

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

*Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту*

*Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування*

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра

КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика

на тему: Формування економічної стратегії у підприємницькій діяльності

Здобувача групи ПТЛ.м-31

Сердюка Радіона Юрійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Радіон СЕРДЮК

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник доктор філософії, асистент, Світлана ЛИТВИНЕНКО \_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 50 сторінок тексту, 3 розділів, 9 формул, 7 таблиць, 1 схеми та списку з 30 використаних джерел.

*Актуальність теми роботи* дослідження зумовлена тим, що стратегічне управління, орієнтоване на формування економічної стратегії, забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства, його фінансовий розвиток та підвищення рівня адаптивності до змінного ринкового середовища. Це набуває особливого значення в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації бізнесу та необхідності впровадження інновацій.

*Метою* роботи є дослідження теоретичних і практичних підходів до формування економічної стратегії підприємства та розробка рекомендацій щодо її удосконалення

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розглянути сутність та основні види економічних стратегій у підприємницькій діяльності.
2. Дослідити принципи формування економічної стратегії та фактори, що на неї впливають.
3. Проаналізувати методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства.
4. Провести діагностику поточного стану підприємства та оцінити його фінансовий потенціал.
5. Дослідити механізми аналізу ринку та конкурентного середовища.
6. Розробити рекомендації щодо удосконалення методів формування економічної стратегії підприємства.

*Об'єктом* дослідження є економічна стратегія підприємства в умовах сучасного ринкового середовища *Предметом* дослідження виступають методичні підходи до формування, реалізації та вдосконалення економічної стратегії підприємства.

*Методи дослідження* – У роботі застосовуватимуться загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, порівняння, а також спеціальні методи стратегічного аналізу, включаючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз та прогнозування.

Наукова новизна і практична значущість: Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування економічної стратегії підприємства з урахуванням сучасних умов ринку. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності управління підприємствами.

*Практична значущість дослідження* Практична значущість даного дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення економічних стратегій підприємств. Оскільки сучасне підприємництво функціонує в умовах високої конкурентності та швидких змін ринкових умов, розуміння принципів і методів формування економічної стратегії є важливим фактором забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств

*У першому розділі* викладено теоретичні аспекти формування економічної стратегії.

*У другому розділі* проведено аналіз поточного стану підприємства, конкурентного середовища та його ресурсного потенціалу.

*У третьому розділі* запропоновано напрями вдосконалення методів формування економічної стратегії підприємства, а також проведено оцінку її потенційних результатів..

**Ключові слова:** економічна стратегія, підприємницька діяльність, формування стратегій, стратегічний аналіз, конкурентне середовище, фінансовий потенціал.

## ANNOTATION

The master's qualification work consists of 50 pages of text, 3 sections, 9 formulas, 7 tables, 1 diagram and a list of 30 sources used.

The relevance of the research topic is due to the fact that strategic management, focused on the formation of an economic strategy, ensures the effective use of enterprise resources, its financial development and an increase in the level of adaptability to a changing market environment. This is of particular importance in the context of growing competition, business globalization and the need to introduce innovations.

The purpose of the work is to study theoretical and practical approaches to the formation of an enterprise's economic strategy and develop recommendations for its improvement

Objectives of the work To achieve the set goal, the following tasks have been defined:

1. To consider the essence and main types of economic strategies in entrepreneurial activity.
2. To investigate the principles of forming an economic strategy and the factors that influence it.
3. To analyze methodological approaches to the strategic analysis of an enterprise.
4. Conduct diagnostics of the current state of the enterprise and assess its financial potential.
5. Investigate the mechanisms of market analysis and the competitive environment.
6. Develop recommendations for improving the methods of forming the enterprise's economic strategy.

The object of the study is the economic strategy of the enterprise in the conditions of the modern market environment. The subject of the study is

methodological approaches to the formation, implementation and improvement of the enterprise's economic strategy.

Research methods - The work will use general scientific methods, such as analysis, synthesis, comparison, as well as special methods of strategic analysis, including PEST analysis, SWOT analysis and forecasting.

Scientific novelty and practical significance: The scientific novelty of the work lies in improving approaches to forming the enterprise's economic strategy, taking into account modern market conditions. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results to increase the efficiency of enterprise management.

Practical significance of the study The practical significance of this study lies in the development of scientifically based recommendations for improving the economic strategies of enterprises. Since modern entrepreneurship operates in conditions of high competition and rapid changes in market conditions, understanding the principles and methods of forming an economic strategy is an important factor in ensuring sustainable development and increasing the efficiency of enterprises.

The first section outlines the theoretical aspects of forming an economic strategy.

The second section analyzes the current state of the enterprise, the competitive environment and its resource potential.

The third section proposes directions for improving the methods of forming an economic strategy of the enterprise, as well as assessing its potential results..

Keywords: economic strategy, entrepreneurial activity, formation of strategies, strategic analysis, competitive environment, financial potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....

1.1. Сутність та види економічних стратегій.....

1.2. Принципи формування економічної стратегії підприємства та основні фактори впливу на неї.....

1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ.....

2.1. Методологічна основа та інструментарій діагностики поточного стану підприємства.....

2.2. Механізми проведення аналізу ринку та конкурентного середовища.....

2.3. Оцінка фінансового потенціалу та ресурсів підприємства .....

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОЗРОБКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....

3.1. Механізм розробки стратегічних ініціатив .....

3.2. Шляхи удосконалення системи контролю і корекції економічної стратегії

3.3. Прогнозування економічних результатів від впровадження стратегії.....

ВИСНОВКИ.....

Список використаних джерел.....

Додатки.....

## ВСТУП

Сучасний економічний розвиток вимагає від підприємств ефективних механізмів управління, які забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища та збереження конкурентоспроможності. У цьому контексті формування економічної стратегії є ключовим елементом довгострокового розвитку підприємств, що дозволяє не лише досягати поставлених цілей, але й оперативно реагувати на виклики, які виникають у процесі функціонування на ринку [31, 32, 33, 35, 37, 39, 48].

*Актуальність теми* дослідження зумовлена тим, що стратегічне управління, орієнтоване на формування економічної стратегії, забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства, його фінансовий розвиток та підвищення рівня адаптивності до змінного ринкового середовища. Це набуває особливого значення в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації бізнесу та необхідності впровадження інновацій. Умови глобальної цифровізації вимагають адаптації бізнес-моделей до нових технологій, включаючи штучний інтелект, який дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ринкові тенденції та автоматизувати процеси, що підвищує ефективність управління [38, 44, 53, 58, 62].

*Метою* роботи є дослідження теоретичних і практичних підходів до формування економічної стратегії підприємства та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

### *Завдання роботи:*

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розглянути сутність та основні види економічних стратегій у підприємницькій діяльності.
2. Дослідити принципи формування економічної стратегії та фактори, що на неї впливають.
3. Проаналізувати методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства.

4. Провести діагностику поточного стану підприємства та оцінити його фінансовий потенціал.

5. Дослідити механізми аналізу ринку та конкурентного середовища.

6. Розробити рекомендації щодо удосконалення методів формування економічної стратегії підприємства.

*Об'єктом* дослідження є економічна стратегія підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

*Предметом* дослідження виступають методичні підходи до формування, реалізації та вдосконалення економічної стратегії підприємства.

*Методи дослідження:* У роботі застосовуватимуться загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, порівняння, а також спеціальні методи стратегічного аналізу, включаючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз та прогнозування.

Наукова новизна і практична значущість: Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування економічної стратегії підприємства з урахуванням сучасних умов ринку. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності управління підприємствами.

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі викладено теоретичні аспекти формування економічної стратегії. У другому розділі проведено аналіз поточного стану підприємства, конкурентного середовища та його ресурсного потенціалу. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення методів формування економічної стратегії підприємства, а також проведено оцінку її потенційних результатів.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність та види економічних стратегій

Економічна стратегія підприємства є комплексом довгострокових рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування у ринкових умовах (Р.). Вона визначає напрямки використання ресурсів, встановлює пріоритети та координує дії, необхідні для реалізації місії підприємства. Сутність економічної стратегії полягає у формуванні оптимальних шляхів розвитку, які враховують зовнішні ринкові умови, внутрішні можливості підприємства та ризики [20] Це передбачає:

- розробку перспективного бачення розвитку підприємства;
- визначення конкурентних переваг і напрямків діяльності;
- адаптацію до змін ринкового середовища;
- оптимізація використання ресурсів для досягнення економічної ефективності.

Основні функції економічної стратегії:

Економічна стратегія виконує низку важливих функцій, які спрямовані на забезпечення стабільного розвитку підприємства, досягнення його цілей та ефективного використання ресурсів. До основних функцій економічної стратегії мають належати:

#### 1.Прогнозуюча функція

Забезпечує визначення перспектив розвитку підприємства та оцінку можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах[21].

- Формується уявлення про довгострокові можливості та ризики.
- Визначаються ключові тренди ринку, на які підприємство може орієнтуватися.

#### 2. Цільова функція

- Спрямована на визначення стратегічних цілей підприємства, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-цілі) [23].

- Забезпечується узгодженість між довгостроковими та короткостроковими цілями.

- Цілі формуються відповідно до місії та бачення підприємства.

### 3. Організаційна функція

- Передбачає координацію дій усіх структурних підрозділів підприємства для реалізації стратегічного плану.

- Забезпечується раціональний розподіл ресурсів між підрозділами.

- Підвищується ефективність взаємодії між різними рівнями управління.

### 4. Адаптивна функція

- Спрямована на забезпечення гнучкості стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

- Стратегія коригується у разі виникнення непередбачуваних обставин або нових можливостей.

- Забезпечується швидка реакція на зміни у ринкових умовах, законодавстві, технологіях.

### 5. Інтеграційна функція

- Об'єднує різні аспекти діяльності підприємства в єдину систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей.

- Забезпечується узгодженість між окремими стратегіями (фінансовою, маркетинговою, виробничою).

- Досягається синергія між ресурсами, процесами та структурними підрозділами.

### 6. Мотиваційна функція

- Сприяє залученню працівників до реалізації стратегії та забезпечує їхню зацікавленість у досягненні цілей.

