

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Гнучке управління підприємством в умовах економічної нестабільності
(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.024187.01.22.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1  Вадим ПАСЬКОВ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р екон. наук, проф.  Свгеній РУДНІЧЕНКО
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

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

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

8 12 2025 р.

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 _____

Н. ШТОП'АК

“ 1 ” 09




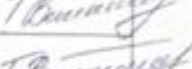



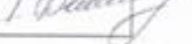
2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Паськов Вадим Віталійович

1. Тема Гнучке управління підприємством в умовах економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)
керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д-р екон. наук, професор
Затверджено наказом ректора університету від 25.08 2025 р. № 65 дод. 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 Теоретичні засади гнучкого управління підприємством в умовах економічної нестабільності. 2 Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький. 3 Рекомендації щодо впровадження елементів гнучкого управління у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення понять «гнучкість» та «гнучкість підприємства» 2. Ключові характеристики гнучкого управління 3. Класифікація факторів, що належать до економічної нестабільності» 4. Фактори, що заважають відновити бізнес в Україні 5. Найбільш популярні інструменти / група інструментів гнучкого управління 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 рр. 7. Матриця найбільш вагомих PEST-факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» 8. Оцінювання ТОВ «Мрія забудовника» за двофакторною, п'ятифакторною моделлю Альтмана та моделлю Терещенка за 2022–2024 рр. 9. Експертне оцінювання вагомості рівнів Agile-інтеграції для ТОВ «Мрія забудовника» 10. Основні елементи AGP-моделі ТОВ «Мрія забудовника» 11. Механізм гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» 12. Деталізації структури збільшення обсягів виручки у ТОВ «Мрія забудовника» після впровадження мультиканальної системи збуту та витрат на її впровадження

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко С.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко С.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко С.М., 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

Вадим ПАСЬКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

Свєтєлї РУДНїЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Паськов В. В. Гнучке управління підприємством в умовах економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р екон. наук, професор Рудніченко Є. М. Кваліфікаційна робота магістра: 75 с., 16 рисунків, 16 таблиць, 58 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ, ГНУЧКІ ТЕХНОЛОГІЇ, ГНУЧКІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ, AGP-МОДЕЛІ.

Розглянуто теоретичні засади гнучкого управління підприємством в умовах економічної нестабільності, зокрема розкрито понятійно-категоріальний апарат гнучкого управління, охарактеризовано економічну нестабільність як ключову передумову його формування, а також визначено принципи функціонування та інструментарій гнучкого управління підприємством. Узагальнено сучасні наукові підходи до впровадження гнучких управлінських технологій як відповіді на посилення ризиків, невизначеності та динамізму зовнішнього середовища.

З метою ґрунтовного дослідження умов функціонування та можливостей впровадження гнучкого управління у ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький, проведено аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників підприємства, оцінено рівень нестабільності зовнішнього середовища та його вплив на результати діяльності, а також здійснено діагностику фінансової стійкості й ризику неплатоспроможності. Це дало змогу виявити ключові дестабілізуючі фактори, резерви підвищення стійкості та обґрунтувати доцільність переходу до гнучких управлінських підходів.

У роботі розроблено рекомендації щодо впровадження елементів гнучкого управління у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький зокрема здійснено оцінювання потенціалу інтеграції гнучких технологій в систему управління, запропоновано впровадження AGP-моделі з метою гнучкого управління ризиками, а також обґрунтовано механізм гнучкого управління збутовою діяльністю із застосуванням цифрових інструментів. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення адаптивності підприємства, зміцнення фінансово-економічної стійкості, зниження ризиків та забезпечення стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності.



Вадим ПАСЬКОВ
ІНЖ. ЕКОНОМІСТ

«08» 12 2025 р.

ЗМІСТ

	с.
Вступ	6
1 Теоретичні засади гнучкого управління підприємством в умовах економічної нестабільності	8
1.1 Понятійно-категоріальний апарат гнучкого управління підприємством	8
1.2 Економічна нестабільність як передумова формування гнучкого управління підприємством	14
1.3 Принципи функціонування та інструментарій гнучкого управління підприємством	20
Висновки до розділу 1	25
2 Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	26
2.1 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника»	26
2.2 Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та його впливу на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»	31
2.3 Діагностика фінансової стійкості та ризику неплатоспроможності ТОВ «Мрія забудовника»	37
Висновки до розділу 2	42
3 Рекомендації щодо впровадження елементів гнучкого управління у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	44
3.1 Оцінювання потенціалу інтеграції гнучких технологій у систему управління ТОВ «Мрія забудовника»	44
3.2 Впровадження АGR-моделі з метою гнучкого управління ризиками у ТОВ «Мрія забудовника»	49
3.3 Розробка механізму гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» із застосуванням цифрових інструментів	55
Висновки до розділу 3	65
Висновки	67
Перелік джерел посилання	70

ВСТУП

Підприємства України функціонують у середовищі підвищеної економічної турбулентності, що зумовлена військовими подіями, нестабільністю ринків, інфляційними процесами, дисбалансами у структурі попиту, дефіцитом трудових ресурсів та зростанням вартості сировини та матеріалів, логістичного забезпечення. Для виробничих підприємств ці чинники проявляються особливо гостро, адже їх діяльність є капіталомісткою, залежною від енергоресурсів та імпортованих комплектуючих, а також чутливою до змін платоспроможності населення та інвестиційної активності. У таких умовах перед підприємствами постає потреба не лише підтримувати стабільність операційної діяльності, а й забезпечувати адаптивність, інноваційність та оперативне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Одним із найбільш дієвих підходів до підвищення стійкості та реактивності бізнесу є гнучке управління (Agile-менеджмент), яке базується на принципах швидкого прийняття рішень, прозорості процесів, ітераційного планування, орієнтації на цінність для споживача тощо. Світові та європейські тренди свідчать, що застосування Agile-підходів виходить за межі IT-сектору: у 2024 році за даними глобального звіту State of Agility in Procurement & Supply понад 92 % організацій визнають гнучкі методи управління стратегічно важливими для діяльності в умовах невизначеності, а 87 % уже перебувають у процесі Agile-трансформації [49].

Теоретичні засади гнучкого управління висвітлено в роботах таких дослідників, як Н. Броуге, П. Гацца, Д. Сазерленд, М. Клейнер, М. Кон, Г. Радченко, К. Швабер та інші, які розглядають гнучке управління як універсальну концепцію адаптивності підприємства. Водночас питання впровадження гнучких методів у діяльність українських промислових підприємств, залишаються недостатньо опрацьованими та вимагають подальших досліджень.

Серед підприємств м. Хмельницького, які активно реагують на сучасні виклики і потребують впровадження гнучких управлінських підходів, варто відзначити ТОВ «Мрія забудовника», яке спеціалізується на виготовленні метало-пластикових конструкцій та реалізації будівельних рішень для житлової інфраструктури. У процесі функціонування підприємство стикається з такими проблемами, як коливання попиту, логістичні ризики, нестабільність постачань та підвищення собівартості продукції, що зумовлює необхідність перегляду системи управління та впровадження підходів гнучкого управління.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад гнучкого управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження елементів гнучкого управління з метою підвищення ефективності та адаптивності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є процеси гнучкого управління підприємством в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні підходи до впровадження елементів гнучкого управління у ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано такі методи, як монографічний, що використовується для узагальнення теоретичних основ гнучкого управління; аналіз і синтез – для визначення оцінювання діяльності товариства, нестабільності зовнішнього середовища; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності; графічні методи – для візуалізації результатів досліджень.

Інформаційною базою дослідження у кваліфікаційній роботі є монографії, підручники, статті українських і зарубіжних авторів з питань гнучкого управління; Інтернет-ресурси та аналітичні платформи; глобальні дослідження стану Agile-практик; внутрішня інформація ТОВ «Мрія забудовника» тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат гнучкого управління підприємством

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, оскільки потребують значного часу для прийняття рішень і недостатньо враховують технологічні зрушення, соціально-економічні ризики, фактори воєнного часу та швидкоплинні зміни кон'юнктури ринку [4], [37], [45]. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набуває гнучке управління підприємством, яке базується на принципах адаптивності, швидкого реагування, залучення персоналу до процесів ухвалення рішень і орієнтації на цінність для споживача. Для розуміння сутності гнучкого управління необхідно розглянути сутність понять «гнучкість» та «гнучкість підприємства», які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність понять «гнучкість» та «гнучкість підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бусел В. (ред.) [2]	«здатність уміло і швидко пристосовуватися в різних обставинах, пов'язаних з автоматичним переналадженням обладнання відповідно до мінливих потреб виробництва»
Вільям А. [56]	«поширена ідея в ортодоксальній економіці, яку розглядають як чесноту ефективних ринків зі здатністю до спонтанного коригування, що робить їх надзвичайно чутливими до подій»
Воронкова А., Калюжная Н., Отенко В. [3]	«властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивості даній структурі впорядкованості відносин»
Колінс В. [23]	«здатність адаптуватися до ситуацій, що швидко змінюються, легко керований, що піддається впливові»
Комаринець С. [8]	«здатність реагувати або змінюватись у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності»

Кінець таблиці 1.1

1	2
Куркін М., Понікаров В., Назаренко Д. [9]	«здатність суб'єкта економічної діяльності швидко змінювати моделі захисту безпеки залежно від характеру розвитку небезпеки»
Лепейко Т., Пантелєєв М. [10]	«здатність швидко пристосуватись до змін (від гнучкості залежить попит на продукцію, підприємства, рівень конкурентоспроможності та ефективності, а отже, і життєдіяльність підприємства)»
Оксфордський словник [41]	«здатність операційної системи адаптуватися та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Гнучкість має два виміри: швидкість реалізації змін і величина певної зміни в організації. Гнучкість проявляється в пропонуванні нової продукції, широкому асортименті виробництва»
Петрович Й. [12]	«це здатність потенціалу підприємства реагувати на зміну параметрів вихідних сировини і матеріалів, на зміну конструктивно-технологічних характеристик продукції і обсягів її виробництва»
Сміт М. [48]	«це здатність організації швидко і ефективно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі»
Хізер Д., Рендер Б. [29]	«здатність організації реагувати на попит з мінімальними витратами часу та ресурсів, створюючи споживацьку цінність»
Хілл Т. [30]	«здатність виробляти широкий асортимент продукції у відповідності до вимог споживачів, у короткий часовий проміжок освоювати нову продукцію, реагувати на сезонні зміни попиту»

Наведені у табл. 1.1 сутність понять «гнучкість» та «гнучкість підприємства» дозволяють зробити висновки про різноманітність підходів до тлумачення цих категорій. Підходи щодо сутності понять «гнучкість» та «гнучкість підприємства» наведено на рис. 1.1, і до них включено: техніко-технологічний (розглядається як здатність технічних або виробничих систем швидко пере налаштуватися) [2], [12], [30], організаційно-структурний (тракується як здатність організаційних структур, управлінських ланок і систем зв'язків швидко перебудовуватись) [3], [10], [29], економіко-адаптивний (економічна здатність підприємства змінювати свої ресурси, процеси та стратегії) [8], [48], [49], безпеково-ресурсний (визначається через здатність економічного суб'єкта змінювати моделі захисту або стратегії реагування) [9], ринково-поведінковий (фундаментальна властивість ринків і підприємств, які здатні спонтанно саморегулюватися та коригуватися) [23], [56] та інституційно-

універсальний (визначається як узагальнена властивість системи, що поєднує швидкість і масштаб реагування на зовнішні зміни) [41].

Техніко-технологічний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність: переналагодження виробництва, технологічна адаптація •Автори: Бусел В., Петрович Й., Хілл Т.
Організаційно-структурний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність: перебудова управлінських структур, ролей, зв'язків •Автори: Воронкова А., Калюжная Н., Отенко В., Лепейко Т., Пантелєєв М., Хізер Д., Рендер Б.
Економіко-адаптивний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність: реакція на зміни середовища, оптимізація ресурсів •Автори: Комаринець С., Сміт М., Хізер Д.
Безпеково-ресурсний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність: зміна моделей захисту, адаптація до загроз •Автори: Куркін М., Понікаров В., Назаренко Д.
Ринково-поведінковий підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність: саморегулювання ринків, поведінкова адаптація •Автори: Вільям А., Колінс В.
Інституційно-універсальний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність: системна характеристика швидкості й масштабів адаптації •Автори: Оксфордський словник

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення понять «гнучкість» та «гнучкість підприємства»

Для більш повного розуміння сутності гнучкості доцільно перейти від загальних підходів до розгляду окремих видів гнучкості, які конкретизують зміст цього поняття. Зокрема у статті Шатілової О. В. [17] наведено різні види гнучкості, які згруповано на рис. 1.2



Рисунок 1.2 – Розуміння поняття «гнучкість» [17, с. 133]

Як показано на рис. 1.2, різні підходи до розуміння поняття, що пов'язані із сутністю категорії «гнучкість», зокрема визначення понять «гнучкість технологічної системи», «гнучкість виробничого потенціалу»,

«гнучкість виробничої системи» та «економічна гнучкість» – відображають лише частину багатовимірного змісту цього поняття, зосереджену переважно на виробничо-технологічних і економічних аспектах діяльності підприємства.

Разом із тим, сучасна концепція гнучкого управління підприємством виходить далеко за межі лише техніко-економічної адаптації. У сучасних умовах господарювання гнучкість розглядається як системна властивість організації, що охоплює не лише виробничо-технологічні процеси, а й організаційну структуру, механізми управління, кадровий потенціал, інформаційні потоки, комунікаційні зв'язки та корпоративну культуру. Вона проявляється у здатності підприємства цілісно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи стійкість і розвиток у динамічних умовах. Тому логічним продовженням аналізу поняття «гнучкість» є розгляд сутності категорії «гнучке управління», яка інтегрує всі зазначені аспекти в єдину управлінську систему, спрямовану на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності підприємства тощо.

Економічна сутність поняття «гнучке управління» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «гнучке управління»

Автор, джерело	Визначення
Велика українська енциклопедія [1]	«сукупність методів ухвалення й реалізації рішень, які формулюють цілі так, що дозволяють швидко адаптуватися до нових ситуацій»
Броуге Н. [21]	«стиль керівництва, який забезпечує гнучкість, оперативність та здатність адаптуватися до змінних обставин»
Гацца П. [6]	«це підхід, який надає пріоритет гнучкості та постійному наданню цінності клієнту, і його коріння сягає розробка програмного забезпечення»
Гріго В. [7]	«підхід у діловому та організаційному світі, який спрямований на те, щоб гнучкість, адаптивність і безперервне вдосконалення були основою управління якістю»
Енікуела М. [26]	«передбачає адаптацію власного стилю керівництва для ефективної підтримки команди в динамічному середовищі»
Сьомочкін О. [15]	«це стратегія, спрямована на створення організаційної структури та процесів, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ефективність та конкурентоспроможність»

Наведені визначення характеризують поняття «гнучке управління», як

зміну управлінських дій, пристосування системи [1], [15], гнучкий стиль керівництва [21], [26], створення цінності для споживача [6], стратегічна здатність організації [15] тощо.

Ключові характеристики гнучкого управління наведено на рис. 1.3.

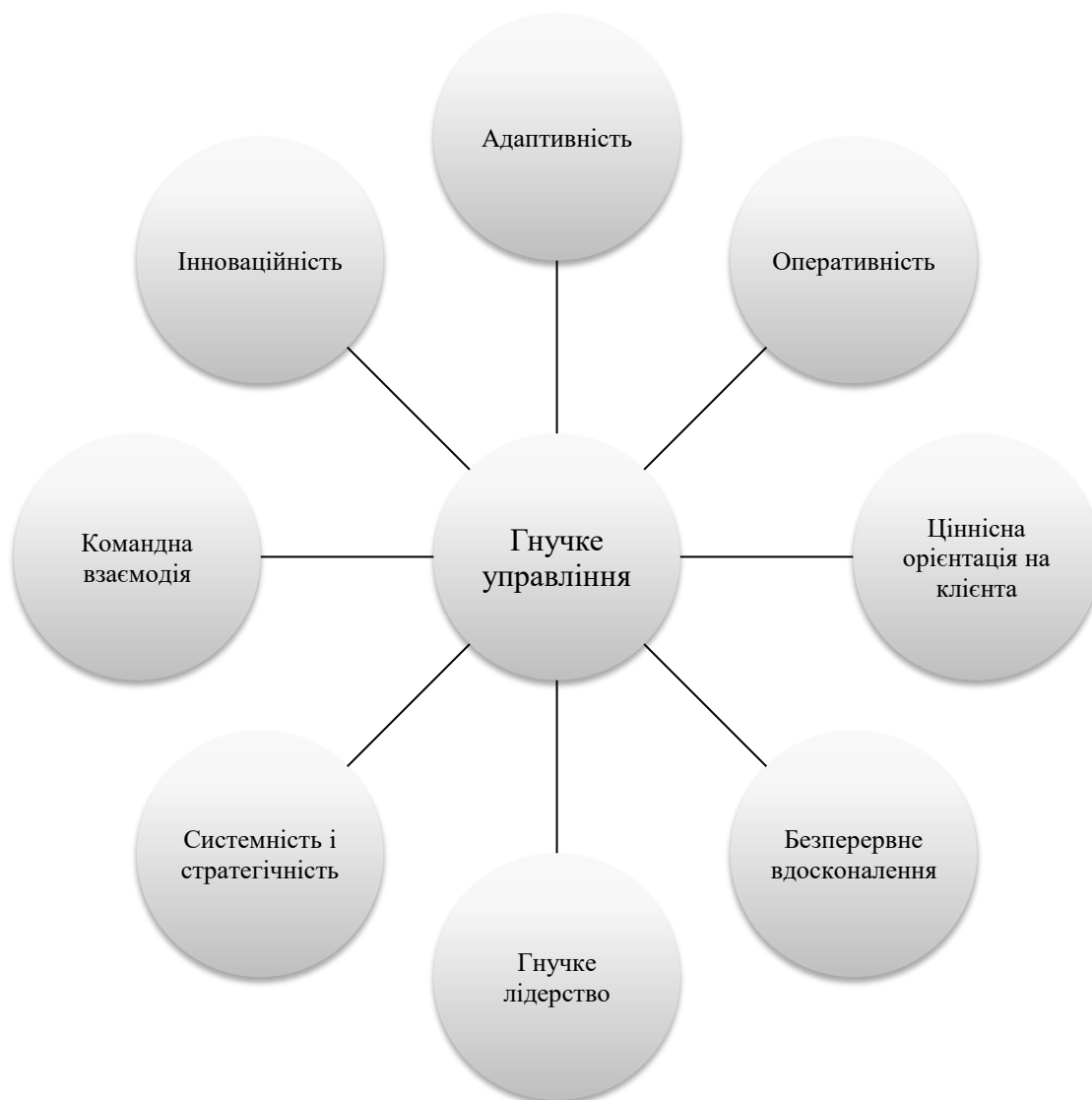


Рисунок 1.3 – Ключові характеристики гнучкого управління

Отже, підсумовуючи сутність та ключові характеристики гнучкого управління можна визначити його сутність. Зокрема під гнучким управлінням варто розуміти управлінський підхід, який поєднує адаптивність, інноваційність, орієнтацію на клієнтів та безперервне вдосконалення, ґрунтуючись на принципах швидкого реагування, делегування, співпраці та

стратегічної гнучкості. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно діяти у турбулентному та непередбачуваному середовищі, підтримуючи стабільність, конкурентоспроможність і розвиток.

