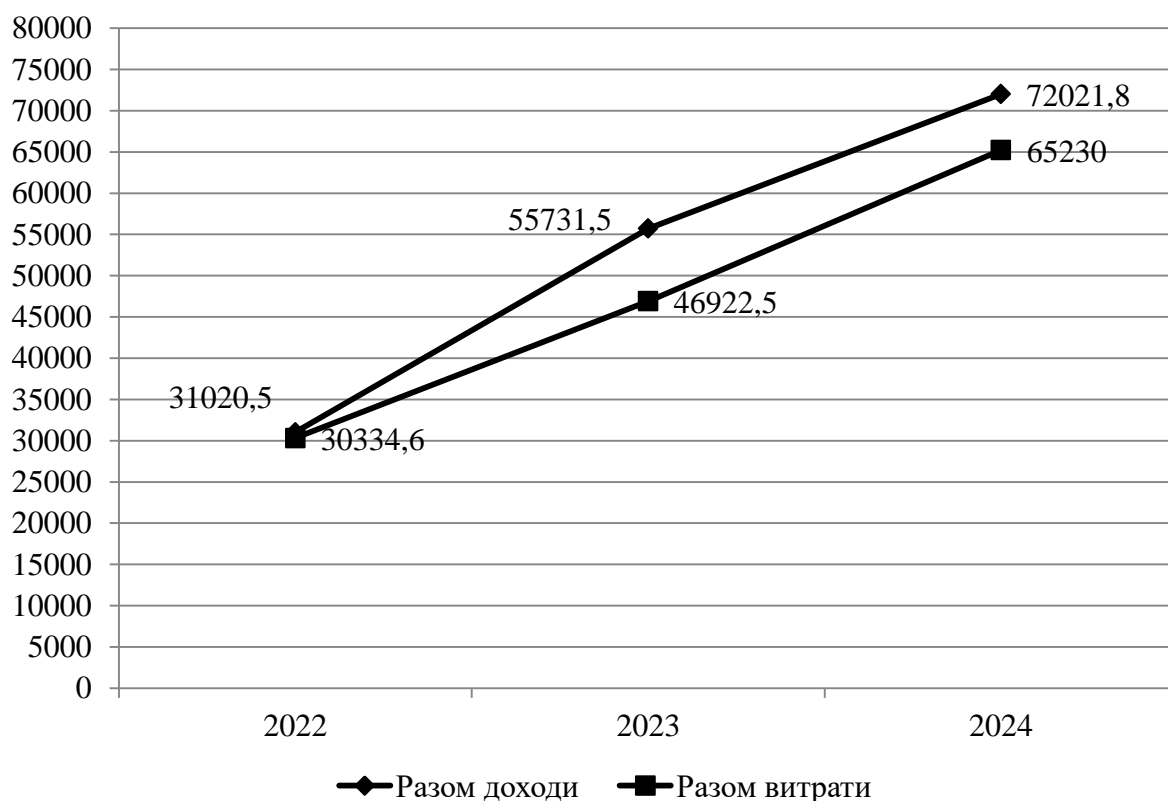


Рисунок 2.1 – Динаміка загальних доходів та витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр., тис. грн *

*побудовано за даними табл. 2.8

Як свідчать данні табл. 2.8 та рис. 2.1 загальні доходи та витрати ТОВ «Мрія забудовника» протягом аналізованого періоду зростають, зокрема зростання доходів відбулося з 31020,5 тис. грн у 2022 р. до 72021,8 тис. грн у 2024 р., а витрат – з 30334,6 тис. грн у 2022 р. до 65230,0 тис. грн у 2024 р. Хоча варто зазначити, що це зростання є нерівномірним, і в своїй структурі містить різні види доходів та витрат.

Динаміку доходів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.2. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 30198,8 тис. грн у 2022 р. до 66838,0 тис. грн у 2024 р., зокрема найбільший стрибок зростання спостерігається у 2023 р. на 60,56%. Інші операційні доходи зросли з 819,9 тис. грн у 2022 р. до 1102,2 тис. грн у 2024 р., зокрема найбільший стрибок зростання спостерігається у 2023 р. на 210,36%. Інші доходи зазнали значного зростання, зокрема вони зросли з 1,8 тис. грн у 2022 р. до 4081,6 тис. грн у

2024 р., зокрема найбільший стрибок зростання спостерігається у 2023 р. на 261077,78% (з 1,8 тис. грн у 2022 р. до 4701,2 тис. грн у 2023 р.).

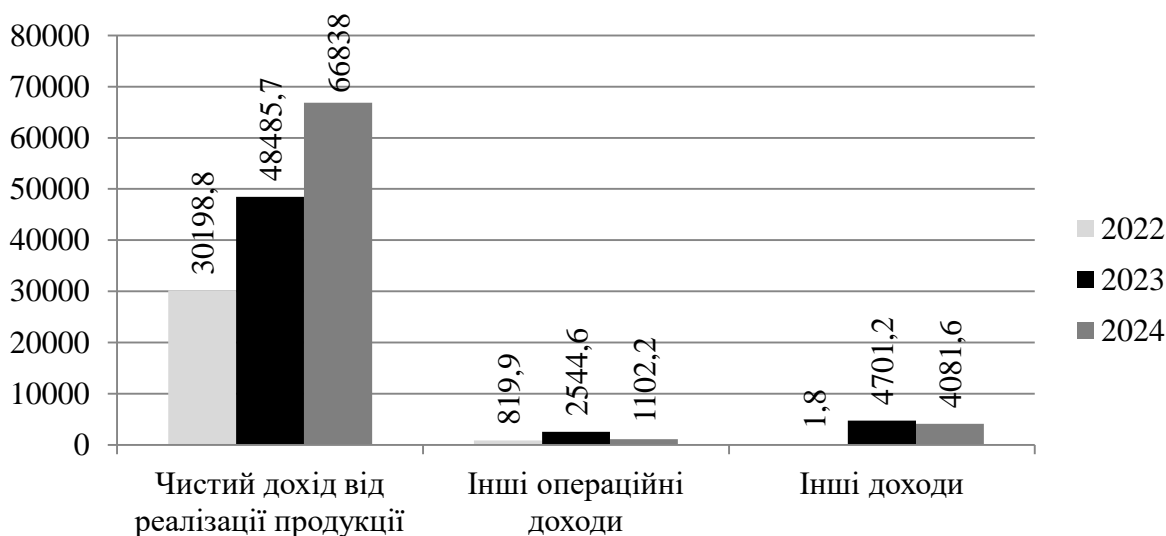


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр., тис. грн*

*побудовано за даними табл. 2.8

Динаміку витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.3.

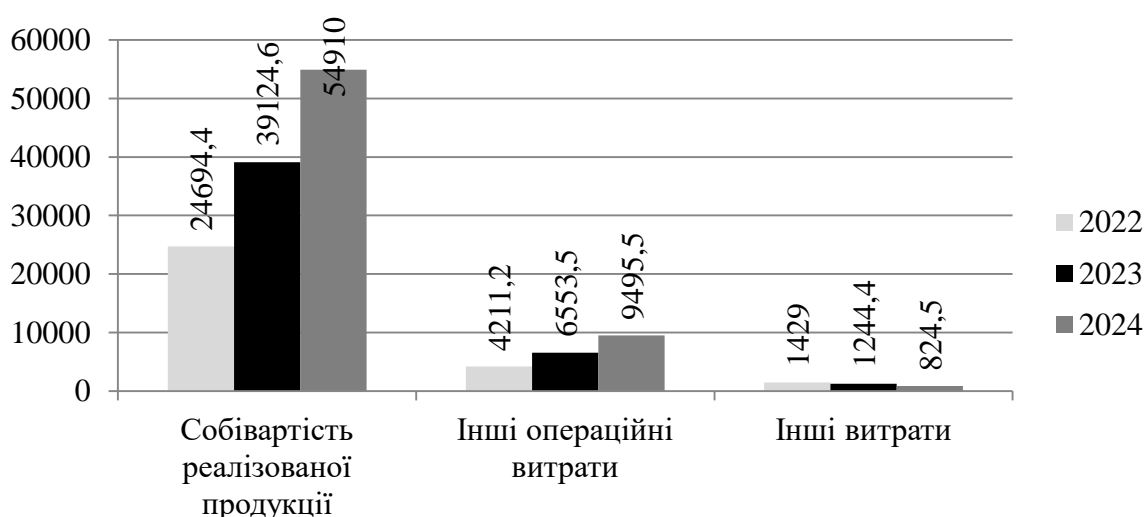


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр., тис. грн*

*побудовано за даними табл. 2.8

Собівартість реалізованої продукції зростає з 24694,4 тис. грн у 2022 р. до 54910,0 тис. грн у 2024 р., зокрема зростання становить 58,44% та 40,35%. Інші операційні витрати зросли з 4211,2 тис. грн у 2022 р. до 9495,5 тис. грн у 2024 р., зокрема зростання становить 55,62% та 44,89%. Інші витрати зменшуються, зокрема з 1429,0 тис. грн у 2022 р. до 824,5 тис. грн. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг коливаються з 0,81 грн до 0,82 грн.

Середньорічна вартість основних фондів є нестабільною, вони зменшуються у 2023 р. порівняно з 2022 р. з 14771,4 тис. грн до 13658,4 тис. грн, і зростають у 2024 р. до 16981,8 тис. грн. Середньорічна вартість оборотних фондів зростає з 7827,30 тис. грн у 2022 р. до 14884,90 у 2024 р., зростання становить 26,51% та 51,31%.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 р. та 2023 р. становить 26 осіб та зростає у 2024 р. до 35 осіб. Варто зазначити, що зростання чисельності працівників у товаристві призводить до зростання загального фонду оплати праці, який значно зріс у 2024 р. порівняно з 2023 р. з 6915,2 тис. грн до 9732,5 тис. грн. Зростання заробітної становило у 2023 р. порівняно з попереднім періодом на 0,45% та у 2024 р. на 4,55%. Середньорічна продуктивність праці працівників зростає на 60,56% у 2023 р. та на 2,4% у 2024 р., і становить у 2022 р. – 1161,49 тис. грн / особу, у 2023 р. – 1864,83 тис. грн / особу та у 2024 р. – 1909,66 тис. грн / особу.

