

УДК 339.138:338.4

Фісуненко П.А.*fisunenکو.pavlo@pdaba.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1339-5860**д.е.н., доц., професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро***Анферов А.А.***dn148.anferov@365.pdaba.edu.ua**здобувач другого рівня вищої освіти, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро*

ВПЛИВ СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО ПРОЄКТУ НА ВИБІР МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Анотація. Стаття присвячена вивченню впливу середовища реалізації девелоперського проєкту на вибір маркетингових інструментів. В сучасних умовах турбулентного середовища його вплив на діяльність суб'єктів господарювання може мати визначальні наслідки. При розробці маркетингової стратегії та побудові системи маркетингових інструментів девелоперів, що реалізують складні девелоперські проєкти, пов'язані із значними інвестиціями та ризиками, має обов'язково враховуватись вплив середовища їхньої реалізації. Метою статті було дослідження впливу середовища на ефективність реалізації девелоперського проєкту та побудова підходу до вибору маркетингових інструментів девелоперського проєкту з врахуванням середовища його реалізації. Проведено аналіз динаміки індикатора ділової впевненості в будівництві в Україні, аналіз статистичних даних щодо оцінки впливу факторів на діяльність підприємств в будівництві та передбачуваності бізнес-ситуації в даній галузі. Визначено основні тенденції зміни очікувань будівельних підприємств протягом досліджуваного періоду. Виявлено, що середовище функціонування підприємств, пов'язаних із будівництвом, може бути визначене як вкрай непередбачене та низько прогнозоване. Розглянуто основні підходи науковців до структурування середовища підприємства та вибору методів його оцінки. Запропоновано використовувати антисипативний підхід до прийняття управлінських рішень щодо формування відбору маркетингових інструментів в девелопменті. Запропоновано враховувати при цьому пріоритизацію маркетингових інструментів за характером їхнього впливу на адаптацію проєкту до умов середовища. Встановлено, що адаптація девелоперського проєкту до умов середовища його реалізації може набувати пасивного, активного та проактивного характеру. Побудований підхід дозволяє врахувати пріоритетність маркетингових інструментів, здатних забезпечити проактивну адаптацію девелоперського проєкту до зміни середовища, а також ресурсні обмеження девелопера. Визначено основні перспективи подальших досліджень, а саме: визначення теоретико-методичних основ здійснення комплексної оцінки впливу побудованої із застосуванням антисипативного підходу системи маркетингових інструментів на ризикованість девелоперської діяльності.

Ключові слова: девелоперський проєкт, маркетинг, маркетингові інструменти, середовище реалізації проєкту, антисипативний підхід, проактивна адаптивність.

Fisunencko Pavlo

fisunencko.pavlo@pdaba.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1339-5860

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture of The Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro

Anferov Andrii

dn148.anferov@365.pdaba.edu.ua

Student, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture of the Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro

THE INFLUENCE OF THE ENVIRONMENT OF THE DEVELOPMENT PROJECT ON THE CHOICE OF MARKETING TOOLS

Abstract. *The article is devoted to the study of the influence of the environment of the development project implementation on the choice of marketing tools. In the current turbulent environment, its influence on the activities of business entities can have decisive consequences. When developing a marketing strategy and building a system of marketing tools for developers implementing complex development projects involving significant investments and risks, the influence of the environment of their implementation must be taken into account. The purpose of the article was to study the influence of the environment on the effectiveness of the development project implementation and to build an approach to the choice of marketing tools for the development project, taking into account the environment of its implementation. The dynamics of the indicator of business confidence in construction in Ukraine were analyzed, statistical data were analyzed on the assessment of the influence of factors on the activities of enterprises in construction and the predictability of the business situation in this industry were determined. The main trends in the change in expectations of construction enterprises during the period under study were determined. It was found that the operating environment of enterprises related to construction can be defined as extremely unpredictable and poorly predictable. The main approaches of scientists to structuring the enterprise environment and choosing methods for its assessment are considered. It is proposed to use an anticipatory approach to making managerial decisions regarding the formation of the selection of marketing tools in development. It is proposed to take into account the prioritization of marketing tools by the nature of their impact on the adaptation of the project to environmental conditions. It is established that the adaptation of a development project to the environmental conditions of its implementation can be passive, active and proactive. The constructed approach allows taking into account the priority of marketing tools capable of ensuring proactive adaptation of the development project to environmental changes, as well as the developer's resource limitations. The main prospects for further research are identified, namely: determining the theoretical and methodological foundations for a comprehensive assessment of the impact of a system of marketing tools built using an anticipatory approach on the riskiness of development activities.*

Keywords: development project, marketing, marketing tools, project implementation environment, anticipatory approach, proactive adaptability.

