

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

УДК: 658:330.341.1

ПІСЕНКО Анастасія Володимирівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»**

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

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

Керівник роботи  
Ірина КРАВЧУК  
доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

Пісенко А. В. Управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023. Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління формуванням стратегії інноваційного розвитку будівельного підприємства (на прикладі ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»). Обґрунтована необхідність формування адміністративних механізмів управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС» та для підприємств малого будівельного бізнесу. Запропоновано організаційний алгоритм формування потенціалу адміністрування управління формуванням стратегії інноваційного розвитку на засадах удосконалення діджитал-інфраструктури здійснення цього процесу.

Ключові слова: управління, стратегія, інноваційний розвиток, адміністрування, діджитал-підтримка процесів, організаційне забезпечення.

## ABSTRACT

Pisenko A. V. Management of the formation of the innovative development strategy of PE "ELLADA-PLUS". Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management" - Polisky National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023. The theoretical, methodical and practical aspects of managing the formation of a strategy for the innovative development of a construction enterprise were studied (on the example of PE "ELLADA-PLUS"). The need for the formation of administrative management mechanisms for the formation of the innovative development strategy of PE "ELLADA-PLUS" and for small construction business enterprises is well-founded. The need for the formation of administrative management mechanisms for the formation of the innovative development strategy of PE "ELLADA-PLUS" and for small construction business enterprises is well-founded. An organizational algorithm for the formation of the potential of the administration of the formation of the strategy of innovative development on the basis of the improvement of the digital infrastructure of the implementation of this process is proposed.

Keywords: management, strategy, innovative development, administration, digital process support, organizational support.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Стратегія інноваційного розвитку: розробка, удосконалення	7
1.2. Формування стратегії інноваційного розвитку.	9
1.3. Організаційне забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку	11
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	14
2.2. Оцінка стану управління формуванням стратегії інноваційного розвитку	16
2.3. Особливості організаційного дизайну управління формуванням стратегії інноваційного розвитку	17
Висновки до розділу 2	20
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»	22
3.1. Формування потенціалу адміністрування розробки стратегії інноваційного розвитку	22
3.2. Діджитал-підтримка управління формуванням стратегії інноваційного розвитку	24
Висновки до розділу 3	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	29
ДОДАТКИ	34

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Інноваційний розвиток підприємств відбувається завдяки впровадженню організаційних змін, орієнтованих на досягнення високої ефективності бізнесу, оптимізації процесів та системи мотивації і є важливою передумовою продовження існування підприємства в часі, активізації ресурсів для збереження й примноження його репутаційної цінності. Якість процесу формування стратегії інноваційного розвитку, який розглядається в якості об'єкта менеджменту організації, стимулює якісне виконання операцій реалізації стратегії й наступного циклу стратегічного планування, що підкріплюється постійним моніторингом бізнес-процесів, превенцією ризиків та креативними управлінськими рішеннями.

До проблем інноваційного управління бізнесом вітчизняних підприємств відносяться: відсутність стратегій, сформованих на основі результатів локального моніторингу, нестача чітких алгоритмів дій (операцій) в процесі реалізації стратегії в реальному часі, недостатній рівень обізнаності персоналу щодо управління змінами за результатами поточних тактичних операцій. Це зумовлює необхідність розробки інноваційних механізмів формування стратегій, зокрема, в малому бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми стратегічного управління, формування й реалізації стратегій, оцінки їх результативності досліджувались вітчизняними й закордонними вченими А. Амошею, А. Антонюком, О. Вінниченко, Л. Лігоненко, М. Месконом, Г. Минцберг, О. Ковтун, Коротаєвою, Н. Лепою, Р. Приймаком, О. Тридід, А. Томпсоном, О. Труханом, Ю. Уткіним, З. Шершньовою. Спеціальних досліджень потребують питання формування стратегії інноваційного розвитку та безпосередньої координації цього процесу.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування підходів до формування стратегії інноваційного розвитку та розробка

механізмів стратегічного планування для малих підприємств будівельного бізнесу. Зазначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні підходи до управління формуванням стратегії інноваційного розвитку, її розробки та удосконалення;
- виявити особливості планування та організаційного забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку;
- дослідити сучасний стан управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»;
- виявити особливості організаційного дизайну управління формуванням стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати алгоритм розробки адміністративних механізмів управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»;
- накреслити перспективи формування потенціалу адміністрування розробки стратегії інноваційного розвитку на засадах діджиталізації.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом* дослідження є процес управління формуванням стратегії інноваційного розвитку на ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних, практичних підходів до управління формуванням інноваційних стратегій на малих підприємствах будівельного бізнесу.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. На теоретичному рівні наукового дослідження застосовувалися: *діалектичний метод* та *метод системного аналізу* – для вивчення теоретичних аспектів управління формуванням стратегії інноваційного розвитку; *абстрактно-логічний метод* – для дослідження сутності понятійно-категоріального апарату з досліджуваної теми, *метод узагальнення* – для формулювання висновків та рекомендацій. На емпіричному рівні дослідження для вивчення сучасного стану управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС»

використовувалися *статистико-економічні методи*, зокрема методи *аналізу, синтезу, порівняння* тощо.

*Інформаційну базу* кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фахівців з досліджуваної проблематики, учбова література, періодичні видання, інформаційні ресурси світової мережі *Internet*.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності з управління формуванням та реалізацією інноваційних стратегій на малих підприємствах будівельного бізнесу.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в матеріалах 1 міжнародної науково-практичної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», м. Полтава, 28 вересня 2023 р.; IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку», м. Житомир, 27 жовтня 2023 р.; II Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів». м. Житомир, 5 грудня 2023 р.

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені в тезах доповіді обсягом 0,36 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Основна частина роботи викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 6 таблиць та 8 рисунків. Структурно робота включає вступ, основну частину, яка містить три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 8 додатків.

# РОЗДІЛ 1

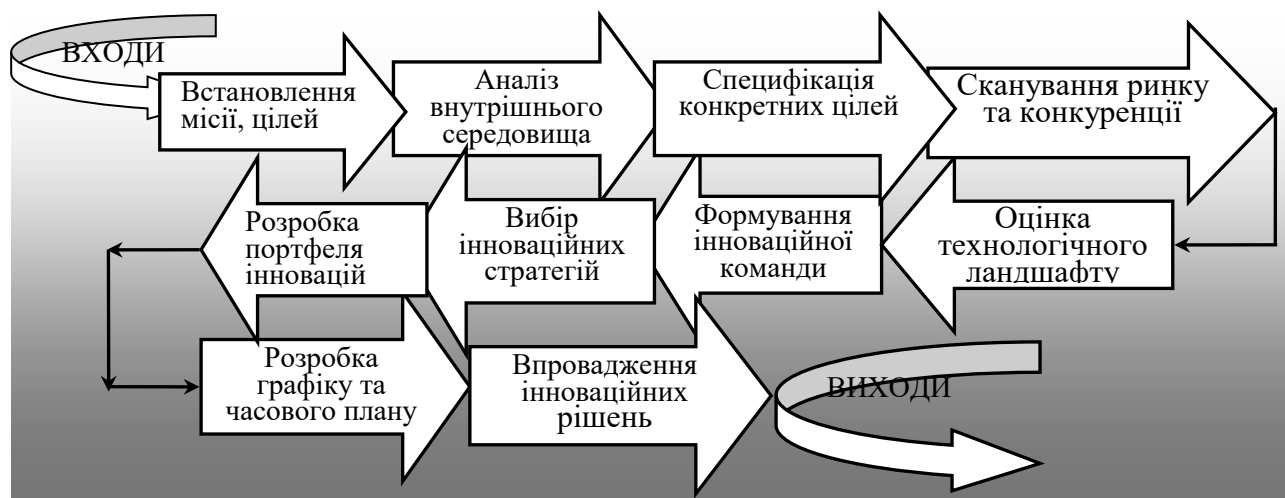
## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТУ

### 1.1. Стратегія інноваційного розвитку: розробка, удосконалення

Серед багатоманітних підходів до ознак стратегії організації, як результату стратегічного планування та управлінських рішень щодо її реалізації, феномен стратегії інноваційного розвитку полягає в прив'язці чинників її якості до організаційного забезпечення самого процесу. На думку дослідників, стратегія інноваційного розвитку визначає плановий підхід підприємства чи організації до впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів чи процесів з метою покращення його конкурентоспроможності, ефективності та стійкості на ринку [1, с. 25; 3, с. 189]. Основною суттю стратегії інноваційного розвитку є створення умов для впровадження та комерціалізації нових ідей і технологій, розробка системи організаційного забезпечення активізації професійних навичок та вмінь персоналу щодо участі в організаційних змінах за алгоритмом інноваційної стратегії, створення механізмів для стимулювання досліджень і розробок, щоб генерувати нові ідеї та технології, визначення ефективних методів впровадження нових ідей чи технологій у виробництво та бізнес-процеси. Стратегія інноваційного розвитку має бути вироблена із врахуванням конкретних умов та мети організації, а також її готовності до ризиків та змін. [4; 5, с.185; 9; 10, с.227].

Розробка стратегії інноваційного розвитку – це складний процес, який включає етапи (операції), що виконуються на підприємстві, а їх локальне наповнення залежить від конкретних умов розвитку бізне-процесів та системи їх координації. Система координації, зазвичай, формується на адміністративному рівні управління, а ланцюги делегування повноважень розподіляються за ознаками ієрархічного підпорядкуванні виконуваних

функцій, що прописується у посадових інструкціях та визначає вектор зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами (рис.1.1).



**Рис. 1.1. Система управління формуванням стратегії інноваційного розвитку організації**

Джерело: сформовано на основі [11; 12; 14].

Встановлення місії та цілей із подальшою їх специфікацією в процесі аналізу внутрішнього середовища, сканування ринку конкуренції, оцінки технологічного ландшафту передбачає наявність навичок креативного мислення у керівників та виконавців, що визначаються ключовими компетенціями з використання інновацій. В процесі оцінки джерел інновацій важливим є визначення перспектив і ресурсів та вибір між внутрішнім розробленням, зовнішніми придбаннями технологій чи партнерством.

Розробка деталей плану впровадження стратегії інноваційного розвитку потребує зміни технологічних інновацій, впровадження емерджентних технологій та формування інноваційної команди спеціалістів, які візьмуть на себе відповідальність за реалізацію інновацій та забезпечать моніторинг та оцінку інноваційного бюджету (реалізації стратегії). Впровадження інноваційних рішень, разом із моніторингом та аналізом результатів відбиватимуть інноваційні здобутки попереднього циклу формування стратегії, що зумовить впровадження проектів та змін в бізнес-процесах та використання їх в якості потенціалу для наступних етапів формування стратегій інноваційного розвитку.



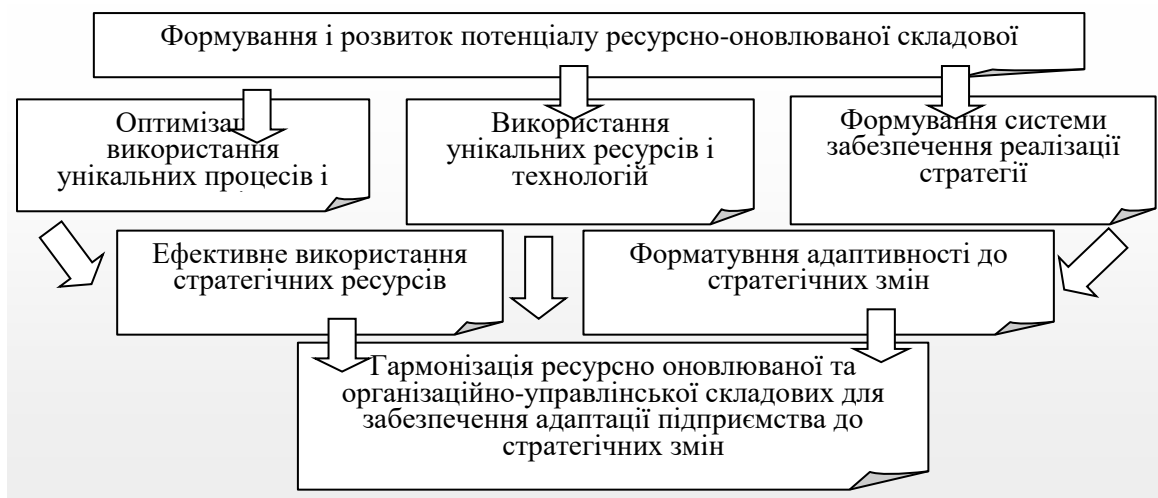
## 1.2. Формування стратегії інноваційного розвитку

Розробка стратегії інноваційного розвитку в будівельній галузі України, попри війну росії проти України, відтік ресурсів, руйнацію інфраструктури є пріоритетним завданням для підвищення конкуренто-спроможності вітчизняних будівельних підприємств. Ефективність інноваційної стратегії підприємства залежить від якості інформації, отриманої із зовнішнього середовища та від аналізу внутрішнього стану. Можна виділити два основні напрямки інноваційного процесу, що мають безпосереднє відношення до будівництва: зростання питомої ваги інноваційно-орієнтованих підрядних робіт (тобто, будівельно-монтажних робіт, що безпосередньо забезпечують впровадження нової техніки, нових технологій чи виробництва нових продуктів) у загальному обсязі будівельно-монтажних робіт; інноваційна перебудова самої будівельної галузі (інноваційне технічне оснащення будівельно-монтажних робіт, технологічні інновації, інновації в сфері організації й управління будівельно-монтажними роботами [15, с 144; 19; 20].

Leadership-дизайн у формуванні стратегії інноваційного розвитку означає застосування принципів та підходів лідерства, враховує важливість ролі лідера в керуванні процесами інноваційного розвитку, створенні стимулів для творчості та впровадженні новаторських ідей. Основними елементами leadership-дизайну формування інноваційної стратегії розвитку є: створення відкритого середовища, підтримка та стимулювання творчості, управління ризиками, розвиток культури інновацій, стратегічне бачення [22, с.16; 234, с.233 ].

Організаційно-управлінська і ресурсооновлювана складові управління формуванням стратегії інноваційного розвитку є агрегованими за принципом взаємного доповнення і обумовлення, що дозволяє отримувати синергетичний ефект на кожній стадії життєвого циклу підприємницького оновлення. Стратегічне управління інноваційною адаптивністю підприємства при реалізації потенціалу лідерства можливе через вдосконалення і розвиток

окремих стадій бізнеспроцесів, діяльності підприємства в цілому на підставі впровадження інтелектуалізації прийняття рішень і застосування новітніх технологій [24, с. 87; 35, с. 90]. Загальний успіх leadership-дизайну полягає в тому, щоб лідер не лише стимулює творчість та інновації, але й створює умови для їхнього успішного впровадження та реалізації в стратегії розвитку організації, що формує передумови для синергетичного ефекту гармонізації ресурсно оновлюваної та організаційно-управлінської складових для забезпечення адаптації підприємства до стратегічних змін (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Чинники забезпечення синергетичного ефекту гармонізації процесів формування стратегії інноваційного розвитку**

Джерело: сформовано за [35, с.77; 36, с. 49].