- Формуються чіткі критерії оцінки результатів праці.

- Забезпечується створення умов для заохочення до досягнення цілей.

#### 7. Контрольна функція

- Передбачає моніторинг виконання стратегічного плану та оцінку результатів на різних етапах.

- Виявляються відхилення від запланованих результатів.
- Розробляються коригуючі дії для усунення недоліків у реалізації стратегії.

#### 8. Раціоналізаційна функція

- Спрямована на оптимізацію використання ресурсів підприємства.
- Забезпечується ефективне планування витрат і інвестицій.
- Раціоналізується управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами.

#### 9. Інноваційна функція

- Передбачає стимулювання розвитку нових технологій, продуктів або бізнес-моделей.
- Стратегія орієнтується на впровадження інновацій як засобу підвищення конкурентоспроможності.

- Формується культура підприємництва та змін.

#### 10. Ризик-менеджмент функція

- Дозволяє ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства.

- Формується система прогнозування можливих загроз.
- Розробляються заходи щодо їх запобігання або пом'якшення наслідків.

Функції економічної стратегії є основою для забезпечення успішного управління підприємством, сприяють досягненню його цілей і підвищують конкурентоспроможність. Завдяки виконанню цих функцій підприємство може не лише адаптуватися до змін ринку, але й ефективно реалізовувати свої стратегічні плани в умовах невизначеності.

*Види економічних стратегій*

Різноманіття стратегій обумовлене специфікою діяльності підприємства, умовами ринку, його ресурсами та цілями [25]. Основними критеріями класифікації є рівень управління, напрямки розвитку, конкурентні переваги та час реалізації.

1. За рівнем управління:

– Корпоративна стратегія. Визначає загальний напрям розвитку всієї організації, включаючи диверсифікацію діяльності, вихід на нові ринки, інвестиційні рішення.

– Бізнес-стратегія. Зосереджується на підвищенні конкурентоспроможності окремих підрозділів чи продуктів.

– Функціональна стратегія. Пов'язана із розвитком окремих функцій підприємства, таких як маркетинг, фінанси, виробництво.

2. За напрямками розвитку:

– Стратегія зростання. Орієнтована на збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки чи освоєння нових продуктів.

– Стратегія стабілізації. Забезпечує підтримання існуючих ринкових позицій у складних економічних умовах.

– Стратегія скорочення. Реалізується у випадках кризи, коли підприємство змушене оптимізувати витрати або закривати нерентабельні напрямки.

3. За конкурентними перевагами (за М. Портером):

– Стратегія лідерства за витратами. Зменшення витрат і пропозиція товарів чи послуг за конкурентними цінами.

– Стратегія диференціації. Створення унікальної пропозиції, яка виділяє підприємство на ринку.

– Стратегія фокусування. Орієнтація на вузький сегмент ринку чи специфічну групу споживачів.

4. За термінами реалізації:

– Короткострокова стратегія. Розробляється для вирішення поточних завдань (до одного року).

- Середньострокова стратегія. Включає плани на 1–3 роки, враховуючи ринкові тенденції.

- Довгострокова стратегія. Спрямована на досягнення глобальних цілей підприємства (5–10 років).

5. За підходом до управління:

- Проактивна стратегія. Підприємство активно формує ринок, запроваджуючи нові продукти чи послуги.

- Реактивна стратегія. Орієнтована на адаптацію до змін ринкових умов.

6. а сферою застосування:

- Інноваційна стратегія. Фокусується на впровадженні нових технологій і продуктів.

- Інвестиційна стратегія. Спрямована на оптимізацію використання капіталу.

- Фінансова стратегія. Пов'язана з управлінням фінансовими потоками, ліквідністю і прибутковістю.

*Вибір економічної стратегії*

Рішення щодо вибору тієї чи іншої економічної стратегії залежить від:

- стану зовнішнього середовища (економічні, соціальні, політичні фактори);

- ресурсів підприємства (фінансові, кадрові, технологічні);

- стратегічних цілей власників і керівництва;

- аналізу ризиків і можливостей.

Економічна стратегія повинна бути динамічною, враховувати тенденції розвитку ринку та ефективно використовувати наявний потенціал підприємства. Її успішна реалізація забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

*Особливості формування економічних стратегій*

Формування економічної стратегії підприємства відбувається на основі комплексного підходу, що враховує різні аспекти діяльності та аналіз

ринкового середовища [28]. До основних етапів розробки економічної стратегії належать:

1.Оцінка зовнішнього середовища. Аналіз макро- та мікроекономічних факторів, які впливають на підприємство. Сюди входять тенденції ринку, конкурентне середовище, економічна політика та соціальні зміни [29].

2.Аналіз внутрішніх ресурсів. Визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінка фінансового стану, організаційної структури, кадрового потенціалу та технологічної бази.



Рисунок 1. Алгоритм оцінки економічної стратегії

3.Встановлення стратегічних цілей. Формулювання цілей, які мають бути досяжними, конкретними, реалістичними та вимірюваними у часі.

4. Розробка стратегічних альтернатив. Оцінка різних варіантів розвитку підприємства з точки зору ризиків, ресурсів та можливостей.

5. Вибір оптимальної стратегії. Обрання найбільш ефективного підходу на основі аналізу та прогнозів.

6. Реалізація стратегії. Впровадження заходів, передбачених стратегією, з чітким розподілом відповідальності між підрозділами підприємства.

7. Моніторинг та корекція. Регулярна оцінка досягнутих результатів і внесення необхідних змін у стратегію залежно від умов середовища [29].

#### *Тенденції у розвитку економічних стратегій*

У сучасних умовах формування економічних стратегій набуває нових особливостей через такі тенденції:

1. Глобалізація. Розширення ринків і міжнародна конкуренція змушують підприємства орієнтуватися на світові стандарти [40, 46, 50, 51, 54].

2. Диджиталізація. Використання цифрових технологій для оптимізації процесів, автоматизації та підвищення ефективності [34, 36, 41, 45, 46, 52, 56, 57, 61].

3. Сталий розвиток. Орієнтація на екологічну відповідальність, соціальну складову та енергоефективність у стратегічному плануванні [33, 34, 42, 43, 47, 55, 59, 61].

4. Інноваційність. Постійне впровадження нових ідей, продуктів і технологій для підвищення конкурентних переваг [40, 50, 51].

5. Гнучкість і адаптивність. Здатність швидко змінювати напрями розвитку залежно від змін ринку [33, 35, 37, 41].

#### Практичне значення класифікації економічних стратегій

Класифікація економічних стратегій допомагає підприємствам обирати відповідні підходи до управління залежно від:

- масштабів діяльності (локальний чи глобальний ринок);
- стану економіки (період стабільності чи кризи);
- цілей розвитку (зростання, утримання позицій, реструктуризація).

Наприклад, у період економічної нестабільності підприємство може обрати стратегію стабілізації, спрямовану на збереження існуючих ринкових позицій. У той же час компанії, які орієнтовані на інноваційний розвиток, застосовують стратегії зростання та інвестують у нові технології.

#### Роль економічної стратегії у підприємницькій діяльності

Економічна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства, створенні умов для його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє:

- узгодити дії всіх підрозділів підприємства для досягнення спільних цілей;
- забезпечити раціональне використання ресурсів;
- швидко адаптуватися до змін ринку;
- мінімізувати ризики завдяки проактивному плануванню;
- посилити позиції підприємства на ринку.

Таким чином, економічна стратегія є основою успішної діяльності підприємства у сучасних ринкових умовах. Її формування вимагає системного підходу, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також здатності до інноваційної.

### 1.2. Принципи формування економічної стратегії підприємства та основні фактори впливу на неї

Розкриття стратегічного контексту компанії є обов'язковим зосередитися на загальних принципах формування корпоративної стратегії, на вимоги до її «стратегічного набору» і фактично про типові характеристики стратегії як інструмент довгострокової економічної політики підприємства [27].

Тому сучасна концепція корпоративної стратегії базується на ідеї як особливий інструмент довгострокового управління організації бізнесу з



урахуванням перспективи розвитку подій і відповідна поведінка самої організації.

Стратегія як специфічний інструмент довгострокової економічної політики підприємства: ключові риси та вимоги. Стратегія, попри свою абстрактність, має низку характерних рис, що визначають її роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства [24]. Її основні особливості такі:

1. Непрямий вплив на результати: Розробка стратегії не дає негайного ефекту, а лише окреслює загальні напрями, що сприяють зміцненню конкурентних позицій і розвитку підприємства.

2. Ітеративний підхід: Процес створення стратегічних проєктів є безперервним і передбачає постійне уточнення і коригування.

3. Генералізований характер: Стратегія не може врахувати всі можливі зміни, але забезпечує основу для оперативних рішень.

4. Системність: Ураховуючи багатогранність діяльності підприємства і його організаційну структуру, стратегія являє собою «стратегічний набір» – комплекс взаємопов'язаних рішень.

5. Ієрархічність: Для вищих рівнів організації стратегія слугує інструментом реалізації цілей, тоді як на нижчих рівнях вона стає метою для виконання.

6. Інноваційний характер: Будь-які стратегічні заходи базуються на нововведеннях, які сприяють посиленню економічного, виробничого чи збутового потенціалу підприємства.

7. Зворотний зв'язок: Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу і коригування рішень на основі отриманих результатів.

Основні вимоги до стратегії як «стратегічного набору» підприємства:

– Реалістичність цілей: Стратегія має бути спрямована на досягнення конкретних і досяжних завдань.

– Чіткість і розуміння: Її зміст повинен бути зрозумілим і логічно обґрунтованим для застосування.

- Ієрархічна структура: Включає загальну стратегію, бізнес-стратегії окремих підрозділів, а також функціональні й ресурсні стратегії.

- Комплексність і обґрунтованість: Урахування всіх аспектів діяльності підприємства в їхньому взаємозв'язку.

- Гнучкість і адаптивність: Можливість коригування стратегічного набору відповідно до змін у середовищі.

Балансування: Встановлення рівноваги між прибутковими і витратними, основними і компенсаційними, а також резервними стратегіями.