JEL Classification: M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-08>

Постановка проблеми. Середовище функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання часто визначається як складне, високотурбулентне та низько передбачуване. В таких умовах, відсутність продуманої стратегії щодо

врахування впливу середовища на реалізацію інвестиційних проєктів, зокрема і девелоперських, пов'язане із надмірними ризиками, що є неприпустимим. Особливо це актуально для девелоперських компаній, які реалізують

складні проєкти в сфері нерухомості. Перед ними постає вкрай актуальне завдання забезпечити обов'язкове передбачення можливих змін середовища та своєчасно адаптуватися до них. Одним з напрямків адаптації до змін середовища реалізації девелоперського проєкту може стати вибір адекватних прогнозованої ситуації маркетингових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В роботах багатьох науковців розглядаються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств, досліджуються погляди на їх деталізацію та структурування, основні методи оцінки середовища функціонування та його значення для покращення ефективності будь-якої комерційно-орієнтованої діяльності. Серед робіт, присвячених даній тематиці, варто відзначити роботи таких науковців, як Багорка М., Кадирус І., Юрченко Н. [1], Демиденко С. [2], Кривобок К. [3, с. 143–149], Петков О. [4, с. 392–399], Расвнева О., Бровко О., Жуї Су [5, с. 193–198], Решетняк Т., Бабіч Ю. [6, с. 74–82], Халіна В., Сліпець А. [7]. Дослідження науковців дозволяють дійти висновку, що врахування впливу середовища функціонування є однією з важливих задач управління.

При цьому, в сучасному управлінні окремі науковці виділяють діагностичний та антисипативний підхід. Так, Павловські Г. стверджує, що «в основі діагностичного підходу ... лежить процес ідентифікації, аналізу та оцінювання стану підприємства з урахуванням обмеження доступу до інформаційних ресурсів для усунення проблемних аспектів та слабких сторін підприємства і/або використання шансів функціонування та сильних позицій підприємства з метою забезпечення його розвитку та формування перспективи», тоді як «антисипативний підхід ... спрямований на раннє попередження та реагування на фінансову кризу і сигналізує керівникам підприємства про загрози, ризики та додаткові шанси щодо підвищення рівня ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності за рахунок постійного моніторингу змін, що виникають у середовищі функціонування» [8, с. 383].

На перевагах антисипативного підходу до управління наголошують Колосов А., Чеботарьов Є. [9, с. 162–171], Мельник О., Адамів М., Злотнік М. [10, с. 30–37], Тульчинська С., Шашин О. [11, с. 67–72], вважаючи, що його застосування дозволяє реалізувати превентивні заходи з метою зменшення майбутніх ризиків

та покращення ефективності діяльності з врахуванням прогнозованої зміни середовища.

Віддаючи належне дослідженням науковців, на наш погляд, потребує впорядкування процес вибору маркетингових інструментів девелопера з врахуванням впливу середовища реалізації девелоперського проєкту.

Постановка завдання. Метою дослідження є висвітлення значення середовища реалізації девелоперського проєкту для його успішного втілення, побудова підходу до вибору маркетингових інструментів девелоперського проєкту з врахуванням середовища його реалізації, що ґрунтується на пріоритизації маркетингових інструментів за характером їхнього впливу на адаптацію проєкту до умов середовища (пасивної, активної чи проактивної адаптації).

В ході дослідження здійснено динамічний аналіз індикатора ділової впевненості в будівництві, аналіз статистичних даних щодо оцінки впливу факторів на діяльність підприємств в будівництві, оцінки передбачуваності бізнес-ситуації в даній галузі. Використано антисипативний підхід до прийняття управлінських рішень щодо формування системи маркетингових інструментів девелоперського проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження девелоперського проєкту є складним процесом, на який впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища його реалізації. Цей процес вимагає прийняття оперативних та зважених управлінських рішень, зокрема, пов'язаних із вибором необхідних для успішної реалізації проєкту маркетингових інструментів.