1.2 Економічна нестабільність як передумова формування гнучкого управління підприємством

Гнучкість як інтегральна характеристика підприємства охоплює здатність оперативно трансформувати виробничі, фінансові, організаційні та стратегічні компоненти діяльності, мінімізуючи негативний вплив зовнішніх шоків та використовуючи можливості, які виникають у нестабільному середовищі. Під поняття «нестабільність» розуміють: «невизначеність, спричинена можливістю раптової зміни поточної ситуації» [22], «якість або стан, ймовірність раптової зміни або невдачі» [22].

Що ж стосується економічної нестабільності, то вона: «стосується ситуації, коли економіка зазнає коливань, що порушують нормальне функціонування, що призводить до непередбачуваності зростання, інфляції, зайнятості та загального фінансового стану [5], [13], [14]. Ця нестабільність може бути викликана різними факторами, включаючи політичні заворушення, стихійні лиха або погану економічну політику, що часто призводить до послаблення довіри споживачів та скорочення інвестицій» [25].

Економічна нестабільність є багатокомпонентним явищем, що формується під впливом багатьох факторів, які не є суто економічними, а мають політичний, соціальний, інституційний, військовий, технологічний та глобальний характер. У сучасних дослідженнях доведено, що економічне середовище не може розглядатися ізольовано від ширшого контексту суспільних процесів, адже саме взаємодія різнорідних чинників визначає глибину й інтенсивність нестабільності. До таких факторів належать: макроекономічні – «це зовнішні умови та параметри

національної економіки, які визначають загальний економічний стан країни і формують середовище функціонування підприємства» [38]; галузеві – «це сукупність структурних, технологічних, регуляторних та кон'юнктурних характеристик конкретної галузі, які впливають на її розвиток та стабільність» [55]; ринкові – «це умови функціонування ринку, що включають попит і пропозицію, поведінку споживачів, рівень конкуренції, коливання цін, появу нових товарів-замінників та зміни у ринкових тенденціях» [34]; політичні – «це рішення уряду, політична стабільність, державна політика, регуляторні норми, корупція та загальний політичний клімат, які формують умови для економічного розвитку та ведення бізнесу» [43]; соціальні – «це демографічні, культурні, поведінкові та ціннісні характеристики суспільства (міграція, рівень освіти, структура зайнятості, соціальна напруга), які впливають на ринок праці та споживчий попит» [31]; екологічні – «зовнішні фактори, які описують, як наша планета та екосистема можуть впливати на організацію» [39]; технологічні – «це вплив нових технологій, автоматизації, цифрових інновацій, інформаційних систем і рівня технологічного розвитку на ефективність підприємств» [54].

Враховуючи наведені підходи до класифікації факторів економічної нестабільності, важливо поглибити дослідження шляхом структуризації саме тих чинників, які мають безпосередній економічний характер і формують нестійкість макро-, мезо- та мікрорівневих процесів. Хоча політичні, соціальні, екологічні та технологічні та інші фактори, що перелічені вище, дійсно впливають на економіку, ключовим для аналізу є виокремлення суто економічних складових, які визначають характер, силу та швидкість економічних коливань. Якщо розглядати фактори, що належать до економічної нестабільності, то вони більш детально наведені на рис. 1.4.

Узагальнюючи дані рисунка 1.4, можна зробити висновок, що економічна нестабільність є результатом взаємодії зовнішніх макrorівневих диспропорцій та внутрішніх ринкових, фінансових і виробничих ризиків. Така багаторівнева структура підкреслює, що підприємство одночасно перебуває під впливом великої кількості чинників, які діють комплексно, формуючи

складне та мінливе середовище, що потребує гнучких форм управління та адаптивних стратегій розвитку.

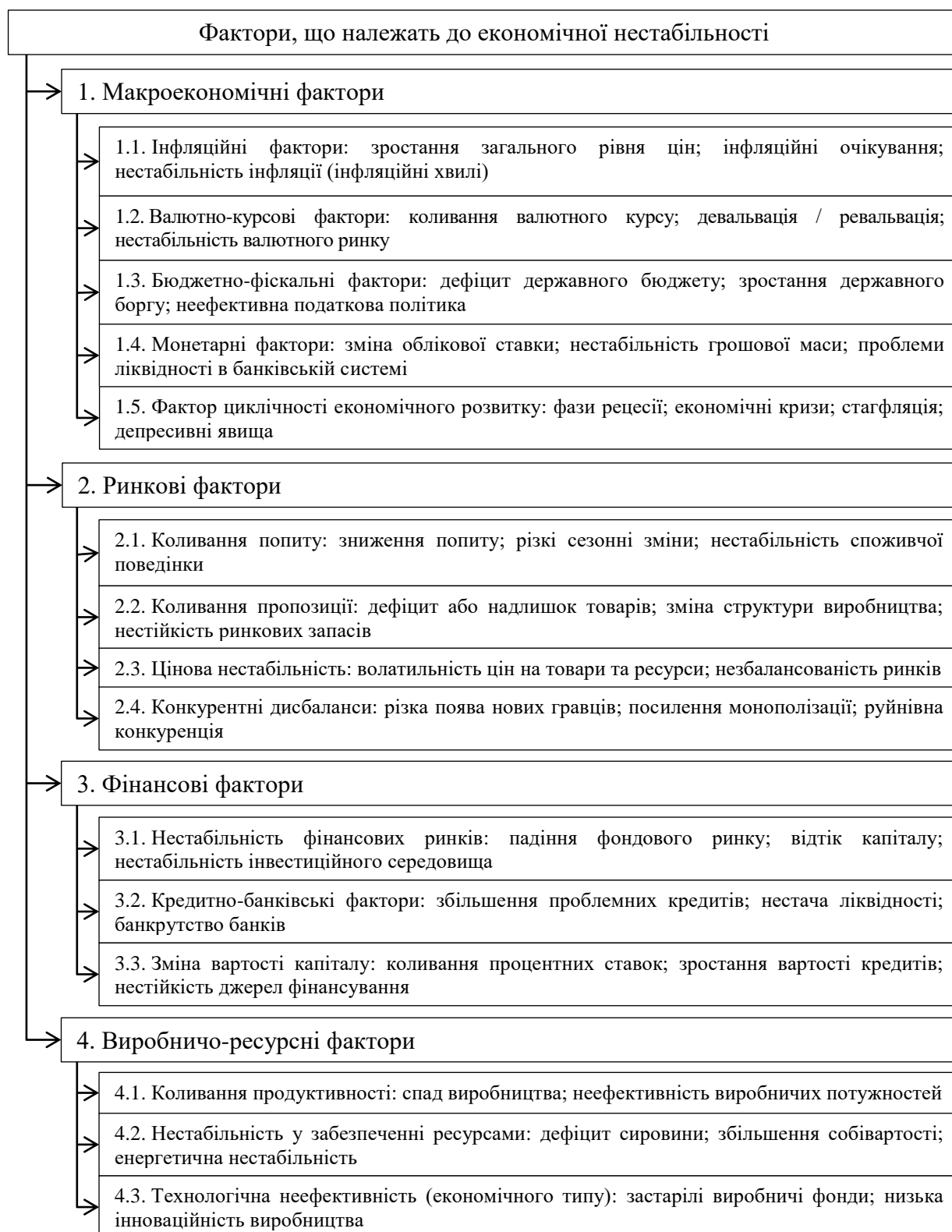


Рисунок 1.4 – Класифікація факторів, що належать до економічної нестабільності

[24], [27], [50], [53], [58]

Оскільки на рис. 1.4 наведено узагальнений теоретичний перелік факторів економічної нестабільності, для українських підприємств доцільно порівняти теоретичну модель із реальними умовами функціонування українських підприємств (рис. 1.5).

Практичні дані, що наведені на рис. 1.5, дозволяють оцінити, які саме фактори набувають найбільшого значення в умовах воєнної економіки, структурних дисбалансів та високої ринкової турбулентності.

Серед найвагоміших перешкод для відновлення бізнесу в Україні домінують саме ті фактори, які мають виразний економічний характер і співвідносяться з теоретичною моделлю нестабільності, і до них належать:

- а) макроекономічні фактори серед яких виділені [11, с. 20]:
 - 1) не прогнозованість ситуації в Україні та на ринку (58,3%);
 - 2) непередбачувані дії держави (50,7%);
- б) ринкові фактори нестабільності серед яких виділені [11, с. 20]:
 - 1) відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (49,4%);
 - 2) демпінг конкурентів та скорочення прибутковості (22,7%);
 - 3) руйнування ланцюгів постачання (13,3%);
- в) фінансові фактори серед яких виділені [11, с. 20]:
 - 1) відсутність достатнього капіталу (33%);
 - 2) нестача кредитних коштів (21,2%);
 - 3) високі податки та збори (18,8%);
- г) виробничо-ресурсні фактори серед яких виділені [11, с. 20]:
 - 1) відсутність кваліфікованих працівників (42,1%);
 - 2) недостатня кількість сировини чи матеріалів (4,7%);
 - 3) неякісна або дорога логістика (18,5%).

Це підтверджує, що для українських підприємств характерна комплексна економічна нестабільність, яка зумовлена військовими діями, міграційними процесами, зниженням купівельної спроможності споживачів тощо. Відповідно, подолання цих ризиків та загроз потребує гнучких управлінських моделей, адаптивної стратегії та ефективної економічної політики держави.



Рисунок 1.5 – Фактори, що заважають відновити бізнес в Україні [11, с. 20]

Окрім того, варто зазначити, що дослідження світових і українських науковців підтверджують, що чим вищим є рівень турбулентності та економічної нестабільності, тим більш затребуваними стають адаптивні, гнучкі та інноваційні форми управління (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Економічна нестабільність як передумова формування гнучкого управління підприємством*

* сформовано за [19], [28], [40], [44]

Саме в нестабільному бізнес-середовищі підприємства вимушені переходити від традиційних моделей до адаптивних, децентралізованих, швидких та інноваційних управлінських систем, що дає змогу оперативно реагувати на зовнішні виклики та зберігати конкурентоспроможність.

1.3 Принципи функціонування та інструментарій гнучкого управління підприємством

Класичні моделі управління дедалі менше відповідають вимогам ринку, що швидко трансформується. У таких умовах особливої актуальності набуває гнучке управління, яке забезпечує здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін, швидко перерозподіляти ресурси, скорочувати цикли прийняття рішень та підвищувати рівень стійкості до ризиків.

Гнучке управління підприємством ґрунтується на системі принципів, що визначають характер взаємодії між структурними підрозділами, персоналом, зовнішніми стейкхолдерами та ринковим середовищем. Розкриття принципів функціонування та інструментів гнучкого управління дозволяє сформувати цілісне уявлення про його зміст, внутрішню логіку та потенціал практичного застосування. Принципи гнучкого управління підприємством, зокрема принципи Agile, були викладені в «Маніфесті Agile» [52], однак зазначені принципи були сформовані для ІТ-підприємств, тому потребують певної адаптації.

Адаптовані принципи гнучкого управління підприємством представлені на рис. 1.7.

Застосування принципів Agile забезпечує підвищення швидкості реагування на зміни ринкового середовища, оптимізацію процесів та зростання цінності, що створюється для клієнтів. Більшість з сформованих принципів у «Маніфесті Agile» безпосередньо сприяють підвищенню адаптивності підприємств та зміцненню їх конкурентоспроможності.



Рисунок 1.7 – Принципи гнучкого управління підприємством*

* адаптовані за [52]

Узагальнюючи систему принципів Agile (рис. 1.7), можна стверджувати, що вони формують ідейно-філософську основу гнучкого управління, визначаючи ключові підходи до організації роботи, взаємодії команд та створення цінності. Проте для практичної реалізації цих принципів на рівні підприємства недостатньо тільки декларації цінностей – необхідним є відповідний інструментарій, що забезпечує їх імплементацію у щоденні управлінські та операційні процеси. Аналіз звіту State of Agile 2024 демонструє, що на практиці підприємства застосовують широкий спектр фреймворків і моделей гнучкого управління, які представлено на рис. 1.8 [51, с. 18].

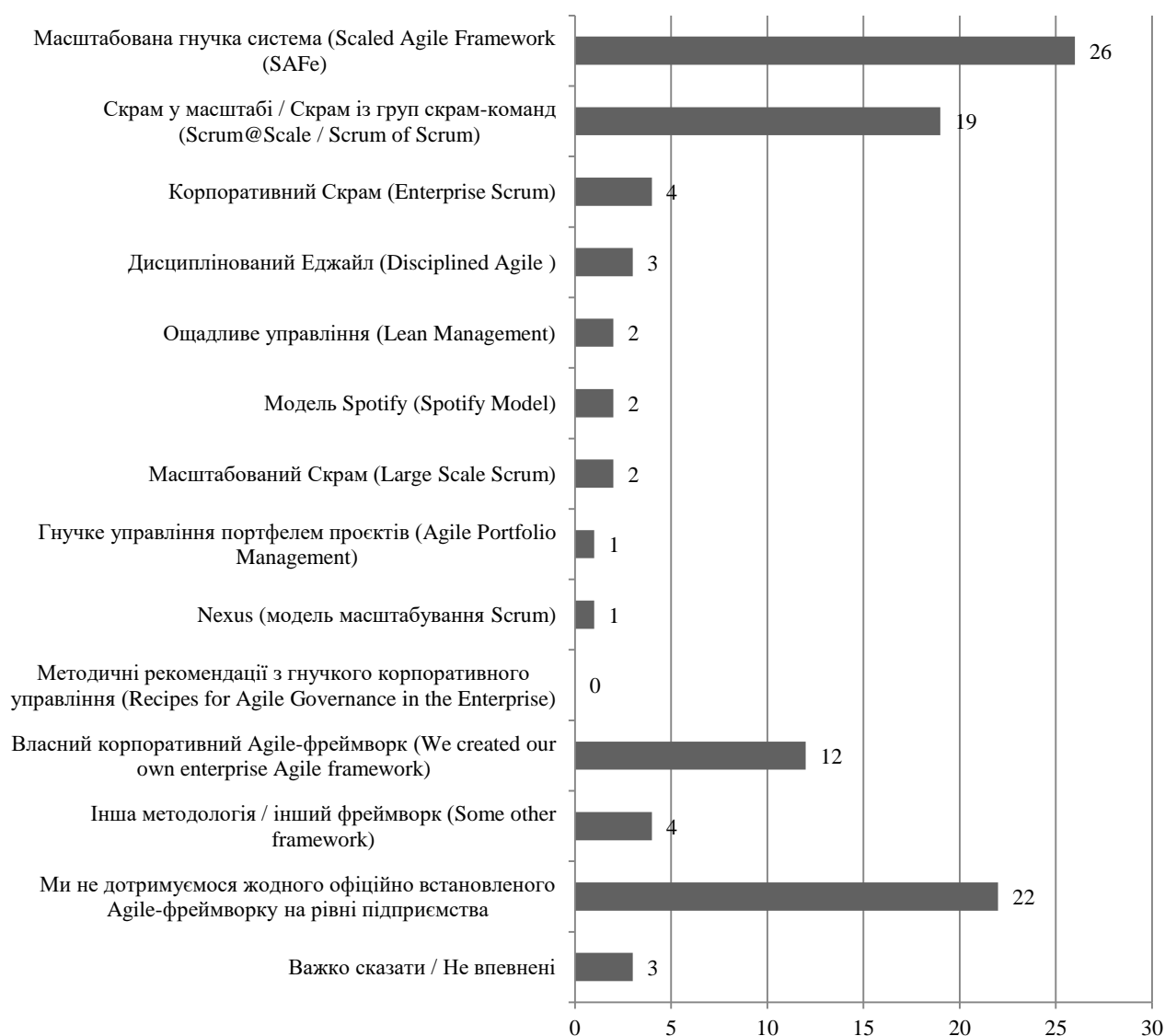


Рисунок 1.8 – Найбільш популярні інструменти / група інструментів гнучкого управління [51, с. 18]

У 2024 році популярність офіційних фреймворків знижується, а підприємства переходять до: гібридних гнучких моделей, індивідуальних інструментів під власні бізнес-процеси, спрощених практик Agile без формального фреймворку [51, с. 18].

Окрім, досліджень які представленні у звіті State of Agile 2024 [51], у звіті «State of Agility in Procurement & Supply 2024» наведено топ 10 інструментів, які найчастіше у своїй діяльності використовують підприємства [49, с. 10].