Основні функції стратегії як інструмента економічної політики:

- Відображення управлінської філософії компанії.
- Орієнтація виробничих процесів на задоволення потреб споживачів.
- Врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.
- Чітке структурування етапів розробки та впровадження.
- Сприяння досягненню конкурентних переваг.
- Залучення людського потенціалу як основного ресурсу підприємства.
- Урахування екологічних наслідків прийнятих рішень,

Принципи формування економічної стратегії відображають основоположні правила та ідеї, що забезпечують логічність і ефективність розробки стратегічних рішень. Вони базуються на наукових підходах до управління та досвіді стратегічного планування. Розглянемо більш детально теоретичну основу кожного з них.

### 1. Принцип системності

Системність передбачає, що економічна стратегія повинна враховувати всі елементи діяльності підприємства та їх взаємозв'язки. Згідно з теорією системного підходу (Л. фон Берталанфі), організація є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Ключові положення:

- Необхідність аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на стратегію.

- Орієнтація на досягнення збалансованості між підсистемами (фінанси, виробництво, маркетинг тощо).

- Виявлення залежностей між змінами у внутрішньому середовищі та зовнішніх впливах.

## 2. Принцип гнучкості

Гнучкість стратегії обумовлюється необхідністю швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Цей принцип базується на теорії адаптації, яка підкреслює, що організація виживає, якщо здатна адаптуватися до зовнішніх умов.

Ключові аспекти:

- Можливість корекції цілей і планів у відповідь на нові виклики.
- Запровадження резервних стратегічних варіантів для кризових ситуацій.

- Забезпечення достатнього рівня автономності у прийнятті рішень.

## 3. Принцип інноваційності

Економічна стратегія повинна включати компоненти, пов'язані з інноваційним розвитком. Згідно з теорією інновацій Й. Шумпетера, підприємства, що впроваджують нові продукти, технології або бізнес-моделі, отримують конкурентну перевагу.

- Теоретична база

- Визначення інновацій як ключового драйвера конкурентоспроможності.

- Підтримка культури змін і творчого підходу в організації.

- Фокус на довгостроковому впровадженні нових рішень.

## 4. Принцип орієнтації на клієнта

Цей принцип базується на концепції маркетингової орієнтації, яка підкреслює, що підприємство повинно будувати свою стратегію з урахуванням потреб і очікувань споживачів.

- Ключові ідеї:

- Використання маркетингових інструментів для аналізу поведінки споживачів.
- Розробка продуктів і послуг, що відповідають потребам цільової аудиторії.
- Формування довгострокових відносин з клієнтами через задоволення їх запитів.

#### 5. Принцип економічної ефективності

Ефективність стратегії полягає у досягненні максимальних результатів за умови мінімальних витрат. Теоретичною основою цього принципу є модель раціонального вибору, яка акцентує увагу на оптимізації ресурсів.

Особливості застосування:

- Оцінка економічної доцільності кожного стратегічного кроку.
- Постійний моніторинг показників ефективності (ROI, NPV, IRR).
- Баланс між короткостроковими і довгостроковими вигодами.

#### 6. Принцип сталого розвитку

Стратегія повинна забезпечувати досягнення економічних цілей без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. Теоретично цей принцип базується на концепції сталого розвитку (Sustainable Development), сформульованій в рамках ООН.

Основні ідеї:

- Врахування екологічних і соціальних факторів у процесі стратегічного планування.
- Створення умов для збереження природних ресурсів.
- Сприяння розвитку людського капіталу.

Фактори впливу на економічну стратегію. Формування економічної стратегії підприємства залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають умови функціонування бізнесу та його здатність досягати поставлених цілей [29с119]. Ці фактори можна поділити на зовнішні (що походять із середовища, яке підприємство

не може контролювати) та внутрішні (які залежать від ресурсів і управління самого підприємства).

Таблиця 2. Вплив на економіку стратегії

Категорія факторів	Опис	Приклади
Політичні фактори	Вплив політичної стабільності, державної політики та регулювання.	Політична стабільність, податкова політика, законодавство, державні програми, міжнародні санкції.
Економічні фактори	Стан економіки та її динаміка.	Рівень ВВП, інфляція, валютний курс, безробіття, інвестиційний клімат.
Соціальні фактори	Демографічні та культурні аспекти, що впливають на ринок.	Рівень освіти, урбанізація, культурні традиції, соціальна нерівність, тренди споживання
Технологічні фактори	Розвиток технологій та інновацій.	Автоматизація, наукові дослідження.
Екологічні фактори	Стан навколишнього середовища та екологічні вимоги.	Зміни клімату, екологічні регуляції, енергоефективність, доступ до природних ресурсів.
Правові фактори	Наявність законодавчих норм та регуляцій, що впливають на бізнес.	Трудове законодавство, антимонопольне регулювання, міжнародні угоди, захист інтелектуальної власності.
Глобальні фактори	Вплив світових економічних і політичних подій.	Глобалізація, міжнародні кризи, коливання світових ринків, вплив міжнародних організацій.

Фактори впливу на економічну стратегію є багатовимірними та взаємопов'язаними. Їх аналіз дозволяє ефективно планувати та коригувати економічну політику, адаптуючи її до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі[14].

Політична стабільність є ключовою для залучення інвестицій та довгострокового розвитку. Економічні показники визначають потенціал для зростання та конкурентоспроможність країни. Соціальні тенденції впливають на формування попиту та робочу силу. Технологічні інновації відкривають нові можливості для бізнесу та держави. Екологічні вимоги стимулюють перехід до сталого розвитку. Правова база забезпечує прозорість і рівні умови для економічних суб'єктів. Глобальні виклики вимагають стратегічного мислення та гнучкості у формуванні політики.

Отже, успішна економічна стратегія базується на комплексному аналізі всіх факторів, їхньому прогнозуванні та інтеграції в планування, що дозволяє досягати стабільного економічного зростання.

### 1.3 Методичні Підходи до стратегічного аналізу підприємства.

Стратегічний аналіз підприємства є важливою складовою процесу розробки ефективної стратегії та забезпечення конкурентоспроможності. Для аналізу було обрано суб'єкт господарювання у сфері продажем первинної нерухомості – ФОП Мартинюк А.Ю. (ТОВ Європейські Липки)

Для стратегічного аналізу Відділу продажу первинної нерухомості ЖК "Європейські Липки" можна застосувати існуючі методичні підходи щодо аналізу економічної стратегії, адаптуючи їх до специфіки діяльності цього підрозділу.

З метою оцінки сильних і слабких сторін, а також для аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища для розробки ефективних стратегій було проведено SWOT-аналіз.

Сильні сторони:

- Висока якість та привабливість об'єктів нерухомості.
- Надійна репутація компанії-забудовника.
- Професійний склад команди продажу.
- Іноваційний підхід до дизайну та архітектури.
- Високий рівень задоволеності клієнтів.
- Росташування майбутнього об'єкту нерухомості.

Слабкі сторони:

- Висока конкуренція на ринку нерухомості.
- Залежність від змін в економічній ситуації (криза, інфляція).
- Обмеженість рекламних ресурсів і каналів просування.
- Дефіцит кадрів для масштабування.
- Високі витрати на обслуговування кредитів.

#### Можливості:

- Розвиток нових рекламних каналів (онлайн-платформи, соціальні мережі).
- Зростаючий попит на якісну нерухомість в престижних районах.
- Співпраця з банками для надання іпотечних кредитів клієнтам.
- Інтеграція «зелених» технологій.
- Розширення географії діяльності
- Нові державні програми, в зв'язку з зруйнованим майном.

#### Загрози:

- Коливання курсу валют і зміни в податковому законодавстві.
- Невизначеність на ринку нерухомості (кризи, зміни в економіці).
- Нестабільна політична ситуація.
- Посилення регулярних вимог.
- Зниження купівельної спроможності.

2.3 метою аналізу макроекономічних факторів, що можуть вплинути на продаж первинної нерухомості було здійснено ESTEL-аналіз. 3 метою аналізу макроекономічних факторів, що можуть вплинути на продаж первинної нерухомості було здійснено ESTEL-аналіз

#### Політичні фактори:

- Законодавчі зміни в галузі нерухомості (регулювання ринку).
- Місцева політика розвитку інфраструктури (будівництво нових доріг, транспортних вузлів).

#### Економічні фактори:

- Рівень інфляції та відсоткові ставки за іпотечними кредитами.
- Зміни в купівельній спроможності населення.

#### Соціальні фактори:

- Попит на новобудови серед молодих сімей та міграція до великих міст.
- Тренди щодо якості житла, екологічних стандартів.

#### Технологічні фактори:

- Використання новітніх технологій в будівництві та маркетингу (3D-візуалізації, віртуальні тури).

- Розвиток онлайн-продажів через вебсайти, мобільні додатки.

Екологічні фактори:

- Тренд на енергоефективні будівлі, зелена сертифікація.

- Заборона на будівництво в певних зонах через екологічні обмеження

Правові фактори:

- Зміни в законодавстві щодо купівлі-продажу нерухомості.

- Новація в умовах забудови, земельних прав.

3. Аналіз п'яти сил Портера

Мета: Визначити конкурентне середовище в галузі продажу первинної нерухомості.

Конкуренція всередині галузі:

Високий рівень конкуренції серед забудовників, тому важливо мати сильну унікальність пропозиції (наприклад, екологічні чи смарт-квартири).

Загроза нових конкурентів:

Середній рівень бар'єрів входу на ринок: капіталовкладення у будівництво, ліцензування та регулювання діяльності.

-Загроза заміників:

Висока, особливо через популярність оренди житла та альтернативні форми житла (наприклад, модульні будинки, реконструкція).

- Переговорна сила постачальників:

Висока в залежності від цін на будівельні матеріали та доступу до землі.

- Переговорна сила покупців:

Середня: покупці можуть вибирати серед багатьох забудовників, але з новобудовами зазвичай є обмежена кількість на ринку в залежності від локації.

Для будь-якого підприємства портібно, враховувати усі внутрішні і зовнішні фактори, що можуть впливати на продажі, зокрема конкурентне



середовище, макроекономічні умови та зміни в політиці і законодавстві. Систематичний аналіз через SWOT, PESTEL, п'яти сил Портера та інші методи дозволить ефективно адаптувати стратегію продажу до вимог ринку і забезпечити стабільний попит на об'єкти нерухомості.

