

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-49>

УДК 658.012

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНО- ОРІЄНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ

ECONOMIC CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION OF SERVICE- ORIENTED STRATEGIES IN THE CONSTRUCTION SPHERE: ANALYSIS OF THE CURRENT STATE

Рибак Ганна Іванівна

кандидат економічних наук,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4006-4557>**Курбатов Вячеслав Юрійович**

аспірант,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9325-4574>**Rybak Hanna, Kurbatov Viacheslav**

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Сучасні реалії розвитку української економіки диктують потребу в пошуку новітніх підходів до управління, в тому числі і в будівельній галузі. Подібним новим підходом визначено сервісно-орієнтовані стратегії, які дедалі поширюються у сфері бізнесу та передбачають максимальну лояльність до потреб та побажань клієнтів. В результаті проведеного дослідження встановлено, що сервісно-орієнтовані стратегії для будівельних компаній відкривають можливості обслуговування клієнтів за новими стандартами. Загалом доведено, що сервісно-орієнтовані стратегії передбачають надання широкого переліку супутніх послуг, а не лише саме будівництво, і в цьому контексті будівельна сфера стає більш системною та багатогранною. Серед недоліків упровадження таких стратегій слід виокремити зростання витрат, що створює додаткові ризики у кризові періоди.

Ключові слова: будівництво, клієнтоорієнтованість, сервісно-орієнтовані стратегії, розвиток, відновлення.

For the modern Ukrainian economy, the construction sector plays one of the most important roles, as it not only creates up to 10% of the GDP, but also provides the population with housing, and businesses with the main means of placing production. However, the modern realities of the development of the Ukrainian economy dictate the need to find new approaches to management, including in the construction industry. This new approach defines service-oriented strategies, which are increasingly spreading in the business sphere and provide maximum loyalty to the needs and wishes of customers. Considering the relevance of the research, its purpose is specified as defining the features of the implementation of service-oriented strategies in the field of management of construction companies. To achieve the goal, it is necessary to solve the following tasks: determine the current trends in the development of the construction sector in Ukraine; outline the specifics and features of the development and implementation of service-oriented strategies; specify the opportunities and challenges that the implementation of service-oriented strategies for the construction business opens. The methodological basis of the study is the systematization of the experience of leading scientists and the generalization of scientists' views on the problems of applying service-oriented strategies. As a result of the development of the topic, it has been proven that service-oriented strategies for construction companies open opportunities for customer service according to new standards. In general, it has been proven that service-oriented strategies involve providing a wide range of related services, not just construction itself. In this context, the construction field becomes more systemic and multifaceted.

Keywords: construction, customer orientation, service-oriented strategies, development, restoration.

Постановка проблеми. Будівництво відноситься до базових галузей економіки України, де вирішуються важливі завдання розвитку виробничої та невиробничої сфер, забезпечення громадян житлом та соціально значущими об'єктами (школи, дитячі садки, поліклініки, лікарні, магазини тощо). В умовах дії воєнного стану та на перспективу післявоєнного відновлення будівельна галузь стає критично важливою для відновлення економіки держави. Від ефективності її роботи значною мірою залежить економічне зростання України, оскільки частка будівництва у валовому внутрішньому продукті (ВВП) складала в різні роки від 6% до 10% [6]. Також архітектурне обличчя країни прикрашають нові об'єкти культури, охорони здоров'я та спорту, житлові квартали, промислові підприємства тощо. Для послідовного та ефективного розвитку будівельної сфери сьогодні необхідно впроваджувати нові підходи та стратегії. Враховуючи конкуренцію в будівельній сфері, основний акцент сьогодні робиться на потребах клієнтів та на задоволення потреб різних аудиторій, відповідно, такий попит на клієнтоорієнтований підхід можуть задовольнити сервісно-орієнтовані стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Будівництво – одна з ключових галузей української економіки, яка тісно пов'язана з іншими галузями. Тому зростання чи спад у будівельній діяльності викликає мультиплікативний ефект, що спричиняє зростання чи спад у суміжних галузях. Економічна криза, викликана пандемією та воєнними діями, суттєво позначилася не тільки на підвищенні собівартості будівництва, а й на більшій частині виробничих зв'язків. Негативні наслідки, такі як падіння попиту, зростання вартості будівельних матеріалів, фінансові труднощі будівельних компаній, відтік кадрів, порушення логістичних ланцюжків тощо, можуть призвести і вже призводять до «заморозки» розпочатих або відмови від нових проєктів, банкрутства будівельних організацій і, як наслідок, до уповільнення темпів розвитку економіки.