На прийняття управлінських рішень в сфері девелопменту значною мірою впливає рівень очікувань щодо майбутніх змін ділової активності у сфері будівництва. На рівні держави цей рівень оцінюється Державною службою статистики України на підставі розрахунку індикатора ділової впевненості в будівництві.

Динаміка значення індикатора ділової впевненості в будівництві у 2020–2024 роках наведена на рис. 1.

Як видно з рис. 1, індикатор ділової впевненості в будівництві протягом всього досліджуваного періоду мав від'ємні значення. Це свідчить, що за результатами опитування домінуючою є частка підприємств галузі, які оцінюють очікувані зміни як негативні.

Значним погіршенням рівня індикатора характеризувався II квартал 2020 року (в середньому за показниками, що підлягали

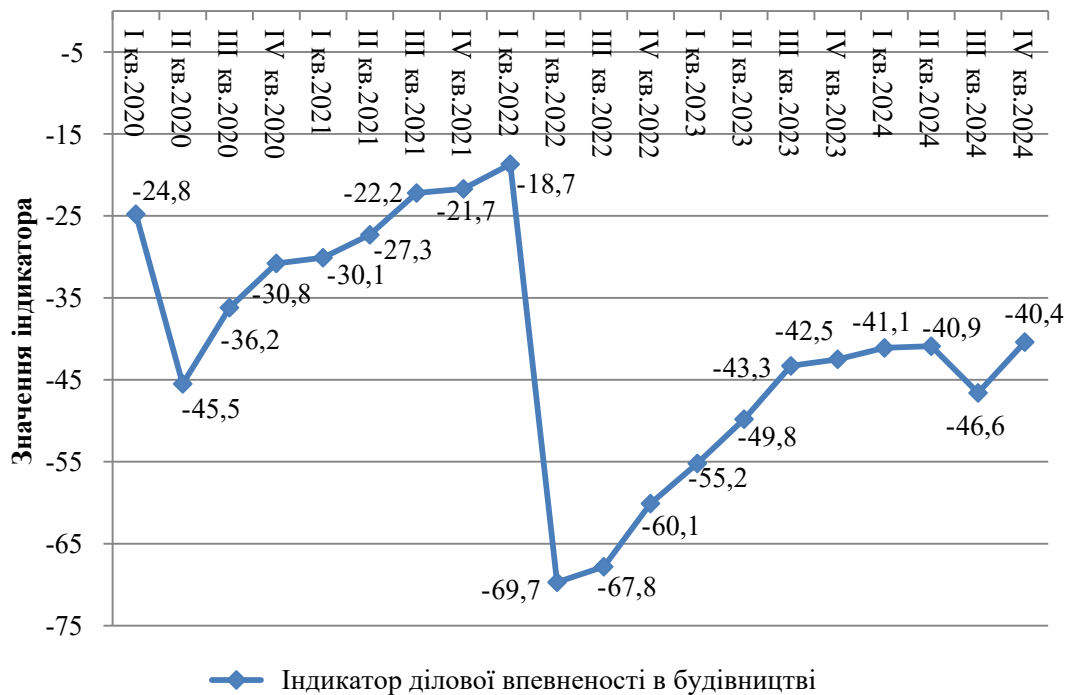


Рис. 1. Динаміка індексу ділової впевненості в будівництві у 2020–2024 роках

Джерело: побудовано за даними [12]

оцінці, частка підприємств будівництва, які негативно оцінювали майбутні зміни, перевищувала частку підприємств, очікування яких були позитивними, на 45,5%). Така зміна стала відображенням реакції підприємств галузі на розгортання фінансової кризи, ознаки якої почали проявлятися ще в 2019 році та значною мірою вплинули на рівень впевненості будівельних підприємств.