Таким чином, у першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування економічної стратегії у підприємницькій діяльності. Зокрема, визначено сутність економічної стратегії як важливого інструменту довгострокового управління та її основні види, серед яких виділяються корпоративна, бізнес-стратегія та функціональна стратегія.

Було детально проаналізовано принципи формування економічної стратегії, які є ключовими у забезпеченні її ефективності. До них належать системність, гнучкість, інноваційність, орієнтація на клієнта, економічна ефективність та сталий розвиток. Зазначено, що дотримання цих принципів забезпечує логічність і послідовність у процесі розробки стратегічних рішень.

Також розглянуто основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стратегію, які включають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Наголошено на необхідності їх комплексного аналізу для адаптації стратегії до змін у бізнес-середовищі. Таким чином, знання теоретичних основ формування економічної стратегії дає змогу підприємствам ефективно планувати свою діяльність, забезпечувати конкурентоспроможність і досягати довгострокових цілей у динамічних умовах ринку

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

2.1. Методологічна основа та інструментарій діагностики поточного стану підприємства

Сучасний ринок нерухомості характеризується високою динамічністю та залежністю від зовнішніх і внутрішніх факторів. Основні тенденції, що впливають на економічні стратегії підприємств, включають:

- Зростання попиту на якісне житло внаслідок урбанізації та змін у житлових уподобаннях.
- Високий рівень конкуренції серед забудовників, які намагаються запропонувати унікальні переваги своїх об'єктів.
- Залежність від економічної стабільності, включаючи рівень інфляції, облікову ставку, купівельну спроможність населення.
- Цифровізація продажів, використання інноваційних технологій (CRM-систем).

Однією з особливостей розвитку ринкової економіки є не лише посилення конкурентної боротьби, а й зміни у виробничих технологіях, зростання рівня автоматизації та комп'ютеризації обробки економічної інформації, постійні корективи в податковому законодавстві, а також коливання відсоткових ставок і валютних курсів [29].

У таких умовах керівники підприємств стикаються з низкою складних завдань, для вирішення яких важливим інструментом є фінансова діагностика. Це потужний метод дослідження, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, раціоналізації використання матеріальних і фінансових ресурсів [24].

Одним із ключових аспектів ефективного управління є аналіз фінансового стану підприємства, який дозволяє оцінити вплив різних чинників на його діяльність, прогнозувати рівень рентабельності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансовий стан підприємства є важливим показником його виробничої та економічної стабільності. Стан компанії напряму залежить від ефективності її виробничої, комерційної та фінансової діяльності [14]. У разі успішної реалізації запланованих завдань ці процеси позитивно впливають на фінансові результати.

Перехід економіки України до ринкових умов, розширення прав підприємств у фінансово-економічній сфері збільшує потребу у своєчасному аналізі фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємств. Цей аналіз допомагає знайти шляхи зміцнення економічної безпеки [2].

Своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства має вирішальне значення. Жоден власник не може ігнорувати потенційні можливості збільшення доходу, які можна виявити лише через якісний фінансовий аналіз [14].

Постійний моніторинг ліквідності платоспроможності та фінансової стабільності компанії дозволяє оцінити її ефективність та сприяти зростанню прибутковості.

Фінансовий стан підприємства також враховується банками під час розгляду умов кредитування та встановлення відсоткових ставок. Таким чином, стабільна фінансова позиція підприємства забезпечує йому доступ до вигідних фінансових інструментів [6].

Виробнича діяльність прямо впливає на фінансовий стан. Позитивними чинниками є безперервний випуск якісної продукції, високі обсяги реалізації та зниження собівартості [12]. Навпаки, неритмічність процесів, труднощі у збуті продукції чи погіршення її якості призводять до зниження надходжень і, відповідно, платоспроможності.

Відсутність коштів у свою чергу може спричинити перебої у виробничих процесах, що ставить під загрозу економічну безпеку підприємства.

Наявність надійної системи економічної безпеки є важливим фактором стабільного функціонування та розвитку підприємства. Економічна

безпека передбачає захищеність бізнесу від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко адаптуватися до викликів і загроз, що виникають у процесі діяльності [13].

Рівень економічної безпеки підприємства багато в чому залежить від того, наскільки ефективно керівники та спеціалісти здатні запобігати потенційним загрозам і нейтралізувати наслідки негативних впливів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Основним завданням фінансової діяльності підприємства є забезпечення стабільного надходження фінансових ресурсів та їх раціонального використання. Важливим є досягнення оптимального співвідношення між власними і залученими коштами, а також збереження фінансової стійкості для забезпечення ефективного функціонування бізнесу [6]. Саме це обумовлює значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства як важливого інструменту забезпечення його економічної безпеки.

Для ефективного управління фінансовим станом компанії необхідно регулярно проводити його оцінку, використовуючи різноманітні методи та підходи аналізу [4]. Основними етапами фінансової діагностики є:

Оптимізація системи управління підприємством, яка передбачає врахування сучасних вимог до фінансової прозорості. Для великих компаній ефективною моделлю може стати бюджетне управління.

Формування відповідної організаційної структури, що враховує поділ компанії на окремі бізнес-одиниці.

Організація роботи фінансової служби, яка має забезпечувати доступ до інформації за всіма напрямками, включаючи:

- об'єкти фінансового управління;
- управлінські процеси (планування, аналіз, прогнозування);
- фінансові потоки.

Необхідно також надати персоналу сучасні методи і засоби фінансового управління та навчити їх працювати в оновлених умовах.

Розробка стандартів управлінського обліку, які мають охоплювати всі підрозділи та види діяльності. Важливим є забезпечення узгодженості між управлінським і бухгалтерським обліком для своєчасного отримання та аналізу фінансової інформації.

Автоматизація управління за допомогою сучасних технологій, що дозволяє оптимізувати виконання зазначених завдань.

Оскільки підприємство слід розглядати як систему, що постійно вдосконалюється, важливо починати цей процес із комплексної діагностики. Вона, подібно до медичного обстеження, є стартовим етапом будь-якої трансформації.

Економічна діагностика виконує три ключові функції:

Оціночна: визначає стан об'єкта управління;

Діагностична: ідентифікує можливі зміни стану об'єкта;

Пошукова: допомагає знайти способи поліпшення або відновлення ефективності.

Завдяки цим функціям економічна діагностика дозволяє:

- приймати обґрунтовані управлінські рішення у фінансовій сфері;
- вивчати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства;
- ідентифікувати ознаки фінансових проблем на ранніх стадіях;
- формувати адекватну фінансову політику, стратегію і тактику;
- робити висновки про поточний фінансовий стан компанії та прогнозувати його зміни;
- визначати заходи для покращення фінансового стану.

Таким чином, систематичний аналіз фінансового стану є важливим елементом ефективного управління, спрямованого на підвищення економічної безпеки підприємства [8].

Діагностика фінансового стану є невід'ємною складовою ефективного фінансового управління будь-якого підприємства [8]. Вона включає

всебічний аналіз результатів його господарської діяльності, яка вважається ефективною за умови:

- раціонального використання наявних ресурсів;
- своєчасного виконання фінансових зобов'язань;
- забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

У контексті переходу економіки України до ринкових механізмів значно підвищується значущість якісного і своєчасного аналізу фінансового стану підприємств, їх ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності. Крім того, важливим аспектом є пошук можливостей для підвищення прибутковості та забезпечення фінансової стабільності підприємства [3].

Систематична оцінка фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та стійкості є необхідною, оскільки фінансова спроможність підприємства на пряму впливає на його дохідність і розмір отриманого прибутку [11].

Цілі діагностики фінансового стану:

- оцінка темпів розвитку підприємства;
- виявлення резервів для підвищення рентабельності виробництва;
- зміцнення фінансової стабільності та спроможності виконувати фінансові зобов'язання.

Основні завдання діагностики фінансового стану включають:

1. Аналіз рентабельності та фінансової стабільності підприємства.
2. Оцінку ефективності використання активів, зокрема оборотних.
3. Дослідження динаміки показників ліквідності та платоспроможності.
4. Визначення рівня ділової активності.
5. Оцінку ефективності використання фінансових ресурсів.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства має базуватися на принципах:

- системності й комплексності;

- постійності аналізу;
- законності та дотримання вимог нормативної бази;
- поєднання попереджувальних і реактивних заходів;
- прозорості та конфіденційності інформації;
- компетентного підходу до управління;
- економічної обґрунтованості впроваджуваних заходів.

Діагностика фінансового стану передбачає використання різних методик аналізу. Методи фінансового аналізу класифікують на:

- Неформалізовані, які базуються на логічних висновках, досвіді та інтуїції аналітика. Вони часто є суб'єктивними.
- Формалізовані, що використовують науково обґрунтовані математичні залежності й взаємозв'язки. Ці методи є більш об'єктивними та широко застосовуються в практиці.

Результати фінансової діагностики формують базу для розробки планів і прогнозів щодо стабілізації чи покращення фінансового стану підприємства. Інвестори й кредитори аналізують ці показники для мінімізації ризиків та встановлення справедливих умов фінансування [7].

Підсумкові висновки діагностики повинні бути чіткими, конструктивними і спрямованими на оптимізацію діяльності підприємства. Особливу цінність представляє використання збалансованої системи показників для планування майбутнього розвитку [6].

Ключові напрями фінансової діагностики:

1. Аналіз фінансових звітів для складання «економічного паспорта» підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг, оцінка ринкових позицій та асортименту продукції.
3. Оцінка якості управління, компетенцій персоналу та рівня інтелектуального потенціалу.
4. Аналіз взаємодії з постачальниками та клієнтами, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори успіху.

Таким чином, системна діагностика фінансового стану є важливим інструментом для управління фінансовою безпекою та підвищення ефективності діяльності підприємства [3].

## 2.2 Механізми проведення аналізу ринку та конкурентного середовища.

Аналіз ринку є важливою частиною функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузі. Ринок постійно змінюється під впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, тому компаніям необхідно мати ефективний механізм для виявлення цих змін і адаптації до них. Грамотно проведений аналіз ринку дозволяє визначити ключові тенденції, зрозуміти потреби споживачів, оцінити конкурентне середовище та виявити можливості для розвитку. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростаючої конкуренції та впливу глобалізаційних процесів аналіз ринку стає важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень. Завдяки комплексному підходу до аналізу підприємства можуть виявляти свої сильні та слабкі сторони, розробляти конкурентні стратегії та знижувати ризики.