Топ 10 найбільш популярних інструментів гнучкого управління наведено на рис. 1.9.

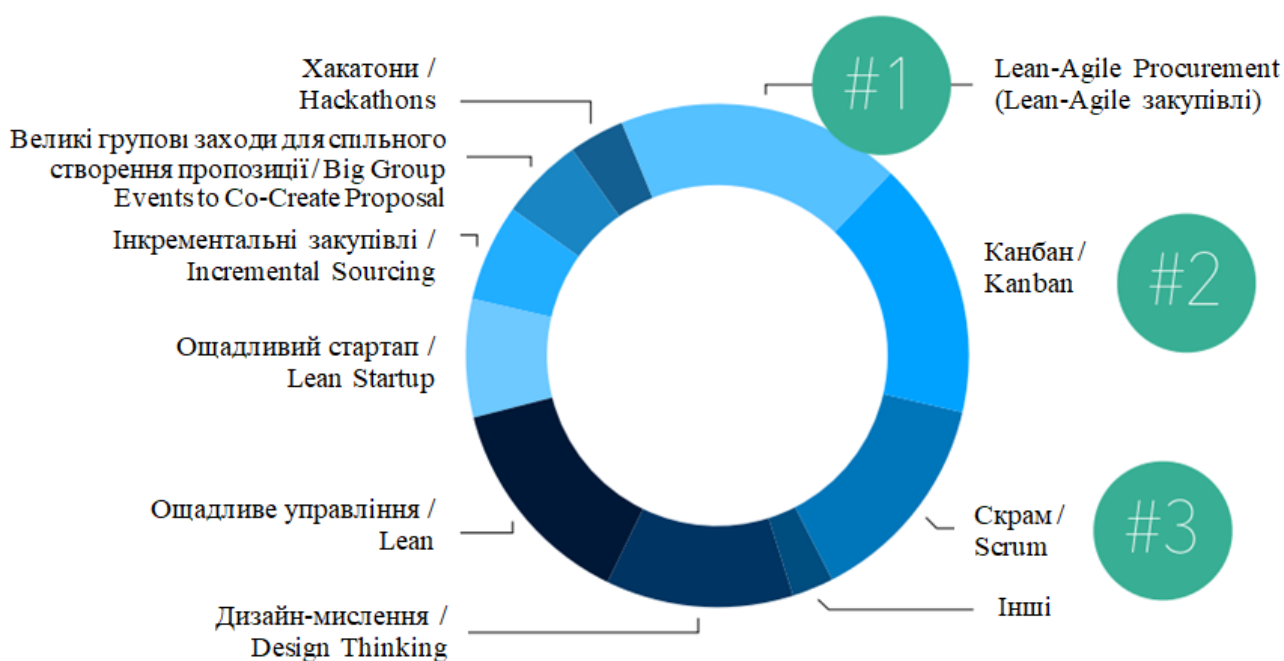


Рисунок 1.9 – Топ 10 найбільш популярних інструментів гнучкого управління [49, с. 10]

Для більш детального дослідження проаналізуємо сутність наведених топ 10 інструментів гнучкого управління (табл. 1.3).

Актуальність таких практик гнучкого управління значно зросла у 2024 році через зростання ринкової невизначеності, необхідність прискорення поставок, оптимізації вибору постачальників та підвищення клієнтоорієнтованості.

Таблиця 1.3 – Характеристика топ 10 інструментів гнучкого управління [18], [20], [33], [35-36], [44], [46-47], [57]

Інструмент	Характеристика
1. Lean-Agile закупівлі / Lean-Agile Procurement	Методика адаптивних закупівель, що поєднує принципи Lean та Agile. Скорочує час вибору постачальників у 2–4 рази, забезпечує раннє залучення підрядників, мінімізує ризики та підвищує прозорість процедур
2. Канбан / Kanban	Візуальна система управління потоком робіт. Включає канбан-дошки, WIP-ліміти, керування потоками, визначення «вузьких місць»
3. Скрам / Scrum	Ітеративний фреймворк із короткими циклами (спринтами). Забезпечує швидку адаптацію, прозорість управління, регулярну комунікацію, спільне планування і демонстрацію інкрементів
4. Ощадливе управління / Lean	Методологія безперервного вдосконалення, спрямована на усунення втрат (muda), оптимізацію операційних процесів, зменшення часу циклів, зниження витрат
5. Дизайн-мислення / Design Thinking	Гуманітарно-орієнтований метод генерації інноваційних рішень. Складається з етапів: емпатія – визначення проблеми – генерація ідей – прототип – тестування. У бізнесі використовується для створення продуктів, комерційних пропозицій, моделей взаємодії з клієнтами
6. Ощадливий стартап / Lean Startup	Методика швидкої перевірки гіпотез із мінімальними витратами. Базується на циклі: створити – виміряти – навчитися. Дозволяє швидко тестувати нові продукти, ринки, канали продажів та моделі співпраці
7. Інкрементальні закупівлі / Incremental Sourcing	Поступовий підхід до вибору постачальників: спочатку малий обсяг контракту – оцінка результатів – масштабування. Дозволяє мінімізувати ризики, забезпечує гнучкість і покращує якість партнерства
8. Великі групові заходи для спільного створення пропозиції / Big Group Events to Co-Create Proposals	Формат колективних сесій із постачальниками / клієнтами для формування рішень у стислі строки. Підвищує ефективність комунікації, покращує точність вимог, скорочує час підготовки пропозицій
9. Хакатони / Hackathons	Інтенсивні короткі сесії для генерації рішень, інновацій або пошуку альтернативних постачальників. Використовуються у продажах, маркетингу, логістиці та закупівлях для швидкого створення нових ідей
10. Інші інструменти	До цієї групи належать: Scrumban, XP, Agile PM, гібридні моделі Lean – Agile – Scrum, Design Sprints та інші практики, які використовуються залежно від контексту та галузі

Результати свідчать, що бізнес дедалі активніше впроваджує Agile не тільки у виробництво й управління проектами, а й у комерційні процеси, що дозволяє скорочувати цикл ухвалення рішень, забезпечувати гнучкість закупівель, підвищувати ефективність взаємодії з партнерами і швидко адаптуватися до змін попиту.

Висновки до розділу 1

Аналіз сучасних підходів до організації управлінських процесів засвідчив, що підприємства, які функціонують у мінливому та часто нестабільному середовищі, потребують нових моделей реагування на зовнішні впливи. Наукові джерела демонструють широку інтерпретацію феномену здатності підприємства змінюватися, що охоплює технологічний, організаційний, економічний, ресурсно-безпековий та інституційний зрізи.

Узагальнення різних поглядів свідчить, що гнучке реагування підприємства неможливо зводити лише до технічної модернізації або коригування виробничих процесів. Це інтегральна характеристика системи управління, яка поєднує кадрову активність, можливість перерозподілу ресурсів, ефективну циркуляцію інформації, підтримку інноваційної поведінки та здатність до самовідновлення після зовнішніх шоків. Важливою передумовою формування такої управлінської моделі виступає економічна нестійкість, спричинена широким спектром факторів – від макrorівневих диспропорцій до проблем внутрішньої операційної діяльності. Дослідження принципів та інструментів гнучкого управління доводить, що такі підходи створюють основу для підвищення стійкості підприємств. Адаптація цінностей Agile до виробничого та комерційного середовищ забезпечує скорочення часу ухвалення рішень, тіснішу взаємодію між командами, раннє виявлення проблем та орієнтацію на створення користі для кінцевого споживача.

Отже, підсумовуючи проведений теоретико-методичний аналіз, можна стверджувати, що перехід до гнучких управлінських рішень є не просто бажаною, а необхідною умовою функціонування сучасних підприємств. Такий підхід формує основу для швидкої адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін, забезпечує стійкість у середовищі високих ризиків і створює сприятливі умови для інноваційного розвитку та зростання ефективності господарської діяльності.

2 ОЦІНЮВАННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника» було зареєстровано 26 червня 2000 року в м. Хмельницькому на хвилі активного розвитку будівельного сектору. Першочергова мета діяльності полягала у задоволенні попиту на доступні та якісні будівельні матеріали, а також у виробництві базових пластикових елементів для будівництва. Адреса: Україна, 29010, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Чорновола, будинок 31/1.

Основним видом діяльності ТОВ «Мрія забудовника» є виробництво метало пластикових конструкцій (вікон, дверей, фасадних систем); елементів облицювання та монтажних деталей; профільних систем; пластикових комплектувальних виробів; теплоізоляційних та декоративних елементів з полімерних матеріалів.

Сьогодні ТОВ «Мрія забудовника» є: виробником метало пластикових конструкцій повного циклу, також обробляє скло та формує склопакети, постачальником будівельних матеріалів для монтажних бригад та громадян, учасником локального ринку реконструкції та будівництва [16].

Ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Мрія забудовника» є повний виробничий цикл; стабільна присутність на ринку понад 20 років; сертифіковані матеріали та дотримання ДСТУ; гнучкість у роботі з індивідуальними замовленнями; роздрібна та дрібнооптова торгівля будматеріалами; адаптованість до економічних та ринкових коливань.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр. проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр.*

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	30198,8	48485,7	66838,0	160,56	137,85
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	24694,4	39124,6	54910,0	158,44	140,35
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	14771,4	13658,4	16981,8	92,47	124,33
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	7827,30	9902,6	14884,9	126,51	150,31
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	26	26	35	100,00	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	102,40
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 [16]

Як свідчать дання, що наведені у табл. 2.1 діяльність ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022 – 2024 рр. є прибутковою, і характеризується позитивною динамікою. Зокрема динаміку доходів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр. наведено на рис. 2.1.

Як свідчать данні табл. 2.1 та рис. 2.1 найбільшими є чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Мрія забудовника», який зростає на 60,56% у 2023 р. (з 30198,8 тис. грн до 48485,7 тис. грн) та на 37,85% у 2024 р. (до 66838,0 тис. грн). Інші операційні доходи зростають на 210,35% у 2023 р. (з 819,9 тис. грн до 2544,6 тис. грн) та зменшуються на 56,68% у 2024 р. (до

1102,2 тис. грн). Інші доходи зростають на 261077,78% у 2023 р. (з 1,8 тис. грн до 4701,2 тис. грн) та зменшуються на 13,18% у 2024 р. (до 4081,6 тис. грн).

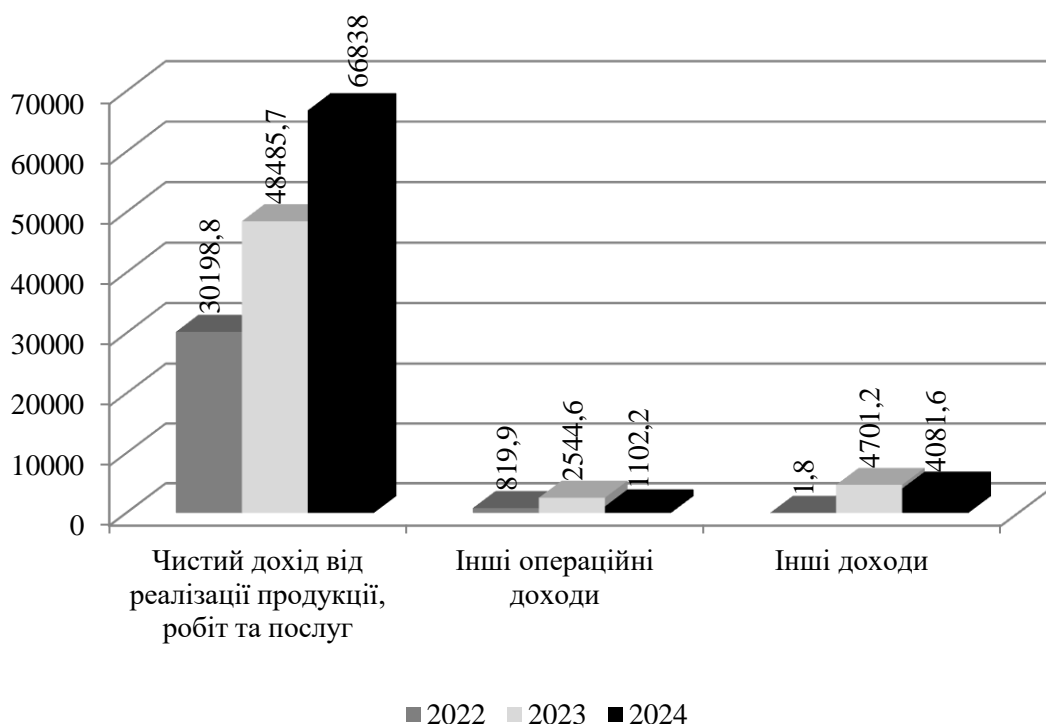


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр., тис. грн

Поряд із чистим доходом від реалізації продукції, робіт та послуг у ТОВ «Мрія забудовника» зростає і собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг. Загальну динаміку витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр. представлено на рис. 2.2.

Отже, собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг зростає на 58,44% у 2023 р. (з 24694,4 тис. грн до 39124,6 тис. грн) та на 40,35% у 2024 р. (до 54910,0 тис. грн). Інші операційні витрати, також зростають протягом аналізованого періоду, зокрема вони зростають на 55,62% у 2023 р. (з 4211,2 тис. грн до 6553,5 тис. грн) та на 44,89% у 2024 р. (до 9495,5 тис. грн). Інші витрати скорочуються на 12,92%. (з 1429,0 тис. грн до 1244,4 тис. грн) та на 33,74% у 2024 р. (до 824,5 тис. грн).

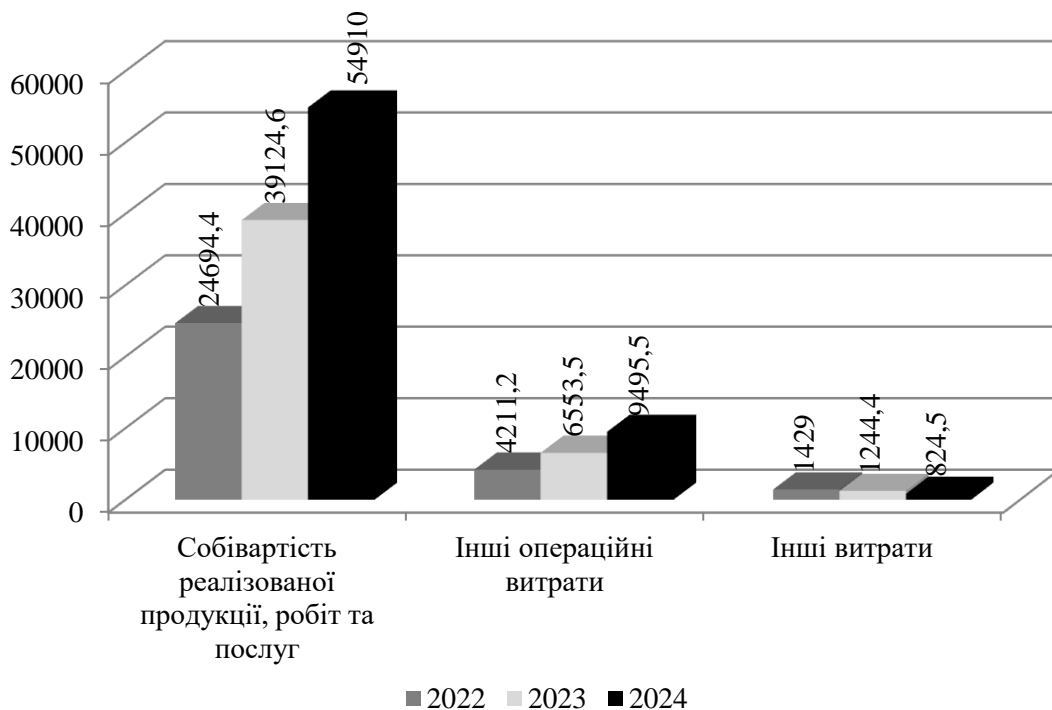


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр., тис. грн

У 2023 році відбулося незначне скорочення середньорічної вартості основних фондів, зокрема на 7,53%. (з 14771,4 тис. грн до 13658,4 тис. грн) та зросла на 24,33% у 2024 р. (до 16981,8 тис. грн), що відбулося за рахунок знецінення обладнання.

Середньорічна вартість оборотних фондів протягом аналізованого періоду зростає на 26,51% у 2023 р. (з 7827,3 тис. грн до 9902,6 тис. грн) та на 50,31% у 2024 р. (до 14884,9 тис. грн).

У 2022 – 2023 рр. персонал не збільшувався, що характерно для воєнного періоду (становить 26 осіб), і зростає у 2024 р. до 35 осіб.

Загальний фонд оплати праці працівників протягом аналізованого періоду зростає на 0,45% у 2023 р. (з 6884,0 тис. грн до 6915,2 тис. грн) та на 40,74% у 2024 р. (до 9732,5 тис. грн). Все це відображається зростанні середньомісячної заробітної плати працівників з 22064,1 грн / особу у 2022 р. до 23172,62 грн / особу у 2024 р.

Середньорічна продуктивність праці працівників стрімко зростає на 60,56%

у 2023 р. (3 1161,49 тис. грн / особу до 1864,83 тис. грн / особу), а у 2024 р. темпи зростання сповільнюються до 2,4% (до 1909,66 тис. грн / особу).

Показниками ефективності використання основних фондів є фондвіддача (становить у 2022 р. – 2,04 грн, у 2023 р. – 3,55 грн та у 2024 р. – 3,94 грн) та фондомісткість (становить у 2022 р. – 0,49 грн, у 2023 р. – 0,81 грн та у 2024 р. – 0,82 грн), які характеризуються позитивною динамікою

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.3.