На думку В. Бугайчук, в ситуації, що склалася у сфері будівництва внаслідок пандемії, дуже важлива державна підтримка галузі. Але основне навантаження та відповідальність лежить на самих будівельних компаніях. Їхнє майбутнє залежить від їхнього вміння використовувати внутрішні резерви, оптимізувати виробництво, впроваджувати цифрові

технології та інноваційні методи будівництва, підвищувати продуктивність праці та застосовувати вже відомі фінансові інструменти [5].

В інших дослідженнях також наголошується на нестійкому становищі будівельних компаній у теперішній час. Серед проблем, що проявилися в період пандемії та початку воєнних дій, дослідники вказують, насамперед, на зростання собівартості будівельної продукції [10; 12]. Ще одна проблема, зазначена в дослідженнях, – неконтрольоване зростання вартості нерухомості на первинному ринку [4; 9]. Також слід зазначити не надто ефективну систему державного стимулювання іпотечного кредитування [3; 14].

Т. Соболева розглянула чинники, що впливають на ефективність будівельної компанії, зокрема якість менеджменту, формування структури підприємства, його спеціалізації, мобільності та вибору підрядників. Також було виокремлено негативні чинники, серед яких виокремлені низька технологічність будівельних компаній та зростання частки логістичних витрат [15].

Отже, враховуючи наявні проблеми в сфері регулювання будівельної галузі, виникає об'єктивна необхідність пошуку новітніх підходів до підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній та підвищення ефективності їх діяльності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи значну увагу дослідників до специфіки розвитку будівельної галузі, виникає необхідність розробки новітніх підходів до забезпечення якісної роботи будівельних компаній. Однак у науковій літературі сьогодні не сформовано єдиної думки щодо того, яка стратегія є оптимальною. Останнім часом дедалі частіше в науковому просторі йдеться про сервісно-орієнтовані стратегії, проте специфіка їх застосування для будівельних компаній також не достатньо досліджена.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Враховуючи актуальність обраної проблеми, мета дослідження полягає у визначенні особливостей упровадження сервісно-орієнтованих стратегій у сферу управління будівельними компаніями. Для її досягнення необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити сучасні тенденції розвитку будівельної галузі в Україні;

– окреслити специфіку та особливості розробки й упровадження сервісно-орієнтованих стратегій;

– конкретизувати можливості та виклики, що відкриває впровадження сервісно-орієнтованих стратегій для будівельного бізнесу.

Послідовне виконання всіх завдань дозволить повною мірою вирішити проблему дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будівельна галузь України постійно стикається зі значною кількістю викликів та несприятливих чинників, однак основним джерелом загроз та ризиків сьогодні виступають воєнні дії та руйнування, що завдаються ворожими обстрілами. Офіційна статистика підкреслює складнощі, що виникають у будівельній сфері. При цьому варто окремо розглядати будівництво житлових та нежитлових приміщень. У таблиці 1 наведено динаміку загальної площі нежитлових будівель в Україні.

Наведені дані у таблиці 1 дозволяють прослідкувати першу хвилю зниження обсягів будівництва нежитлових приміщень у 2020 році в період пандемії, проте вже у 2021 році ситуація покращилася та обсяги будівництва було відновлено. Разом з тим, вже у 2022 році із початком повномасштабної війни на території України ситуація із будівництвом нежитлових споруд суттєво погіршилася, обсяги будівництва скоротилися майже втричі. Ще більш загрозлива ситуація склалася в сфері житлового будівництва (табл. 2).

У сфері житлового будівництва ситуація в останні два роки погіршується, на тлі

повномасштабного вторгнення, відповідно, є потреба стимулювати будівельну сферу та заохочувати будівельні компанії працювати не лише над завершенням вже розпочатих проектів, але й над участю у відновленні пошкодженого житла. Здійснити це можливо за рахунок імплементації ефективних інструментів комплексного управління будівельними компаніями, серед яких на особливу увагу заслуговують специфічні стратегії розвитку.