Фондовіддача та фондомісткість є оберненими показниками, коли фондовіддача зростає з 2,04 грн до 3,94 грн, то фондомісткість скорочується з 0,49 грн до 0,25 грн.

2.3 Дослідження ресурсного потенціалу ТОВ «Мрія забудовника»

Ресурсний потенціал ТОВ «Мрія забудовника» є однією з ключових передумов його стійкого функціонування та розвитку. Від наявності та

структури ресурсного потенціалу залежить ефективність функціонування товариства та його перспективи. Аналіз структури ресурсів (активів та пасивів) ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз структури ресурсів (активів та пасивів) ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр., тис. грн*

Показники	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Активи					
Необоротні активи	18205,5	17085,6	20390,3	93,85	119,34
Оборотні активи	14692,4	21754,5	31421,2	148,07	144,44
Пасиви					
Власний капітал	11883,5	19349,6	24633,0	162,83	127,3
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	12695,9	9747,6	12014,4	76,78	123,25
Поточні зобов'язання	8318,5	9742,9	15164,1	117,12	155,64
Баланс	32897,9	38840,1	51811,5	118,06	133,4

*сформовано за [25]

Необоротні активи товариства зменшилися у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 6,15% з 18205,5 тис. грн до 17085,6 тис. грн, і зросли у 2024 р. на 19,34% до 20390,3 тис. грн. Оборотні активи планомірно зростають з 14692,4 тис. грн у 2022 р. до 31421,2 тис. грн у 2024 р. або на 48,07% та на 44,44%.

Власний капітал планомірно зростає з 11883,5 тис. грн у 2022 р. до 24633,0 тис. грн у 2024 р. або на 62,83% та на 27,3%. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення зменшилися у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 23,22% з 12695,9 тис. грн до 9747,6 тис. грн, і зросли у 2024 р. на 23,25% до 12014,4 тис. грн. Поточні зобов'язання зростають у 2023 р. на 14,12% та на 55,64% у 2024 р. або з 8318,5 тис. грн до 15164,1 тис. грн.

Структуру пасивів і активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2024 р. представлено на рис. 2.4.

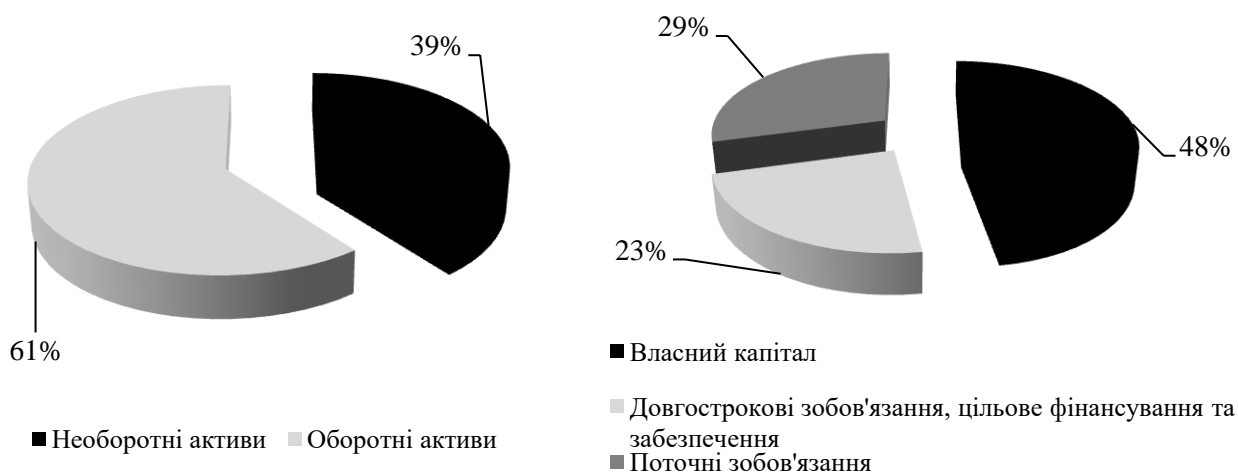


Рисунок 2.4 – Структура пасивів і активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2024 р.*

*побудовано за даними табл. 2.9

Таким чином, структура активів ТОВ «Мрія забудовника» свідчить про нарощення обсягів його діяльності за рахунок зростання частки оборотних активів. Що ж до структури пасивів товариства, то зростання поточних зобов'язань свідчить про зростання ризику ліквідності, але разом з тим товариство посилило власний капітал, що підвищує рівень його економічної безпеки.

Оцінювання фінансової ефективності та рентабельності ресурсів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінювання фінансової ефективності та рентабельності ресурсів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр., тис. грн*

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	30198,8	48485,7	66838,0	160,56	137,85
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	634,4	8066,1	6283,4	1271,45	77,90
Чиста маржа	%	2,1	16,6	9,4	–	–
Рентабельність оборотних активів	%	4,3	37,1	20,0	–	–
Рентабельність активів	%	1,9	20,8	12,1	–	–
Рентабельність загальних активів	%	0,9	1,4	1,5	–	–

*сформовано за [25]

ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. демонструє достатній рівень ефективності, що позитивно відображається на чистому доході від реалізації продукції та чистому прибутку. Товариство має нестабільну рентабельність продажів, що підтверджується чистою маржою, яка значно зростає у 2023 р. з у 2022 р. 2,4% до 16,6% у 2023 р. та дещо знижується у 2024 р. до 9,4%.

Активи товариства ефективніше почали приносити прибуток, і становили у 2022 р. – 1,9%, у 2023 р. – 20,8% та у 2024 р. – 12,1%. Рентабельність оборотних активів свідчить, що вони почали працювати краще (у 2022 р. – 4,3% та у 2023 р. – 37,1%), проте у 2024 р. є деякі ознаки «замороження».

Таким чином ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. демонструє рекордну ефективність, що відобразилася практично на всіх показниках, а основною проблемою є нестабільність прибутковості та маржинальності, тому товариству варто переглянути структуру витрат, підвищити ефективність використання основних фондів, а також, зменшити залежність від впливу зовнішніх факторів.

Аналіз матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	тис. грн	52,7	32,9	13,2	62,43	40,12
Основні засоби:						
– первісна вартість	тис. грн	14771,4	13658,4	16981,8	92,47	124,33
– знос		20734,1	20833,5	25461,4	100,48	122,21
		5962,7	7175,1	8479,6	120,33	118,18
Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн	3,5	3,5	3,5	100,0	100,0
Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн	3377,9	3390,8	3391,8	100,38	100,03
Фондовіддача	грн	2,04	3,55	3,94	173,64	110,87
Фондомісткість	грн	0,49	0,28	0,25	57,59	90,19
Коефіцієнт придатності	%	71,3	65,5	66,7	–	–
Коефіцієнт капіталоозброєності праці	тис. грн / особу	568,13	525,32	485,19	92,46	92,36

*сформовано за [25]

Нематеріальні активи протягом аналізованого періоду зменшуються у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 37,57% та у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. на 59,88%, і становлять у 2022 р. – 52,7 тис. грн, у 2023 р. – 32,9 тис. грн та у 2024 р. – 13,2 тис. грн. Основні засоби зменшилися у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 7,53% та у 2024 р. в порівнянні з 2023 р зростають на 24,33%, і становлять у 2022 р. – 14771,4 тис. грн, у 2023 р. – 13658,4 тис. грн та у 2024 р. – 16981,8 тис. грн. Отже, ТОВ «Мрія забудовника» активно оновлює матеріально-технічну базу, однак спостерігаються значні темпи зносу основних засобів.

Незавершені капітальні інвестиції залишаються незмінними і становлять 3,5 тис.грн. Довгострокові фінансові інвестиції протягом аналізованого періоду дещо зростають, на 0,38% у 2023 р. та на 0,03% у 2024 р.

Коефіцієнт придатності характеризує технічний стан основних засобів ТОВ «Мрія забудовника», і становить у 2022 р. – 71,3%, у 2023 р. – 65,5% та у 2024 р. – 66,7%, і свідчить, що технічний стан основних засобів знаходиться на середньому рівні.

Коефіцієнт капіталоозброєності праці становить у 2022 р. – 568,13 тис. грн / особу, у 2023 р. – 525,32 тис. грн / особу та у 2024 р. – 485,19 тис. грн / особу, і свідчить про належне забезпечення праці технікою, однак його зменшення є негативною тенденцією.

Отже, ТОВ «Мрія забудовника» має належний рівень ресурсного забезпечення, і його значення коливається від середнього до високого, що особливо в умовах військових дій свідчить про стабільність діяльності товариства та перспективи його розвитку.

Висновки до розділу 2

У цьому підрозділі було проведено DESTEP-аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника», як висновок можна зазначити, що на товариство суттєво

впливають фактори зовнішнього середовища, оскільки їх підсумковим значенням є 4,12. До найбільш вагомих факторів належать технологічні, демографічні та соціокультурні, які створюють для товариства як загрози, ризики так і потенційні можливості. До можливостей товариства у ці важкі часи можна віднести розвиток енергозберігаючих технологій, підвищення якості до пластикових та інших будівельних матеріалів та виробів, попит на реконструкцію житла, наявні державні програми тощо, і зосередження на цьому дасть поштовх та перспективи сталого розвитку для ТОВ «Мрія забудовника». Поряд з можливостями варто згадати і про наявні загрози, які чинять значний вплив на діяльність товариства, зокрема зменшення чисельності населення, коливання валют, інфляція, політична нестабільність та війна на території країни, всі вони потребують постійного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкості та адаптації стратегій.

Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. дозволяє зробити висновки про стійкість товариства та наявні перспективи розвитку, що підтверджується динамікою доходу, чистого прибутку та рентабельності. Поряд із зазначеними показниками зростають і витрати товариства (зокрема собівартість та інші операційні витрат), не зважаючи на які зберігається його позитивний фінансовий результат, що підтверджує ефективність управлінських рішень.

Також у цьому підрозділі наведено оцінювання ресурсного потенціалу за 2022-2024 рр., і свідчить про позитивну динаміку ТОВ «Мрія забудовника». Зокрема, спостерігається зростання активів переважно за рахунок оборотних коштів, що свідчить про нарощування масштабів діяльності товариства. Також, спостерігається зростання власного капіталу, що свідчить про покращення фінансової стійкості товариства. Хоча аналіз свідчить, і про зростання окремих ризиків, зокрема за рахунок зростання поточних зобов'язань зростає ризик ліквідності, зниження нематеріальних активів призводить до недостатньої уваги товариства до інновацій.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Рекомендації щодо впровадження стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника»

Сучасні умови функціонування та виклики зовнішнього середовища мають значний вплив на ТОВ «Мрія забудовника», що вимагає від керівництва прийняття нових рішень, що дозволять випереджально виявляти загрози та ризики. Одним з таких інструментів є стратегічна система раннього попередження, яка дозволить приймати своєчасні рішення у ТОВ «Мрія забудовника». Впровадження стратегічної системи раннього попередження у практичну діяльність товариства дозволить:

- ідентифікувати слабкі сигнали, що характеризують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- підвищити якість та оперативність прийняття стратегічних рішень;
- знизити вплив та наслідки загроз та ризиків, кризових явищ та уникнути непередбачуваних витрат;
- посилити конкурентні переваги товариства за рахунок гнучкості та адаптивності.

Впровадження стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника» потребує створення групи, що буде координувати впровадження інструментів антисипативного управління. До робочої групи варто залучити представника з фінансового відділу, відділу маркетингу та виробничого відділу. Також, варто визначити цілі, які буде реалізовувати стратегічна система раннього попередження та обрати ключові напрями.

Комплексний процес впровадження стратегічної системи раннього попередження зображено на рис. 3.1.

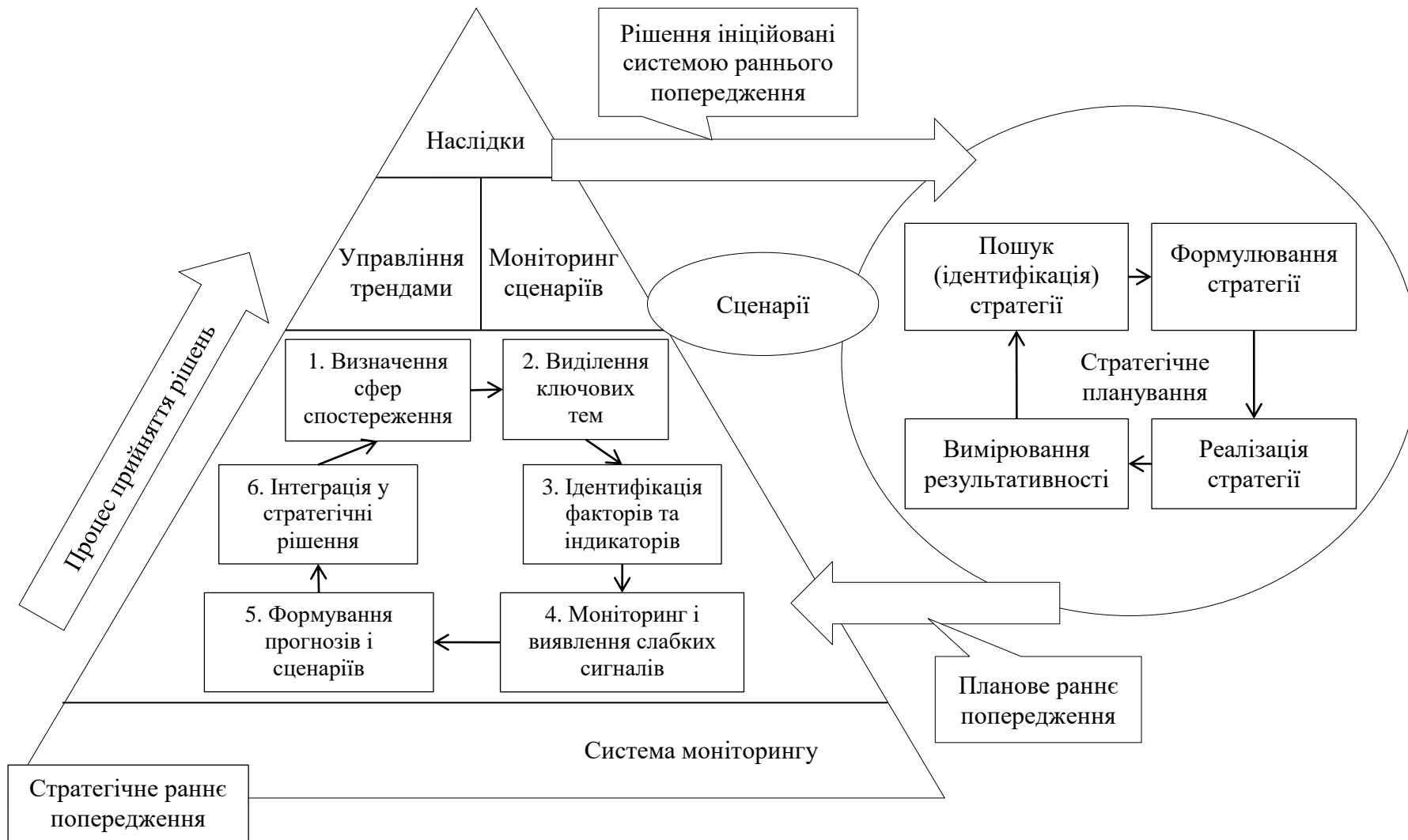


Рисунок 3.1 – Процес впровадження стратегічної системи раннього попередження*

*побудовано із використанням [38]

На рис. 3.1 зображено як раннє попередження інтегровано у цикл стратегічного планування починаючи від виявлення сигналів, трендів до формування стратегії та контролю за її виконанням.

Основними блоками рис. 3.1 є стратегічне раннє попередження, що є базовим механізмом, який забезпечує системне спостереження за середовищем функціонування товариства, і включає управління трендами та моніторинг сценаріїв.

Окрім того, на рис. 3.1 наведено систему моніторингу, що складається з послідовних етапів які дозволяють забезпечити розвиток товариства. Управління трендами та моніторинг сценаріїв інтегрує їх у стратегічні рішення, а також забезпечує формування стратегічних альтернатив з урахуванням майбутніх загроз, ризиків та можливостей.

Сценарії на рис. 3.1 є своєрідним «містком» між раннім попередженням та стратегічним плануванням, і дозволяють перевірити різні варіанти розвитку подій а також їх вплив на діяльність товариства.

Стратегічне планування представлено у вигляді процесі від пошуку (ідентифікації) стратегії до вимірювання результативності, і дозволяє враховувати данні, що отримані системою раннього попередження.

Стратегічна система раннього попередження є не просто інформаційним елементом, а підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки надає рекомендації щодо протидії, уникнення та управління загрозами, ризиками та використання можливостей.

Для ТОВ «Мрія забудовника» у табл. 3.1 зображено практичні рекомендації щодо процедури стратегічної системи раннього попередження.

У табл. 3.1 наведено практичні рекомендації для кожного визначеного етапу у табл. 3.1 реалізації стратегічної системи раннього попередження у діяльності ТОВ «Мрія забудовника». Дотримання наведених рекомендацій дозволить товариству краще враховувати слабкі сигнали середовища функціонування.

Таблиця 3.1 – Практичні рекомендації щодо процедури стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника»

Етап	Характеристика
1. Визначення сфер спостереження	Для забезпечення ефективної діяльності варто проводити системний моніторинг ринку метало-пластикових вікон і дверей та іншої аналогічної продукції, що виготовляє товариство. Додатково – відстеження державних програм щодо відбудови та трендів на ринку, тенденцій на будівельному ринку, а також макроекономічних факторів
2. Виділення ключових тем	Виявлення сигналів про коливання цін на сировину та матеріали (наприклад метал, ПВХ, фурнітуру тощо), доступності енергоресурсів, що необхідні товариству для виготовлення продукції. А також формування альтернативних каналів постачання та розподілу з урахуванням регіональних ризиків та можливих проблем у логістиці
3. Ідентифікація факторів та індикаторів	Варто відстежувати дії конкурентів використовуючи різні види аналізу (наприклад бенчмаркінг, маркетингові стратегії, аналіз технологій тощо). Окрім того, необхідно досліджувати ключові індикатори, зокрема ціни, обсяги будівництва, запити споживачів
4. Моніторинг і виявлення слабких сигналів	Інтеграція цифрових технологій та ІТ-інструментів з метою виявлення ранніх сигналів змін та ефективної реалізації стратегічної системи раннього попередження у діяльності товариства
5. Формування прогнозів і сценаріїв	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку, зокрема оптимістичного, реалістичного та песимістичного, а також, сценаріїв кризового реагування
6. Інтеграція у стратегічні рішення	Використання результатів проведеного моніторингу та сценарного аналізу при реалізації стратегічного планування у товаристві

Індикатори стратегічної системи раннього попередження та реагування можна представити у вигляді збалансованої системи показників, яка формується за чотирма блоками, які адаптовані для цих потреб [23], а саме:

- блок фінансів;
- блок бізнес-процесів;
- блок споживачі;
- блок навчання та розвитку.