Основні етапи проведення аналізу ринку.

Процес аналізу ринку включає кілька послідовних етапів:

### 1. Формулювання мети аналізу:

Визначення ключових питань, на які потрібно отримати відповіді (оцінка попиту, аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії тощо).

### 2. Збір даних:

Використання первинних (опитування, інтерв'ю, фокус-групи) та вторинних джерел (статистичні дані, звіти, ринкові дослідження).

### 3. Обробка та аналіз інформації:

Застосування різних методів дослідження (SWOT, PESTEL, аналіз п'яти сил Портера тощо).



#### 4. Формулювання висновків та рекомендацій:

Підготовка аналітичного звіту з конкретними висновками для впровадження у бізнес-стратегію.

Механізми проведення аналізу ринку

##### 1. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є базовим інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Він включає:

- Сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги підприємства.
- Слабкі сторони (Weaknesses) – аспекти, які потребують вдосконалення.
- Можливості (Opportunities) – зовнішні фактори, що сприяють розвитку.
- Загрози (Threats) – виклики, які можуть негативно вплинути на бізнес.

##### 2. PESTEL-аналіз

Цей метод оцінює макроекономічні фактори, що формують ринкове середовище:

- Політичні (Political): законодавство, державне регулювання.
- Економічні (Economic): інфляція, рівень доходів населення.
- Соціальні (Social): демографічні зміни, поведінка споживачів.
- Технологічні (Technological): впровадження інновацій.
- Екологічні (Environmental): тренди щодо екологічності продуктів.
- Правові (Legal): податкові реформи, ліцензування.

##### 3. Аналіз п'яти сил Портера

Цей метод використовується для оцінки конкурентного середовища:

- Конкуренція між існуючими гравцями.
- Загроза нових учасників.
- Загроза заміників.
- Вплив постачальників.

- Вплив покупців.

#### Маркетинговий аналіз

Спрямований на вивчення споживацьких уподобань, рівня попиту та пропозиції, цінової політики. Основними інструментами маркетингового аналізу є сегментація ринку, опитування клієнтів, аналіз конкурентів та динаміки ринкових цін.

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високою динамічністю, постійними змінами ринкових умов і зростаючою конкуренцією, підприємства повинні приділяти особливу увагу аналізу ринку. Для суб'єктів господарювання, таких як ТОВ «Європейські Липки», ринкова діагностика є ключовим інструментом у формуванні ефективної стратегії розвитку, оскільки дозволяє визначити поточний стан ринку, виявити конкурентні переваги, зрозуміти потреби споживачів і передбачити майбутні зміни.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на комплексному аналізі ринкового середовища. Діагностика ринку забезпечує підприємству розуміння основних тенденцій у галузі, дає змогу оцінити позиції конкурентів, ефективність внутрішніх процесів і потенціал для розширення своєї частки на ринку.

#### Механізми проведення конкурентного середовища.

Для розробки стратегії розвитку вашого бізнесу важливо чітко розуміти, хто є вашими конкурентами, які працюють у схожих сферах, які ідеї та підходи у вас збігаються, а також які сильні та слабкі сторони має кожен із них. Без глибокого розуміння конкурентного середовища складно передбачити можливі ризики та визначити основних суперників у вашому сегменті ринку. Конкурентний аналіз є важливим етапом при створенні плану розвитку компанії. Вивчивши зовнішні фактори, маркетологи зможуть врахувати специфіку вашого продукту або послуги та розробити ефективну

маркетингову стратегію, яка допоможе виділитися серед інших учасників ринку.

Аналіз конкурентів – це інструмент, що дозволяє зібрати інформацію про діяльність інших компаній, які пропонують подібні товари або послуги. Завдяки такому аналізу можна визначити їхні сильні та слабкі сторони, дослідити асортимент, підходи до ціноутворення та інші аспекти бізнес-діяльності. Отримана інформація дозволяє створити унікальну пропозицію для клієнтів, завдяки чому компанія зможе привернути більше покупців і зайняти вигідну позицію на ринку.

Чому важливо проводити конкурентний аналіз?

Деякі підприємці ризикують запускати свій бізнес без глибокого аналізу конкурентного середовища. На початкових етапах така стратегія може працювати, однак у довгостроковій перспективі бізнес ризикує зіткнутися з невдачами. Аналіз взаємодії клієнта з брендом на різних етапах життєвого циклу може виявити слабкі показники та продемонструвати, що конкуренти здатні запропонувати більше переваг [26]. Наприклад, кращий сервіс або більш вигідні ціни. Для випередження таких компаній необхідно розуміти їхні слабкі місця, водночас підкреслюючи власні переваги. Конкурентний аналіз допомагає знайти відповіді на ці питання та сформулювати цінності, які будуть основою для розвитку вашого бренду [8].

Проведення детального аналізу ринку стає особливо важливим, коли компанія планує вихід нового продукту. Завдяки конкурентному аналізу можна краще зрозуміти, як привернути увагу клієнтів до нової пропозиції, яка ще не отримала достатньої популярності [9]. Це допоможе створити конкурентні переваги та в майбутньому запровадити інновації як у сам продукт, так і в способи його просування.

Крім того, потрібно врахувати, як ваші конкуренти представлені в онлайн-просторі. У сучасних реаліях цифрова присутність є ключовим фактором успіху [13]. Онлайн-покупки стали невіддільною частиною життя

багатьох людей, тому важливо забезпечити помітність вашого бренду у цифровому середовищі та вирізнитися на тлі інших гравців ринку [22].

Переваги аналізу конкурентів:

Аналіз конкурентів дозволяє підприємству розробляти ефективні стратегії та зберігати конкурентоспроможність. Основні переваги:

1. Розуміння ринкової ситуації:
  - Аналіз допомагає виявити тенденції ринку, вільні ніші та перспективні сегменти.
  - Дозволяє зрозуміти поведінку клієнтів і їхні уподобання.
2. Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів:
  - Дає змогу побачити, що роблять конкуренти краще, і використати ці знання для вдосконалення.
  - Виявляє слабкі місця конкурентів, які можна перетворити на свої переваги.
3. Розробка унікальної пропозиції:
  - Допомагає створити продукт чи послугу, які вирізнятимуться на фоні інших гравців ринку.
  - Забезпечує краще позиціонування на ринку.
4. Оптимізація бізнес-процесів:
  - Дає змогу вивчити досвід конкурентів і адаптувати успішні практики до власного бізнесу.
  - Сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності.
5. Покращення маркетингової стратегії:
  - Дозволяє побачити, які рекламні канали працюють найкраще.
  - Підвищує точність таргетингу і ефективність рекламних кампаній.

*Етапи складання аналізу конкурентів*

1. Визначення конкурентів
  - Ідентифікуйте прямих і непрямих конкурентів:

- Прямі конкуренти — компанії, які пропонують аналогічні товари чи послуги для тієї ж цільової аудиторії.

- Непрямі конкуренти — компанії, що задовольняють схожі потреби іншими способами.

- Для ЖК, наприклад, це можуть бути інші забудовники, які продають житло в тому ж сегменті.

## 2. Збір інформації

- Джерела інформації:

- Вебсайти конкурентів.

- Соціальні мережі та онлайн-реклами.

- Відгуки клієнтів (на форумах, платформах нерухомості).

- Публічні звіти та аналітика ринку.

- Фокус на:

- Продукт (якість, дизайн, додаткові послуги).

- Ціни та умови (акції, іпотека, розстрочка).

- Рекламну стратегію (основні канали, креативи, ключові повідомлення).

## 3. Аналіз продуктів та послуг

- Оцінка характеристик нерухомості:

- Розташування (інфраструктура, транспортна доступність).

- Планування та матеріали.

- Додаткові сервіси (охорона, благоустрій території).

- Порівняння цінової політики:

- Рівень цін.

- Гнучкість умов оплати.

## 4. Оцінка маркетингових стратегій

- Канали просування:

- Реклама в інтернеті (Google Ads, Facebook, Instagram).

- Співпраця з агентствами нерухомості.

- Прямі продажі через відділи обслуговування клієнтів.

- Аналіз унікальної торгової пропозиції (УТП):

#### 5. SWOT-аналіз конкурентів:

Сильні сторони: Що в конкурентів працює найкраще?

Слабкі сторони: У чому їхні недоліки?

Можливості: Як змінити ринкову ситуацію на свою користь?

Загрози: Що роблять конкуренти, щоб посилити свої позиції?

Збір вхідних дани:

#### 1. Загальні параметри ринку.

Обсяг ринку ( $V_r$ ) – загальний обсяг продажів у галузі за певний період:

$$V_r = \sum_{i=1}^n V_i$$

Де  $V_i$  – обсяг продажів кожного конкурента.

#### 2. Доля компанії на ринку ( $S_c$ ).

$$S_c = \frac{V_c}{V_r} * 100,$$

де  $V_c$  – обсяг продажів,

$V_r$  – загальний обсяг ринку,

#### 3. Динаміка ринку ( $G_r$ ):

$$G_r = \frac{V_r^{(t)} - V_r^{(t-1)}}{V_r^{(t-1)}} * 100$$

Де  $V_r^{(t)}$  і  $V_r^{(t-1)}$  – обсяг ринку у поточному і попередньому періоді.