Порівняно новим, проте вже досить успішним, є підхід до впровадження сервісно-орієнтованих стратегій. Ключовий принцип розробки такої стратегії – відповідність продукту конкретній потребі замовника (споживача). Тому сервісна стратегія не може існувати тимчасово чи локально, вона має бути інтегрована в менеджмент компанії на всіх ієрархічних рівнях та у всіх аспектах управління. Відповідно, стратегія сервісу визначає перспективу, позицію, плани та моделі, які необхідні будівельній компанії для досягнення бажаних бізнес-результатів. Вона включає такі процеси: стратегічне управління розробкою продукту, управління портфелем послуг, управління фінансами та управління попитом.

Ключовими елементами сервісної стратегії виступають складові за 4Р:

- перспектива (perspective) – відмінна світоглядна концепція та напрямок діяльності;
- позиція (position) – база, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною;

Таблиця 1

Загальна площа нежитлових будівель на початок будівництва за видами у 2018–2023 роках, м²

Рік	Загальна площа нежитлових будівель	У тому числі						
		готелі, ресторани та подібні будівлі	будівлі офісні	будівлі торговельні	будівлі транспорту та засобів зв'язку	будівлі промислові та склади	будівлі для публічних виступів, закладів освітнього, медичного та оздоровчого призначення	будівлі нежитлові інші
2018	3832437	355790	224407	648942	103569	974592	429767	1095370
2019	5307329	490570	595560	1128043	148654	1029047	736071	1179384
2020	3791885	333412	262137	1165037	76088	946290	284702	724219
2021	6241656	793509	437986	1702427	158765	1714314	449180	985475
2022	2538074	197567	231316	860963	47996	843723	111392	245117
2023	2866693	127176	171391	732321	69484	1183579	114846	467896

Джерело: складено авторами на основі джерела [6]

Таблиця 2

**Загальна площа житлових будівель на початок будівництва
за видами у 2018–2023 роках, м²**

Рік	Загальна площа житлових будівель	У тому числі		
		будинки одноквартирні	будинки з двома та більше квартирами	гуртожитки
2018	12873616	417597	12442252	13767
2019	14700707	290183	14362898	47626
2020	7514310	384138	7120737	9435
2021	12714908	356542	12340397	17969
2022	6668984	130065	6528517	10402
2023	4205318	164599	4033659	7060

Джерело: складено авторами на основі джерела [6]

– план (plan) – план досягнення своїх перспектив;

– принцип (pattern) – фундаментальні способи здійснення чогось, тобто характерні підтверджені часом приклади прийняття рішень та дій [15].

На рисунку 1 показано поділ напрямів, на які спрямовані сервісні стратегії для будівельних компаній.

Для сервісно-орієнтованих стратегій важливо поєднувати всі ті позитивні складові продукту, які можуть надати будівельні компанії, аби заохотити участь в інвестиційних проєктах будівельного характеру навіть в умовах дії воєнного стану. І тут основним напрямом має бути надання послуги не тільки з будівництва, але й з подальшого обслуговування нерухомості. Такі окремі приклади вже існують серед великих забудовників у різних містах України, але подібна практика не надто розповсюджена.

Узагальнюючи, можна виокремити виклики та можливості, що відкривають сервісно-орієнтовані стратегії перед будівельними компаніями (рис. 2).

Реалізація сервісно-орієнтованої стратегії для будівельних компаній може відбуватися наступним чином. Зазвичай формується система сервісної підтримки готової нерухомості. Також великої споживчої цінності набуває формування сервісного простору, що забезпечує підвищення задоволеності споживача від можливості отримати не лише якісну нерухомість, але й додаткові сервіси після продажу, що особливо важливо в умовах нестабільності, яка існує під час дії воєнного стану. Для створення сервісного простору важливою складовою стає людський капітал, інтелектуальні здатності, а також використання ефективних технологій, на що слід звертати увагу при плануванні витрат підприємства. Це дозволяє бізнесам отримувати високі