Адаптовані індикатори стратегічної системи раннього попередження та реагування для ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рис. 3.2, із такими складовими для кожного блоку, як стратегічна ціль, індикатор, цільове значення та ознаки незадовільного управління.

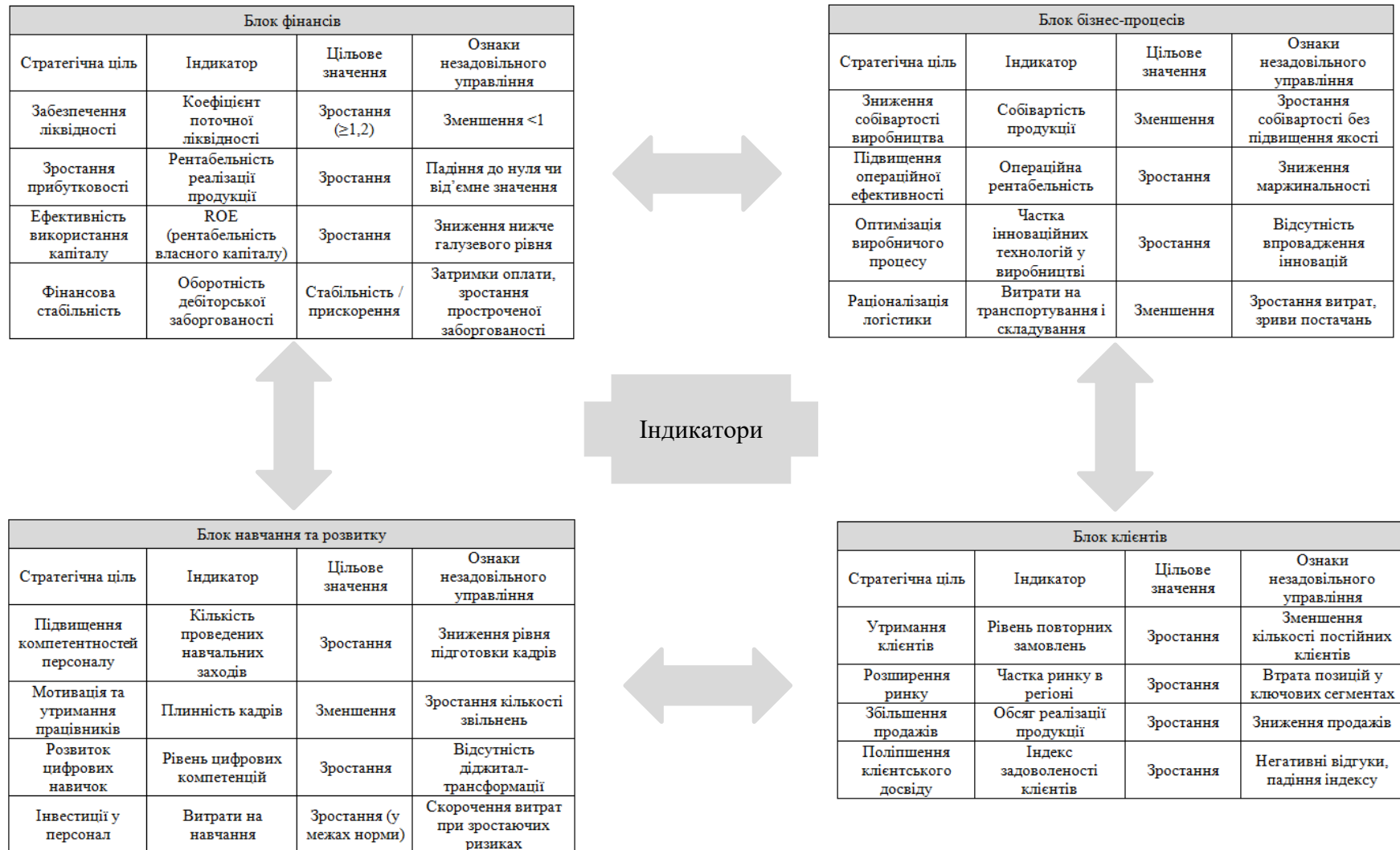


Рисунок 3.2 – Індикатори стратегічної системи раннього попередження та реагування для ТОВ «Мрія забудовника»*

* адаптовані за [23]

Очікуваними результатами впровадження стратегічної системи раннього попередження для ТОВ «Мрія забудовника» є наступні: зменшення ризику «несподіваних» криз завдяки системному моніторингу макросередовища, ринку металопластикових виробів, входних, міжкімнатних дверей, секційних воріт тощо, що дозволить своєчасно виявити слабкі сигнали загроз та ризиків, а також, уникнути раптових зривів постачань, падіння попиту тощо; підвищення адаптивності товариства за рахунок можливості швидко коригувати плани підприємства, а також змінювати асортимент або певні параметри виробів відповідно до змін зовнішнього середовища; зміцнення економічної безпеки товариства за рахунок інтеграції системи раннього попередження у стратегічне планування.

3.2 Запровадження сценарного планування в антисипативному управлінні розвитком ТОВ «Мрія забудовника»

У сучасних умовах значної невизначеності ТОВ «Мрія забудовника» стикається з загрозами та ризиками, які впливають на його діяльність. Такі умови зумовлюють необхідність впровадження сценарного планування в антисипативному управлінні розвитком, що дозволить спрогнозувати розвиток подій та підготуватися до різних варіантів їх реалізації.

Сценарне планування у практичній діяльності ТОВ «Мрія забудовника» полягає у формуванні кількох альтернативних сценаріїв розвитку, зокрема оптимістичного реалістичного та песимістичного. Окрім того, дозволяє оцінити ключові фактори впливу, визначити передумови переходу до того чи іншого сценарію, а також розробити заходи під кожен зі сценаріїв.

Фінк А., Шлейк О., Зібе А. пропонують реалізовувати сценарне планування із використанням чотирьох фаз, які представлені на рис. 3.3 [39].

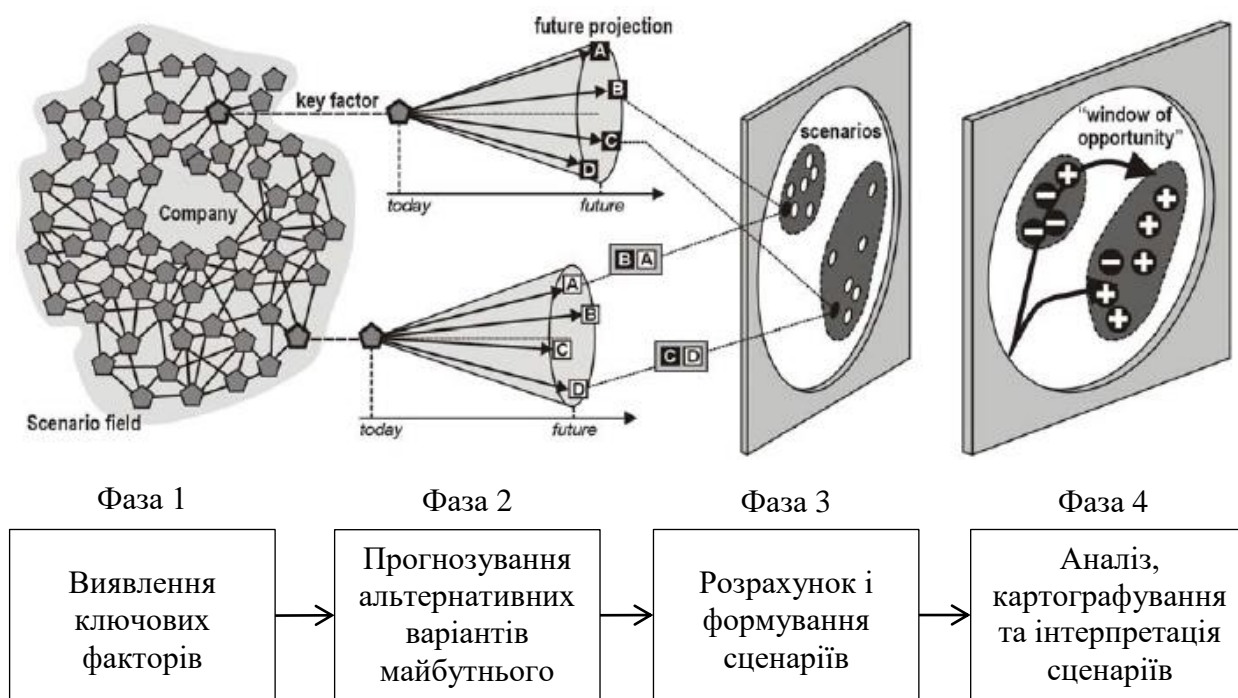


Рисунок 3.3 – Чотири фази розробки сценаріїв [39]

Формування сценаріїв для ТОВ «Мрія забудовника» пропонується із врахуванням дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність товариства, яке проведено у підрозділі 2.1, і де використовується DESTEP-аналіз результати якого зведено у табл. 2.7, і зводяться до наступних підсумкових результатів (сукупного рівня впливу): демографічні фактори – 4,35; економічні фактори – 4,15; соціокультурні фактори – 4,29; технологічні фактори – 4,43; екологічні фактори – 3,89; політичні фактори – 3,91. Сумарне середнє значення факторів становить 4,17.

Використаємо метод зважених оцінок для формування порогових значень сценаріїв для ТОВ «Мрія забудовника», зокрема максимальне значення факторів оцінено за 5-ти бальною шкалою, а отримане значення 4,17 (є середнім), далі ділимо шкалу на три інтервали, і отримаємо: оптимістичний сценарій $\geq 4,3$ – відповідає високому рівню інтегрального індексу, який досягається за умов коли більшість з аналізованих факторів є позитивними; реалістичний сценарій 3,8 – 4,29 – відповідає середньому рівню інтегрального індексу, коли фактори можуть виступати як обмеженнями, так і драйверами; песимістичний сценарій $\leq 3,79$ – відповідає низькому рівню

інтегрального індексу, який буде сформовано за умов негативного впливу більшості факторів.