Починаючи з III кварталу 2020 року індикатор ділової впевненості в будівництві поступово покращувався сягнувши у I кварталі 2022 року свого максимального за 2020–2024 роки рівня (в середньому за показниками, що підлягали оцінці, частка підприємств будівництва, які негативно оцінювали майбутні зміни, перевищувала частку підприємств, очікування яких були позитивними, лише на 18,7%).

Події кінця лютого 2022 року (повномасштабне вторгнення на територію України, введення воєнного стану та пов'язані із цим зміни в суспільстві та економіці) мали наслідком катастрофічне падіння значення даного індикатора. Вже в II кварталі 2022 року в середньому за показниками, що підлягали оцінці, частка підприємств будівництва, які негативно оцінювали майбутні зміни, перевищувала частку підприємств, очікування яких були позитивними, на 69,7%.

Впродовж наступних періодів відбувалось покращення значення індикатора, що свідчить про поступову адаптацію підприємств будівництва до нових умов функціонування. Водночас, про остаточну стабілізацію ситуації важко говорити, адже, по-перше, темпи покращення індикатора є непостійними, схильними до вповільнення починаючи з кінця 2023 року, по-друге, у III кварталі 2024 року спостерігалось короткотермінове, але досить суттєве погіршення індикатора, по-третє, за весь період з початку війни індикатор ділової впевненості в будівництві так і не досяг свого довоєнного рівня (значення індикатора лишається більш ніж вдвічі гіршим за рівень початку 2022 року та на 60% гіршим за рівень I кварталу 2020 року).

Загалом, наприкінці 2024 року частка підприємств будівництва, які негативно оцінювали майбутні зміни, перевищувала частку підприємств, очікування яких були позитивними, на 40,4%.

На оцінку впевненості будівельних підприємств в майбутньому значно впливає низка факторів. Вагомість впливу деяких з таких акторів підтверджена результатами державного статистичного спостереження.

В таблиці 1 наведено результати оцінки впливу факторів, що стримують будівельну діяльність за даними опитування січня

Таблиця 1
Оцінка впливу факторів, що стримують
будівельну діяльність, за даними
опитування січня 2025 року, відсотків

Вид діяльності	недостатній попит	погодні умови	нестача робочої сили	нестача матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
Будівництво	24	18	51	1	40	42	5
Будівництво будівель	29	12	59	1	41	42	4
Будівництво споруд	19	33	33	1	44	35	7
Спеціалізовані будівельні роботи	19	15	52	2	35	48	3

Джерело: складено на основі даних [12]

2025 року, які засвідчили, що більшість підприємств будівництва як негативний фактор відзначають нестачу робочої сили (51% охоплених опитуванням будівельних підприємств, зокрема 59% підприємств, що займаються будівництвом будівель, 33% підприємств, що займаються будівництвом споруд, 52% підприємств, що виконують спеціалізовані будівельні роботи). Це є закономірним, адже після лютого 2022 року будівельна галузь зіткнулась із кадровим дефіцитом, зумовленим в тому числі мобілізацією чоловіків, які працювали в галузі, міграційними процесами.

Вагомими факторами, що стримують будівельну діяльність, відзначено інші фактори та фінансові обмеження (відповідно, 42% та 40% охоплених опитуванням будівельних підприємств, зокрема 42% та 41% підприємств, що займаються будівництвом будівель, 35% та 44% підприємств, що займаються будівництвом споруд, 48% та 35% підприємств, що виконують спеціалізовані будівельні роботи).

Близько 24% будівельних підприємств в якості стримуючих факторів зазначають недостатній попит (зокрема 29% підприємств, що займаються будівництвом будівель, 19% підприємств, що займаються будівництвом споруд, та підприємств, що виконують спеціалізовані будівельні роботи) та близько 18% – погодні умови (зокрема 12% підприємств, що

займаються будівництвом будівель, 33% підприємств, що займаються будівництвом споруд, та 15% підприємств, що виконують спеціалізовані будівельні роботи).

Звичайно, цей перелік факторів є досить обмеженим та не відображає повною мірою вплив на функціонування будівельних підприємств, зокрема і тих, що беруть участь у реалізації девелоперських проєктів, середовища їх функціонування.

Водночас, оцінка проведена Державною службою статистики України, дозволяє дати узагальнену оцінку прогнозованості середовища реалізації проєктів в будівництві (таблиця 2).