Для підтримання потенціалу синергетичного забезпечення процесів формування стратегії інноваційного розвитку доцільно здійснювати вносити необхідні корективи для оптимізації процесів, забезпечувати гнучкість і постійне вдосконалення координації розвитку синергетичного стратегічного потенціалу.

Одним з чинників підтримання формування стратегії інноваційного розвитку, на думку М. Портера, є її диференціація в процесі реалізації, що зумовлює використання оціненої відмітності фокусування на певному сегменті ринку, лідерство по витратам і цінам в межах певного специфічного сегменту, розгляд ключових стратегічних зон господарювання в якості їх можливостей щодо формування буферного стратегічного потенціалу [24, с. 77].

### 1.3. Організаційне забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку

Всі операційні дії підприємства та їх адміністративне забезпечення щодо стратегічного планування, реалізації стратегії здійснюються в межах реалізації функції менеджменту «планування» та підтримуючих координацій в межах реалізації різних функцій менеджменту – мотивації, контролю, організації взаємодії, інноваційної активності, фінансового забезпечення, інжинірингу, маркетингових координацій тощо. До особливостей організаційного забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку на підприємствах малого бізнесу відносяться: плоска ієрархія, гнучкість та адаптивність, інтеграція функцій, залучення персоналу, орієнтація на результат.

У малих підприємствах часто використовується плоска ієрархічна структура. Це означає, що кількість рівнів управління зазвичай обмежена, й воно може бути більш адаптованими до поточних бізнес-процесів, до змін у середовищі. Для малих підприємств характерним є швидке прийняття й реалізація креативних управлінських рішень, а управлінські функції різних ієрархічних рівнів можуть взаємоінтегруватися в адаптивні системи функціонального менеджменту [2; 6; 7] (рис. 1.3.).

		Сумісність стратегії і інноваційного розвитку		Достатня
		Низька	Висока	
Доцільність стратегічного вибору й системного аналізу стратегічних даних	Висока	<u>Зміна стратегії / внесення коректив у стратегію підприємства</u>	<u>Реалізація стратегії в межах наявної організаційної культури підприємства</u>	Підтримка варіацій реалізації на засадах креативного вибору альтернатив
	Низька	<u>Зміна (диференціація) стратегічних альтернатив</u>	<u>Опортунізм щодо проведення змін у реалізації стратегії</u>	

**Рис. 1.3. Матриця для прийняття управлінських рішень щодо формування стратегії інноваційного розвитку малого підприємства**  
Джерело: побудовано на основі [2; 6; 8].

З огляду на те, що у малому бізнесі формування та реалізація стратегії відбуваються у сегментах трансформації тактичних операцій – переважним є

доцільність стратегічного вибору мікрокоординацій адміністрування, за допомогою якого трансформуються інформаційні потоки підтримання й систематичного аналізу стратегічних даних.

Формування стратегії інноваційного розвитку малих підприємств на засадах прийняття рішень про участь в інвестиційній конкуренції може відкрити нові можливості для збільшення фінансування за рахунок організації інвестиційної підтримки учасників шляхом формування дизайну сприятливих бізнес-відносин в межах участі у різноманітних інвестиційних проєктах із різними рівнями ризику та доходності, або змагання за увагу потенційних інвесторів, стимулює інновації, покращує якість інвестиційних пропозицій та сприяє ефективній роботі ринків [7; 20; 34].

Інвестори зазвичай ретельно аналізують різні можливості і обирають ті, що найбільше відповідають їхнім цілям, стратегіям та рівню ризику, зокрема – функціонал будівельного бізнесу, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в галузі будівництва, вибір інженерних рішень, роботу з підрядниками, контроль бюджету та термінів, вирішення поточних завдань, розробку технічних проєктів, вибір матеріалів та інженерних систем, визначення архітектурних рішень. Стратегічне керування ресурсам, в цьому сенсі, включатиме в себе управління людськими ресурсами, закупівлі, логістику та інші аспекти, які стосуються використання ресурсів, необхідних для будівельних проєктів.

Організація забезпечення гарантії якості виконання робіт та дотримання вимог стандартів якості є важливою частиною стратегічного функціоналу будівельного бізнесу в частині інженерії та дизайну. Високий рівень якості персоналу є головною передумовою управління формуванням стратегії інноваційного розвитку. Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинно постійно розробляти програми розвитку персоналу, стимулювали розвиток компетентісного потенціалу працівників, зокрема – щодо професійно-адекватної реакції на стратегічні виклики з метою швидкого їх подолання в процесі реалізації стратегії [16, с. 61; 17, с. 80; 18; 27].

## **Висновки до розділу 1**

Стратегія інноваційного розвитку є створенням умов для впровадження та комерціалізації нових ідей і технологій, розробки системи організаційного забезпечення активізації професійних навичок та вмінь персоналу щодо участі в організаційних змінах за алгоритмом інноваційної стратегії. Ефективність інноваційної стратегії підприємства залежить від якості інформації, отриманої із зовнішнього середовища та від аналізу внутрішнього стану. Організаційно-управлінська і ресурсооновлювана складові управління формуванням стратегії інноваційного розвитку є агрегованими за принципом взаємного доповнення і обумовлення, що дозволяє отримувати синергетичний ефект. До особливостей організаційного забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку на підприємствах малого бізнесу відносяться: пласка ієрархія, гнучкість та адаптивність, інтеграція функцій, залучення персоналу, орієнтація на результат.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

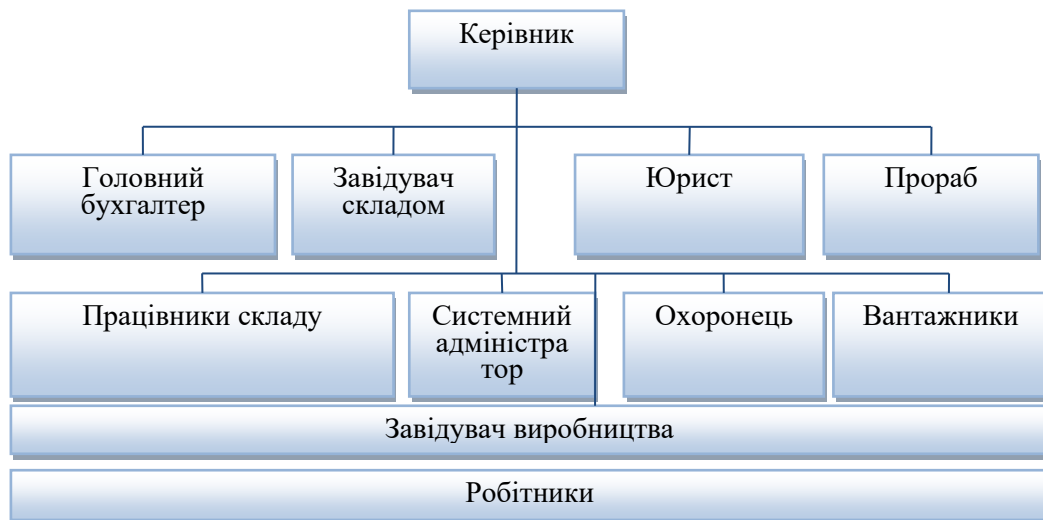
Види діяльності ПП «Еллада Плюс» – оптова, роздрібна і фірмова торгівля продукцією матеріалів будівництва. До видів діяльності підприємства також належать: розробка гравійних і піщаних кар'єрів, видобуток глини та каоліну, оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням, лісопилне та стругальне виробництво, виробництво цементу; виробництво будівельних виробів з бетону та, будівельного гіпсу та цементу, оренда і лізинг вантажних транспортних засобів; транспортне оброблення вантажів. Ці види діяльності за КВЕД, прописані в установчих документах, дозволяють підприємству диверсифікуватися у сферу надання будівельних послуг.