У нашому випадку інтегральний показник за підсумками DESTEP-аналізу дорівнює 4,17, тобто ТОВ «Мрія забудовника» знаходиться у реалістичному сценарії. В подальшому використаємо математичне моделювання, і застосуємо їх до трьох видів сценаріїв.

1. Оптимістичний сценарій «інноваційне зростання» ($S \leq 3,79$). Для його формування застосуємо наступний математичний апарат.

WSM (Weighted Sum Model) – метод зважених сум, який підтверджує, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» мають такі фактори, як технологічні фактори – 4,43 та демографічні фактори – 4,35.

АНР (Analytic Hierarchy Process) – метод аналізу ієрархій запропонований Томасом Сааті, зокрема використовується для вибору пріоритетів інвестицій, буде використано шкалу від 1 до 9 (де 1 – рівна важливість; 3 – помірна перевага; 5 – суттєва перевага; 7 – значна перевага; 9 – абсолютна перевага; 2,4,6,8 – проміжні значення). До альтернатив для оптимістичного сценарію належать: А1 – енергозбереження; А2 – використання у виробництві нових матеріалів; А3 – автоматизація виробництва.

А1 важливіше за А2, і бал 1; А1 важливіше за А3, і бал 4; А2 важливіші за А3, і бал 2. Матрицю попарних порівнянь (оптимістичний сценарій) наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця попарних порівнянь альтернатив (оптимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

	Енергозбереження	Використання нових матеріалів	Автоматизація виробництва
Енергозбереження	1	2	4
Використання нових матеріалів	$1/2=0,5$	1	2
Автоматизація виробництва	$1/4=0,25$	$1/2=0,5$	1
Сума стовпців	1,75	3,5	7,0

* розраховано автором

Нормалізовану матрицю (оптимістичний сценарій) представлено у табл.

3.3.

Таблиця 3.3 – Нормалізація матриці попарних порівнянь альтернатив (оптимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

	Енергозбереження	Використання нових матеріалів	Автоматизація виробництва
Енергозбереження	$^1/_{1,75}=0,5714$	$^2/_{3,5}=0,5714$	$^4/_{7,0}=0,5714$
Використання нових матеріалів	$^{0,5}/_{1,75}=0,2857$	$^1/_{3,5}=0,2857$	$^2/_{7,0}=0,2857$
Автоматизація виробництва	$^{0,25}/_{1,75}=0,1428$	$^{0,5}/_{3,5}=0,1429$	$^1/_{7,0}=0,14286$

* розраховано автором

Таким чином енергозбереження – 57,14%, використання нових матеріалів – 28,57% та автоматизація виробництва – 14,29% – це може бути використано як розподіл інвестицій. Ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців (оптимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців (оптимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

Напрямок	Дії
1	2
ОРЕХ-економія (зниження витрат за рахунок впровадження інновацій)	Встановлення сонячних панелей з метою енергопостачання виробництва; впровадження систем розумного обліку енергії; встановлення когенераційних установок, які працюють шляхом комбінованого виробництва, електричної і теплової енергії
Матеріали	При виробництві метало-пластикових вікон, дверей використання інноваційних теплоізоляційних матеріалів; сертифікація продукції з метою розширення ринків збуту
Автоматизація	Впровадження роботизованих систем на ключових ділянках виробництва; впровадження MES-системи (програмне забезпечення, що призначене для оперативного управління виробництвом шляхом координації, синхронізації, оптимізації виробничих процесів) у масштабах всього товариства
Фінанси	Активне використання «зелених» банківських кредитів; застосування програм спільного фінансування із стратегічними партнерами товариства

Кінець таблиці 3.4

1	2
Збут	Вихід на нові ринки з екологічно сертифікованою продукцією; розвиток дилерської мережі
Якість та сервіс	Продовження гвінтіїного сервісу на продукцію товариства; створення програм повторної переробки матеріалів та утилізації
Ключова ідея: інноваційне зростання та технологічне лідерство. При цьому 57,14% зусиль на енергозбереження (масштабні інвестиції у відновлювану енергетику), 28,57% – на використання нових матеріалів у виробництві (вихід умреміум-сегменти), і 14,29% – автоматизація (роботизація і цифровізація виробництва)	

* сформовано автором

2. Реалістичний сценарій «адаптивна стабілізація» ($3,8 \leq S \leq 4,29$).

Проведемо нормування ваги факторів впливу на діяльність товариства, а саме демографічні фактори – 4,35; економічні фактори – 4,15; соціокультурні фактори – 4,29; технологічні фактори – 4,43; екологічні фактори – 3,89; політичні фактори – 3,91. Загальна їх сума становить 25,02, тому:

- демографічні фактори – $(4,35 / 25,02) \times 100\% = 17,39\%$;
- економічні фактори – $(4,15 / 25,02) \times 100\% = 16,59\%$;
- соціокультурні фактори – $(4,29 / 25,02) \times 100\% = 17,15\%$;
- технологічні фактори – $(4,43 / 25,02) \times 100\% = 17,71\%$;
- екологічні фактори – $(3,89 / 25,02) \times 100\% = 15,55\%$;
- політичні фактори – $(3,91 / 25,02) \times 100\% = 15,63\%$.

До альтернатив для базового сценарію належать: А1 – енергозбереження; А2 – використання у виробництві нових матеріалів; А3 – автоматизація виробництва. А1 трохи вище, і бал 1; А2 мають помірний пріоритет, і бал 2; А3 нижчий за рахунок наявних ризиків, і бал 3.

Матрицю попарних порівнянь (базовий сценарій) наведено у табл. 3.5.

Нормалізовану матрицю (базовий сценарій) представлено у табл. 3.6.

Данні табл. 3.6 свідчать, що варто інвестувати в проєкти, що швидко окуплять вкладені інвестиції, зокрема в енергоефективні технології, а згодом у використання у виробництві нових матеріалів.

Таблиця 3.5 – Матриця попарних порівнянь альтернатив (реалістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

	Енергозбереження	Використання нових матеріалів	Автоматизація виробництва
Енергозбереження	1	2	3
Використання нових матеріалів	$1/2=0,5$	1	2
Автоматизація виробництва	$1/3=0,333$	$1/2=0,5$	1
Сума стовпців	1,833	3,5	6,0

* розраховано автором

Таблиця 3.6 – Нормалізація матриці попарних порівнянь альтернатив (реалістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

	Енерго-збереження	Використання нових матеріалів	Автоматизація виробництва	Середні значення
Енерго-збереження	$1/1,833=0,5456$	$2/3,5=0,5714$	$3/6,0=0,5$	$(0,5456+0,5714+0,5)/3=0,539 \times 100\%=53,9\%$
Використання нових матеріалів	$0,5/1,833=0,2732$	$1/3,5=0,2857$	$2/6,0=0,3333$	$(0,2732+0,2857+0,3333)/3=0,2974 \times 100\%=29,74\%$
Автоматизація виробництва	$0,333/1,833=0,1817$	$0,5/3,5=0,1429$	$1/6,0=0,1667$	$(0,1817+0,1429+0,1667)/3=0,1636 \times 100\%=16,36\%$

* розраховано автором

За результатами базового сценарію необхідно здійснити певні ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців (реалістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

Напрямок	Дії
1	2
ОРЕХ-економія (скорочення операційних витрат)	Впровадження у виробничих цехах систем рекуперації тепла (повторного використання теплової енергії яке як правило втрачається); використання сонячних панелей для освітлення
Матеріали	Довгострокові контракти з постачальниками ПВХ-профілю, скла, фурнітури тощо, з метою зниження коливань цін; тестування енергоефективних склопакетів
Автоматизація	Встановлення роботизованих систем нанесення ущільнювача; впровадження MES-системи з метою контролю браку у режимі реального часу

Кінець таблиці 3.7

1	2
Фінанси	Використання програм лізингу; банківських «зелених кредитів»
Збут	Розширення дилерської мережі; впровадження online-колькулятора на сайті для клієнтів; впровадження програм лояльності для клієнтів, що замовляють великими партіями
Якість та сервіс	Розширення гарантії на продукцію
Ключова ідея: адаптивний розвиток та поетапна модернізація. При цьому 53,9% зусиль на енергозбереження, 29,74% – на використання нових матеріалів у виробництві, і 16,36% – автоматизація	

* сформовано автором

3. Песимістичний сценарій «антикризове управління» ($\leq 3,79$). За даного сценарію ТОВ «Мрія забудовника» варто враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, і зберігати ліквідність, оптимізувати витрати, забезпечувати гнучкість та ключові компетенції.

A1 є суттєвою, і бал 1; A2 другий пріоритет, і бал 4; A3 вартий мінімальної уваги, і бал 7. Матрицю попарних порівнянь (песимістичний сценарій) наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Матриця попарних порівнянь альтернатив (песимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

	Енергозбереження	Використання нових матеріалів	Автоматизація виробництва
Енергозбереження	1	4	7
Використання нових матеріалів	$1/4=0,25$	1	3
Автоматизація виробництва	$1/7=0,1429$	$1/3=0,3333$	1
Сума стовпців	1,3929	5,3333	11,0

* розраховано автором

Нормалізовану матрицю (песимістичний сценарій) представлено у табл. 3.9.

Отже данні табл. 3.9 свідчать, що найбільш швидкоокупними є інвестиції у енергозбереження, а інвестиції у нові матеріали дозволять знизити

собівартість та залежність від імпорту ТОВ «Мрія забудовника».