Як видно з даних таблиці, абсолютна більшість підприємств будівництва сприймають бізнес-ситуацію в будівництві як таку, що важко та досить важко передбачити (сумарно 99% по будівництву в цілому та по підприємствах, зайнятих будівництвом будівель, 98% по підприємствах, що виконують спеціалізовані будівельні роботи, та 100% по підприємствах, які займаються будівництвом споруд).

Такий високий рівень непередбачуваності бізнес-ситуації є наслідком складності та турбулентності середовища функціонування підприємств, діяльність яких пов'язана із будівельною галуззю.

В практиці використовується різні погляди на структурування факторів середовища підприємства, кожен з яких може застосовува-

Таблиця 2
Оцінка майбутнього розвитку
бізнес-ситуації підприємств в будівництві
у січні 2025 р., відсотків до загальної
кількості опитаних підприємств

Вид діяльності	легко передбачити	досить легко передбачити	досить важко передбачити	важко передбачити	немає відповіді
Будівництво	0	1	50	49	0
Будівництво будівель	0	1	48	51	0
Будівництво споруд	0	0	55	45	0
Спеціалізовані будівельні роботи	1	1	50	48	0

Джерело: складено на основі даних [12]

тись по відношенню до середовища реалізації девелоперського проєкту.

Демиденко С. виокремлює внутрішнє середовище (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, організаційна культура), проміжне середовище (ринок робочої сили, постачальники, конкуренти, споживачі, партнери), зовнішнє середовище (політичні, економічні, ринкові, технологічні, соціальні, міжнародні фактори) [2].

Петков О. розглядає різні підходи науковців до трактування внутрішнього та зовнішнього середовища, їхнього структурування (поділ на макросередовище та мікросередовище, виділення факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, виробничих, економічних, організаційно-структурних, екологічних, інноваційних чинників внутрішнього середовища тощо), наголошуючи при цьому, що «зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства тісно взаємопов'язані: з одного боку, підприємство створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього середовища, з другого – підприємство адаптується до зовнішнього середовища за допомогою факторів внутрішнього середовища» [4, с. 397].

Раєвська О.В., Бровко О.І., Жуй Су до факторів зовнішнього середовища відносять технічні та технологічні, економічні, міжнародні, політичні та інституційні, демографічні, соціокультурні, географічні та екологічні, ринкові фактори. При цьому, всі чинники зовнішнього середовища автори пропонують розподіляти на елементи макросередовища та мікросередовища [5, с. 195–196].

Решетняк Т., Бабіч Ю. серед методів визначення факторів зовнішнього середовища виділяють методи прогнозування та моделювання, методи оцінки наслідків (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил), експертні методи (оцінка можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання, метод «5х5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника – його вплив на організацію», PEST- і SWOT-аналіз) [6, с. 76].

Автори наголошують на тому, що на практиці широко застосовуваним та визнаним класичним є метод PEST-аналізу, призначений для ідентифікації політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social)

і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, а також його розширені модифікації, зокрема PESTLE-аналіз, що, окрім уже зазначених, передбачає виявлення впливу правового фактору та довкілля (Legal, Environmental) та STEEPLE-аналіз, який охоплює довкілля, соціально-демографічний, технологічний, економічний, політичний, правовий та етнічний фактори, також може враховувати і географічний фактор [6, с. 78].

Як базові методи дослідження середовища підприємства пропонують використовувати PEST-аналіз та SWOT-аналіз Багорка М., Кадирус І., Юрченко Н. [1], Кривобок К. [3].

Особливу цікавість викликає робота Халіної В. та Сліпець А., присвячена дослідженню впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. Вчені до мікросередовища будівельного підприємства відносять конкурентів, споживачів, партнерів, посередників, громадські організації, ЗМІ, органи влади та профспілки, тоді як до факторів макросередовища – демографічні, економічні, екологічні, соціальні фактори, державне регулювання, політичні, міжнародні, науково-технічні фактори, інфраструктура, ціннісні орієнтири, галузеві фактори, ресурси та транспарентність. Окремо варто зупинитись на понятті транспарентності, яка на думку авторів визначає формування довіри стейкхолдерів і, як похідної, сприятливого іміджу будівельного підприємства [7].