Асортимент продукції підприємства засвідчує можливість його інтеграції у будівельний бізнес, в якості постачальника матеріалів (Додаток А, табл. 2.1.). Цемент та бетон та шифер є основними видами реалізованої продукції (Додаток А, табл. 2.2.). Збільшення прибутку фірми, відповідно, й зміна його фінансових показників в аналізованій період засвідчують сталість розвитку бізнесу. Разом із тим, спостерігається зменшення коефіцієнтів автономії, забезпеченості власними оборотними активами, що вказує на залежність підприємства від залучених коштів (додаток А, табл. 2.2-2.7).

Показники ділової активності ПП «Еллада Плюс», результати аналізу власного капіталу та коефіцієнту рентабельності свідчить про задовільний фінансовий стан та рівень платоспроможності. З початком війни росії проти України підприємство зазнало проблем постачання продукції, що відбулося з причин порушення логістичних маршрутів. Однак, швидка переорієнтація каналів постачання перевізників, оптимізація цифрових контрактів та

професіоналізм підприємців дозволили швидко переорієнтуватися на нові умови постачання.

Організаційний дизайн ПП «Еллада Плюс» є типовим для дизайну малого підприємства, зокрема, точки координації ключових функціоналів мають вектори орієнтації: фінансовий, юридичний, виробничий, торговельний (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційний дизайн ПП «Еллада Плюс»**

Джерело: побудовано на основі матеріалів підприємства.

З початком війни росії проти України відбувся трансформаційний колапс у каналах постачання будівельних матеріалів, переорієнтація ринків збуту. Однак, цифровізація логістичних мереж, швидка оптимізація ланцюгів поставок забезпечили традиційну для будівельного бізнесу систему постачання, у т.ч., й сучасних матеріалів для будівництва. За досліджуваний період на фірмі почав працювати системний адміністратор (на договірних засадах), який увійшов в «команду маркетингу».

Поступово ці функції сформували інноваційну систему маркетингу ПП «Еллада Плюс», що стало основою для побудови спеціальних алгоритмів рішень для завоювання ринків (рис. 2.2.).

1. Ідентифікація клієнта			
Визначення основних форматів торгівлі			Цільова аудиторія
B2B	надання продукції оптом		особи, що приймають рішення
B2C	дохід з одиниці продукції набагато вищий	готовність клієнта платити за зручний сервіс	роздрібні покупці будматеріалів
2. Онлайн-методи збільшення продажів будівельних матеріалів			
Сайт-каталог чи інтернет-магазин			особи, що приймають рішення
3. Рекламні інструменти			
Контекстна реклама в КМС та РСЯ			особи, що приймають рішення
Таргетована реклама у соціальних мережах			роздрібні покупці будматеріалів
4. Просування сайту та способи утримання клієнтів			
Функції			Виконавці
технічні доопрацювання	розширення семантики та структури		системний адміністратор
регулярні акції пропозиції	оптимізація контенту та метатегів		системний адміністратор
дисконт	знижки за постійної співпраця	створення адаптивного дизайну	системний адміністратор

**Рис. 2.2. Організація інноваційної системи маркетингу**

**на ПП «Еллада Плюс»**

Джерело: побудовано на основі досліджень на підприємстві.

Робота системного адміністратора на ПП «Еллада Плюс» стала джерелом для розвитку компетентностей членів команди, що здійснюють просування продукції та використовують принципи зручного сервісу для клієнтів: інтуїтивний інтерфейс, доступність, індивідуалізація облікового запису, швидкість та ефективність, ефективна підтримка клієнтів, відкритий зворотний зв'язок, персоналізація. Ці принципи спільно допомагають створити середовище, в якому користувачі відчувають зручність, ефективність та задоволення від використання продукту чи сервісу.



## 2.2. Оцінка стану управління формуванням стратегії інноваційного розвитку

Для дослідження та оцінювання стратегій підприємство вивчало можливості використання оригінальних методик, які передбачають: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінювання відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії [2; 38].

При виборі методу дослідження і оцінювання орієнтувалися на можливість оцінки стратегічних перспектив розширеного виробництва – в основі методу дослідження й оцінювання стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього сформувався нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації  $T$ .

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_{п}, \quad (1)$$

де  $зп$  – трудові витрати (заробітна плата);  $сп$  – повна собівартість товарної продукції;

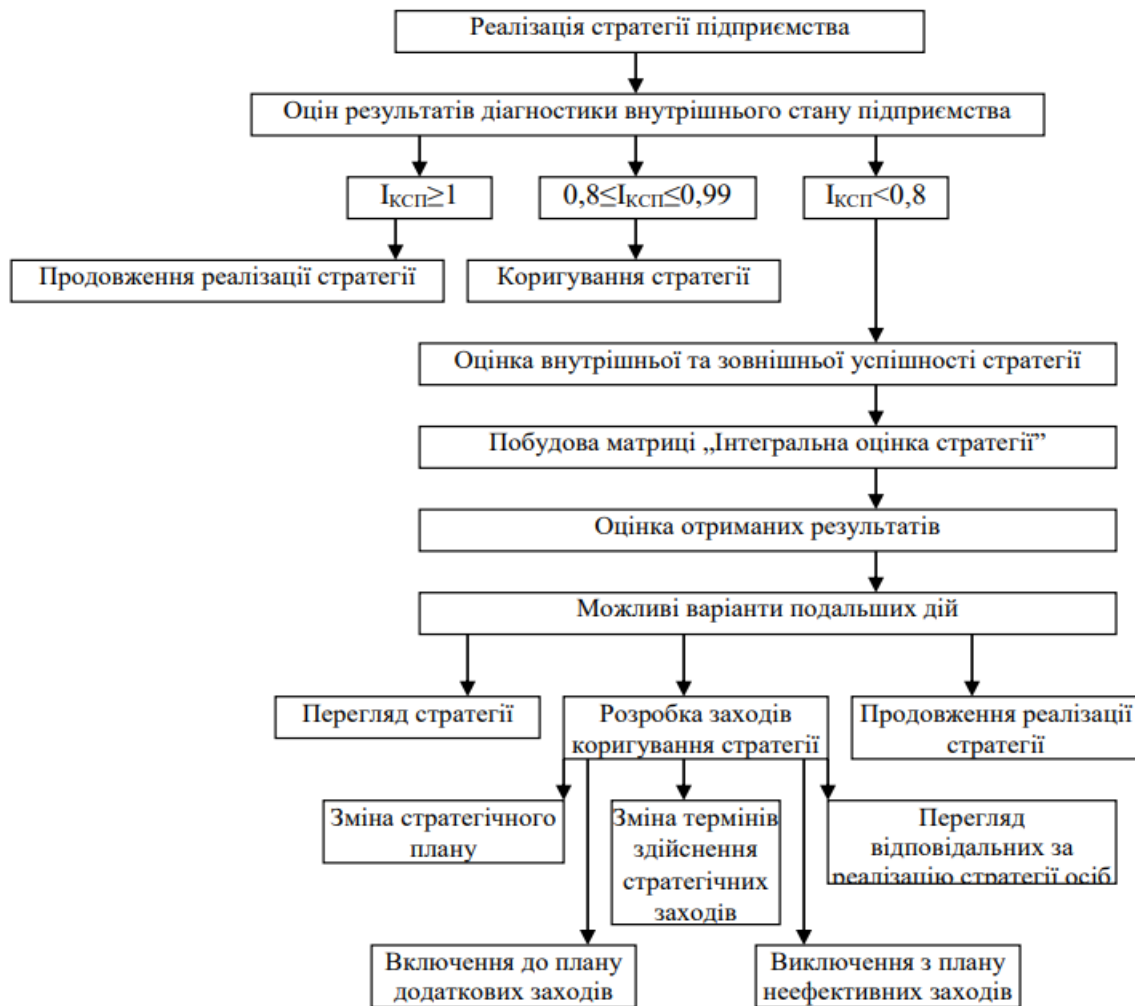
$мв$  – матеріальні витрати;  $тп$  – вартість товарної продукції;  $п$  – прибуток [10, с. 88]. Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижчим, а темпи зростання прибутку – найвищими. Результативний показник зростає швидше порівняно з

показниками, які відображають темпи зростання ресурсів. Ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників визначалися за коефіцієнтом рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена), який є агрегованою характеристикою економічних результатів діяльності ПП «Еллада Плюс», що дозволило відстежити загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії, зокрема, негативний вплив факторів зовнішнього середовища, що проявляється у неможливості заключати довгострокові контракти на постачання з будівельними організаціями.