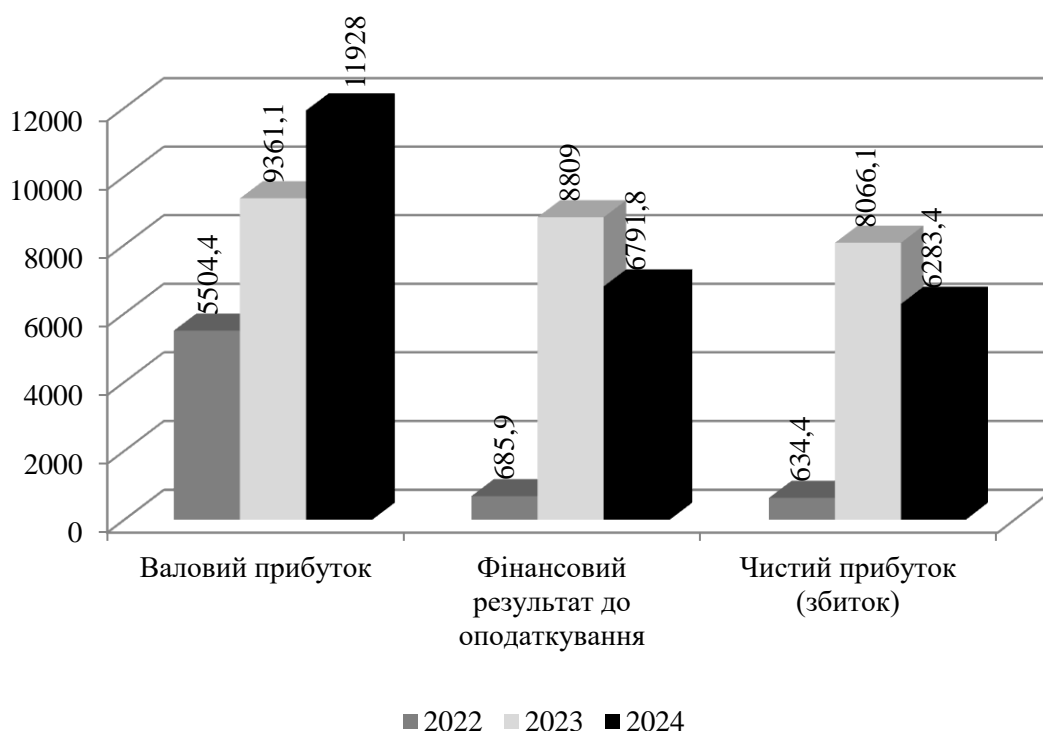


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр., тис. грн

У 2023 р. валовий прибуток зріс на 70,06%, що свідчить про суттєве розширення обсягів виробництва та реалізації, а у 2024 р. зростання уповільнилося, і становило 27,43%.

У 2023 р. відбувається вибухове зростання прибутковості до оподаткування у 12,8 разів, що свідчить про надзвичайно ефективний та прибутковий рік, а у 2024 р. фінансовий результат зменшується на 31,57%, але все одно залишається

високим – 6791,8 тис. грн.

Чистий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. став піковим, і виріс у 12,7 рази, що демонструє максимально сприятливу фінансову ситуацію та ефективний менеджмент. У 2024 р. чистий прибуток знижується на 22%, але залишається на високому рівні – 6283,4 тис. грн.

2.2 Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та його впливу на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та його впливу на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» проведемо із використанням PEST-аналізу, який є один з найбільш ефективних інструментів для структурованої оцінки такого середовища. PEST-аналіз дозволяє визначити, як зміни на макrorівні впливають на діяльність товариства, що особливо чутлива до економічних, політичних, технологічних та соціальних коливань. З метою оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» залучимо 5 експертів, що працюють на підприємстві на керівних посадах, у маркетингову відділі (безпосередньо взаємодіють із конкурентами)

Для початку проведемо аналіз політичних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника».

Таблиця 2.2 – Аналіз політичних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Фактори	Експерти*					Середня оцінка	Вплив фактора**	Підсумковий бал
	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
P1. Воєнний стан і загроза ескалації бойових дій	5	5	4	5	5	4,8	3 (високий)	14,4
P2. Непередбачуваність політичної ситуації в Україні	5	4	4	5	4	4,4	3 (високий)	13,2

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
P3. Зміни у податковому законодавстві	4	4	5	4	4	4,2	2 (середній)	8,4
P4. Підвищене фіскальне навантаження	4	4	3	4	3	3,6	2 (середній)	7,2
P5. Адміністративні бар'єри	3	4	3	3	4	3,4	2 (середній)	6,8
P6. Державні рішення, що можуть погіршити умови ведення бізнесу	4	5	4	4	4	4,2	3 (високий)	12,6
P7. Недостатня прозорість державної політики	4	3	4	4	3	3,6	2 (середній)	7,2

* використовується експертний підхід, де 5 експертів оцінюють фактор за шкалою 1 – 5, де: 1 – низький вплив, 5 – дуже високий вплив

** вплив фактора оцінюють за шкалою 1 – 3, де: 1 – низький, 2 – середній, 3 – високий

Аналіз економічних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз економічних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Фактори	Експерти*					Середня оцінка	Вплив фактора**	Підсумковий бал
	1	2	3	4	5			
E1. Інфляція та подорожчання ресурсів	5	5	4	5	5	4,8	3 (високий)	14,4
E2. Коливання валютного курсу	5	4	4	4	5	4,4	3 (високий)	13,2
E3. Недостатня платоспроможність клієнтів	4	4	5	4	4	4,2	3 (високий)	12,6
E4. Недоступність кредитних коштів	4	5	4	4	3	4,0	2 (середній)	8,0
E5. Нестабільність будівельного ринку	4	4	4	3	4	3,8	3 (високий)	11,4
E6. Зростання енерготарифів	4	4	3	4	4	3,8	2 (середній)	7,6
E7. Зростання податкових зобов'язань та адміністративних витрат	3	4	4	3	4	3,6	2 (середній)	7,2

* використовується експертний підхід, де 5 експертів оцінюють фактор за шкалою 1 – 5, де: 1 – низький вплив, 5 – дуже високий вплив

** вплив фактора оцінюють за шкалою 1 – 3, де: 1 – низький, 2 – середній, 3 – високий

Аналіз соціальних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз соціальних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Фактори	Експерти*					Середня оцінка	Вплив фактора**	Підсумковий бал
	1	2	3	4	5			
S1. Міграція населення та скорочення кількості потенційних клієнтів	5	5	4	4	5	4,6	3 (високий)	13,8
S2. Дефіцит кваліфікованих працівників	5	4	4	5	4	4,4	3 (високий)	13,2
S3. Зміна споживчих пріоритетів	4	4	4	3	4	3,8	2 (середній)	7,6
S4. Соціальна нестабільність і зниження доходів домогосподарств	5	4	5	4	4	4,4	3 (високий)	13,2
S5. Мобілізація працівників	4	3	4	4	3	3,6	2 (середній)	7,2
S6. Підвищення цінової чутливості клієнтів	4	4	3	4	4	3,8	2 (середній)	7,6
S7. Підсилення ролі соціальної відповідальності бізнесу під час війни	3	3	4	3	3	3,2	1 (низький)	3,2

* використовується експертний підхід, де 5 експертів оцінюють фактор за шкалою 1 – 5, де: 1 – низький вплив, 5 – дуже високий вплив

** вплив фактора оцінюють за шкалою 1 – 3, де: 1 – низький, 2 – середній, 3 – високий

Аналіз технологічних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз технологічних факторів, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Фактори	Експерти*					Середня оцінка	Вплив фактора**	Підсумковий бал
	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
T1. Потреба модернізації виробничого обладнання	5	4	5	4	5	4,6	3 (високий)	13,8
T2. Впровадження нових енергоощадних технологій	4	4	4	5	4	4,2	2 (середній)	8,4

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
T3. Поява автоматизованих виробничих ліній	4	5	4	4	4	4,2	3 (високий)	12,6
T4. Необхідність цифровізації управління виробництвом	4	4	4	4	3	3,8	2 (середній)	7,6
T5. Технологічні збої логістики (порти, склади, митниця)	4	4	3	4	4	3,8	2 (середній)	7,6
T6. Доступність інноваційних матеріалів і комплектуючих	4	3	4	4	3	3,6	2 (середній)	7,2
T7. Інтеграція нових стандартів якості та безпеки	3	4	4	3	4	3,6	2 (середній)	7,2

* використовується експертний підхід, де 5 експертів оцінюють фактор за шкалою 1 – 5, де: 1 – низький вплив, 5 – дуже високий вплив

** вплив фактора оцінюють за шкалою 1 – 3, де: 1 – низький, 2 – середній, 3 – високий

На основі отриманих підсумкових балів політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів було здійснено інтегральне оцінювання рівня зовнішнього впливу на діяльність товариства. Результати свідчать, що всі складові PEST-аналізу мають суттєвий і багатовимірний вплив на функціонування товариства, однак рівень критичності окремих компонентів різниться. Зведені результати PEST-аналізу ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Зведені результати PEST-аналізу ТОВ «Мрія забудовника»

Складова	Кількість факторів	Середня оцінка впливу, 1 – 5	Вплив фактора, 1 – 3	Інтегральний бал, 0 – 15	Рівень впливу
P – Політичні	7	4,03	2,43	9,97	Середній
E – Економічні	7	4,09	2,57	10,63	Середній (наближений до високого)
S – Соціальні	7	3,97	2,29	9,4	Середній
T – Технологічні	7	3,97	2,29	9,2	Середній

Найпотужніший вплив мають економічні фактори (10,63) – саме вони

формують ключові ризики діяльності ТОВ «Мрія забудовника» через інфляцію, валютні коливання та зростання собівартості. Політичні фактори займають друге місце через воєнний стан і регуляторну невизначеність. Соціальні та технологічні фактори мають приблизно однаковий рівень впливу (9,2 – 9,4 балів) і становлять помірні загрози за рахунок впливу на попит, доступність кадрів, модернізацію та логістику. Усі фактори перебувають у зоні середнього впливу, і лише економічні фактори наближені до високого, що означає необхідність регулярного моніторингу та включення у стратегічне планування, але немає факторів, які б були критичними. Матриця найбільш вагомих PEST-факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця найбільш вагомих PEST-факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Ймовірність	Вплив		
	Сильний вплив (2,01 – 3)	Середній вплив (1,01 – 2)	Слабкий вплив (0 – 1)
1	2	3	4
Висока (4 – 5)	КРИТИЧНІ ФАКТОРИ P1. Воєнний стан і загроза ескалації бойових дій P2. Непередбачуваність політичної ситуації в Україні P6. Державні рішення, що можуть погіршити умови ведення бізнесу E1. Інфляція та подорожчання ресурсів E2. Коливання валютного курсу E3. Недостатня платоспроможність клієнтів S1. Міграція населення та скорочення кількості потенційних клієнтів S2. Дефіцит кваліфікованих працівників S4. Соціальна нестабільність і зниження доходів домогосподарств T1. Потреба модернізації виробничого обладнання T3. Поява автоматизованих виробничих ліній	ЗНАЧУЩІ ФАКТОРИ P3. Зміни у податковому законодавстві E4. Недоступність кредитних коштів T2. Впровадження нових енергоощадних технологій	СПОСТЕРЕЖНІ ФАКТОРИ –

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
Середня (3 – 3,99)	<p>МОНІТОРИНГОВІ СИЛЬНІ ФАКТОРИ</p> <p>E5. Нестабільність будівельного ринку</p>	<p>МОНІТОРИНГОВІ СЕРЕДНІ ФАКТОРИ</p> <p>R4. Підвищене фіскальне навантаження</p> <p>R5. Адміністративні бар'єри</p> <p>R7. Недостатня прозорість державної політики</p> <p>E6. Зростання енерготарифів</p> <p>E7. Зростання податкових зобов'язань та адміністративних витрат</p> <p>S3. Зміна споживчих пріоритетів</p> <p>S5. Мобілізація працівників</p> <p>S6. Підвищення цінової чутливості клієнтів</p> <p>T4. Необхідність цифровізації управління виробництвом</p> <p>T5. Технологічні збої логістики (порти, склади, митниця)</p> <p>T6. Доступність інноваційних матеріалів і комплектуючих</p> <p>T7. Інтеграція нових стандартів якості та безпеки</p>	<p>ДРУГОРЯДНІ ФАКТОРИ</p> <p>S7. Підсилення ролі соціальної відповідальності бізнесу під час війни</p>
Низька (1 – 2,99)	СЛАБКІ, АЛЕ ПОТЕНЦІЙНО ВАЖЛИВІ –	– НЕСУТТЄВІ	ФАКТОРИ НИЗЬКОЇ ВАЖЛИВОСТІ –

Найвищий рівень ризику для підприємства формують фактори, які віднесено до критичних у табл. 2.7, дані фактори утворюють критичну зону впливу, що здатна безпосередньо погіршувати фінансові результати, збільшувати

собівартість продукції та ускладнювати стратегічне планування. Група значущих факторів із високою ймовірністю, які наведено у табл. 2.7 мають стійкий системний вплив, що не є руйнівним, однак потребує постійного моніторингу та адаптації операційних процесів. Моніторингові сильні фактори є одними з найбільш значущих факторів середнього рівня ймовірності, і до них віднесено лише один фактор – нестабільність будівельного ринку. Цей фактор не є критичним, але чутливо впливає на стратегічне планування та прогноз обсягів реалізації Моніторингові середні фактори можна віднести до середньоризиковим, але з високою частотою прояву. Другорядні фактори суттєво не впливають на фінансові результати ТОВ «Мрія забудовника».

2.3 Діагностика фінансової стійкості та ризику неплатоспроможності ТОВ «Мрія забудовника»

Функціонування підприємств у сучасних умовах супроводжується високим рівнем економічної нестабільності, і для компаній виробничого сектору, зокрема таких як ТОВ «Мрія забудовника», ці фактори створюють суттєві ризики, що вимагають від керівництва високої адаптивності та оперативного управлінського реагування. Саме тому гнучке управління стає ключовим інструментом підтримки стабільності та довгострокової життєздатності підприємства.

Одним із базових елементів гнучкого підходу до управління є своєчасна та об'єктивна діагностика фінансової стійкості та оцінка ризику неплатоспроможності, оскільки саме фінансове становище визначає здатність товариства швидко адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін середовища.

З метою комплексної оцінки фінансової стійкості ТОВ «Мрія забудовника» та визначення рівня ризику неплатоспроможності доцільним є аналіз динаміки активів і пасивів підприємства, а також розрахунок ключових

фінансових коефіцієнтів, аналіз яких наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Баланс та фінансові коефіцієнти ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр.*

Показники	Роки			Абсолютна зміна	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
БАЛАНС, тис. грн					
Активи					
I. Необоротні активи	18205,5	17085,6	20390,3	-1119,9	3304,7
II. Оборотні активи	14692,4	21754,5	31421,2	7062,1	9666,7
Баланс	32897,9	38840,1	51811,5	5942,2	12971,4
Пасиви					
I. Власний капітал	11883,5	19349,6	24633	7466,1	5283,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	12695,9	9747,6	12014,4	-2948,3	2266,8
III. Поточні зобов'язання	8318,5	9742,9	15164,1	1424,4	5421,2
Баланс	32897,9	38840,1	51811,5	5942,2	12971,4
ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,77	2,23	2,07	0,46	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,23	0,29	0,221	0,06
Коефіцієнт автономії	0,36	0,50	0,48	0,14	-0,02
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,04	0,37	0,2	0,33	-0,17
Чиста маржа	0,02	0,17	0,09	0,15	-0,08
Оборотність робочого капіталу	4,0	5,3	4,7	1,3	-0,6
Оборотність загальних активів	0,9	1,4	1,5	0,5	0,1

*сформовано за [16]

Данні табл. 2.8 свідчать про зменшення необоротних активів у ТОВ «Мрія забудовника» на 1119,9 тис. грн у 2023 р., що свідчить про зростання амортизаційних відрахувань, хоча у 2024 р. цей показник стрімко зростає на 3304,7 тис. грн, що вказує на інвестиції у модернізацію обладнання, розширення виробничої бази або оновлення технологічних ліній. Оборотні активи ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. зросли на 7062,1 тис. грн, а у 2024 р. – на 9666,7 тис. грн, такі темпи прирості свідчать про збільшення обсягів виробництва, розширення

дебіторської заборгованості та зростання грошей та їх еквівалентів. Динаміку активів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.4.

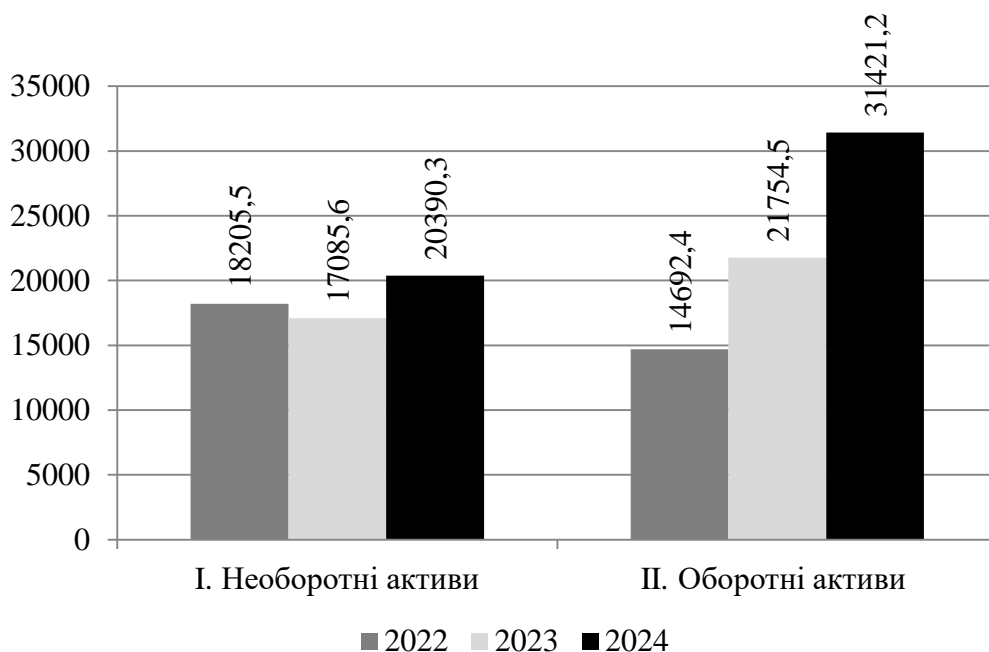


Рисунок 2.4 – Динаміка активів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр., тис. грн

Динаміку пасивів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.5.