#### 4. Цінові тренди:

Середня ціна на ринку ( $P_{avg}$ )

$$P_{avg} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i * V_i)}{V_r}$$

де  $P_i$  — ціна кожного конкурента

Аналіз конкурентного середовища:

Таблиця 3. Аналіз конкурентів (ТОВ «Європейські Липки»)

Назва житлового комплексу	Ціни			Акції
	Кімнатність	За даними з інтернету за 18.11.2024 року		За даними з інтернету (ЛУН) за 18.11.2024
		Мінімальна площа ,м2	Мінімальна ціна за м2, грн.	
ЖК Європейські Липки	1	30	32900	Будинок 1
	2	56	29900	
	3	84	29900	
	Дворівневі	94	29900	
ЖК Сенс сіті	1	36	32000	Точно не вкладаються в терміни враховуючи обсяг будівництва, на днях також впав кран , в зв'язку з чим, зупинилось будівництво
	2	60	31000	
	3	97	30000	
	Дворівневі	-	-	
ЖК Оксфорд	1	39	33000	Будинок 3
	2	61	32500	
	3	-	-	
	Дворівневі	-	-	
ЖК Софіхаус	1	29	30800	Будинок 3 (малоповерхівки, будують пів року будинок).
	2	56	30800	
	3	-	-	
	Дворівневі	-	-	

2. Аналіз ринкової частки конкурентів ( $S_k$ ):

$$S_k = \frac{V_k}{V_r} * 100.$$

де  $V_k$  — обсяг продажів конкурента.

3. Коефіцієнт ринкової концентрації (CR):

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$$

Де  $S_i$  — частка кожного з  $n$ - найбільших конкурентів.

Аналіз споживчого сегменту.

Мета: зрозуміти поведінку споживачів.

1. Рівень задоволеності (CS)

$$CS = \frac{\text{Кількість задоволених клієнтів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} * 100$$

2. Коефіцієнт повторних покупок (RR)

$$RR = \frac{\text{Кількість повторних покупок}}{\text{Загальна кількість покупок}} * 100.$$

Аналіз зовнішніх факторів

Мета: оцінити зовнішнє середовище , що впливає на ринок.

1. PEST – аналіз:

Політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), чинники.

2. Оцінка макроекономічного середовища (ME):

$$ME = \int (P.E.S.T.)$$

де , PEST – показники впливу зовнішніх факторів на ринок.

Механізми аналізу ринку та конкурентного середовища є важливим інструментом для забезпечення успішної діяльності підприємства. Вони дозволяють зібрати та проаналізувати інформацію про споживачів, конкурентів і ринкові тенденції, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також виявити нові можливості. Ефективне використання цих механізмів сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень, зменшенню ризиків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На прикладі («ТОВ Європейські Липки»):

1. *Обсяг ринку*: Загальний ринок нерухомості в сегменті становить  $V_r = 10,000$  квартир за рік . Частка ТОВ «Європейські Липки» -  $S_c = 12\%$ , що свідчить про стабільну позицію на ринку.

2. *Конкурентне середовище*: Ринок має достойну конкуренцію ( $CR_4 =$



65%,  $HNI = 1500$ ), що вказує на середній рівень конкуренції.

3. *Цінові тренди*: Середня ціна в сегменті ( $P_c = 32\,900$ грн/м<sup>2</sup>),

4. *Споживачі*: Рівень задоволеності клієнтів  $CS = 90\%$ , що вказує на високий рівень довіри до забудовника.

5. *Зовнішні фактори*: Економічна ситуація та доступність іпотечних програм створюють сприятливі умови для зростання продажів.

### 2.3. Оцінка фінансового потенціалу та ресурсів підприємства

#### Доходи та витрати підприємства.

Оцінка фінансового потенціалу та ресурсів підприємства є основою для розуміння його спроможності до розвитку, стабільності функціонування та ефективного використання наявних можливостей. Проаналізуємо основні аспекти для ТОВ "Європейські Липки":

#### *Джерела доходів*

- Основними джерелами доходів ТОВ "Європейські Липки" є:
- Продаж нерухомості: квартири, комерційні приміщення, місця для паркування. Значна частка доходів формується за рахунок продажу квартир, які відповідають вимогам бізнес-класу.
- Надання додаткових послуг: включає послуги дизайну інтер'єрів, юридичного супроводу угод, консультацій щодо іпотечного кредитування.

Реалізація акційних пропозицій: акції та спеціальні умови продажу для стимулювання попиту.

#### *Основні витрати*

Будівельні витрати: придбання матеріалів, оренда чи утримання будівельної техніки, оплата праці будівельників та підрядників.

Операційні витрати: утримання офісних приміщень, адміністративні витрати.

Рекламні витрати: інвестиції в маркетинг, зокрема цифрові кампанії, просування через агентства нерухомості, PR-активності.

Фінансові витрати: сплата відсотків за кредитами чи позиками.

### *Рівень прибутковості*

Рентабельність продажів в ТОВ Європейські Липки розраховується по формулі:

$$R_p = \frac{ЧП}{ВД} * 100\%$$

де  $R_p$ - рівень рентабельності.

ЧП- чистий прибуток.

ВД- Загальний обсяг доходів.

Для ТОВ Європейські Липки рівень рентабельності є стабільним завдяки високому попиту на об'єкти житлової нерухомості.

*Структура активів і пасивів.*

Фінансова стабільність підприємства залежить від збалансованості активів і пасивів.

Таблиця 4. Активи і пасиви фанансової стабільності ТОВ Європейські Липки

Активи		Пасиви	
Матеріальні активи	Готові об'єкти нерухомості, земельні ділянки, будівельна техніка та обладнання.	Власний капітал	Інвестиції забудовників у розвиток будівельних проектів.
Нематеріальні активи	Сформований бренд, репутація на ринку нерухомості, розвинена клієнтська база.	Позиковий капітал	Кредити від банків, розтермінування від забудовника.
Фінансові активи	Кошти на рахунках, короткострокові фінансові вкладення.	Поточні зобов'язання	Зобов'язання перед підрядниками та співробітниками ,платежі постачальникам будівельних матеріалів

### *Фінансові коефіцієнти*

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ "Європейські Липки" використовуються такі показники:

Коефіцієнт ліквідності: співвідношення поточних активів і поточних зобов'язань, що демонструє здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової автономії: відображає частку власного капіталу у фінансуванні діяльності.

Динаміка прибутків: зміни чистого прибутку у порівнянні з попередніми періодами, що є індикатором успішності бізнесу

#### *Оцінка матеріально-технічних ресурсів*

Матеріально-технічна база підприємства визначає його здатність виконувати будівельні роботи та забезпечувати високу якість продукції. Будівельна база: наявність сучасного обладнання, власного автопарку будівельної техніки для виконання великомасштабних проєктів. Інноваційні технології: використання енергоефективних матеріалів, сучасних архітектурних і технічних рішень, що відповідають європейським стандартам.

Інфраструктура об'єктів: планування житлових кварталів з урахуванням зручності для мешканців (озеленення, зони для відпочинку, сучасні паркінги).

#### SWOT- аналіз фінансового потенціалу.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість Будівництва	Залежність від вартості будівельних матеріалів
Ефективний менеджмент	Тривалі та максимальні строки закінчення будівництва
Сучасна матеріально-технічна база	Відсутність достатньої гнучкості у відповідь на ринкові коливання.
Стабільний рівень продажів	Високі операційні витрати
Довіра клієнтів і інвесторів	Значне кредитне навантаження
Можливості	Загрози
Залучення нових інвесторів	Економічна нестабільність у регіоні
Розширення портфеля об'єктів	Зміни в законодавстві щодо будівництва
Робота з новими Державними програмами, Наприклад: (Єоселя, Євідновлення)	Інфляція та зростання собівартості будівництва
Залучення державних замовлень і участь у тендерах.	Ризики, пов'язані з довгими термінами повернення інвестицій у нерухомість
Використання сучасних технологій	Зростання конкуренції

Оцінка фінансового потенціалу ТОВ "Європейські Липки" показує, що підприємство має стабільні джерела доходу, розвинуту матеріально-технічну базу та високий кадровий потенціал. Разом з тим, високі витрати та залежність від економічних умов створюють виклики, які можна подолати за рахунок оптимізації витрат і залучення нових джерел фінансування. Така оцінка слугує основою для розробки ефективної стратегії розвитку компанії. У другому розділі було проведено аналіз і оцінку економічної стратегії підприємства в умовах сучасного ринку. На основі отриманих даних встановлено, що ефективність стратегії залежить від адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, раціонального використання ресурсів та здатності впроваджувати інновації.

Проведений аналіз ринкового середовища дозволив оцінити конкурентну позицію підприємства, зокрема, його частку на ринку, рівень конкурентоспроможності та ключові виклики, з якими стикається компанія. За допомогою методів PEST-аналізу було визначено основні фактори зовнішнього впливу, які можуть як сприяти, так і перешкоджати реалізації стратегічних цілей. SWOT-аналіз допоміг виявити сильні сторони підприємства, які слід розвивати, а також слабкі сторони, що потребують усунення.

Дослідження фінансового стану підприємства продемонструвало його стабільність у поточних умовах, але також вказало на необхідність оптимізації витрат і диверсифікації джерел доходу. Оцінка конкурентного середовища показала, що ринок характеризується середнім рівнем конкуренції, і для збереження конкурентних переваг підприємству необхідно посилювати маркетингову активність та інвестувати в інновації.

Висновки цього розділу підтверджують, що існуюча економічна стратегія потребує вдосконалення з урахуванням сучасних викликів ринку. Основними напрямками для покращення є:

- підвищення ефективності використання ресурсів,
- впровадження інновацій у бізнес-процеси,

- зміцнення позицій на ринку через розширення каналів збуту та вдосконалення обслуговування клієнтів. Таким чином, аналіз підтвердив, що підприємство має потенціал для стійкого розвитку за умови оптимізації економічної стратегії відповідно до сучасних умов ринку.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОЗРОБКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Механізм розробки стратегічних ініціатив

Науковці виділяють низку ключових завдань, які слід враховувати при стратегічному управлінні бізнес-процесами. До них належать моніторинг зовнішнього середовища, оцінка інертності системи, розробка та впровадження інструментів управління, забезпечення прогнозування та інформаційного супроводу для ухвалення рішень, а також аналіз ризиків у нестабільних умовах.

Ефективність стратегічного управління бізнес-процесами досягається завдяки використанню збалансованої системи показників [26]. Вона сприяє більш обґрунтованим управлінським рішенням, забезпечує координацію стратегічних і оперативних цілей, а також дозволяє досягти узгодженості результатів бізнес-процесів між підрозділами та підприємством загалом.