Оцінка результатів стратегічного прогнозування дозволила визначити суперечності між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, що зумовило накреслення плану дій з управління реалізацією стратегії з використанням стратегічних альтернатив. Проблема оцінювання стратегічної позиції підприємства сконцентрована на питаннях ефективності стратегії, сильних та слабких сторонах підприємства, його конкурентоспроможності за цінами та витратами, конкурентній позиції, стратегічних результатах при реалізації стратегії, дієвості стратегії з точки зору провідних сил у галузі, відповідності стратегії ключовим факторам успіху в галузі, захищеності стратегії від п'яти сил конкуренції, напрямкам, у яких стратегія не може адекватно захистити підприємство від зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей, наявності конкурентних переваг. Розгляд цих питань показав, що п ПП «Еллада Плюс» потрібно диверсифікувати стратегію, що зумовить, як посилення її інноваційності, так і поглибить якісне наповнення стратегічного маркетингу (он-лайн маркетингу) [10; 13, с.47; 3, с.191].

В процесі оцінки дієвості стратегії фірми виявлено, що при її реалізації використовувався алгоритм оцінки діагностики за шкалою Челдока (рис. 2.3). Це зумовило необхідність додаткових кроків (8 кроків) у розробці варіантів подальших дій, що вбачається проміжною ланкою в прийнятті рішень про коригування стратегії на засадах виявлення «вузьких» місць та конкурентних переваг. В цьому сенсі доведено потребу оцінювання успішності стратегії, що передбачає розрахунок показників внутрішньої та зовнішньої успішності

стратегії, яку пропонується здійснювати шляхом порівняння планових та фактичних показників діяльності підприємства.



**Рис. 2.3. Алгоритм діагностики стратегії**

**ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС» за шкалою Челдока**

Джерело: сформовано на основі матеріалів досліджуваного підприємства.

На їх основі формувалися інтегральні показники успішності стратегії (ІВУС, ІЗУС), що розраховують за формулами:

$$I_{звс} = \sqrt[n]{\prod_1^n П_{звс}} \qquad I_{всс} = \sqrt[n]{\prod_1^n П_{всс}} \qquad (2)$$

де ПВУС – показники внутрішньої успішності стратегії; ПЗУС – показники зовнішньої успішності стратегії; n – кількість показників, що використані для оцінювання.

### 2.3. Особливості організаційного дизайну управління формуванням стратегії інноваційного розвитку

Інформаційна база для формування стратегії інноваційного розвитку на ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС» забезпечується членами креативної команди – керівником, системним адміністратором, бухгалтером (частково), які здійснюють функції з її наповнення підтримання та використання. Зокрема, для оцінки внутрішньої успішності, використовують 1) обсяг реалізації; 2) чистий прибуток; 3) загальна рентабельність; 4) оборотність обігових засобів; 5) собівартість одного обороту; для зовнішньої успішності – 1) обсяги реалізації; 2) темпи змін ринків збуту; 3) темпи зміни кількості виграних тендерів; 4) витрати на придбання ресурсів; 5) рентабельність продажу; 6) темпи змін капіталовкладень у підприємство.

Для формування цих допоміжних показників необхідно збирання та агрегування інформації, що потребує відповідних навичок та вмій, а також – компетентностей з моделювання економічних процесів. До того ж, для утримування бази даних стратегічного планування, потрібні виконавці, що в умовах підприємства не є можливим. З огляду на це, керівник визначає стратегічні зони господарювання (СЗГ), підсилення контролю яких забезпечує самостійно, й відповідно – здійснює стратегічні зміни з урахуваннями власного бачення проблеми (нормативне значення для реалізації успішної стратегії – 0,4-0,7) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Детермінанти стратегічних зон господарювання ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС»**

СЗГ	Місяці													AVERAGEIF
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	
1	0,7	0,4	0,4	0,4	0,8	1	0,4	0,4	0,7	0,7	0,5	0,1	6,5	0,54166667
2	0,4	0,6	0,4	0,8	0,4	0,3	1,2	0,4	0,7	0,4	0,7	0,4	6,7	0,55833333
3	0,4	0,4	0,3	0,8	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,9	0,4	0,4	5,5	0,45833333

Джерело: розраховано на основі матеріалів досліджуваного підприємства.

Визначеними керівником стратегічні зони господарювання ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС» є: 1) торгівля будівельними матеріалами; 2) виготовлення бетону; 3) виконання підрядних робіт для будівельних організацій. З використанням методики обчислення AVERAGEIF обрано привабливі стратегічні зони господарювання, що відповідають певним умовам (потенціалу підприємства, пороговим значенням достатності інтелектуальних розрахунків у виборі потенційно ефективної стратегії). Тобто, ці розрахунки керівник може проводити самостійно, без залучення інших працівників, що у подальшому дозволить йому удосконалити процес з оптимізованими витратами професійних зусиль. Дослідженням встановлено, що на малому підприємстві будівельного бізнесу процес формування інноваційної стратегії проходить в традиційних ракурсах стратегічного планування (формування місії, цілей, оцінки середовища, оцінки альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії), а обмежене коло виконавців цього процесу (оскільки підприємство є малим) не знижує якості управлінських рішень, що проявляються в організації різних бізнес-операцій.

Для досягнення цілей в межах СЗГ1 (торгівля будівельними матеріалами) на підприємстві використовується система MRP II (Система планування потреб в матеріалах Materials requirements planning/Manufacturing resource planning), основними принципами якої є:

- задоволення потреб в матеріалах, компонентах і продукції для планування виробництва і доставки споживачам;
- підтримка низьких рівнів запасів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- планування виробничих операцій, розкладу доставки, закупівельних операцій.

Система MRP починає свою роботу з визначення, скільки і в який строк необхідно виробити кінцеву продукцію, потім визначається час і необхідна кількість БР для задоволення потреб виробничого процесу [10, с. 56; 12].

Це у подальшому дозволить підприємству отримати статус надійного партнера з постачання матеріалів та використовувати принципи концепції Lean production, основним завданням яких є мінімізація витрат: 1) визначення цінності з точки зору клієнта (цінності), а всі інші етапи виробництва повинні спрямовуватися на максимізацію цінності для кінцевого споживача; 2) визначення потоку значущих дій (потік) – максимізація ефективності досягається шляхом організації процесів у вигляді безперервного потоку, уникання затримок та мінімізації запасів; 3) виробництво тільки на замовлення (pull), що відповідає реальному попиту із досягненням повноцінної участі працівників.

Важливими аргументами на користь вдосконалення процесів формування інноваційної стратегії є постійне моделювання даних з метою вдосконалення процесів та усунення витрат, що забезпечує досягнення вищого рівня якості та продуктивності, максимізація ефективності ресурсів.