Закономірно, що чинники макросередовища чинять вплив на реалізацію девелоперського проєкту, однак сам проєкт на них не впливає, тоді як вплив чинників мікросередовища на реалізацію девелоперського проєкту та процеси з нею пов'язані є взаємним.

На наш погляд, вибір маркетингових інструментів має ґрунтуватися саме на антисипативному підході, який передбачає визначення внеску маркетингового інструмента у забезпечення проактивної адаптації девелоперського проєкту до зміни середовища його реалізації.

Мельник О., Адамів М., Злотнік М. виявили такі основні передумови необхідності запровадження інструментарію антисипативного менеджменту на вітчизняних підприємствах:

- нестабільність політичного та економічного середовищ;
- високий рівень корупції;
- відсутність гнучкості у законодавстві, особливо у системі оподаткування;

- критична необхідність виходу з кризового стану та відновлення діяльності для більшості підприємств;
- низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на європейських ринках;
- потреба у підвищенні інвестиційної привабливості вітчизняного підприємництва;
- низький рівень інформаційного забезпечення для обґрунтованого формування й ухва-

лення оптимальних управлінських рішень в умовах форсованості, невизначеності та непередбачуваності розвитку подій;

- застарілість використовуваних діагностичних систем [10, с. 34–35].

Більшість цих передумов лишаються актуальними і для девелоперів, які реалізують складні інвестиційні проекти у сфері нерухомості.

На рис. 2 наведено антисипативний підхід до відбору маркетингових інструментів



Рис. 2. Антисипативний підхід до відбору маркетингових інструментів девелоперського проекту з врахування середовища його реалізації

Джерело: побудовано авторами

девелоперського проєкту з врахування середовища його реалізації, який містить пре-ідентифікаційну, ідентифікаційну, селективну стадію та стадію впровадження та коригування.

В рамках пре-ідентифікації передбачено визначення попереднього переліку факторів середовища реалізації девелоперського проєкту, їхнього групування за характером зв'язку із управлінськими діями з поділом на фактори одностороннього впливу та взаємного впливу, вибір методів визначення прогнозованої зміни факторів середовища реалізації девелоперського проєкту.

Ідентифікаційна стадія передбачає здійснення оцінки прогнозованої зміни факторів середовища реалізації девелоперського проєкту та визначення очікуваного впливу маркетингових інструментів на реалізацію девелоперського проєкту з врахуванням прогнозованої зміни факторів середовища. Всі маркетингові інструменти в даному контексті пропонується розподіляти на інструменти пасивної, активної та проактивної адаптації.

На селективній стадії здійснюється пріоритизація маркетингових інструментів, тобто їх поділ на інструменти низької пріоритетності (інструменти пасивної адаптації), середньої пріоритетності (інструменти активної адаптації) та високої пріоритетності (інструменти проактивної адаптації).

Також на даній стадії визначаються ресурсні обмеження згідно визначеного максимально-допустимого бюджету на реалізацію маркетингових заходів, а також відбір маркетингових інструментів на основі результатів пріоритизації з врахування обмеженості ресурсів.

Останньою є стадія впровадження та коригування, яка передбачає застосування на практиці сформованої системи маркетингових інструментів, а також моніторинг ефективності та коригування системи маркетингових інструментів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, запропоновано при прийнятті рішення щодо формування відбору маркетингових інструментів в девелопменті використовувати антисипативний підхід, який враховує пріоритизацію маркетингових інструментів за характером їхнього впливу на адаптацію проєкту до умов середовища. При цьому, найвищою є пріоритетність саме маркетингових інструментів, застосування яких дає змогу забезпечити проактивну адапта-

цію девелоперського проєкту до зміни середовища його реалізації. Крім того, запропонований підхід дозволяє врахувати ресурсні обмеження девелопера при формуванні системи маркетингових інструментів.