Данні табл. 2.8 свідчать, що власний капітал ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2023 рр. зріс на 7466,1 тис. грн, за 2023 – 2024 рр. – на 5283,4 тис. грн, зокрема темпи приросту власного капіталу корелюють із ростом прибутковості. Поточні зобов'язання зросли на 1424,4 тис. грн у 2023 р. та на 5421,2 тис. грн у 2024 р. Варто зазначити, що структура пасивів зміщується у бік поточних зобов'язань – що збільшує ризик короткострокових фінансових проблем.

Загальний підсумок балансу ТОВ «Мрія забудовника» зріс з 32897,9 тис. грн (2022 р.) до 51811,5 тис. грн (2024 р.), зокрема приріст за два роки становить 18913,6 тис. грн або 57,5%, що свідчить про масштабування бізнесу та розширення фінансово-економічної діяльності.

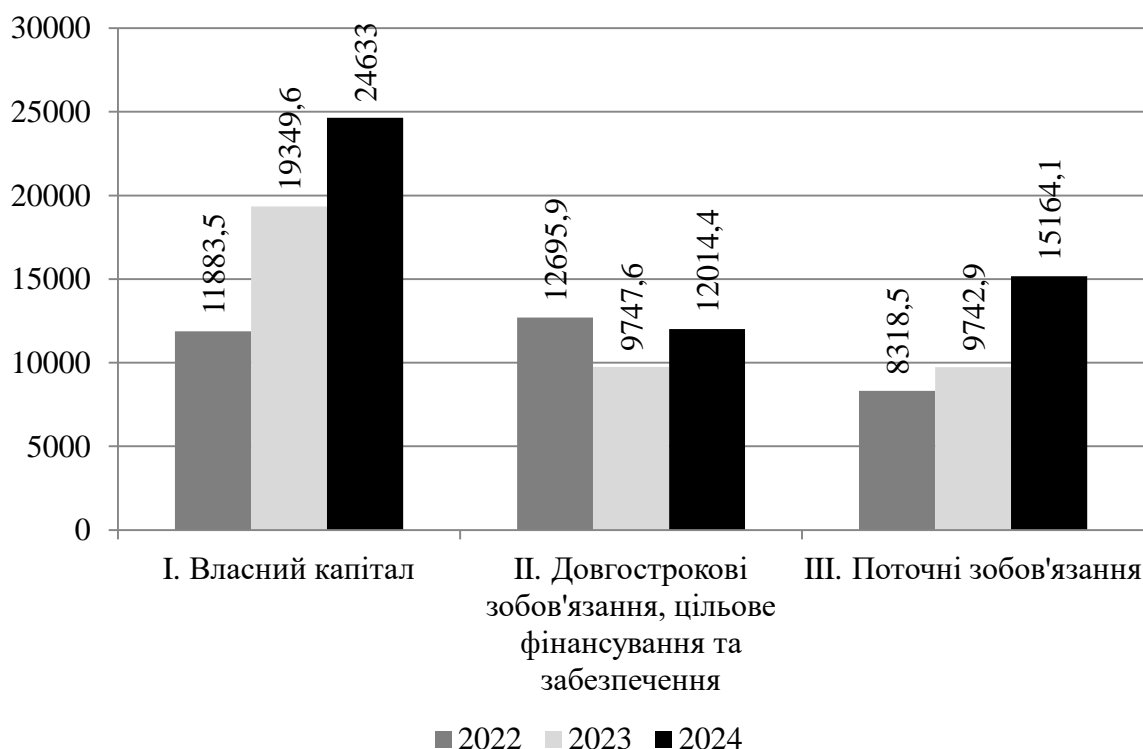


Рисунок 2.5 – Динаміка пасивів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр.,
тис. грн

Ліквідність ТОВ «Мрія забудовника» характеризується коефіцієнтом поточної ліквідності та абсолютної ліквідності. Зокрема коефіцієнт поточної ліквідності зростає у 2023 р. до 2,23 у 2023 р., але знижується до 2,07 у 2024 р, і є вище норми (1,5 – 2), однак тренд свідчить про зниження запасу ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є критично низьким у 2022 р. – 0,009 та зростає у 2022 – 2024 рр. до 0,23 – 0,29, що означає про покращення забезпечення грошовими коштами, але критичною ліквідність залишається недостатньою. Коефіцієнт автономіє зростає до 0,50 у 2023 р., але трохи знижується до 0,48 у 2024 р., варто зазначити, що значення коефіцієнта є близьким до оптимального рівня (0,5), і свідчить про відносну стійкість структури капіталу, хоча ризик боргової залежності зберігається. Рентабельність оборотних активів зростає з 0,04 (2022 р.) до 0,37 у 2023 р., потім падає до 0,20 у 2024 р., що свідчить про погіршення ефективності використання оборотних активів у 2024 р. Чиста маржа підвищується до 0,17 у 2023 р., але зменшується до 0,09 у 2024 р., що є сигналом

потенційного фінансового ризику. Ділова активність товариства характеризується оборотністю робочого капіталу (який зростає до 5,3 у 2023 р. і знижується до 4,7 у 2024 р.) та активів (характеризується стабільним зростанням з 0,9 у 2022 р. до 1,4 у 2023 р. та до 1,5 у 2024 р.

Варто зазначити, що традиційні фінансові коефіцієнти не дають повної картини ризику неплатоспроможності, тому потрібна багатовимірна оцінка, здатна прогнозувати фінансовий стан у перспективі.

З цією метою проведемо оцінювання двофакторної та п'ятифакторної моделі Альтмана за даними ТОВ «Мрія забудовника», яке наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання ТОВ «Мрія забудовника» за двофакторною та п'ятифакторною моделлю Альтмана за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
ДВОФАКТОРНА МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА			
X1 – (Оборотні активи–Поточні зобов'язання) / Активи	0,19	0,31	0,31
X2 – Чистий прибуток / Активи	0,02	0,21	0,12
$Z = -0,3877 - 1,0736 \times X1 + 0,0579 \times X2$	-0,59	-0,71	-0,72
П'ЯТИФАКТОРНА МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА			
X1 – (Оборотні активи–Поточні зобов'язання) / Активи	0,19	0,31	0,31
X2 – Нерозподілений прибуток / Активи	0,34	0,48	0,46
X3 – Прибутку до виплати відсотків та податків / Активи	0,17	0,24	0,23
X4 – Власний капітал / Зобов'язання	0,57	0,99	0,91
X5 – Чистий дохід / Активи	0,92	1,25	1,29
$Z = 1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + X5$	2,25	3,69	3,62

За двофакторною моделлю Альтмана значення Z менше 0 у всіх трьох роках, і свідчать про те, що ТОВ «Мрія забудовника» формально належить до зони високого ризику неплатоспроможності, оскільки модель фіксує нестабільну ліквідність і недостатню рентабельність активів у порівнянні з міжнародними еталонами. Однак така модель має низьку точність для українських підприємств у період економічної нестабільності та не враховує операційну ефективність і структуру капіталу.

П'ятифакторна модель Альтмана демонструє значно реалістичніші

результати у 2022 р. ТОВ «Мрія забудовника» перебувало в «сірій зоні», а у 2023–2024 роках досягло безпечного рівня фінансової стійкості ($Z > 3,0$). Загалом ризик банкрутства ТОВ «Мрія забудовника» оцінюється як низький, а фінансова стійкість – достатня для подальшого розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

Поряд із іноземними моделями існують і вітчизняні, тому ми проведемо, також, оцінювання ТОВ «Мрія забудовника» за допомогою моделі Терещенка, яке наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінювання ТОВ «Мрія забудовника» за моделлю Терещенка за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
X_1 – Чистий дохід / Зобов'язання	1,44	2,49	2,46
X_2 – Підсумок балансу / Зобов'язання	1,57	1,99	1,91
X_3 – Чистий прибуток / Підсумок балансу	0,02	0,21	0,12
X_4 – Чистий прибуток / Чистий дохід	0,02	0,17	0,09
X_5 – Запаси / Чистий дохід	0,26	0,20	0,22
X_6 – Чистий дохід / Основні засоби	2,04	3,55	3,94
$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10,0 \times X_3 + 5,0 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$	2,86	7,22	5,98

У 2022 році ТОВ «Мрія забудовника» перебувало у зоні підвищених ризиків через низьку рентабельність, невисоку оборотність основних засобів та значне боргове навантаження. Хоча показник перебував вище 2,0, він сигналізував про потребу посилення контролю за фінансовими потоками та підвищення ефективності діяльності. У 2023 р. відбулося суттєве покращення всіх ключових індикаторів, що дозволило товариству перейти до категорії фінансово стійких, із дуже низьким ризиком банкрутства. У 2024 р. інтегральний показник дещо знизився порівняно з 2023 р., однак він залишився значно вищим за порогові значення, і свідчить про те, що ризик банкрутства ТОВ «Мрія забудовника» є низьким.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Мрія забудовника» належить до стабільно діючих учасників локального ринку будівельних матеріалів і металопластикових конструкцій із більш ніж двадцятирічною історією функціонування. Техніко-економічні показники товариства демонструють інтенсивне зростання масштабів діяльності. Обсяги реалізації у 2022 – 2024 рр. збільшуються високими темпами, що супроводжується підвищенням собівартості та розширенням витрат. При цьому у 2023 р. підприємство досягло максимуму прибутковості, тоді як у 2024 р. спостерігається певне зниження чистого прибутку та рівня рентабельності, хоча показники все ще залишаються на достатньо високому рівні.

Проведений PEST-аналіз підтверджує, що ТОВ «Мрія забудовника» функціонує в умовах комплексної нестабільності зовнішнього середовища. Найбільший тиск здійснюють саме економічні фактори – інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості ресурсів та обмежена платоспроможність цільової аудиторії. До них додаються політичні чинники, зумовлені воєнним станом, регуляторною непередбачуваністю та можливими змінами умов ведення бізнесу. Соціальні виклики пов'язані з міграцією населення, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зниженням реальних доходів домогосподарств і посиленням цінової чутливості клієнтів. Технологічний блок відображає потребу в оновленні обладнання, автоматизації, цифровізації управління виробництвом та адаптації до нових стандартів якості.

Аналіз структури активів і пасивів свідчить про нарощування масштабів бізнесу: загальний обсяг майна зріс більш ніж наполовину за два роки. Власний капітал також істотно збільшується, що свідчить про акумулювання прибутку та посилення внутрішнього фінансового потенціалу. Розрахунок коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про загалом прийнятний рівень фінансової стійкості із певними «сигналами уваги». Результати оцінювання ймовірності банкрутства за моделями Альтмана та Терещенка підтверджують, що підприємство наразі не перебуває у критичній зоні ризику.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Оцінювання потенціалу інтеграції гнучких технологій у систему управління ТОВ «Мрія забудовника»

У сучасних умовах високої мінливості ринку будівельних послуг та загострення конкуренції підприємства потребують формування адаптивних систем управління, здатних швидко реагувати на нові вимоги споживачів, технологічні зміни та внутрішні операційні ризики. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у сегменті виробництва метало-пластикових конструкцій, де ключовим фактором успіху є здатність підприємства забезпечувати стабільну якість продукції при одночасній гнучкості виробничих процесів. Саме тому інтеграція гнучких (Agile) технологій у систему управління ТОВ «Мрія забудовника» є логічним та методично обґрунтованим кроком до підвищення ефективності діяльності. Agile-підходи дозволяють оптимізувати виробничі та управлінські процеси, скоротити тривалість циклів виконання замовлень, підвищити прозорість комунікацій, зменшити кількість виробничих помилок і втрат часу, а також підвищити якість управління ризиками. Для успішної інтеграції Agile у систему управління підприємством важливо оцінити фактичний рівень потенціалу за ключовими напрямками, враховуючи інституційні, процесні, технологічні та кадрові чинники, що визначають ступінь готовності організації до впровадження гнучких моделей роботи.

Для цього було проведено комплексне експертне оцінювання потенціалу інтеграції гнучких технологій, у якому взяли участь 20 експертів — керівники підрозділів, провідні спеціалісти, майстри виробничих дільниць, технологи, управлінські аналітики та представники адміністративного апарату. Методика оцінювання заснована на підході, що використовує середні експертні оцінки, перевірку їх узгодженості та розрахунок інтегрального показника потенціалу

інтеграції, що відображає загальний рівень готовності підприємства до впровадження Agile-технологій. Загальне оцінювання здійснюється за шкалою від одного до п'яти, де один – це незадовільний рівень; два це низький рівень; три – це середній рівень; чотири – це високий рівень; п'ять – це найвищий рівень.

Для комплексного аналізу готовності підприємства до впровадження Agile-технологій було виокремлено чотири ключові рівні інтеграції.

Перше – інституційна інтеграція Agile. Констатує наявність стратегічних документів, внутрішніх політик, регламентів, принципів командної роботи та формалізованих процедур гнучкого управління.

Друге – процесна інтеграція Agile. Відповідає реальному рівню застосування гнучких методів планування, організації виробництва і комунікацій: Kanban-дошок, спринтів, коротких ітерацій, оперативних нарад, швидкої пріоритизації завдань.

Третє – технологічна інтеграція Agile – використання цифрових інструментів підтримки гнучкого управління: CRM-системи, електронної виробничої карти, автоматизованих модулів обліку, систем синхронізації замовлень та виробництва.

Четверте – кадрова інтеграція Agile. Показує культуру взаємодії, рівень компетентності персоналу, здатність працювати в командних форматах, адаптивність, відкритість до навчання та змін.

Кожен рівень інтеграції оцінювався експертами за п'ятибальною шкалою від одного до п'яти. Інтегральний показник залежить від ваги рівня інтеграції. Тому на першому етапі експерти оцінили важливість кожного рівня Agile-інтеграції для ТОВ «Мрія забудовника».

На основі 20 експертних оцінок (табл. 3.1) та використання формули 3.1 було визначено нормалізовані ваги.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n w_{ij}}{n} \cdot \frac{1}{\sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^n w_{kj}}, \quad (3.1)$$

де w_i – середня вага i -го рівня інтеграції;

w_{ij} – оцінка ваги i -го рівня інтеграції, надана j -м респондентом;

n – кількість респондентів.

Таблиця 3.1 – Експертне оцінювання вагомості рівнів Agile-інтеграції для ТОВ «Мрія забудовника»

Експерт	Рівні інтеграції			
	Інституційна	Процесна	Технологічна	Кадрова інтеграція
1	5	4	4	4
2	4	4	4	5
3	5	5	4	4
4	4	4	3	4
5	5	4	4	4
6	5	5	4	4
7	4	4	4	3
8	5	5	4	4
9	4	4	3	4
10	5	4	4	5
11	4	5	4	4
12	5	4	4	4
13	4	4	4	3
14	5	5	4	4
15	4	4	3	4
16	5	4	4	4
17	5	4	4	4
18	4	5	4	4
19	5	4	4	3
20	4	5	4	4

Для нашого ТОВ «Мрія забудовника» нормалізовані ваги становили:

$w_1 = 0,265$ – інституційний рівень,

$w_2 = 0,256$ – процесний рівень,

$w_3 = 0,238$ – технологічний рівень,

$w_4 = 0,241$ – кадровий рівень.

Показник узгодженості оцінок був меншим за порогові значення 0,15 для всіх чотирьох рівнів, що свідчить про високу якість експертного оцінювання.

На другому етапі експерти оцінили реальний стан підприємства за кожним рівнем Agile-інтеграції. Середні експертні значення (\bar{X}_i) становили: інституційний рівень – 3,72; процесний рівень – 3,80; технологічний рівень – 3,65; кадровий рівень – 3,78. Узгодженість оцінок на цьому етапі також була підтверджена.

Інтегральний показник потенціалу Agile-інтеграції для ТОВ «Мрія забудовника» було визначено за формулою 3.2:

$$I = \sum_{i=1}^m (\bar{X}_i \cdot w_i) \quad (3.2)$$

$$I = 3,72 \cdot 0,265 + 3,80 \cdot 0,256 + 3,65 \cdot 0,238 + 3,78 \cdot 0,241 = 3,736$$

де \bar{X}_i – середнє значення оцінок i -го рівня інтеграції,

w_i – середня вага i -го рівня інтеграції,

$m = 4$.

За шкалою інтерпретації від одного до п'яти – це відповідає високому рівню потенціалу інтеграції Agile-технологій. Проведемо детальний аналіз можливостей інтеграції Agile-технологій в систему управління ТОВ «Мрія забудовника» на основі отриманих показників.

Середнє значення 3,72 свідчить про достатньо розвинену інституційну основу, яка включає: наявність корпоративної структури управління; сформовані функціональні обов'язки підрозділів; первинні регламенти щодо контролю якості та управління проектами; окремі елементи стратегічного планування. Разом з тим, методи Agile (циклічність, ітеративність, короткі відрізки планування, регулярні огляди виконання робіт) не формалізовані документально. Це потребує розроблення: політики гнучкого управління, регламенту проведення коротких нарад, стандартів командної взаємодії,

процесів формування «зміни пріоритетів» без порушення виробничих циклів. Підприємство перебуває у стадії переходу від традиційної моделі управління до змішаної (гібридної), що є позитивним фактором для подальшої Agile-трансформації.