Загальна стратегія управління інноваційним розвитком виходить з необхідності взаємодії фінансового, операційного, логістичного менеджменту на основі критеріїв, що визначають політику БЛ, аналізу ринку постачальників і встановлених тимчасових пріоритетів. До останніх належать: конкурентоспроможність постачальників на ринку ресурсів; можливість надання ними цінових знижок при тривалому співробітництві.

Фінансовий менеджмент, операційний менеджмент, логістичний менеджмент забезпечують надійність і імідж постачальника, готовність до співпраці, відсутність збоїв у постачаннях. Основні критерії і показники організації управління забезпеченням – мінімальні загальні витрати – доставка «точно - вчасно». Пріоритетами при цьому є конкурентоспроможність, цінові знижки, відповідність логістичній стратегії, зниження витрат на доставку і управління витратами, висока обіговість коштів, стратегічне партнерство, максимальне зниження витрат на доставку і зберігання ресурсів, отриманих від постачальників. можливість тривалого партнерства в бізнесі.

## Висновки до розділу 2

Види бізнесу ПП «Еллада Плюс» та асортимент продукції підприємства засвідчують можливість його інтеграції у будівельний бізнес в якості постачальника матеріалів. Організаційний дизайн ПП «Еллада Плюс» є типовим для дизайну малого підприємства, зокрема, точки координації ключових функціоналів мають вектори орієнтації: фінансовий, юридичний, виробничий, торговельний. Команда маркетингу сформувалася із працівників підприємства й працює з використанням інноваційних підходів до формування креативних повноважень, що означає постійне удосконалення змісту робіт, колективне обговорення завдань й прийняття поточних рішень. Оцінювання стратегічної позиції підприємства сконцентовано на питаннях ефективності стратегії, сильних та слабких сторонах підприємства. При реалізації стратегії використовувався алгоритм оцінки діагностики за шкалою Челдока, а організаційний дизайн управління формуванням стратегії інноваційного розвитку забезпечується шляхом делегування повноважень координації на СЗГ, основними з яких є 1) торгівля будівельними матеріалами; 2) виготовлення бетону; 3) виконання підрядних робіт для будівельних організацій. Для досягнення цілей в межах СЗГ1 (торгівля будівельними матеріалами) на підприємстві використовується система MRP II.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС»**

### **3.1. Формування потенціалу адміністрування розробки стратегії інноваційного розвитку**

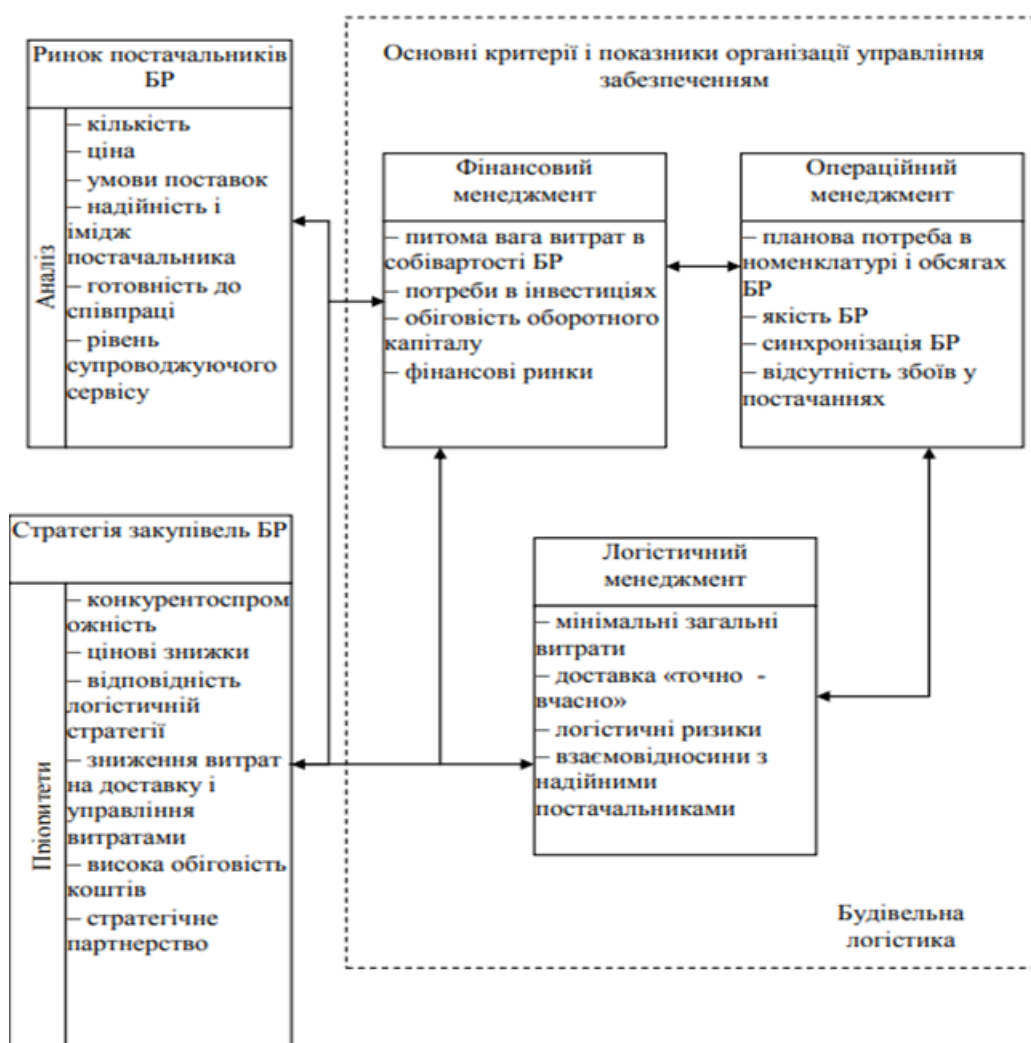
Для розробки ефективних механізмів управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС» керівнику доцільно усвідомити можливості фірми щодо розвитку потенціалу адміністрування, який проявляється у здатності керування інформаційними системами, підтримкою інфраструктури, управління персоналом. Компетентність та здатність адміністраторів – це загальні здатності, навички та знання адміністраторів у керуванні організацією, проектом чи іншими ресурсами. Ефективність систем адміністрування може вказувати на потенційні можливості системи адміністрування для оптимізації роботи, автоматизації процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів.

В процесі формування стратегії інноваційного розвитку потенціал адміністрування також може включати в себе здатність до інновацій, адаптації до змін в оточенні та розвитку нових стратегій для досягнення цілей. З урахуванням обмеженості ресурсів інноваційної команди на фірмі, інноваційний потенціал адміністрування проявлятиметься у розробці системи настрізних бізнес-комунікацій із залученням всього персоналу. Орієнтація і вектор контенту, при цьому, задаються керівником. Також обираються нестандартні формати комунікацій – «дружня бесіда», «гумористичний контент», що спрацьовує у відборі потрібної стейкхолдерської інформації (інформація про дії конкурентів, про стан бізнес-середовища, про новітні кроки галузевих стейкхолдерів), створенні команди та забезпечує продуктивну роботу колективу.



Пропонується алгоритм адміністрування для розвитку першої і другої стратегічних зон господарювання ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС» (СЗГ1 – торгівля будівельними матеріалами; СЗГ2 – виготовлення бетону).

*Крок 1.* Оцінка стратегій логістичного менеджменту закупівель будівельних матеріалів будівельними організаціями регіону (Житомирської області) та локальних територій (в умовах війни актуалізується оцінка потенційних можливостей придбання будівельних матеріалів місцевим населенням, керівниками територіальних громад, будівлі яких зазнали руйнації) (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Алгоритм оцінки стратегій логістичного менеджменту закупівель будівельних матеріалів будівельними організаціями регіону**

Джерело: сформовано на основі матеріалів досліджуваного підприємства.