Подальші дослідження з даної проблематики можуть бути пов'язані із визначенням теоретико-методичних основ здійснення комплексної оцінки впливу побудованої із застосуванням антисипативного підходу системи маркетингових інструментів на ризикованість реалізації девелоперських проєктів, а також на ефективність діяльності девелоперської компанії в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. Вип. 1(4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (дата звернення: 22.03.2025)
2. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 22.03.2025)
3. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т.7. № 1. С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-17> (дата звернення: 22.03.2025)
4. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 392–399. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47> (дата звернення: 22.03.2025)
5. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., and Rui Su. A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise. *Business Inform*. 2023. Vol. 8. Pp. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198> (дата звернення: 22.03.2025)
6. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки КНЕУ*. 2016. Вип. 17. С. 74–82. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bc1a3b5-56d9-4a56-b9ec-fa8246201988/content> (дата звернення: 22.03.2025)
7. Халіна В., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48> (дата звернення: 22.03.2025)
8. Павловські Г. Розвиток системи менеджменту підприємства: діагностичний та антисипативний підходи. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 380–384.

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-3_0-pages-380_384.pdf (дата звернення: 22.03.2025)

9. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антиципативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 162–171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171) (дата звернення: 22.03.2025)

10. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Злотнік М. Л. Розвиток теоретико-прикладних засад антиципативного менеджменту на вітчизняних підприємствах в умовах Європейської інтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 30–37.

11. Тульчинська С. О., Шашин О. Ю. Впровадження антиципативних методів в управління ризиками на виробничих підприємствах. *Агро-світ*. 2024. № 24. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.67> (дата звернення: 22.03.2025)

12. Статистична інформація. Макроекономічна статистика. Очікування будівельних підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015–2025). Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2025)

REFERENCES

1. Bahorka M. O., Kadyrus I. H. and Yurchenko N. I. (2022), “Research and analysis of enterprise environmental factors”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 1(4), DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (accessed 22 March 2025)

2. Demydenko S. L. (2015), “Peculiarities of strategic analysis of enterprise environment”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (accessed 22 March 2025)

3. Kryvobok, K. V. (2022), “Grouping of environmental factors and their impact on the adaptation processes of enterprises in times of crisis”, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, [Online], vol. 7, no. 1, pp. 143–149, DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-17> (accessed 22 March 2025)

4. Petkov, O. I. (2021), “Economic efficiency of enterprises and factors influencing it”, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, [Online], vol. 6, no. 1, pp. 392–399, DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47> (accessed 22 March 2025)

5. Rayevnyeva, O. V., Brovko, O. I. and Rui Su (2023), “A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise”. *Business Inform*, [Online], vol. 8, pp. 193–198, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198> (accessed 22 March 2025)

6. Reshetniak, T. I. and Babich, Yu. E. (2016), “Methods of analyzing the external environment of an enterprise: key focuses and limitations”, *Vcheni zapysky KNEU*, [Online], vol. 17, pp. 74–82, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bc1a3b5-56d9-4a56-b9ec-fa8246201988/content> (accessed 22 March 2025)

7. Khalina, V. and Slipets, A. (2024), “Research on the influence of the external environment on the activities of a construction enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 63, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48> (accessed 22 March 2025)

8. Pavlovski, H. (2017), “Development of the enterprise management system: diagnostic and anticipatory approaches”, *Biznes Inform*, [Online], vol. 3, pp. 380–384, available at: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-3_0-pages-380_384.pdf (accessed 22 March 2025)

9. Kolosov, A. M. and Chebotarov, Ye. V. (2023), “Anticipatory management – an effective concept for the development and implementation of the policy of post-war reconstruction of Ukraine”, *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, [Online], vol. 2 (72), pp. 162–171, DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171) (accessed 22 March 2025)

10. Melnyk, O. H., Adamiv, M. Ye. and Zlotnik, M. L. (2016), “Development of theoretical and applied principles of anticipatory management at domestic enterprises in the context of European integration”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 858, pp. 30–37.

11. Tulchynska, S. O. and Shashyn, O. Yu. (2024), “Implementation of anticipatory methods in risk management at manufacturing enterprises”, *Ahrosvit*, [Online], vol. 24, pp. 67–72, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.67> (accessed 22 March 2025)

12. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025) “Statistical information. Macroeconomic statistics. Expectations of construction companies regarding the prospects for the development of their business activity by type of economic activity (2015–2025)”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 22 March 2025)

Стаття надійшла до редакції
18 лютого 2025 р.