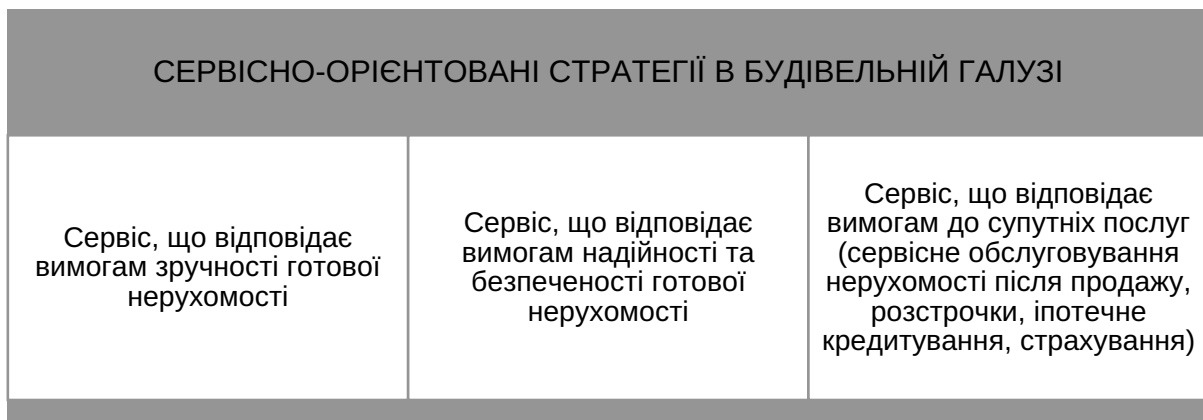


Рис. 1. Напрями, на які спрямовані сервісні стратегії для будівельних компаній

Джерело: складено авторами на основі [1; 7; 8]



Рис. 2. Систематизація можливостей та викликів, що відкривають сервісно-орієнтовані стратегії перед компаніями будівельної галузі

Джерело: складено авторами на основі [2; 13; 16]

прибутки при відносно невеликих витратах на сировину та виробництво. Даний підхід також робить бізнес менш чутливим до змін цін на сировину та інші економічні фактори, оскільки його конкурентна перевага базується на іншому типі ресурсів [11]. Таким чином, пропонувані напрями впровадження сервісно-орієнтованих стратегій зможуть залучити більше клієнтів у сферу будівництва в існуючих умовах, проте основний розвиток галузі буде відбуватися після завершення дії воєнного стану.

Висновки. В результаті проведення дослідження встановлено, що для сучасної вітчизняної будівельної галузі характерний значний спад, що спричинений частково пандемією 2020 року, але основна його причина полягає у веденні воєнних дій на території України.

Встановлено, що для підтримки будівельного бізнесу можливо застосовувати сервісно-орієнтовані стратегії, які передбачають визначення клієнта як базису всіх послуг, що надаються в компанії. Також сервісно-орієнтовані стратегії передбачають більш глибоке розуміння потреб покупців нерухомості, які полягають у необхідності отримання супутніх послуг: розстрочки, іпотечного кредитування, страхування, післяпродажного обслуговування тощо. Сервісно-орієнтовані стратегії мають також і власні недоліки, відповідно до яких будівельним компаніям на певному етапі необхідно буде збільшити витрати. Але акцент варто робити на тому, що вони відкривають перед будівельними компаніями значні перспективи для більш глибокого та системного розвитку всієї галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 12.05.2024).
2. Економіко-управлінські аспекти формування інвестиційного портфеля девелопера в будівельній галузі / О. М. Білоусов та ін. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. № 6.1.-1 (56). С. 239–246. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/56_1_2019/42.pdf (дата звернення: 12.05.2024).
3. Богінська Л. О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Економічні студії*. 2018. № 2 (20). С. 21–26. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533556.pdf> (дата звернення: 12.05.2024).
4. Боліла Н. В. Функціонально-операційна трансформація систем управління будівельним підприємством на ґрунті Cals-технологій. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 40. С. 156–159. URL: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11969097> (дата звернення: 12.05.2024).
5. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 12.05.2024).
6. Будівництво. *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm (дата звернення: 12.05.2024).
7. Воскресенська Т. Обліково-аналітичні аспекти фінансування житлового будівництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-52> (дата звернення: 12.05.2024).
8. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/200> (дата звернення: 12.05.2024).
9. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkntud_2014_1_30 (дата звернення: 12.05.2024).
10. Гребньов Г. М. Формування напрямків підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 11. С. 395–400. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2014_11_62 (дата звернення: 12.05.2024).
11. Рибак Г. І., Кульбачна А. О. Економіка послуг в рамках четвертої промислової революції. *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Харків, 1–28 лютого 2023 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 133–136. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3129/2970> (дата звернення: 12.05.2024).
12. Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5 (32). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (дата звернення: 12.05.2024).
13. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Вересень 2023. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voennoho-stanu-v-ukrayini-veresen> (дата звернення: 12.05.2024).
14. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін / Л. М. Сакун та ін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.
15. Соболева Т. О. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 64–67. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1\(302\).pdf#page=64](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1(302).pdf#page=64) (дата звернення: 12.05.2024).
16. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. № 2 (20). С. 102–105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf> (дата звернення: 12.05.2024).