*Крок 2. Формування бази даних. Формування бази даних для розробки стратегії — це ключовий етап, який передбачає збір, організацію та збереження важливих даних, необхідних для аналізу та прийняття стратегічних рішень. Передбачає – визначення мети та області дослідження (фінансові дані, дані про клієнтів, ринковий аналіз, даних з операційної діяльності тощо); визначення потрібних даних (ідентифікація конкретних видів даних, які будуть потрібні для аналізу (числові дані, текстові дані, дані про події, дані зовнішнього середовища тощо); створення схеми бази даних (схематичне відображення структури та взаємозв'язків між різними типами даних, визначення таблиць, полів та ключів, які будуть використовуватися; вибір технології бази даних (обрання технології, що відповідає потребам, для стратегічних аналітичних завдань – реляційні бази даних, а також технології обробки даних в реальному часі); формування дизайну збору та імпорту даних (використання програм, методик, автоматизованих засобів) з урахуванням потенціалу фірми.*

*Крок 3. Управління процесами адміністрування операцій по СЗГ1 та СЗГ2 (табл. 3.1).*

*Таблиця 3.1.*

**Карта ідентифікації адміністрування операційних процесів стратегічних зон господарювання ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС»**

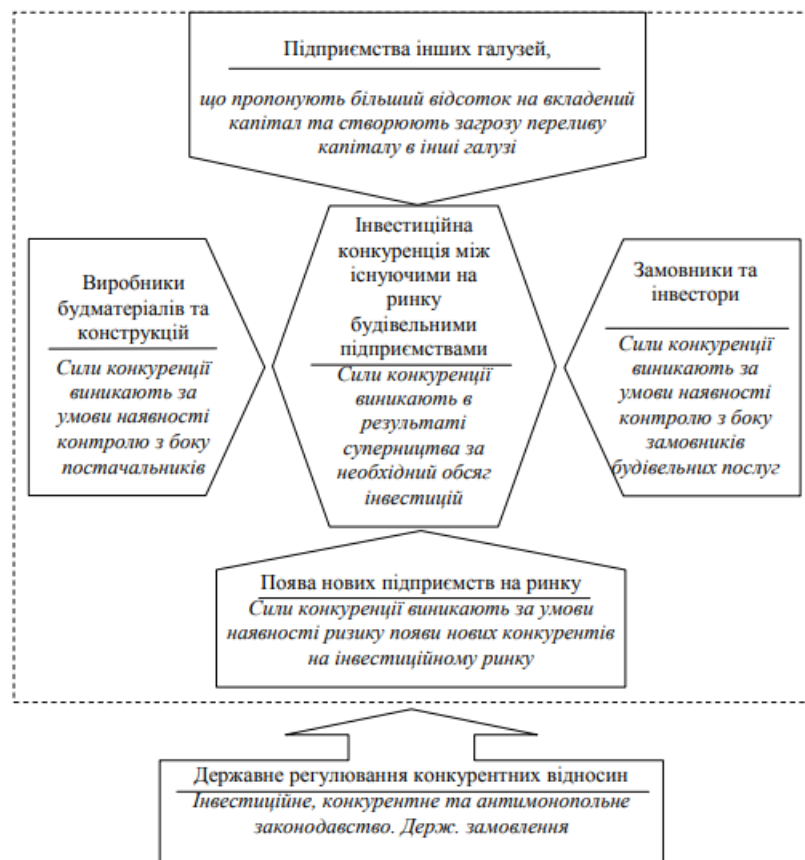
СЗГ	Керівник	Головний бухгалтер	Зав. складом	Сист. адмін.	Юрист	Зав. виробн	Прораб	Інформ. потенц. адміністрування (%)
1	20	15	5	15	5	5	5	70
2	20	13	5	8	5	10	15	76

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці 3.1, інформаційний потенціал адміністрування СЗГ2 (виготовлення бетону) вищий, ніж СЗГ1(торгівля будівельними матеріалами), оскільки бізнес-комунікацій, пов'язані із СЗГ1 мають переважно технологічний характер. У перспективі пропонується оновлення знань персоналу з проблем збирання, аналізу інформації та формування бази даних підприємства, а також – узгодження професійних компетентностей щодо активізації бізнес-комунікацій.

### 3.2. Діджитал-підтримка управління формуванням стратегії інноваційного розвитку

З урахуванням особливостей управління формуванням стратегії інноваційного розвитку на ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС», діджиталізація процесів має стосуватися, насамперед, цифрового забезпечення адаптації підприємства до формування бази даних про інвестиційне конкурентне середовище будівельних підприємств регіону або локальних територій (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Чинники ідентифікації інформації для формування бази даних в процесі розробки інноваційної стратегії**

Джерело: сформовано автором.

В цьому сенсі оцінка інформаційного потенціалу підприємства забезпечить ефективність інформаційних систем, їхню сумісність та можливість інтеграції бізнес-комунікацій, бізнес-інформації та інформаційно-комунікаційної безпеки.

Ефективність адміністрування формування стратегії інноваційного розвитку зумовлено факторами розвиненого лідерства, інноваційного дизайну організаційної структури, стимулювання команди, чіткістю та ефективністю комунікацій, бюджетуванням та контролем витрат, прийняттям адекватних рішень та ефективного делегування повноважень.

### **Висновки до розділу 3**

Для розробки ефективних механізмів управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС» керівнику доцільно усвідомити можливості фірми щодо розвитку потенціалу адміністрування, орієнтацію і вектор контенту, нестандартні формати комунікацій. Використання запропонованого алгоритму адміністрування для розвитку першої і другої стратегічних зон господарювання ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС» зумовить оновлення професійних компетентностей щодо активізації бізнес-комунікацій, діджиталізацію процесів адаптації підприємства до формування бази даних про інвестиційне конкурентне середовище будівельних підприємств регіону або локальних територій.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. В теоретичному обґрунтуванні управління формуванням стратегії інноваційного розвитку, її розробки та удосконалення превалюють умовиводи дослідників щодо необхідності створення умов для впровадження та комерціалізації нових ідей і технологій, розробки системи організаційного забезпечення її розвитку.

2. Система управління формуванням стратегії інноваційного розвитку організації забезпечує взаємодію процесу стратегічного планування та реалізації стратегії шляхом специфікації місії та цілей, оцінки джерел інновацій та перспектив їх ресурсного забезпечення, впровадження інноваційних рішень.

3. Сучасний стан управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС» характеризується формуванням Leadership-дизайну при розробці стратегії інноваційного розвитку, агрегацією організаційно-управлінської і ресурсооновлюваної складових, диференціацією за стратегічними зонами господарювання (СЗГ).

4. Особливості організаційного дизайну управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-ПЛЮС» мають прояв у формуванні дизайну сприятливих бізнес-відносин в межах участі у різноманітних інвестиційних проектах, Інформаційна база для формування стратегії інноваційного розвитку забезпечується членами креативної команди – керівником, системним адміністратором, бухгалтером (частково), які здійснюють функції з її наповнення підтримання та використання.

5. Основним негативним фактором, що впливає на якість формування стратегії інноваційного розвитку є суперечності між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, що знижує показники успішності стратегії. З використанням методики обчислення AVERAGEIF обрано привабливі стратегічні зони господарювання, що відповідають певним умовам.

6. Пропонований алгоритм розробки адміністративних механізмів управління формуванням стратегії інноваційного розвитку ПП «ЕЛЛАДА-

ПЛЮС» для розвитку першої і другої стратегічних зон господарювання (СЗГ1 – торгівля будівельними матеріалами; СЗГ2 – виготовлення бетону) розробляється за методикою ідентифікації адміністрування операційних процесів.