Визначений рівень потенціалу 3,80 – є найвищим серед усіх груп оцінювання. Це означає, що діяльність підприємства вже має низку інструментів, сумісних з гнучкими технологіями:

а) гнучке планування виробничих завдань. Експерти відзначили, що підприємство регулярно змінює обсяги виробництва залежно від ринкового попиту, погодних умов, сезонності та динаміки замовлень.

б) швидке пере налаштування виробництва метало пластикових конструкцій. Завдяки модульності та стандартизованим технічним картам можливе оперативне внесення змін у конфігурацію виробів;

в) наявність внутрішніх практик оперативних нарад. Оперативні п'ятихвилинки майстрів та інженерів є прообразом Daily Scrum;

г) використання елементів візуального управління. Частково використовується Kanban-логіка: «в роботі», «очікує», «готово».

Отже, ТОВ «Мрія забудовника» має очевидний процесний потенціал для розгортання Agile-підходів. Розраховане середнє значення технологічного рівня – 3,65. Це нижче за інституційний та процесний, що є типовим для підприємств будівельного сектору. У контексті Agile-управління технологічний рівень є критично важливим, оскільки саме цифровізація дозволяє підтримувати короткі цикли, швидкі зміни та прозорість комунікацій.

Значення рівня – 3,78 свідчить про високий кадровий потенціал. Сильні сторони: персонал має достатню професійну кваліфікацію; працівники відкриті до навчання; існує чітке розуміння ролей і відповідальності; спостерігається позитивна виробнича культура; керівники діляниць та майстри готові до нових управлінських інструментів. Однак крім сильних сторін наявні і певні проблеми. Це відсутність формальних програм навчання Agile, а також працівники не знайомі з методами Scrum, Kanban, Lean. Частина персоналу має

низьку цифрову компетентність, а у кризових періодах можливий опір змінам з боку окремих працівників. Загалом кадровий потенціал є достатньо високим для впровадження Agile-технологій, проте потребує організованого навчання та побудови культури постійних покращень.

Проведені розрахунки дають підставу зробити висновки про можливість переходу до впровадження гнучких технологій без значних організаційних ризиків. ТОВ «Мрія забудовника» демонструє високий потенціал інтеграції Agile-технологій. Підприємство вже має низку елементів, що природно співвідносяться з гнучкими моделями управління. Найрозвиненішим є процесний рівень, що дозволяє активізувати виробничі цикли та підвищити швидкість виконання замовлень. Технологічний рівень потребує модернізації, оскільки цифрові інструменти мають бути інтегровані у єдину платформу, здатну підтримувати гнучке управління. Кадровий потенціал високий, проте необхідні мікро-тренінги, воркшопи та введення базових компетенцій Agile. Інституційний рівень слід посилити через формалізацію регламентів, що закріплять Agile-культуру в управлінській системі. Підприємство знаходиться у сприятливій позиції для Agile-трансформації, а отриманий інтегральний показник (3,736) підтверджує можливість швидкого масштабування гнучких практик на всі рівні управління.

3.2 Впровадження AGP-моделі з метою гнучкого управління ризиками у ТОВ «Мрія забудовника»

На сьогодні промислові підприємства функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується високим рівнем ризику та невизначеності. Активні бойові дії, коливання цін на сировину, проблеми в логістичних ланцюгах, зміни регуляторного поля, прискорена цифровізація, зростання вимог споживачів до якості й швидкості поставок – усе це формує підвищений рівень ризиковості господарської діяльності. У таких умовах традиційні,

жорстко регламентовані підходи до управління ризиками, що спираються на статичні регламенти, епізодичні перегляди ризик-профілю та переважно формальні процедури, часто виявляються недостатніми, а іноді навіть шкідливими, оскільки гальмують адаптацію підприємства до актуальних змін.

Аналіз сучасних підходів до ризик-менеджменту показує зростання ролі гнучких (agile) методологій, які роблять акцент на безперервному вдосконаленні, адаптивному плануванні, постійному зворотному зв'язку та активній комунікації між учасниками процесу. Необхідним є пошук нових моделей управління ризиками, наприклад таких як AGP (Agile Governance of Project risk). Результати дослідження такої моделі демонструють, що гнучке управління ризиками може забезпечити пояснення значної частини потенційних ризиків, що є надзвичайно високим показником ефективності. Попри те, що ця модель розроблена для сфери цифрових технологій, її концептуальні засади та емпіричні висновки є надзвичайно релевантними для промислових підприємств, де рівень складності виробничих систем і взаємозв'язок факторів ризику не менший, а часто й більший. Основні елементи такої моделі представлено на рис. 3.1.

Класичні системи управління ризиками на промисловому підприємстві, як правило, будуються за лінійно-етапною логікою: ідентифікація ризиків – оцінювання – розроблення заходів протидії – періодичний перегляд.

Такий підхід припускає відносну стабільність середовища і передбачуваність змін. Насправді ж промислове підприємство сьогодні стикається з постійною трансформацією орієнтирів діяльності: змінюються вимоги замовників, технології, постачальники, маршрути логістики, умови безпеки, геополітичні та регуляторні фактори.

У таких умовах ризики перестають бути разовими подіями й перетворюються на безперервний потік можливих відхилень: від зриву постачань чи виходу з ладу критичного обладнання – до раптового згорання ринку збуту, кібератак на виробничі системи або різкої зміни тарифів на енергоносії.

Традиційна (статична) карта ризиків не встигає за цими трансформаціями, а регламенти, виписані під відносно стабільні умови, втрачають актуальність.

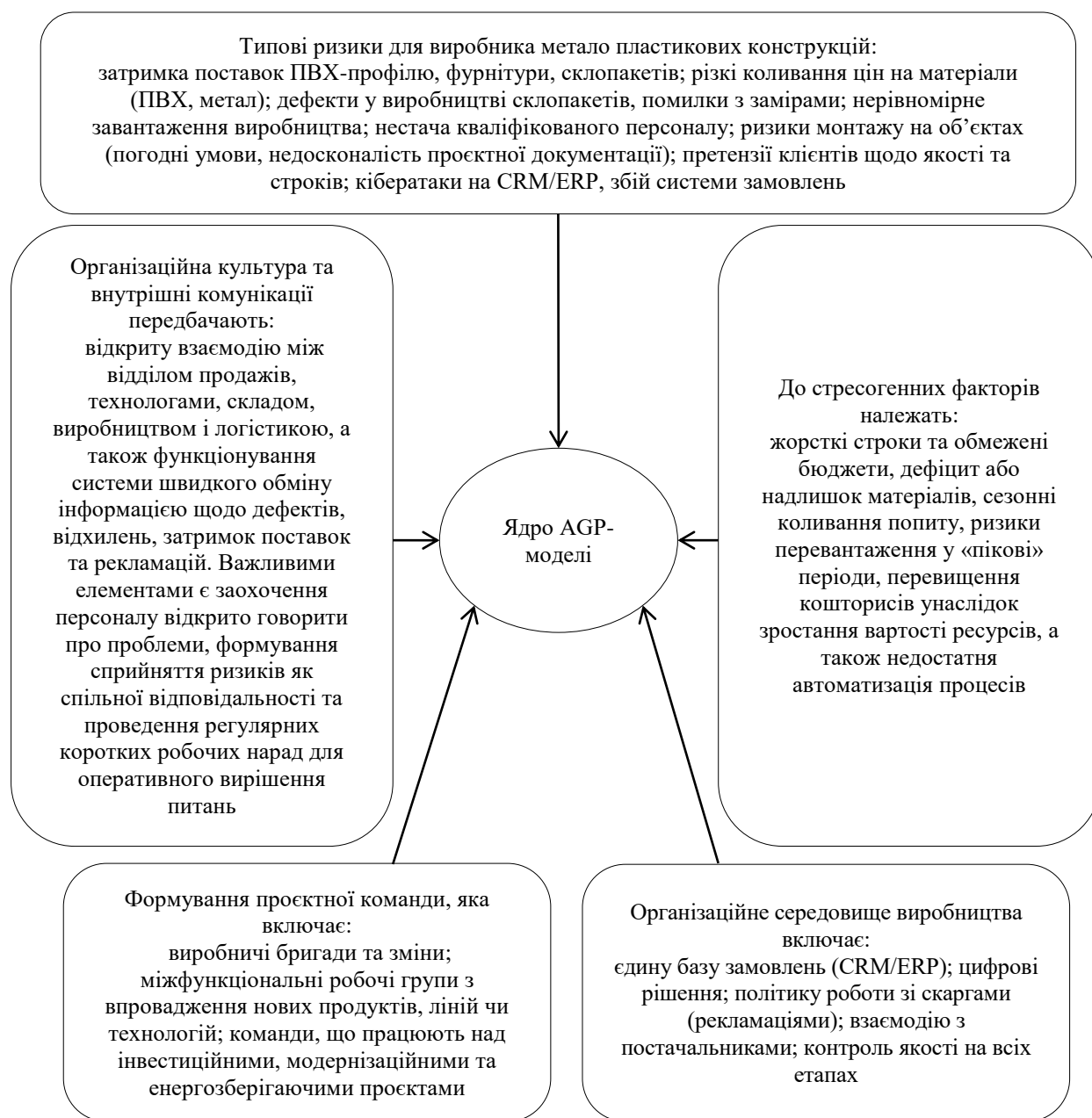


Рисунок 3.1 – Основні елементи AGP-моделі ТОВ «Мрія забудовника»

Саме тому для ТОВ «Мрія забудовника» доцільним є перехід до гнучкого управління ризиками, яке розглядає ризик-менеджмент не як окрему технічну процедуру, а як невід'ємну складову щоденного управлінського циклу. Гнучкий підхід передбачає інтеграцію ризик-аналізу в оперативне та стратегічне прийняття рішень, швидке оновлення припущень, сценарне

мислення та систематичний перегляд пріоритетів з урахуванням нової інформації.

Одним із ключових висновків AGP-моделі є те, що найвагомим фактором управління ризиками на підприємстві є не стільки формальні процедури, скільки організаційна культура, комунікація та людський чинник. Саме цей фактор пояснює найбільшу частку варіації ризиків.

Для промислового підприємства це означає, що ефективність управління ризиками визначається не лише наявністю формальних положень та інструкцій, а передусім:

- а) відкритістю комунікації між підрозділами (виробництво, збут, фінанси, служба безпеки, ІТ тощо);
- б) готовністю персоналу повідомляти про відхилення, інциденти (дрібні збої, повторювані помилки, неформальні скарги клієнтів і постачальників);
- в) здатністю керівників оперативно реагувати на інформацію і реально коригувати плани;
- г) формуванням атмосфери довіри, в якій повідомлення про проблему не карається, а вітально сприймається як внесок у безпеку та ефективність.

Гнучке управління ризиками не відсуває людину на другий план, як це часто буває у традиційних підходах. Навпаки, команда та її поведінка є ключовим генератором як ризиків, так і рішень. Для промислового підприємства це означає необхідність: системної роботи з підвищенням компетентностей працівників щодо розпізнавання та оцінювання ризиків (навчання, тренінги); розвиток «чутливості» членів команди до небезпечних тенденцій (наприклад, зростання браку, частоти дрібних зупинок, збільшення відхилень від технології); запровадження регулярних коротких зустрічей на виробничих дільницях, де обговорюються актуальні ризики й необхідні коригувальні дії.

Таким чином, запозичення з AGP-моделі фокусу на організаційній культурі та людському чиннику дає підстави стверджувати, що впровадження гнучкого управління ризиками на промисловому підприємстві є доцільним і

необхідним для перетворення персоналу з пасивного виконавця інструкцій на активного учасника системи економічної безпеки.

Другим важливим блоком AGP-моделі є фактор стресу, пов'язаний із строками та бюджетом. Для промислового підприємства ця проблематика особливо гостра: виробничий цикл обмежений контрактними зобов'язаннями, штрафними санкціями, сезонністю попиту, а відхилення в графіку чи перевищення кошторису безпосередньо негативно відображаються на фінансових результатах і репутації.

Гнучке управління ризиками в цій площині передбачає регулярний перегляд планів виробництва та постачань з урахуванням реальної ситуації (доступність сировини, стан обладнання, кадрові обмеження). Також доцільним є використання інструментів сценарного планування (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії з оцінкою ймовірностей і впливу на собівартість, маржу, грошові потоки). Систематичне залучення цифрових інструментів (ERP, MES, системи моніторингу обладнання) для оперативного відстеження відхилень та автоматизованого формування ризик-звітів. Формування гнучкого підходу до «портфеля замовлень» – пріоритизація замовлень із найвищою маржинальністю або стратегічною цінністю, коли ресурси обмежені.

AGP-модель показує, що включення оцінки ресурсів, бюджету, інструментів та тестового середовища до ядра ризик-менеджменту суттєво підвищує здатність системи передбачати й пом'якшувати негативні події. Для промислового підприємства це означає, що гнучке управління ризиками має бути інтегроване у процеси бюджетування, планування виробництва, управління інвестиційними проєктами та технічним переоснащенням.

Наступний компонент AGP-моделі, це формування проєктної команди, яка акцентує увагу на ролі команди як носія компетенцій, відповідальності та знань про реальні ризики. У випадку промислового підприємства аналогом проєктної команди є: виробничі бригади та зміни; міжфункціональні робочі групи з впровадження нових продуктів, ліній чи технологій; команди, що працюють над інвестиційними, модернізаційними та енергозберігаючими проєктами.

Впровадження гнучкого управління ризиками передбачає, що на етапі планування змін (нове обладнання, вихід на новий ринок) проводиться спільна сесія з ідентифікації ризиків за участю представників усіх дотичних підрозділів. Також у процесі операційної діяльності команда регулярно переглядає ризики та оновлює перелік контрольних точок з дотриманням нефункціональних вимог (надійність, безпека, екологічність, зручність обслуговування). Вони розглядаються як повноцінні джерела ризиків на рівні з виробничими й фінансовими показниками. У такий спосіб команда стає не лише об'єктом управління, а й активним суб'єктом ризик-менеджменту, що дає змогу виявляти проблеми до того, як вони матеріалізуються у вигляді аварій, браку, штрафних санкцій або втрати клієнтів.

Організаційне середовище проєкту та виробниче середовище підприємства безпосередньо стосується ширшого організаційного контексту: інтеграції проєктів, вибору підходів до управління, якості комунікацій між рівнями управління. Для промислового підприємства це можна інтерпретувати як узгодженість між корпоративною стратегією, інвестиційними програмами та операційними планами. Також відбувається чіткий розподіл ролей і відповідальності в системі управління ризиками (хто і за що відповідає на рівні топ-менеджменту, середньої ланки, майстрів, операторів). Такий підхід передбачає наявність єдиного інформаційного поля, в якому зосереджені дані про інциденти, відхилення, результати аудитів, перевірок, технічних оглядів. Це все можливо лише за підтримки з боку вищого керівництва принципів гнучкого управління (готовність коригувати плани, інвестувати в навчання, витрачати час на командні обговорення ризиків).

Саме це середовище визначає, чи буде гнучкий ризик-менеджмент функціонувати як реальна система, чи залишиться набором формальних документів. Досвід використання AGP-моделі показує, що організаційне середовище – хоч і займає меншу частку варіації порівняно з культурою та ресурсними обмеженнями, однак є критичним для стійкості всієї системи.

Постійний моніторинг і адаптивне реагування на ризики знижують

імовірність критичних збоїв, аварій, штрафів, втрати ключових клієнтів, і безпосередньо підвищують рівень економічної безпеки підприємства.

Отже, впровадження гнучкого управління ризиками у ТОВ «Мрія забудовника» є не просто бажаним інноваційним кроком, а об'єктивною необхідністю, зумовленою складністю й мінливістю сучасного виробничо-ринкового середовища. Використання принципів і структурних елементів AGP-моделі дає науково обґрунтовану основу для побудови такої системи, адаптованої до специфіки промислового сектору.

3.3 Розробка механізму гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» із застосуванням цифрових інструментів

Успішність більшості підприємств на ринках обумовлюється на сьогодні не лише високою якістю продукції, а і потужною компанією з просування бренду і налаштування системи електронної комерції. Традиційні підходи не дають достатнього рівня гнучкості у прийнятті управлінських рішень в сфері збутової діяльності, саме тому існує об'єктивна потреба у розробленні механізму гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» з використанням цифрових інструментів. Такий механізм повинен передбачати врахування всіх актуальних вимог до його функціонування з пріоритетом на гнучкість. Тобто гнучкість, надійність, стійкість до відмов, верифікованість, адекватність, повнота охоплення – це визначальні принципи функціонування такого механізму, які повинні бути враховані ще на етапі його розробки і впровадження у практичну діяльність.

Комплексний підхід до побудови такого механізму враховується при розробці відповідної моделі механізму гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» (рис. 3.2).