Для глибшого аналізу застосовуються спеціалізовані інструменти, такі як матриця оцінки ефективності бізнес-процесів. Цей підхід передбачає порівняння фактичних показників підприємства з відповідними результатами конкурентів, які демонструють вищу ефективність. Інструмент включає аналіз окремих напрямків діяльності, таких як якість обслуговування клієнтів, маркетинг, продуктивний портфель, виробничі процеси та ефективність управління персоналом. Оцінка здійснюється як для досліджуваного підприємства, так і для провідних конкурентів [17].

Також застосовується матриця прийняття рішень, яка дозволяє визначити ключові критерії конкретної ситуації та надати кожному з них відповідний рівень важливості. Це дає змогу краще структурувати процес прийняття рішень і врахувати всі значущі фактори [10].

Таблиця 5. Іноваційний розвиток ТОВ «Європейські Липки»

Реалізація інноваційних проєктів	Розвиток інноваційного потенціалу
<b>Масштабування виробництва</b>	1.Розробка та впровадження «зелених» технологій 2.Вдосконалення проєктування сучасних житлових комплексів. 3.Розвиток автоматизації та цифрових інструментів у будівництві. 4.Інвестиції в інноваційній матеріали (енергоефективні, екологічні).
1.Аналіз існуючих проєктів і ресурсів. 2.Вибір стратегічних ініціатив: -Модернізація будівельної техніки. -Оптимізація постачання матеріалів . 3.Планування масштабних житлових комплексів.	
<b>Зростання частки ринку та укріплення позицій</b>	1.Розвиток науково-дослідного потенціалу: -Участь у програмах сталого будівництва. 2. Впровадження сучасних CRM- систем для обслуговування клієнтів.
1.Аналіз конкурентного середовища. 2.Вибір стратегій розвитку: -Застосування BIM(Building Information Modeling) - Підвищення якості будівництва. 3.Вдосконалення сервісу обслуговування покупців та інвесторів.	
<b>Вихід на новий ринок</b>	1.Формування кадрового потенціалу: -навчання працівників сучасним технологіям. 2.Розвиток фінансового потенціалу: -Прозорість для інвесторів. -Створення резервного фонду для ризиків.
1.Дослідження попиту в нових регіонах. 2.Створення адаптованих пропозицій для локальних ринків.	

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства повинно здійснюватися комплексно, дотримуючись чіткої послідовності дій. Для інноваційно-орієнтованих підприємств цей процес має включати стратегічні цілі, спрямовані на розвиток інновацій. Основним завданням є узгодження бізнес-процесів із загальною стратегією компанії, що передбачає визначення пріоритетних напрямків, завдань і етапів реалізації інноваційного розвитку. У цьому допоможе метод побудови дерева цілей. Зазвичай стратегічні цілі

підприємств, орієнтованих на інновації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності через впровадження нових технологій і зміцнення позицій на ринку. Для досягнення таких результатів бізнес-процеси мають бути інноваційними за своєю суттю, що забезпечується використанням сучасних інструментів і передових методів управління.

Для ефективної трансформації бізнес-процесів важливо сформулювати оптимальну модель матриці та розробити відповідні стратегії. Один із популярних підходів у цьому процесі – **метод сценаріїв**, який передбачає створення прогнозів для кожного можливого варіанту дій. Метод дозволяє оцінити як позитивні, так і негативні наслідки реалізації кожного з рішень. Серед сучасних інструментів, які все частіше використовуються у стратегічному управлінні бізнес-процесами, слід відзначити **метод Форсайту**. Його ключова особливість – спрямованість на аналіз перспектив розвитку науки та технологій, які є критично важливими для інноваційної діяльності підприємства. Форсайт допомагає підприємству визначати напрямки розвитку, орієнтуючись на технологічний прогрес та інноваційні тенденції.

Щоб обрати найкращий варіант перепроєктування бізнес-процесів, доцільно застосувати **метод "дерева рішень"**. Цей підхід дозволяє оцінити можливі варіанти шляхом розгалуженого аналізу та обрати оптимальний сценарій. Після вибору стратегії управління бізнес-процесами в межах проєкту перепроєктування призначається відповідальна особа, яка розробляє детальний план реалізації. Такий план включає розподіл завдань між учасниками проєкту, встановлення термінів виконання робіт, а також забезпечення безперервного моніторингу виконання задач. Контроль за показниками дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи.

Регулярний аналіз та оптимізація бізнес-процесів, орієнтованих на інноваційний розвиток, сприяють покращенню ефективності діяльності підприємства. Це дозволяє скоротити витрати на інновації, а також



переглянути стратегічні цілі та напрями розвитку. У результаті підприємство отримує конкурентні переваги, підвищує адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує довгострокову стабільність та ефективність реалізації інноваційних ініціатив.

Таблиця 6. Алгоритм стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку для ТОВ «Європейські Липки»

Етап	Дії	Інструменти/метод	Результати
1. Аналіз поточного стану	Визначення стратегічних цілей та пріоритетів інноваційного розвитку	-Дерево цілей (Нормативне та фактичне). - SWOT- аналіз	Сформовані стратегічні цілі розвитку компанії
2. Оцінка бізнес-процесів	Оцінка ефективності існуючих бізнес-процесів	-Матриця оцінки ефективності бізнес-процесів. -Порівняльний аналіз показників.	Визначені проблемні зони
3. Порівняння та коригування	Зіставлення нової моделі з існуючими умовами	-бенчмаркінг. -DMM-аналіз	Розриви між моделями.
4. Розробка альтернатив	Формування варіантів оптимізація бізнес-процесів.	-Факторний аналіз.	Розроблені кілька варіантів стратегій .
6. Вибір оптимальної стратегії	Вибір підходящого сценарію впровадження.	-«Дерево Рішень». -Аналіз витрат і вигод	Обрана стратегія впровадження
7. Реалізація стратегії	Виконання заходів згідно з стратегією	-Календарний план виконання робіт. -Контроль виконання.	Реалізовані заходи з оптимізації бізнес-процесів
8. Контроль і корекція	Моніторинг виконання та внесення коректив	-КРІ	Забезпечена адаптації стратегій до змін умов.

Таким чином, для забезпечення стабільного функціонування підприємства та збереження його конкурентоспроможності необхідно систематично керувати бізнес-процесами. Реалізація інноваційного розвитку передбачає стратегічний підхід до управління цими процесами. Грамотно розроблена стратегія забезпечить досягнення підприємством запланованих результатів у сфері інновацій у довгостроковій перспективі.

Запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами,

орієнтованими на інноваційний розвиток, дозволяє впровадити комплексний підхід до організації та реалізації змін. Використання зазначених у дослідженні інструментів сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, які забезпечують узгодженість бізнес-процесів із стратегічними цілями підприємства. Це, у свою чергу, створює міцну основу для стійкого інноваційного розвитку та посилення конкурентних переваг.

3.2 Шляхи удосконалення системи контролю і корекції економічної стратегії.

Контроль і корекція є невід'ємними етапами процесу стратегічного управління, які забезпечують гнучкість та адаптивність економічної стратегії підприємства до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Ці етапи спрямовані на аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень від запланованих цілей та внесення змін для підвищення ефективності діяльності.

Ефективне управління економічною стратегією ТОВ "Європейські Липки" є основою для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей підприємства. Однак у сучасних умовах динамічного ринку, зокрема у сфері будівництва та продажу нерухомості, система контролю та корекції стратегії потребує вдосконалення. У цьому розділі буде розглянуто напрями покращення цих процесів із врахуванням особливостей діяльності компанії.

*Теоретичні підходи до вдосконалення системи контролю і корекції*

Системний підхід:

Система контролю і корекції повинна охоплювати всі рівні управління підприємством: стратегічний, тактичний та оперативний. Ключовими елементами цієї системи є:

*Цілі контролю:* Визначення чітких метрик для оцінки результатів.

*Інструменти моніторингу:* Використання сучасних технологій збору та аналізу даних.

*Зворотний зв'язок:* Постійна комунікація між підрозділами для швидкого реагування.

*Процесний підхід:*

Цей підхід розглядає контроль і корекцію як частину безперервного циклу управління: "Планування – Реалізація – Контроль – Корекція". Такий підхід забезпечує інтеграцію всіх етапів стратегічного процесу.

*Принцип адаптивності:*

Ефективна система контролю має бути гнучкою і швидко адаптуватися до змін у середовищі підприємства. Це досягається через регулярний перегляд стратегічних планів і оцінку актуальності раніше визначених цілей.

*Контроль як ключовий інструмент реалізації стратегії*

ТОВ "Європейські Липки" функціонує в умовах високої конкуренції та залежності від макроекономічних факторів, що вимагає впровадження системного контролю за виконанням стратегічних рішень. Основні напрями контролю:

1. Попередній контроль:
  - Аналіз відповідності стратегічних рішень ринковим умовам (зокрема, потребам покупців житла).
  - Перевірка реалістичності фінансових і ресурсних планів.
2. Поточний контроль:
  - Моніторинг показників продажу нерухомості (обсяг угод, конверсія лідів).
  - Відстеження прогресу будівництва за встановленими термінами.
3. Підсумковий контроль:
  - Оцінка досягнення ключових показників ефективності (рентабельності, обсягів реалізації, частки ринку).
  - Виявлення факторів, які вплинули на відхилення результатів від запланованих.

### *Корекція економічної стратегії ТОВ "Європейські Липки"*

Корекція стратегії є необхідною через постійні зміни в економічному та ринковому середовищі. У процесі корекції для компанії особливо важливо:

1. Аналізувати основні відхилення:
  - Виявлення причин відставання в продажах (наприклад, недоліки в маркетингових кампаніях або високі ціни в порівнянні з конкурентами).
  - Оцінка впливу зовнішніх факторів, таких як зміна купівельної спроможності або інфляція.
2. Запроваджувати оперативні зміни:
  - Регулювання цінової політики для підвищення конкурентоспроможності.
  - Розширення каналів просування через цифровий маркетинг.
3. Перегляд стратегічних цілей: Корекція довгострокових планів з урахуванням нових можливостей ринку (наприклад, запуск об'єктів у інших сегментах житлової нерухомості, таких як економ-клас, *комфорт*).