Таблиця 3.9 – Нормалізація матриці попарних порівнянь альтернатив (песимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

	Енерго-збереження	Використання нових матеріалів	Автоматизація виробництва	Середні значення
Енерго-збереження	$1/1,3929=0,7179$	$4/5,3333=0,75$	$7/11,0=0,6364$	$(0,7179+0,75+0,6364)/3=0,7014 \times 100\%=70,14\%$
Використання нових матеріалів	$0,25/1,3929=0,1795$	$1/5,3333=0,1875$	$2/11,0=0,2727$	$(0,1795+0,1875+0,2727)/3=0,2132 \times 100\%=21,32\%$
Автоматизація виробництва	$0,1429/1,3929=0,1026$	$0,3333/5,3333=0,0625$	$1/11,0=0,0909$	$(0,1026+0,0625+0,0909)/3=0,0853 \times 100\%=8,53\%$

* розраховано автором

За результатами песимістичного сценарію необхідно здійснити певні ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Ключові управлінські кроки, які варто реалізувати протягом 12 – 18 місяців (песимістичний сценарій) для ТОВ «Мрія забудовника»*

Напрямок	Дії
ОРЕХ-економія (скорочення операційних витрат)	Встановлення LED-освітлення; оптимізація графіків роботи обладнання
Матеріали	Використання альтернатив за меншою собівартістю; диверсифікація постачальників з метою уникнення перебоїв з постачанням
Автоматизація	Обмеження інвестицій, тобто лише підтримка вже наявних систем; перенесення масштабних проєктів автоматизації на пізніше
Фінанси	Жорсткий контроль (щотижневий моніторинг) cash-flow; отримання авансу від клієнтів; концентрація інвестицій на швидкоокупних інвестиціях (до 1 року)
Збут	Активні продажі через online-канали
Якість та сервіс	Збереження базових гарантій без додаткового розширення; впровадження сервісу «економ-класу»
Ключова ідея: виживання і збереження ліквідності товариства. При цьому 70,14% зусиль на енергозбереження, 21,32% – на матеріали, зокрема зменшення імпортозалежності, і лише 8,53% – автоматизація, як підтримка наявного рівня	

* сформовано автором

Таким чином у цьому підрозділі запропоновано три сценарії, що враховують різні умови зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність ТОВ «Мрія забудовника».

3.3 Рекомендації щодо розвитку цифровізації процесів антисипативного управління та впровадження інструментів прогнозної аналітики у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Розвиток цифровізації процесів антисипативного управління та впровадження інструментів прогнозної аналітики у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» планується із використанням однієї універсальної системи, яка дозволить отримати товариству найбільше функціональних можливостей. Саме тому пропонується впровадження Microsoft Dynamics 365, яка не тільки забезпечує реалізацію антисипативного управління (раннє попередження, пророщування, моніторинг тощо), а й доповнює його сучасними цифровими інструментами. Більш детально про можливості застосування Microsoft Dynamics 365 у практичній діяльності ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Можливості застосування Microsoft Dynamics 365 у практичній діяльності ТОВ «Мрія забудовника»*

Модуль	Призначення	Характеристика
1	2	3
Dynamics 365 Supply Chain Management	Прогнозування попиту ШІ моделі Аналіз сезонності Прогнози	Прогноз попиту на металопластикові вікна, двері, гаражні ворота та іншу продукцію товариства, коригування планів виробництва і потреб у сировині / матеріалах, оптимізація запасів
Microsoft Dynamics 365 Business Central	Взаємодія та обмін даними Прогнозування часових рядів	Прогнозування необхідної кількості певних виробів, інтеграція даних між відділами

Кінець таблиці 3.11

1	2	3
Microsoft Dynamics 365 Sales Forecasts	Прогнозування обсягів продажу	Прогнозування обсягів замовлень від клієнтів товариства, відстеження «воронки продажів», аналіз виконання планів
Microsoft Dynamics 365 Customer Insights	Аналітика клієнтів Прогнозування попиту Сегментація	Формування профілю клієнтів, сегментація ринку, прогнозування повторних замовлень продукції
Microsoft Dynamics 365 Power Platform	Формування аналітики Автоматизація Інтеграція даних	Дашборди, ключові показники ефективності, формування нагадувань, мобільні додатки для здійснення контролю на виробництві
Microsoft Copilot, AI Dynamics 365	Атестування у введенні даних Автоматичні підказки рекомендації	Допомога працівникам та менеджерам у введенні замовлень, рекомендації щодо прогнозів / логістики / аналізу ринку / обслуговування клієнтів тощо
Microsoft Dynamics 365 ERP / Finance & Operations / Finance & Supply Chain	Постачання, закупівлі, логістика Бухгалтерський облік Фінанси Управління запасами Виробництво	Управління закупівлями, складуванням, відвантаженням готової продукції, бухгалтерський та фінансовий облік, контроль за собівартістю продукції та іншими витратами
Microsoft Dynamics 365 Project Operations	Управління проектами Управління бюджетами Управління ресурсами	Планування проектів, контроль ресурсів, витрат, термінів тощо
Microsoft Dynamics 365 Field Service	Сервісне обслуговування клієнтів	Формування сервісних бригад для встановлення виробів, їх обслуговування та ремонту, автоматичний розподіл заявок тощо
Microsoft Dynamics 365 Human Resources	Облік кадрів і їх компетенцій Управління персоналом	Загальне управління персоналом товариства, що передбачає його облік, контроль, завантаженість цехових бригад тощо
Microsoft Dynamics 365 (SCM + Power BI)	Аналіз відхилень Сценарне моделювання	Аналіз впливу різних сценаріїв на виробничу, фінансову та іншу діяльність товариства
Microsoft Dynamics 365 Commerce	Продажі online, інтеграція каналів	Може бути застосовано для online-продажів продукції фізичним клієнтам

* сформовано із використанням [27, 34, 51, 52, 41, 60]

Впровадження Microsoft Dynamics 365 у практичну діяльність ТОВ «Мрія забудовника» пропонується впроваджувати починаючи з березня 2026 р., і цей процес займе 13 місяців – від початку до остаточної інтеграції, що зображено на рис. 3.4.

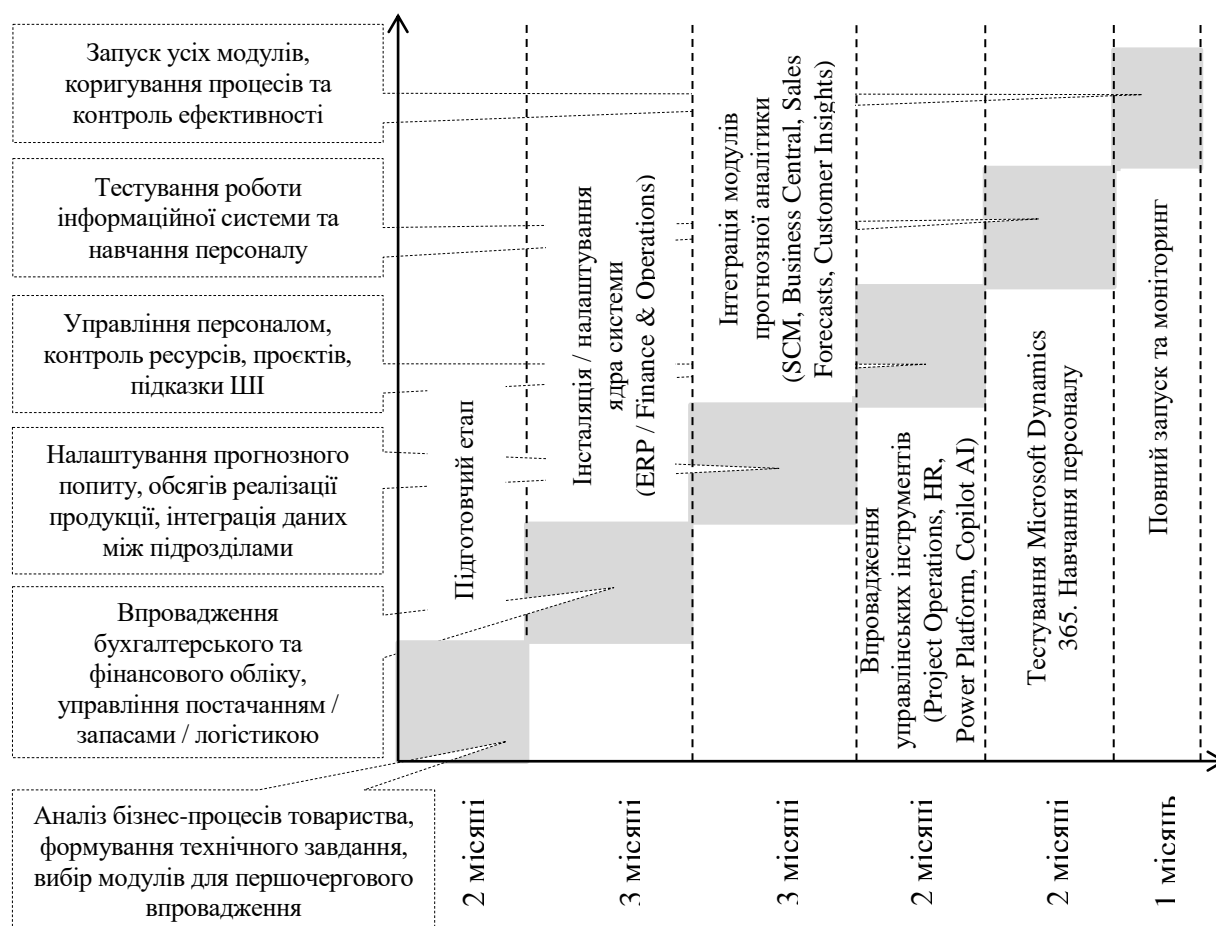


Рисунок 3.4 – Графік впровадження Microsoft Dynamics 365 у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»*

* побудовано автором

Впровадження Microsoft Dynamics 365 у практичну діяльність ТОВ «Мрія забудовника» потребує розрахунку ефективності її впровадження, а саме:

- вартість впровадження Microsoft Dynamics 365 – 1500,0 тис. грн;
- очікуване зниження операційних витрат – 2% або 1098,2 тис. грн / на рік, і розраховується: $(54910,0 \times 2\%) / 100\% = 1098,2$ тис. грн;
- очікуваний приріст чистого прибутку – 1% або 62,824 тис. грн / на рік, і розраховується: $(6283,4 \times 1\%) / 100\% = 62,824$ тис. грн;
- додатковий ефект від оптимізації дебіторської заборгованості – 70,0 тис. грн / на рік;
- тривалість проєкту – 5 років;
- дисконт $r = 10\%$.