REFERENCES:

1. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed May 12, 2024)
2. Bilousov O., Ryzhakova G., Mykhailova Y. and Kulikov O. (2019). Ekonomiko-upravlinski aspekty formuvannia investytsiinoho portfelia developera v budivelnii haluzi [Economic and managerial aspects of the formation of the developer's investment portfolio in the construction industry]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Biznes-navigator" – Business Navigator*, vol. 6.1.-1(56), pp. 239–246. Available at: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/56_1_2019/42.pdf (accessed May 12, 2024)

3. Boginska L. O. (2018). Stan ta perspektyvy rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy) [State and prospects of development of construction industry of Ukraine]. *Ekonomichni studii – Economics Studies*, vol. 2 (20), pp. 21–26. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533556.pdf> (accessed May 12, 2024)
4. Bolilla N. B. (2019) Funktsionalno-operatsiynna transformatsiyna system upravlinnya budivelnym pidpryyemstvom na gruntі Cals-tekhnologiy [Functional-operational transformation of systems of management of the construction enterprise on the soil of Cals-technologies]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*, vol. 40, pp. 156–159. Available at: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11969097> (accessed May 12, 2024)
5. Buhaichuk V., Hrabchuk I. and Aliabieva V. (2022). Stratehii innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (accessed May 12, 2024)
6. SSC of Ukraine. (n.d.). *Budivnytstvo* [Construction]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm (accessed May 12, 2024)
7. Voskresenska T. (2022). Oblikovo-analitychni aspekty finansuvannya zhytlovoho budivnytstva v Ukrayini [Accounting and analytical aspects of the financing of housing construction in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 45. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-52> (accessed May 12, 2024)
8. Harmash R. B. (2023). Stratehii rozvytku promyslovykh pidpryyemstv u svitli hlobalizatsiynnykh protsesiv [Strategies for the development of industrial enterprises in light of globalization processes]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, vol. 17. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/200> (accessed May 12, 2024)
9. Honcharov Yu. V. and Lapchuk Yu. Iu. (2014). Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpryyemstva [Improved business development strategy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design*, vol. 1, pp. 193–199. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkntud_2014_1_30 (accessed May 12, 2024)
10. Hrebnov H. M. (2019). Formuvannya napriamkiv pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoho mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpryyemstv [Formation of directions of increase of efficiency of the marketing mechanism of management of competitiveness of the construction enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, vol. 11, pp. 395–400. Kyiv. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_62 (accessed May 12, 2024)
11. Rybak H. I. and Kulbachna A. O. (2023). Ekonomika posluh v ramkakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Service economy within the framework of the fourth industrial revolution]. *Natsionalni ekonomiky v umovakh novitnikh hlobalnykh vyklykiv : materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., (Kharkiv, 1–28 February 2023)*. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2023, pp. 133–136. Available at: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3129/2970> (accessed May 12, 2024)
12. Makovoz O. S., Krainia D. R. and Obukhovskiy O. V. (2021). Faktory investytsiynoi stratehii v systemi pid-vyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Factors of the investment strategy in the system of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 5(32), pp. 70–75. Available at: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (accessed May 12, 2024)
13. National Institute for Strategic Studies. (2023). *Instrumenty pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini. Veresen 2023 [Business support tools during the period of martial law in Ukraine. September 2023]*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-veresen> (accessed May 12, 2024)
14. Sakun L. M., Viedienina Yu. Iu., Cukhomlyn L. V. and Tsymbal O. S. (2021). Formuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnia na pidpryyemstvakh mashynobuduvannya v umovakh zmin [Formation of an anti-crisis management strategy at machine manufacturing enterprises in change rooms]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 5, no. 2, pp. 35–40. (in Ukrainian)
15. Sobolyeva T. O. (2022). Faktory vplyvu na konkurentne seredovyshe budivelnykh orhanizatsiy [Factors influencing the competitive environment of construction organizations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 1, pp. 64–67. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1\(302\).pdf#page=64](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1(302).pdf#page=64) (accessed May 12, 2024)
16. Yakovenko, S. L. and Vlasenko, T. Yu. (2018). Efektyvne upravlinnya ekonomichnoyu stiykistyu pidpryyemstva – zaporuka uspishnoho biznesu [Effective management of the economic stability of the enterprise is the key to a successful business]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia – Regional Economy and Management*, vol. 2 (20), pp. 102–105. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf> (accessed May 12, 2024)