### *Інструменти вдосконалення контролю та корекції*

Ключові показники ефективності (KPI):

Для ТОВ "Європейські Липки" доцільно використовувати такі показники:

- Фінансові: рентабельність продажів, рівень прибутковості проектів.
- Маркетингові: кількість залучених клієнтів, конверсія лідів у продажі.
- Операційні: терміни завершення будівельних робіт, рівень витрат на квадратний метр.

Сучасні інформаційно-аналітичні системи:

- CRM-системи: для моніторингу процесу продажу, аналізу ефективності роботи менеджерів та оцінки конверсій.

- Програмне забезпечення для управління проектами: допомагає відслідковувати прогрес будівництва та вчасно реагувати на затримки.

Методи стратегічного аналізу

- Сценарний аналіз: прогнозування можливих наслідків змін у стратегії (наприклад, впливу підвищення цін на попит).

- SWOT-аналіз: регулярне оновлення аналізу сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для врахування актуальної ринкової ситуації.

Метод дерева рішень: оцінка різних сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням ймовірності ризиків.

Значення вдосконалення системи контролю та корекції для ТОВ "Європейські Липки":

Удосконалення системи контролю та корекції дозволить компанії:

- Зберігати гнучкість і оперативно реагувати на виклики ринку.
- Підвищити ефективність будівельних і продажних процесів.
- Забезпечити досягнення стратегічних цілей навіть у складних економічних умовах.

Інтеграція сучасних технологій, використання КРІ та аналітичних інструментів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку нерухомості.

### 3.3 Прогнозування економічних результатів від впровадження стратегії.

Прогнозування економічних результатів є важливим етапом оцінки ефективності впровадження стратегії, адже воно дозволяє підприємству передбачити можливі фінансові та операційні результати. Для ТОВ "Європейські Липки" така оцінка дає змогу з'ясувати, наскільки реалізація обраної стратегії сприятиме досягненню ключових цілей, зокрема зростанню прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів.

Вихідні дані для прогнозу:

1. Ціна за м<sup>2</sup>: 32,900 грн. (середня ціна )
2. Середня площа квартири: 56.85 м<sup>2</sup> (розрахована як середнє арифметичне між мінімальною (30 м<sup>2</sup>) та максимальною (83.7 м<sup>2</sup>) площею).
3. Плановані обсяги продажів:
  - Оптимістичний сценарій: 6000 м<sup>2</sup>.
  - Реалістичний сценарій: 5000 м<sup>2</sup>.
  - Песимістичний сценарій: 4000 м<sup>2</sup>.
4. Витрати: варіюються залежно від сценарію:
  - Оптимістичний сценарій: 110 млн грн.
  - Реалістичний сценарій: 100 млн грн.
  - Песимістичний сценарій: 90 млн грн.

Результати прогнозу.

Таблиця 7. Прогноз ТОВ «Європейські Липки»

Показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Запланований обсяг продажів, м <sup>2</sup>	6000	5000	4000
Середня площа об'єктів, м <sup>2</sup>	56.85м <sup>2</sup>	56.85м <sup>2</sup>	56.85м <sup>2</sup>
Кількість проданих квартир	105	88	70
Середня ціна за м <sup>2</sup> , грн.	32,900	32,900	32,900
Доходи, млн. грн.	197,4	164.5	131.6
Витрати, млн. грн.	110.0	100.0	90.0
Чистий прибуток, млн.грн.	87.4	64.5	41.6
Рентабельність (%)	44.28	39.21	31.61

1. Оптимістичний сценарій:

Доходи сягають 197.4 млн грн при реалізації 6000 м<sup>2</sup>.

Чистий прибуток — 87.4 млн грн, що забезпечує найвищу рентабельність на рівні 44.28%.

2. Реалістичний сценарій:

Продаж 5000 м<sup>2</sup> приносить доходи в розмірі 164.5 млн грн.

Чистий прибуток становить 64.5 млн грн, рентабельність — 39.21%.

3. Песимістичний сценарій:

Зменшення обсягу продажів до 4000 м<sup>2</sup> скорочує доходи до 131.6 млн грн.

Чистий прибуток знижується до 41.6 млн грн, а рентабельність – до 31.61

У ході проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету – вивчено теоретичні та практичні підходи до формування економічної стратегії підприємства, а також розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

На основі аналізу теоретичних аспектів було визначено, що економічна стратегія є основним інструментом довгострокового розвитку підприємства. Її ефективність залежить від здатності враховувати зовнішні та внутрішні фактори, адаптуватися до змін ринкового середовища та використовувати ресурси підприємства з максимальною продуктивністю. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою, посиленням конкуренції та необхідністю впровадження інновацій, стратегічне управління набуває особливого значення.

У процесі аналізу методичних підходів до стратегічного управління було розглянуто такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та метод сценаріїв, які дозволяють глибоко оцінити поточний стан підприємства та його ринкове оточення. Проведена діагностика підприємства продемонструвала ключові сильні та слабкі сторони, виявила можливості для зростання, а також основні загрози, з якими підприємство може зіткнутися.

Аналіз фінансового потенціалу та конкурентного середовища показав, що підприємство має всі необхідні передумови для реалізації економічної стратегії. Разом із цим, для досягнення більш високої ефективності було запропоновано вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами, оптимізацію витрат і посилення маркетингових зусиль.

Рекомендації, сформовані у рамках роботи, включають такі ключові напрями:

Розробка адаптивної економічної стратегії з акцентом на інноваційний розвиток.

1. Використання сучасних інструментів аналізу та прогнозування для постійного моніторингу ефективності стратегії.

2. Вдосконалення механізмів контролю та корекції економічної стратегії, що дозволить своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

3. Запровадження комплексного підходу до управління ресурсами підприємства з метою підвищення їх ефективності.

Результати роботи підтверджують, що впровадження рекомендацій дозволить підприємству не лише посилити конкурентні позиції, але й забезпечити стійкий фінансовий розвиток у довгостроковій перспективі. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених пропозицій для підвищення ефективності стратегічного управління як у досліджуваному підприємстві, так і в інших компаніях зі схожими умовами функціонування.

Отже, систематичний підхід до формування, реалізації та вдосконалення економічної стратегії сприяє зміцненню позицій підприємства в умовах сучасного ринкового середовища та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.



## Список використаної літератури

1. Гетьман О. О. Вивчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Центр навчальної літератури, 2007. – 45 с.
2. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект: навчальний посібник. – Київ: Атіка, 2005. – 432 с.
3. Савчук П. В. Фінансова діагностика та моніторинг діяльності підприємств. – Ника-центр, 2004. – 420 с.
4. Портер Майкл. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів / Пер. з англ. Наталія Кошманенко. – Київ: Наш формат, 2020. – 424 с. ISBN: 978-617-7730-19-3
5. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с. ISBN 978-966-364-435-6
6. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика. – Донецьк, 2007. – 400 с.
7. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. – Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
8. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2015. – №3. – С. 43–47.
9. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства // Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій». – С. 53–60.
10. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: <https://goo.gl/J4AiwE>
11. Збірка статей про тайм-менеджмент. Матриця прийняття рішень [Електронний ресурс]. – 2010.
12. Верескун М. Економічне обґрунтування господарських рішень [Електронний ресурс]. – 2006.
13. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
14. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття: словник / В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О. В. Вергелева та ін. ; за ред. В. Д. Лагутіна. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 116 с.
15. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
16. Лозова Г. М. Формування конкурентного середовища в транзитивній економіці: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01. «Економічна теорія» / Г. М. Лозова. – К., 2002. – 32 с.

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
18. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. О. Гетьман]. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – 90 с.
19. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 144 с.
20. Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. В. С. Циганкова. – К.: Вища школа, 1989. – 519 с.
21. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / Пер. з англ. О. В. Терещенко. – К.: Альпіна Паблішер, 2005. – 454 с.
22. Томпсон А., Стрікланд А. Стратегічний менеджмент. Концепції і ситуації для аналізу / Пер. з англ. О. М. Дятлов. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
23. Друкер П. Ф. Ефективне управління: економічна стратегія для XXI століття / Пер. з англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 349 с.
24. Балабанова Л. В. Управління маркетингом у сучасних умовах: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 432 с.
25. Котлер Ф. Основи маркетингу / Пер. з англ. О. П. Сергієнко. – К.: Смолоскип, 2007. – 720 с.
26. Лисенко Ю. Г., Чернявська О. М. Стратегічне управління: підручник. – К.: Знання, 2014. – 420 с.
27. Кириленко В. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 248 с.
28. Румянцева З. П., Скрипко Т. О. Основи стратегічного менеджменту: підручник. – К.: КНЕУ, 2010. – 358 с.
29. Пономаренко В. С. Теорія і практика стратегічного управління: монографія. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 376 с.
30. Гончарова Н. П., Левандовський О. Л. Економічна стратегія підприємства: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 368 с.
31. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
32. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
33. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
34. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №1(111). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966>

35. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2024. № 59. С. 15-25. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96456>
36. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., Чортюк, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. Підприємництво і торгівля, (37), 27-40. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93539>
37. Карінцева, О., Кубатко, О., Любчак, В., Вороненко, В., Барченко, Н., & Мартинова, Н. Реструктуризація національного господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. Економіка та суспільство, (66). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-126>. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97169>
38. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>
39. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769>
40. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
41. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Розгон Ю., Чортюк М. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> ISSN 2524-0072 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93535>
42. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
43. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
44. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові

трансформації. *Управління змінами та інновації*, (9), 36-43.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156>

45. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*, (2 (104), 54-60.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813>

46. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

47. *Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с.* <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

48. Сотник І. (2018) *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.*  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

49. Сотник І. М. *Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с.*  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469>

50. *Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.*  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

51. *Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.*  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

52. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). *Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

53. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. *Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. Economic Scope*. 2024. № 190, с. 141-147. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127>

54. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. *Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

55. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4), стр. 37–48  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04)  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
56. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of Economic Regulation*. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
57. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2023. No. 1. P. 76-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320>
58. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436>
59. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies // *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69. С. 112-129. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijep.2021.125194>.  
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEP.2021.125194>
60. Tuliakova, A., Karintseva, O., & Tarasenko, S. (2024). Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of siemens and atos. *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 105-111.  
<https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.16>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96845>
61. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. *International Journal of Ecology & Development*. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121>
62. Zavrazhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 470–483.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179>