Сукупний щорічний ефект складає: $1098,2+62,824+70,0=1231,024$ тис. грн / на рік.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків за даними ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків за даними ТОВ «Мрія забудовника»

Рік	Економія (тис. грн)	Коефіцієнт дисконтування $(1 / (1 + r)^t)$	Дисконтований потік (тис. грн)
1	1231,024	0,909	1119,1
2	1231,024	0,826	1017,4
3	1231,024	0,751	924,9
4	1231,024	0,683	840,8
5	1231,024	0,621	764,4
Усього	6155,12	–	4666,5

Проведемо розрахунок ефективності впровадження Microsoft Dynamics 365 за формулою чистої поточної вартості (*NPV*) [20, с. 235]:

$$NPV = PV - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.1)$$

$$NPV = 4666,5 - 1500,0 = 3166,5 \text{ тис. грн}$$

де *PV* – загальна накопичена величина дисконтованих доходів;

$CF_t / (1+r)^t$ – теперішня вартість результатів;

CF_t – чисті грошові потоки *t*-го року.

Термін окупності проєкту складе: $1500,0 / 1231,024 \approx 1,2$ роки.

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження інформаційної системи Microsoft Dynamics 365 у практичну діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Окрім того її запровадження сприятиме інтеграції інструментів прогнозної аналітики та цифрових технологій у ключові процеси функціонування товариства, і дозволить створити автоматизовану систему раннього попередження про зміни попиту, загроз та ризиків; моделювання

сценаріїв розвитку та коригування планів товариства; формувати аналітику про клієнтів, сприятиме цифровій підтримці управлінських рішень на всіх рівнях управління у ТОВ «Мрія забудовника».

Висновки до розділу 3

У цьому розділі наведено рекомендації щодо інтеграції антисипативного управління розвитком у діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Зокрема рекомендації щодо впровадження стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника» є необхідним кроком для підвищення стійкості товариства до умов динамічних змін зовнішнього середовища. Ця система дозволяє виявляти слабкі сигнали, інтерпретувати їх та формувати сценарії, що мінімізують загрози та ризики, а також дозволяють уникати втрат. Завдяки комплексному підходу щодо проведення моніторингу макроекономічних факторів, ринку, конкурентів тощо, дозволяють ефективно управляти ресурсами, оперативно адаптувати свої стратегії та приймати виважені управлінські рішення. Використання індикаторів у межах системи збалансованих показників дозволяє оцінити ефективність управління за чотирма блоками, а саме фінансами, бізнес-процесами, клієнтами, навчанням та розвитком персоналу.

Запровадження сценарного планування в антисипативному управлінні розвитком ТОВ «Мрія забудовника» ґрунтується на оцінювання факторів макросередоща за DESTEP-аналізом, дозволяє сформувати керований контур ризику і порогові інтервали, що дозволяє швидко коригувати бюджет інвестицій та стратегії товариства. За проведеними розрахунками пріоритетом за всіма сценаріями є енергозбереження, а використання нових матеріалів у виробництві та автоматизація впроваджуються залежно від кон'юнктури та платоспроможності товариства. Також, у межах запропонованої рекомендації наведено заходи, які варто реалізувати ТОВ «Мрія забудовника» на 12-18 місяців, що дозволить

балансувати товариству між оперативною ефективністю та стратегічною стійкістю, при цьому мінімізуючи витрати за умов погіршення середовища функціонування, а також пришвидшити зростання за покращення умов функціонування.

Розвиток цифровізації процесів антисипативного управління та впровадження інструментів прогнозної аналітики у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» передбачає впровадження інтегрованої системи Microsoft Dynamics 365, яка забезпечує автоматизацію як ключових бізнес-процесів, так і застосування прогнозної аналітики. Дана інформаційна система дозволить сформулювати попереджувальні сигнали, спрогнозувати можливі загрози, ризики та відхилення, що сприяє підвищенню точності планування, оптимізації ресурсів тощо.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади антисипативного управління розвитком підприємства. у межах цього підрозділу досліджено концепції розвитку підприємства, зокрема перша концепція розвитку – це концепція спрямованого розвитку, друга – концепція циклічного розвитку підприємства, а третя – концепція життєвого циклу підприємства. Також, досліджено виникнення антисипативного управління розвитком підприємств, які стали об'єктивною причиною його виникнення, як окремого наукового напрямку. Економічна сутність поняття «антисипативне управління» розглядається у працях багатьох науковців, дослідження яких дозволило виділити його ключові ознаки, а саме: випереджувальність, фокус не лише на загрозах (проблемах), а й на можливостях, гнучкість і адаптивність, системність мислення і сценарне планування, антикризова та безпекова орієнтація.

Антисипативне управління як складова управління розвитком підприємства інтегрується у різні види управління, і є випереджальним механізмом, що інтегрує елементи виявлення слабких сигналів, прогнозування, ідентифікації загроз, ризиків, а також і можливостей, які формуються у середовищі функціонування підприємства. Таке управління дозволяє сформулювати превентивні рішення з метою мінімізації негативних наслідків чи трансформацію у нові переваги для підприємства. Особливістю антисипативного управління полягає в тому, що на відміну від антикризового чи адаптивного управління, воно орієнтується не на реакцію на вже існуючі зміни, а на формування майбутніх сценаріїв та випереджальне реагування.

У другому розділі проаналізовано діяльність та оцінено можливості ТОВ «Мрія забудовника». Варто зазначити, що товариство функціонує в умовах динамічного нестабільного середовища, і за результатами DESTEP-аналізу визначено, що на його діяльність значно впливають демографічні фактори – 4,35; технологічні фактори – 4,43; соціокультурні фактори – 4,29; економічні фактори –

4,15, а середній вплив чинять екологічні фактори – 3,89; політичні фактори – 3,91.

За результатами діяльності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. можна зробити висновки, що товариство має стабільний фінансовий стан, і характеризується зростанням загальних доходів – з 31020,5 тис. грн у 2022 р. до 72021,8 тис. грн у 2024 р., зростанням чистого прибутку з 30198,8 тис. грн у 2022 р. до 66838,0 тис. грн у 2024 р. Ресурсний потенціал товариства можна оцінити як достатній і збалансований, та має позитивну динаміку зростання основних фінансових та матеріально технічних показників. Загалом ТОВ «Мрія забудовника» демонструє позитивні результати та потенціал до подальшого зростання.

За результатами дослідження теоретичних основ та оцінки діяльності ТОВ «Мрія забудовника» у третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано рекомендації щодо інтеграції антисипативного управління розвитком у діяльність товариства. Зокрема першою є рекомендація щодо впровадження стратегічної системи раннього попередження у ТОВ «Мрія забудовника», яка стане важливим інструментом підвищення гнучкості та адаптивності товариства, і забезпечить його аналітичними можливостями для своєчасного реагування на виклики та сприятиме використанню можливостей.

Запровадження сценарного планування в антисипативному управлінні розвитком ТОВ «Мрія забудовника» дало змогу формалізувати вплив зовнішнього середовища, яке проаналізовано із використанням DESTEP-аналізу у другому підрозділі, і перевести невизначеність у керовані альтернативи дій. Зокрема у кваліфікаційній роботі сформовано три сценарії для товариства – оптимістичний або сценарій «інноваційного зростання», реалістичний або сценарій «адаптивної стабілізації», песимістичний або сценарій «антикризового управління». Даний захід реалізовано із використанням методу зважених сум та методу аналізу ієрархій, що дозволило забезпечити прозорий розподіл пріоритетів інвестування між енергозбереженням, використання нових матеріалів та автоматизацією виробництва, і у всіх сценаріях домінує енергозбереження. Окрім того у межах трьох сценаріїв наведено ключові управлінські кроки, які варто реалізувати

протягом 12 – 18 місяців.

Рекомендації щодо розвитку цифровізації процесів антисипативного управління та впровадження інструментів прогнозної аналітики у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», пропонується реалізувати шляхом впровадження Microsoft Dynamics 365. Поєднання інструментів антисипативного управління з прогнозною аналітикою формує підґрунтя для своєчасного реагування на ризики та дозволить сформувані конкурентні переваги. Поряд з тим, Microsoft Dynamics 365 дозволяє інтегрувати інструменти штучного інтелекту, аналітики великих даних, сценарного моделювання, що сприятиме підвищенню ефективності та обґрунтованості управлінських рішень. Економічні розрахунки свідчать про доцільність впровадження Microsoft Dynamics 365, зокрема чиста поточна вартість проєкту становить 3166,5 тис. грн, а термін окупності – 1,2 роки.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамів М. Є. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах / М. Є. Адамів.// Галицький економічний вісник. – 2010. – №3(28). – С.112-121.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В. Г. Андрійчук. – Київ: КНЕУ, 2013. – 779 с.
3. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с.
4. Богоніколос Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Н. Д. Богоніколос ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків , 2005. – 18 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови : Близько 170000 слів / Укл. та гол. ред. В. Бусел. – Київ ; Ірпінь : Перун, 2003. – 1427 с.
6. Гавловська Н. Сучасні технології управління ресурсами промислових підприємств на засадах ощадливого виробництва / Н. Гавловська, М. Кривдик, Є. Рудніченко, В. Зацерковний // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2022. – №5. – Т. 1. – С. 298-302.
7. Диверсифікація та стратегії хеджування: як захистити свої гроші [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eifoshub.com.ua/ua/blog/diversification-and-hedging-strategies> (дата звернення: 22.09.2025).
8. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: навч. посібник. / О. В. Коваленко. – Запоріжжя : Запорізька Державна Інженерна Академія, 2011. – 466 с.
9. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний

інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХП». – 2009. – № 5. – С. 99-106.