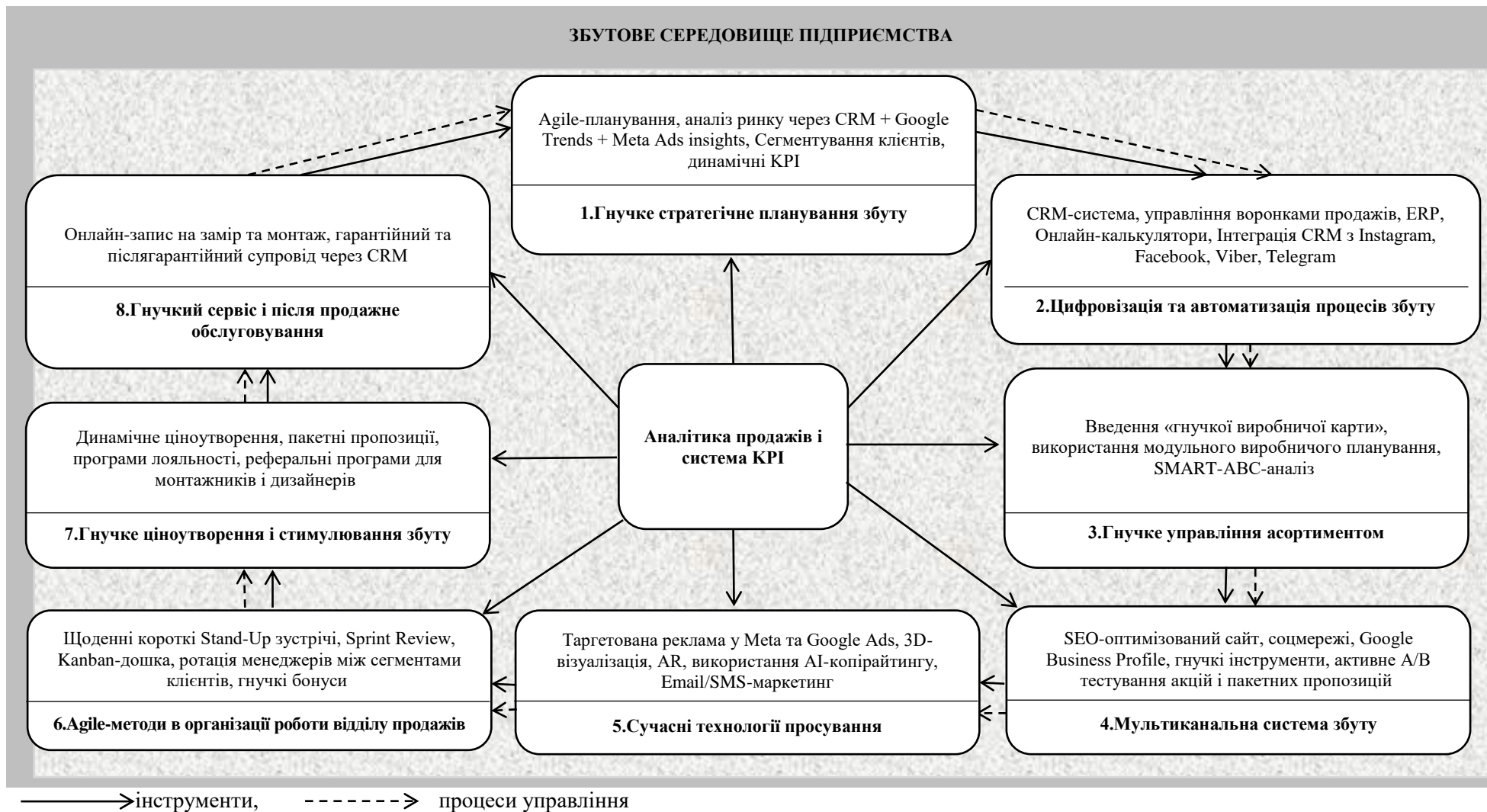


Рисунок 3.2 – Механізм гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника»

Дія механізму починається з імпульсу від менеджерів підприємства на етапі стратегічного планування. Воно є ключовим елементом сучасної системи управління продажами ТОВ «Мрія забудовника», оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, сезонні коливання попиту та поведінкові тенденції споживачів. У сегменті виробництва метало-пластикових конструкцій (вікна, двері, ворота) характерним є нерівномірний попит, залежність від сезонності будівельних робіт, активності девелоперів, стану ринку нерухомості та рівня доходів населення. Тому підприємству необхідно застосовувати саме гнучкі методи стратегічного планування, які дозволяють не просто прогнозувати обсяги продажів, а й гнучко коригувати їх у відповідь на наявні зміни ринку. Основою такого підходу виступає Agile-планування, що передбачає структурування збутової діяльності на короткі цикли (спринти) тривалістю місяць або квартал. У межах кожного циклу визначаються конкретні завдання щодо обсягів продажів, цільових сегментів та пріоритетної продукції. Наприкінці спринту результати аналізуються, і залежно від того, які тенденції спостерігалися, формуються оновлені плани для наступного періоду. Такий підхід забезпечує гнучкість і усуває ризики втрати клієнтів через застарілі або надто жорсткі річні плани продажів.

Фундаментальну роль у гнучкому плануванні відіграє оперативний аналіз ринку. Компанії доцільно використовувати CRM-систему для відстеження історії взаємодій із клієнтами, автоматичного збору інформації про джерела лідів, аналізу конверсії та визначення найбільш ефективних каналів комунікації.

Дані Google Trends дозволяють відстежувати сезонні коливання інтересу до певних категорій продукції, наприклад: «вікна з енергозбереженням», «вхідні металеві двері», «гаражні ворота автоматичні». Meta Ads Insights забезпечує інформацію про поведінку цільових аудиторій у соцмережах, їхні інтереси та готовність взаємодіяти з рекламними матеріалами. Сукупність цих джерел формує актуальну аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень.

Важливою складовою є сегментування клієнтів, що дозволяє підприємству не лише краще розуміти характеристики своїх споживачів, а й адаптувати різні

маркетингові та збутові підходи під потреби кожної групи. Для компанії, що працює з віконно-дверною продукцією, ключовими сегментами є B2C-клієнти (власники квартир і будинків), B2B (будівельні фірми та монтажники), ОСББ, управлінські компанії, комунальні підприємства, а також девелопери. Кожен сегмент має свої цикли попиту, очікування щодо якості, вимоги до термінів виконання та бюджетів. Тому планування продажів має здійснюватися окремо для кожної групи з урахуванням їхніх особливостей.

На основі зібраної інформації формується динамічна система KPI, які коригуються щотижня або щомісяця. KPI можуть включати кількість нових лідів, обсяг відвантажених замовлень, середній чек, частку повторних продажів, швидкість обробки заявки. Така система не є статичною – при падінні попиту на вікна акцент KPI переноситься на активізацію продажів дверей чи воріт, або навпаки.

У підсумку гнучке стратегічне планування збуту забезпечує високу швидкість реакції на ринкові зміни, дозволяє оптимально перерозподіляти виробничі та збутові ресурси, мінімізує ризики сезонних провалів і сприяє стабільному зростанню продажів. Це дає можливість компанії не просто слідувати за ринком, а випереджати його, формуючи конкурентну перевагу у динамічному середовищі ринку металопластикових конструкцій.

Цифровізація та автоматизація процесів збуту є одним із ключових напрямів розвитку сучасної збутової системи ТОВ «Мрія забудовника», оскільки дозволяє значно підвищити ефективність роботи відділу продажів, мінімізувати людський фактор та забезпечити оперативний контроль за взаємодією з клієнтами. Для підприємства, що працює у висококонкурентному ринку металопластикових конструкцій, швидкість обробки запитів, якість комунікації та точність доступної інформації про продукцію є критичними умовами успішності.

Цифровізація в першу чергу передбачає впровадження CRM-системи, яка стає центром управління всіма клієнтськими процесами. CRM автоматично збирає ліди із сайту, соціальних мереж, рекламних кампаній та месенджерів, фіксує кожен контакт і зберігає історію взаємодій. Система нагадує менеджером

про необхідні дії, дозволяє структурувати роботу у форматі воронки продажів, забезпечує контроль етапів обробки заявки та дає змогу керівництву оцінювати продуктивність у режимі реального часу. Завдяки автоматизації рутинних операцій зменшуються втрати часу та підвищується дисципліна в роботі з клієнтом. Не менш важливою є інтеграція CRM з ERP або обліковою системою, яка дозволяє контролювати складські залишки профілів, фурнітури, склопакетів та готових дверей. Менеджери отримують актуальні дані про наявність товарів, строки виготовлення і можливість комплектації замовлення, що мінімізує помилки та пришвидшує процес погодження із клієнтом.

Також важливим елементом цифровізації є онлайн-калькулятори вікон та дверей, розміщені на сайті компанії. Вони дозволяють потенційному покупцю самостійно попередньо розрахувати вартість і отримати комерційну пропозицію у зручний час, без участі менеджера. Це суттєво підвищує кількість вхідних лідів та полегшує прийняття рішення клієнтом.

Для максимальної ефективності всі цифрові інструменти мають бути об'єднані в єдину систему. Тому CRM інтегрується з Instagram, Facebook, Viber, Telegram, що забезпечує миттєвий притік заявок з усіх каналів у єдину воронку продажів. Менеджер бачить усі запити в одному інтерфейсі, швидко реагує, а система автоматично контролює строки відповіді. У результаті цифровізації підприємство отримує прозору та керовану воронку продажів, значне скорочення часу обробки заявки, можливість автоматичного аналізу ефективності каналів збуту й підвищення конверсії в продажі на 25–40 %. Це забезпечує суттєву конкурентну перевагу та дозволяє нарощувати обсяги реалізації без пропорційного збільшення штату працівників.

Гнучке управління асортиментом є фундаментальною передумовою стабільного розвитку збутової політики ТОВ «Мрія забудовника», оскільки підприємство працює одразу у двох товарних групах: власне виробництво метало-пластикових конструкцій та реалізація дверей інших виробників. Ці ринки характеризуються різною динамікою попиту, сезонністю, коливаннями цін і залежністю від технологічних інновацій, що потребує побудови адаптивної

моделі асортиментного менеджменту. Для продукції власного виробництва ключовим інструментом стає впровадження «гнучкої виробничої карти», яка дозволяє оперативно змінювати комплектацію виробів – профільні системи, склопакети, фурнітуру, кольорові рішення, елементи безпеки тощо. Це дає змогу виробництву швидко адаптуватись до вимог клієнта або ринкових трендів, наприклад збільшення попиту на енергозберігаючі склопакети, протизламну фурнітуру чи нестандартні кольори. Гнучка карта знижує ризики затримок замовлень, зменшує втрати часу та дозволяє уникати накопичення затоварених складів. Не менш важливим елементом є модульне виробниче планування, що дозволяє перерозподіляти ресурси між різними групами продукції залежно від актуального потоку замовлень. У практиці підприємства це означає можливість оперативно переналаштовувати виробничі лінії з виготовлення вікон на двері чи ворота, якщо спостерігається відповідний сплеск попиту. Модульна модель забезпечує оптимальне завантаження персоналу, скорочує простой та збільшує оборотність капіталу.

Щодо товарів, що реалізуються від інших виробників (міжкімнатні двері, броньовані двері, спеціальні моделі), важливим інструментом стає SMART-ABC-аналіз асортименту. У групу А включаються товари, що забезпечують найбільший обсяг продажів і повністю відповідають очікуванням широкої аудиторії. Це моделі, які необхідно постійно підтримувати у наявності, активно рекламувати, використовувати як виставкові зразки. У групу В відносяться двері середнього рівня популярності – їх доцільно тримати в обмеженому обсязі або пропонувати як додаткові опції. Група С – це рідкісні або нестандартні моделі, які варто пропонувати під замовлення, мінімізуючи складські запаси. Такий підхід дозволяє оптимізувати товарні залишки, зменшити замороження коштів у запасах та збільшити оборотність складу.

У межах гнучкого асортиментного управління важливою можливістю є оперативне додавання нових брендів і моделей на сайт, маркетплейси та в CRM-систему. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на появу нових трендів, працювати з актуальними колекціями дверей і уникати втрати клієнтів, які

шукають конкретні моделі. Завдяки цифровій інфраструктурі підприємство може упродовж одного дня інтегрувати нові товарні позиції у всі канали збуту. Загалом гнучке управління асортиментом забезпечує зменшення витрат на зберігання, збільшення оборотності товарів, оптимізацію складської політики та формування більш конкурентного товарного портфеля.

Мультиканальність (Omni-Channel) є критично важливим інструментом для компаній, що працюють у сфері будівельних та ремонтних товарів, де клієнти здійснюють пошук продукції як онлайн, так і офлайн. Для ТОВ «Мрія забудовника» впровадження Omni-Channel дозволяє синхронізувати всі канали комунікації, створюючи єдиний клієнтський досвід і забезпечуючи безперервний потік лідів.

У сфері онлайн-комунікацій важливу роль відіграє SEO-оптимізований сайт, який містить інтерактивні калькулятори вікон і дверей, можливість онлайн-замовлення заміру, детальні каталоги та форми швидкого зв'язку. SEO-просування дозволяє формувати стабільний органічний трафік з Google, підвищуючи незалежність від платної реклами. Соціальні мережі використовуються для демонстрації готових робіт, оглядів продукції, відеомонтажу, відгуків клієнтів і брендovих історій. Це формує емоційну складову взаємодії з клієнтом та підвищує довіру. Торгові майданчики OLX та Prom.ua виступають потужними джерелами готових до покупки лідів, особливо коли йдеться про двері та типові віконні рішення. Google Business Profile дозволяє посилити локальну видимість підприємства, впливаючи на вибір клієнтів через рейтинг та відгуки.

Офлайн-канали включають виставкові зали, де клієнти можуть переглянути зразки, а також партнерські точки – магазини дверей, склади будматеріалів, монтажні компанії. Співпраця з забудовниками, ОСББ і корпоративними клієнтами забезпечує стабільні великі замовлення.

Для управління всіма каналами застосовуються гнучкі маркетингові інструменти, серед яких А/В тестування акцій, оптимізація бюджетів у реальному часі, швидке перемикання між каналами залежно від ефективності та

миттєве коригування рекламних повідомлень. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін попиту та забезпечує стабільний і масштабний потік лідів.

Стратегія сучасного просування для ТОВ «Мрія забудовника» ґрунтується на поєднанні класичного цифрового маркетингу та можливостей штучного інтелекту. Основою є таргетована реклама в Meta Ads та Google Ads, яка дозволяє сегментувати аудиторії за їхніми інтересами та життєвими ситуаціями. Сегменти включають клієнтів, які роблять ремонт, купують нерухомість, утеплюють будинки, замінюють старі вікна тощо. Використання 3D-візуалізацій та AR-технологій дозволяє клієнтам побачити, як конкретні двері або вікна виглядатимуть у їхньому інтер'єрі. Це значно підвищує конверсію у продажі складних, дорогих або нестандартних виробів. Чат-боти в Messenger і Telegram автоматизують первинні консультації: пропонують розрахунок вартості, записують клієнтів на замір, відповідають на поширені запитання. Це зменшує навантаження на менеджерів і прискорює роботу з лідами. ШІ-інструменти використовуються для створення рекламних текстів, генерації ідей для контенту, сценаріїв відеороликів, email-розсилок. А персоналізований email/SMS-маркетинг дозволяє нагадувати про акції, пропонувати додаткові послуги й стимулювати повторні покупки. У сукупності сучасні технології забезпечують зростання кількості заявок, збільшення впізнаваності бренду та підвищення конверсії збутових процесів.

В цілому, Agile-методологія дозволяє побудувати гнучку та високоадаптивну систему управління продажами. Центральним елементом є щоденні зустрічі, на яких менеджери обговорюють цілі дня, перешкоди та актуальні потреби клієнтів. Щотижневі Sprint Review передбачають аналіз результатів, визначення вузьких місць, перегляд ключових метрик та постановку нових мікрозавдань. Це дозволяє швидко реагувати на зменшення кількості лідів, падіння конверсії або зміни в асортименті. Використання Kanban-дошки наочно демонструє, на якому етапі перебуває кожен лід: новий, у роботі, очікує монтажу або закритий. Такий візуальний контроль мінімізує втрати та показує навантаження менеджерів. Гнучкі інструменти включають ротацію менеджерів

між сегментами, перепризначення лідів, а також бонусну систему, що стимулює швидкість і якість роботи. Результатом є збільшення продуктивності, злагодженість команди та пришвидшення циклу продажів.

Гнучке ціноутворення для компанії передбачає використання динамічних цін, які формуються залежно від сезонності, попиту, залишків складу та обсягів замовлення. Це особливо актуально у сегменті металопластикових виробів, де коливання цін на сировину можуть бути суттєвими. Пакетні пропозиції дозволяють збільшувати середній чек і пропонувати клієнту комплексні рішення. Програми лояльності (кешбек, бонуси, спеціальні знижки) стимулюють повторні покупки та роботу з постійними клієнтами – ОСББ, монтажниками, забудовниками. Реферальні програми дають змогу залучати нових клієнтів без значних маркетингових витрат, що робить гнучке ціноутворення важливим елементом загальної збутової стратегії.

Сервіс є одним із ключових факторів вибору виробника вікон та дверей, тому гнучка модель обслуговування формує довгострокову лояльність. Онлайн-запис на замір, швидкі відповіді менеджерів, SMS-нагадування про роботи підвищують якість взаємодії з клієнтом. Через CRM здійснюється гарантійний та післягарантійний супровід: фіксація всіх запитів, робіт, рекламацій. Впровадження відео-консультацій та онлайн-щоденника монтажу забезпечує прозорість процесу. Результатом є підвищення довіри, покращення іміджу бренду та збільшення частки повторних продажів.

Аналітична система формується на основі ключових показників: кількість лідів, конверсія, середній чек, цикл угоди, ефективність рекламних каналів, структура повторних продажів. Використання BI-панелей дозволяє відстежувати ці показники в реальному часі та виявляти тенденції. Прогнозування попиту за допомогою AI-моделей дозволяє планувати виробництво та складську політику, уникати дефіциту або перенасичення складу. Аналітика стає основою для формування управлінських рішень, забезпечуючи прозорість, обґрунтованість і передбачуваність збутової стратегії.