7. Перспективами формування потенціалу адміністрування розробки стратегії інноваційного розвитку на засадах діджиталізації слід вважати розвиток потенціалу адміністрування, орієнтацію і вектор контенту, нестандартні формати комунікацій, що зумовить формування бази даних про інвестиційне конкурентне середовище будівельних підприємств регіону або локальних територій, до бізнесу яких може інтегруватися ПП «ЕЛЛАДА ПЛЮС».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян І. А., Данкевич Н.О. Логістичні аспекти забезпечення будівельних об'єктів: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» освітньо-професійної програми «Промислове і цивільне будівництво». Запоріжжя. ЗНУ, 2019. 153 с.
2. Безтелесна Л. І., Паламарчук О. С. Інноваційний розвиток будівельних підприємств на локальному рівні. Бізнес Інформ. 2020. №2. С. 193–202. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-193-202> (дата звернення 16. 09. 2023).
3. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018, № 1. С. 184–190.
4. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_11\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67) (дата звернення: 27.11.2023).
5. Грищенко А. Засади формування стратегії управління персоналом підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143. С. 180–186.
6. Горященко, Ю., Бокова, Ю., Кулешова, А. Чинники впливу на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів малого бізнесу. Молодий вчений. 4 (92) 2021. С. 297-302. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-64> (дата звернення 18. 10. 2023).
7. Інновації в будівництві. Або як допомогти галузі в технічній гонитві URL: <https://www.ua-bud.com.ua/nnovats-v-bud-vnitstv-abo-yak-dopomogti-galuz-v-tehn-chn-y-gonitv/> (дата звернення 26. 09. 2023).

8. Інноваційні технології в будівництві для реалізації новітніх стартапів. URL: <https://blokbud.lviv.ua/novi-tehnologiji-v-bydivnutsyvi/> (дата звернення 11. 11. 2023).

9. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. Сер. Економіка та управління підприємствами. Випуск 37. 2019. URL: <http://surl.li/msejd>.

10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366 с.

11. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_7-8\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10) (дата звернення 27.11.2023).

12. Кононова О. Є. Технологія стратегічного управління будівельним підприємством. Вісник ОНУ ім. В.М. Мечникова. 2018. Вип.1 С. 175-177. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7353/1/> (дата звернення 16. 09. 2023).

13. Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства. Навч. посібник. НУВНП, 2017. Рівне. 196 с.

14. Кулакова С. Ю. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільного розвитку економіки. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_14) (дата звернення: 27.11.2023).

15. Кучер А. Т. Формування стратегії розвитку підприємств будівельної промисловості в сучасних умовах господарювання. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. 2010. Вип. 38-3 (149). С. 142-148. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/10108> (дата звернення 18. 09. 2023).

16. Лашенова А. Д., Пісенко А. В. Роль бізнес-комунікацій у формуванні стратегії інноваційного розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в



умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство». м. Полтава, 28 вересня 2023 р. С. 60– 63.

17. Лащенко А. Д., Пісенко А. В. Організаційні моделі діджиталізації бізнес-комунікацій в ритейлі. Зб. Матеріалів II Міжнародої науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів». м. Житомир, 5 грудня 2023 р. С. 78-83.

18. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Економічна теорія та право. № 2 (37). 2019. URL: <http://surl.li/mseic>.

19. Ліпич Л. Г., Чорнуха І. В., Цимбалюк І. О. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції : монографія . Луцьк : Вежа-Друк. 2015. 212 с.

20. Мамонов К. А., Троян В. І., Формування та реалізація стратегії управління брендом будівельних підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2019. № 9. URL: 10.32702/2307-2105-2019.9.2 (дата звернення 27. 11. 2023).

21. Нові технології в будівництві будинків і котеджів: легкі сталеві тонкостінні конструкції (ЛТСК). URL: <https://blokbud.lviv.ua/novi-tehnologiji-v-bydivnitsyvi/> . (дата звернення 16. 09. 2023).

22. Пісенко А. В., Лащенко А. Д., Дячук Я. Д. Діджиталізація бізнес-дизайну в управлінні регіональним розвитком. Зб. Матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку». 27 жовтня 2023 р. м. Житомир. С. 15– 17.

23. Пісенко А. В., Дячук Я. А. Формування стратегії інноваційного розвитку будівельного підприємства в умовах повоєнного відновлення України. Зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів. 5 грудня, 2023 м. Житомир. 2023. Житомир. с. 230-234.

24. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей та діяльності конкурентів / Пер. з англійської А.Олійник та Р. Скільський . Київ: Основи, 1998. 390 с.

25. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження КМУ № 526-р від 10.07.2019 року.

26. [https://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/65495/](https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/65495/) (дата звернення 16. 09. 2023).

27. Ракицька С. О., Жусь О. М., Крецул М. М. Збереження життєздатності будівельних підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2181/2107> (дата звернення 19. 10. 2023).

28. Ринок будівельних матеріалів України: аналіз впливу війни URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-analiz-vliyaniya-vojnyu>. (дата звернення 12. 10. 2023).

29. Ринок будівельних матеріалів: тенденції та очікування під час війни URL: <https://mind.ua/publications/20262621-rinok-budivelnih-materialiv-tendenciyi-ta-ochikuvannya-pid-chas-vijni>. (дата звернення 13. 11. 2023).

30. Скриль В. В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. Випуск № 7. 2016. С. 490–497.

31. Сучасний стан та інноваційні напрямки розвитку вітчизняних будівельних підприємств. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-2031/> (дата звернення 23. 10. 2023).

32. 10 несподіваних будівельних технологій, які можуть змінити світ URL: <https://iino.knuba.edu.ua/bloh/298-10-nespodivanykh-budivelnykh-tekhnologii-iaki-mozhut-zminyty-svit> (дата звернення 23. 10. 2023).

33. Сучасні технології у будівництві: Інновації та майбутнє URL: <https://vikna.if.ua/cikavo/146840/view#!back> (дата звернення 30. 11. 2023).

34. Селезньова О. О. Методологічні аспекти дослідження управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. URL:

<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/023694cf-558c-4532-b9e9-d9c54b640da1/content> (дата звернення 16. 09. 2023).

35. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

36. Стратегії та технології інноваційного розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.

37. ТОП 5 Інноваційних будівельних матеріалів. URL: <https://trivita.ua/ua/blog/top-5-innovatsiynykh-budivelnykh-materialiv-a-413> (дата звернення 13. 10. 2023).

38. Шпилик С. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/53/25.pdf> (дата звернення 27. 11. 2023).

39. Як відкрити будівельний магазин: гайд для підприємців. URL: <https://blog.olx.ua/31786/jak-vidkriti-budivelnij-magazin-gajd-dlja-pidpriiemciv/> (дата звернення 30. 10. 2023).

40. Як відбудувати країну кращою, ніж була – поради від Екодії. URL: [https://ecoaction.org.ua/vidbuduvaty-krainu-krashchoiu.html?gclid=Cj0KCQiAo7KqBhDhARIsAKhZ4ugYkIPnpQklFpHoRvVA4HZno4AUxvFTPth7nvEAlQJmw3li2w9\\_d2waAlrKEALw\\_wcB](https://ecoaction.org.ua/vidbuduvaty-krainu-krashchoiu.html?gclid=Cj0KCQiAo7KqBhDhARIsAKhZ4ugYkIPnpQklFpHoRvVA4HZno4AUxvFTPth7nvEAlQJmw3li2w9_d2waAlrKEALw_wcB) (дата звернення 09. 11. 2023).