10. Концепції та сучасні моделі розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/84381/ekonomika/kontseptsiyi_suchasni_modeli_rozvitku_pidpriyemstv?utm.com (дата звернення: 10.09.2025).

11. Копитко М. Використання методів антисипативного управління як спосіб удосконалення процесу функціонування системи гарантування економічної безпеки промислових підприємств [Електронний ресурс]. / М. Копитко // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 3. – С. 93-100. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2014_3_15 (дата звернення: 15.09.2025).

12. Кузьмін О. Є. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с.

13. Лесько О. Й. Розробка підходу до антисипативного управління ризиками підприємства за умов невизначеності / О. Й. Лесько, І. В. Причепка, Т. В. Лесько // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2017. – № 4. – С. 9-15.

14. Лук'яненко І. Методи стрес-тестування фінансової стійкості підприємств України / І. Лук'яненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 57-64.

15. Мельник С. І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства/ С. І. мельник. // Агроосвіта. – 2020. – №5. – С. 31-35.

16. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.

17. Новий англо-український словник: понад 160000 слів та словосполучень / склав М. І. Балла. – 5-те стер. вид. – Київ : Чумацький Шлях, 2008. – 666 с.

18. Плиса В. Й. Антикризове управління діяльністю страховика / В. Й. Плиса, З. П. Плиса. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.3. – С. 221-226.

19. Руденський Р. А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Р. А. Руденський ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2002. – 16 с.

20. Рудніченко Є. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / Є. М. Рудніченко, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 415 с.

21. Рудніченко Є. М. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств: стан та загрози / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, В. І. Гавловська // Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 144–147.

22. Рудніченко Є. М. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Суходоля, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 4. – С. 172-176.

23. Сітак І. Л. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства/ І. Л. Сітак, І. М. Мурашко. // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 172-178.

24. Сухецька К. В. Антисипативне управління розвитком аграрних підприємств : дисертація доктор філософії : спец. 073 – Менеджмент / К. В. Сухецька ; Уманський національний університет садівництва. – Умань, 2024. – 207 с.

25. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія забудовника» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/49e15f16-6bdb-4fe5-9093-a864b98db944/dashboard> (дата звернення: 22.09.2025).

26. Тюріна Н. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду / Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 1. – С. 7-14.

27. Accelerate innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform?utm.com> (дата звернения: 28.09.2025).
28. Akrouchi M. Monitoring Early Warning Signs Evolution Through Time / M. El Akrouchi, H. Benbrahim, I. Kassou [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3446132.3446173?utm.com> (дата звернения: 26.09.2025).
29. Ansoff H. I. Strategic Management / H. I. Ansoff. – London: Palgrave Macmillan, 1997. – 233 p.
30. Anticipatory management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yacktack.com/words/anticipatory%20management-%20evolving%20management%3A%20developing%20management?utm.com> (дата звернения: 11.09.2025).
31. Ashley W. C. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making / W. C. Ashley, J. L. Morrison // The Futurist, September/October 1997. – № 31(5). – P. 47-50.
32. Benson C. Impact of Weak Signals on the Digitalization of Risk Analysis in Process Safety Operational Environments [Электронный ресурс]./ C. Benson, C. D. Argyropoulos, O. Nicolaidou, G. Voustras. – Режим доступа : <https://www.mdpi.com/2227-9717/10/4/631?utm.com> (дата звернения: 28.09.2025).
33. Boettiger C. Early warning signals: The charted and uncharted territories / C. Boettiger, N. Ross, A. Hastings [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://arxiv.org/abs/1305.6700?utm.com> (дата звернения: 06.10.2025).
34. Build collaborative, accurate demand plans powered by AI [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://surl.li/mvopsc> (дата звернения: 12.11.2025).
35. Ciullo A. Belief-Informed Robust Decision Making (BIRDm): Assessing changes in decision robustness due to changing distributions of deep uncertainties [Электронный ресурс]. / A. Ciullo, A. Domeneghetti, J. H. Kwakkel, K.M. De Bruijn, F. Klijn, A. Castellarin. – 2023. – Vol. 159. – Режим доступа : <https://surl.lu/adpwwq> (дата звернения: 02.10.2025).
36. Comai A. Early Warning System [Электронный ресурс] / A. Comai, J. T.

Millán // *Competitive Intelligence Magazine*. – 2007. – Vol. 10, N 3. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/237091479_Early_Warning_System (дата звернення: 05.10.2025).

37. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/?utm.com> (дата звернення: 14.10.2025).

38. Fink A. From scenarios to consequences [Електронний ресурс] / A. Fink. – Режим доступа : https://www.researchgate.net/figure/Combination-of-strategic-planning-and-strategic-early-warning_fig10_228468770.com (дата звернення: 15.10.2025).

39. Fink A. Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau / A. Fink, O. Schlake, A. Siebe. – Campus, Frankfurt, 2001. – 310 p.

40. Flyverbom M. Anticipation and Organization: Seeing, knowing and governing futures [Електронний ресурс]. / M. Flyverbom, C. Garsten // *Organization Theory*. – 2021. – Vol. 2, Iss. 3. – Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/26317877211020325?utm.com> (дата звернення: 14.09.2025).

41. Forecasting API overview [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/business-central/dev-itpro/developer/ml-forecasting-api-overview?utm.com> (дата звернення: 08.10.2025).

42. Gratton P. Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model [Електронний ресурс]. / P. Gratton. – Режим доступа : <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (дата звернення: 01.10.2025).

43. Havlovska N. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach / N. Havlovska, O. Illiashenko, O. Konoplina, I. Shevchuk, A. Hlynska, V. Prytys // *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics* – Vol.9, No.3, August 2020 – P. 1053-1061.

44. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines [Електронний ресурс]. – Режим доступа: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_

2018.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

45. Kaplan R. S. Managing Risks: A New Framework / R. S. Kaplan, A. Mikes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> (дата звернення: 14.11.2025).

46. Kotler F. Marketing management / F. Kotler. – London: Pearson. – 832 p.

47. Kuokkanen P. Communicative and Anticipatory Decision-Making Supported by Bayesian Networks : a dissertation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://oa.doria.fi/handle/10024/43917> (дата звернення: 27.09.2025).

48. Kuzmin O. Ye. Theoretical and applied principles of anticipatory management of enterprises on the basis of weak signals / O. Ye. Kuzmin, O. G. Melnyk, M. Ye. Adamiv // Econ., Entrepreneurship, Management. – 2014. – 1, № 1. – С. 1-8.

49. Lempert R. J. Robust Decision Making (RDM) [Електронний ресурс] / R. J. Lempert // Decision Making under Deep Uncertainty. – Режим доступу: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-05252-2_2?utm.com (дата звернення: 17.10.2025).

50. Liubokhynets L. Implementation of strategic imperatives for strengthening the economic security of textile enterprises through introduction of agile management system / L. Liubokhynets, Y. Rudnichenko, N. Havlovska // Vlákna a textil. – 2021. – Vol. 28(2). – P. 35-44.

51. Microsoft Dynamics 365 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_365?utm.com (дата звернення: 19.11.2025).

52. Microsoft Dynamics 365 Business Central [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://surl.li/xhjivt> (дата звернення: 19.11.2025).

53. Muilwijk E. DESTEP Analysis / E. Muilwijk [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://surl.li/gtlert> (дата звернення: 09.10.2025).

54. Robust Decision Making [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/kjmdce> (дата звернення: 27.10.2025).

55. Rudnichenko Y. Qualitative Justification of Strategic Management Decisions in Choosing Agile Management Methodologies / Y. Rudnichenko, L.

Liubokhynets, N. Havlovska, O. Illiashenko, N. Avanesova // International Journal for Quality Research. – 2021. – Vol. 15(1). – P. 209-224.

56. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking [Электронный ресурс]. / P. J. H. Schoemaker. – Режим доступа : <https://surl.li/zmamkz> (дата звернення: 30.10.2025).

57. Shavazipour B. Let decision-makers direct the search for robust solutions: An interactive framework for multiobjective robust optimization under deep uncertainty [Электронный ресурс]. / B. Shavazipour, J. H. Kwakkel, K. Miettinen. // Environmental Modelling & Software. – 2025. – Vol. 183. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1364815224002949?utm> (дата звернення: 20.10.2025).

58. Strategic early warning system [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_early_warning_system?utm.com (дата звернення: 09.10.2025).

59. Thompson Jr. Strategic Management / Jr. Thompson, A. J. Strickland. – New York: Strategic Management, 2003 – 450 p.

60. VanderWoude M. Advanced Demand Forecasting for Consumer Products Industry in Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management [Электронный ресурс]. / M. VanderWoude. – Режим доступа : <https://surl.lu/rxxfis>.

61. Wevera M. Designing early warning systems for detecting systemic risk: A case study and discussion [Электронный ресурс]. / M. Wever, M. Shah, N. O’Leary // Futures. – 2022. – Vol. 136. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328721001919?utm.com> (дата звернення: 14.10.2025).

62. What Is A DESTEP Analysis? DESTEP Analysis In A Nutshell [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://fourweekmba.com/destep-analysis/?utm.com> (дата звернення: 24.10.2025).

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Богдана Ковальчука

Факультет управління, адміністрування

та туризму, 2 курс, група БАМ-24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповішений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою..

3.12.2025р
дата


підпис