Основний результат, який можна безпосередньо виміряти і розрахувати за

умови впровадження мультиканальної системи збуту. Експерти зазначають, що така система спроможна забезпечити при її впровадженні від 2% до 10% зростання виручки у розрахунковий період. Враховуючи, що у 2024 році обсяг виручки становив 66838 тис. грн, необхідно визначити реальний фінансовий результат від впровадження мультиканальної системи збуту. Деталізуємо елементи, що впливають на зростання виручки у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Деталізації структури збільшення обсягів виручки (ПВ) у ТОВ «Мрія забудовника» після впровадження мультиканальної системи збуту

Елемент	Приріст, %	Приріст, тис. грн
Збільшення кількості лідів	2	$66838 \times 0,02 = 1336,76$
Зростання конверсії	1,5	$66838 \times 0,015 = 1002,57$
Зростання середнього чека	1	$66838 \times 0,01 = 668,38$
Повторні продажі	1,5	$66838 \times 0,015 = 1002,57$
Разом	6	4010,28

Орієнтовне зростання виручки на 6% призведе до отримання додатково 4010,28 тис. грн, що є достатньо значним обсягом в умовах жорсткої конкуренції за ринки збуту. Однак необхідно детально розрахувати обсяг витрат на реалізації таких заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження (ВП) мультиканальної системи збуту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
CRM-система	180
Реклама, таргет	350
Інтеграція каналів (сайт, маркетплейси, соцмережі)	250
Навчання персоналу	80
Оптимізація сайту	120
Інші витрати	70
Разом	1050

Фінансовий результат від реалізації проєкту (ΦP) дорівнюватиме:

$$\Phi P = \Delta B - BП, \quad (3.3)$$

$$\Phi P = 4010,28 - 1050,0 = 2960,28 \text{ тис. грн}$$

де ΔB – зміна виручки,

$BП$ – витрати на впровадження.

При цьому рентабельність інвестицій (PI) розраховується за формулою:

$$PI = \Phi P / BП, \quad (3.4)$$

$$PI = 2960,28 / 1050,0 \times 100 \% = 282 \%$$

Такі розрахунки свідчать про доцільність впровадження механізму гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» в цілому і мультिकанальної системи збуту зокрема.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів оцінювання потенціалу інтеграції Agile-технологій, формування гнучкої системи управління ризиками та розробки механізму гнучкого управління збутовою діяльністю ТОВ «Мрія забудовника» дає змогу стверджувати, що підприємство перебуває на етапі якісного переходу від традиційної моделі менеджменту до сучасної гнучкої системи управління. Проведене експертне оцінювання за чотирма рівнями Agile-інтеграції (інституційним, процесним, технологічним і кадровим) показало, що інтегральний показник 3,736 відповідає високому рівню готовності до впровадження гнучких підходів. Це означає, що підприємство вже має базу для розвитку Agile, а подальші зміни більше пов'язані з поглибленням і формалізацією існуючих практик, ніж з їх запровадженням «з нуля». Водночас виявлена потреба у формалізації політик гнучкого управління, розробці регламентів Agile-взаємодії та

системному навчанні персоналу методам Scrum, Kanban, Lean. Технологічний рівень дещо відстає від інших, що вказує на необхідність подальшої цифровізації та інтеграції інформаційних систем.

Запровадження гнучкого підходу до управління ризиками на основі AGP-моделі є логічним продовженням переходу до Agile-системи управління. Аналіз концепції Agile Governance of Project risk показує, що для підприємства, яке працює в умовах воєнного часу, волатильності цін на ресурси, логістичних збоїв і регуляторної невизначеності, статичні, формально орієнтовані моделі ризик-менеджменту є недостатніми. Перехід до гнучкого управління ризиками передбачає інтеграцію ризик-аналізу в щоденний управлінський цикл, регулярне оновлення ризик-профілю, сценарний підхід до планування та орієнтацію на організаційну культуру.

Розроблений механізм гнучкого управління збутовою діяльністю на основі цифрових інструментів доповнює загальну архітектуру Agile-трансформації. Запропонована модель поєднує стратегічне Agile-планування продажів короткими циклами, сегментування клієнтів, цифровізацію процесів через CRM, інтеграцію із сайтом, соціальними мережами, маркетплейсами, впровадження онлайн-калькуляторів, гнучке управління асортиментом (у тому числі SMART-ABC-аналізом дверей інших виробників) та мультимедіальну систему комунікації з клієнтами. Це забезпечує пришвидшення обробки заявок, зростання конверсії, оптимізацію складських запасів та підвищення якості сервісу. Проведені розрахунки показали, що очікуване збільшення виручки на 6 % (на 4010,28 тис. грн) за рахунок мультимедіальної системи збуту. Це є переконливим аргументом на користь доцільності та економічної ефективності запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Сукупність отриманих теоретичних, аналітичних та прикладних результатів дослідження дозволяє розглядати роботу як цілісну концепцію переходу ТОВ «Мрія забудовника» до адаптивної моделі менеджменту на основі принципів Agile. Вихідною позицією стала констатація того, що традиційні підходи до організації управління в умовах турбулентного середовища, воєнних загроз, інфляційного тиску та структурних зрушень на ринку втрачають ефективність. Узагальнення сучасних наукових підходів показало: здатність підприємства швидко змінюватися є комплексною характеристикою, що охоплює не лише технічні й технологічні аспекти, а й організаційну архітектуру, кадровий потенціал, систему комунікацій, інституційну базу та механізми економічної безпеки. Саме це теоретичне підґрунтя стало основою для подальших прикладних розрахунків та рекомендацій.

У межах аналітичного блоку було досліджено діяльність ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр. Результати показали, що підприємство є стійким учасником регіонального ринку виробників металопластикових конструкцій, із сформованою історією роботи та розгалуженою номенклатурою продукції. Фінансово-економічні показники засвідчили динамічне нарощування виручки, збільшення обсягів виробництва та зростання активів. Позитивна динаміка продуктивності праці, зростання ефективності використання основних засобів та розширення власного капіталу свідчать про наявність внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку, хоча посилюється потреба в оптимізації витратної структури та більш тонкому налаштуванні цінової політики. Оцінювання макросередовища за допомогою PEST-підходу дозволило деталізувати зовнішні ризики та можливості. Економічні чинники (інфляція, валютні коливання, подорожчання ресурсів, падіння платоспроможності клієнтів) утворюють найбільш вагомий блок загроз. Політичні умови, пов'язані з воєнним станом та нестабільністю регуляторного поля, доповнюють картину невизначеності.

Соціальні тенденції (міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання чутливості споживачів до ціни) та технологічні виклики (потреба в модернізації обладнання, автоматизації та цифровізації) формують додатковий тиск на бізнес-модель. Матриця впливу факторів показала, що підприємство одночасно перебуває під дією групи критичних та значущих ризиків, які здатні суттєво впливати на витрати, обсяги реалізації та горизонти стратегічного планування. Це стало важливим аргументом на користь переходу до більш гнучкої управлінської парадигми.

Аналіз структури балансу, ліквідності, ділової активності й рентабельності, а також використання моделей Альтмана та Терещенка підтвердили, що ТОВ «Мрія забудовника» нині не належить до групи підприємств із високою ймовірністю неплатоспроможності. Навпаки, за більш комплексними мультифакторними моделями компанія демонструє прийнятний рівень фінансової стійкості та здатність витримувати зовнішні шоки.

Ключовим прикладним результатом роботи стало обґрунтування можливості й доцільності впровадження гнучких методологій управління. Експертне оцінювання чотирьох рівнів інтеграції Agile-підходів (інституційного, процесного, технологічного та кадрового) показало інтегральний індекс 3,736 за п'ятибальною шкалою, що відповідає високому рівню готовності до трансформації. Найбільш сформованим виявився процесний компонент: на підприємстві вже застосовуються елементи оперативного планування, прискореного переналаштування виробництва, короткі робочі наради, візуальні засоби контролю завантаження. Це створює основу для формалізації та поширення Agile-практик на всі рівні менеджменту. Інституційний та кадровий рівні також отримали високі оцінки – існує сформована структура управління, розподіл функцій, достатній професійний рівень персоналу та готовність до змін. Водночас встановлено дефіцит формалізованих внутрішніх регламентів гнучкої взаємодії, відсутність системних програм навчання методам Scrum, Kanban, Lean та потребу в подальшій цифровій трансформації.

Наступним важливим результатом стало обґрунтування необхідності

переходу до адаптивної системи управління ризиками. Використання концепції Agile Governance of Project risk дозволило переорієнтувати погляд на ризик-менеджмент: від епізодичних формальних процедур – до постійного процесу, інтегрованого у щоденну роботу. Акцент зроблено на ролі організаційної культури, відкритої комунікації, регулярних коротких зустрічей, сценарного планування, використання цифрових інструментів моніторингу відхилень та участі персоналу різних рівнів у виявленні потенційних загроз. Для ТОВ «Мрія забудовника» це означає практичну можливість трансформувати систему управління ризиками в дієвий інструмент підвищення економічної безпеки, а не формальну вимогу звітності.

Особливе місце в роботі посідає розробка механізму гнучкого управління збутом із широким використанням цифрових технологій. Запропонована модель об'єднує короткі цикли планування продажів, гнучке коригування цілей, клієнтську сегментацію, впровадження CRM як ядра комунікацій із замовниками, інтеграцію з інтернет-сайтом, маркетплейсами, соціальними мережами, застосування онлайн-калькуляторів для розрахунку вартості продукції, адаптивне управління асортиментом та багатоканальну взаємодію з ринком. Розрахунки продемонстрували, що впровадження такої моделі здатне забезпечити приріст доходів на 6% при досить помірних інвестиційних витратах, а розрахований рівень окупності (понад 280%) підтверджує високу економічну привабливість запропонованих рішень.

У підсумку робота формує цілісну модель переходу ТОВ «Мрія забудовника» до сучасної гнучкої архітектури, що базується на адаптивних принципах, цифровізації, активній ролі персоналу та орієнтації на довгострокову економічну безпеку. Реалізація запропонованих рішень створює передумови не лише для збереження позицій на ринку, а й для проактивного розвитку, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних переваг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Велика українська енциклопедія. Гнучке управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surlі.cc/vrxcca> (дата звернення: 05.09.2025).
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1140 с. (дата звернення: 05.09.2025).
3. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжная, В. І. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
4. Гавловська Н. Управління проектами на основі методології Agile / Н. Гавловська, І. Власюк, В. Шелепало. // Development Service Industry Management. – 2024. – №4. – С. 257-261.
5. Гавловська Н. І. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н. І. Гавловська, В. С. Параскевич, В. М. Семенченко, Т. І. Яблонський // Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – С. 35-39.
6. Гацца П. П. Гнучке управління: впровадження методологій для підвищення ефективності [Електронний ресурс]. / П. П. Гацца. – Режим доступу: <https://surlі.li/ubainx> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Гріго В. Agile підхід до управління якістю: короткий огляд [Електронний ресурс]. / В. Гріго. – Режим доступу: <https://surlі.li/izhlcc> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Комаринець С. О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація / С. О. Комаринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 87-93.
9. Куркін М. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: навчальний посібник. / М. В. Куркін, В. Д. Понікаров, Д.В. Назаренко. – Харків: ФОП Павленко О.Д. ; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 388 с.

10. Лепейко Т. І. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів промислових підприємств / Т. І. Лепейко, М. С. Пантелєєв // Бізнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 180-183.
11. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні, 2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/bqluse> (дата звернення: 11.10.2025).
12. Петрович Й. М. Гнучкість виробничого потенціалу машинобудівного підприємства та ефективність його використання в умовах трансформації / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 3-8.
13. Рудніченко Є. М. Деталізація загроз безпекового середовища та аналіз існуючих підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, В. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №5. – С. 283-288.
14. 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.
15. Сьомочкін О. Гнучке управління [Електронний ресурс]. / О. Сьомочкін. – Режим доступу: <https://surl.li/rsapfl> (дата звернення: 19.10.2025).
16. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія забудовника» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/qmxfds> (дата звернення: 02.11.2025).
17. Шатілова О. В. Гнучкість підприємства: поняття, сутність, види та підхід до класифікації / О. В. Шатілова // Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – № 31. – С. 131-139.
18. Agile Alliance. Agile Glossary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.agilealliance.org/agile101> (дата звернення: 25.09.2025).
19. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 p.

20. Atlassian. The Agile Coach: Agile at a Glance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.atlassian.com/agile> (дата звернения: 25.09.2025).
21. Brouge N. Flexibility in Management: A Guide to Success [Электронный ресурс]. / N. Brouge. – Режим доступа: <https://surl.li/fkmtig> (дата звернения: 27.09.2025).
22. Cambridge Dictionary. Instability [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surl.li/nyahqo> (дата звернения: 22.09.2025).
23. Collins W. Webster`s New Twentieth Century Dictionary / W. Collins – The World Publing Company; 2nd edition, 1979. – 2129 p.
24. Dyachenko, O. P. Factors of formation of economic stability of agricultural enterprises [Электронный ресурс]. / О. Р. Dyachenko. // Problems of Systemic Approach in the Economy. – 2013. – Vol. 3(45). – P. 94–100. – Режим доступа: <https://surl.lt/jjajxb> (дата звернения: 12.10.2025).
25. Economic instability [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surl.cc/jlekyh> (дата звернения: 09.09.2025).
26. Enicuela M. G. Top Strategies for Being Flexible in Management [Электронный ресурс]. / M. G. Enicuela. – Режим доступа: <https://surl.li/twhalc> (дата звернения: 27.09.2025).
27. Global Economic Prospects. Economic Slowdown, Weak Investment, Rising Risks [Электронный ресурс]. – Washington, D.C. : World Bank, 2023. – 180 p. – Режим доступа: <https://surl.li/ejszxt> (дата звернения: 15.10.2025).
28. Grönroos C. Service Management and Marketing. / C. Grönroos. – Chichester : Wiley, 2015.
29. Heizer J., Rendre B. Operations management. / J. Heizer, B. Rendre. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. – 809 p.
30. Hill T. Operations management. / T. Hill. – New York: Palgrave Macmillan, 2005. – 832 p.
31. Holloway R. Observing the Social Factors in a PESTLE Analysis: A Guide for Business Leaders / Holloway R. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surl.lu/lhxlos> (дата звернения: 25.10.2025).

32. IDEO. Design Thinking Overview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://designthinking.ideo.com> (дата звернення: 25.09.2025).
33. Kanban University. The Kanban Method [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kanban.university> (дата звернення: 25.09.2025).
34. Kenton W. Market: What It Means in Economics, Types, and Common Features [Электронный ресурс]. / W. Kenton. – Режим доступа: <https://surl.li/clxakg> (дата звернення: 21.09.2025).
35. Lean Enterprise Institute. Lean Lexicon and Learning Materials [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lean.org> (дата звернення: 25.09.2025).
36. Lean-Agile Procurement Alliance. Lean-Agile Procurement Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lean-agile-procurement.com> (дата звернення: 25.09.2025).
37. Liubokhynets L. Methodological Foundations of Flexible Management and Assessing the Flexibility of an enterprise economic security system / L. Liubokhynets, Ye. Rudnichenko, I. Dzhereliuk, O. Illiashenko, V. Kryvdyk, N. Havlovska // International Journal of Scientific & Technology Research – 2020. – Vol.9, Issue 3. – P. 4616-4621.
38. Macroeconomic Factor [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surl.lu/sghkhe> (дата звернення: 16.10.2025).
39. Makos J. External Factors Affecting a Business: What to Include in Your Analysis [Электронный ресурс]. / J. Makos. – Режим доступа: <https://surl.li/gkizfh> (дата звернення: 12.10.2025).
40. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. / H. Mintzberg. – New York : Free Press, 1994. – 458 p.
41. Oxford dictionary of Business and Management. – Oxford: OU Press, 2006. – 568 p.
42. Oxford Dictionary. Instability [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surl.li/zizksy> (дата звернення: 26.09.2025).
43. Political factors [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://surl.li/dzwjou> (дата звернення: 12.10.2025).

44. Ries E. *The Lean Startup*. / E. Ries. – Crown Business, 2011. – Режим доступу: <https://theleanstartup.com> (дата звернення: 25.09.2025).

45. 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.

46. Scaled Agile Inc. *SAFe Framework Resources* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scaledagileframework.com> (дата звернення: 25.09.2025).

47. Schwaber K. *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game* [Електронний ресурс]. / K. Schwaber, J. Sutherland. – Режим доступу: <https://scrumguides.org> (дата звернення: 25.09.2025).

48. Smith M. K. *Peter Senge and the learning organization* [Електронний ресурс]. / M. K. Smith // infed.org (the encyclopaedia of pedagogy and informal education). – Режим доступу: www.infed.org/thinkers/senge.htm (дата звернення: 01.10.2025).

49. *State of Agility in Procurement & Supply 2024: Report* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/uqyvte> (дата звернення: 10.10.2025).

50. Tello M. D. *Sources of Economic Instability: Are Institutional Factors the Main Determinants?* Montevideo: Banco Central del Uruguay [Електронний ресурс]. / M. D. Tello. – Режим доступу: <https://surl.li/bpxpgz> (дата звернення: 14.10.2025).

51. *The 17th State of Agile Report* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/rznoqc> (дата звернення: 14.10.2025).

52. *The Agile Manifesto* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/acsbfl> (дата звернення: 22.09.2025).

53. *The Economic Impact of Armed Conflict*. – Washington, D.C.: World Bank, 2023. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/conflict> (дата звернення: 05.10.2025).

54. *What are technological factors? (Importance and examples)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/tuumnj> (дата звернення: 08.09.2025).

55. What is an Industry? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surli.cc/tteuhb> (дата звернення: 17.09.2025).

56. William A. J. Markets and the Meaning of Flexibility [Электронный ресурс]. / A. J. William. // Economic Issues, Nottingham Trent University, Nottingham. – 2015. – Vol. 20, Iss. 2. – P. 45-65. – Режим доступа: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/273318/1/Markets%20and%20the%20Meaning%20of%20Flexibility.pdf?utm> (дата звернення: 17.09.2025).

57. World Commerce & Contracting. State of Agility in Procurement & Supply 2024 Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldcc.com> (дата звернення: 25.09.2025).

58. Zavgorodniy V. The main patterns of economic development in conditions of global instability [Электронный ресурс]. / V. Zavgorodniy. // Ukrainian Journal of Applied Economics. – 2023. – Vol. 8(1). – P. 112–121. – Режим доступа: <https://ujae.org.ua/en/the-main-patterns-of-economic-development-in-conditions-of-global-instability/> (дата звернення: 08.10.2025).

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Вадима Паськова

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 оповіщений (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..

2.12.2025р.
дата

Т.Васильченко
підпис