

УДК 330.101.54:005.511(083.92)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-50-59

Дата надходження: 30.05.2025
Дата прийняття до друку: 02.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Галина Пекна¹, Мирослава Гофман²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

THE IMPACT OF MACROAND MICRO ENVIRONMENT ON BUSINESS PLANNING IN THE REAL ESTATE MARKET

Halyna Pekna¹, Myroslava Hofmann²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

Анотація. У статті розглядається важливість аналізу макро- та мікросередовища під час бізнес-планування в умовах нестабільного економічного середовища ринку нерухомості. Обґрунтовано, що бізнес-планування виступає ефективним інструментом управління, який дозволяє адаптувати підприємство до динамічних змін зовнішнього середовища. Бізнес-планування розглядається як інструмент стратегічного управління, що дозволяє враховувати політико-правові, економічні, соціальні, технологічні чинники, а також поведінку конкурентів, постачальників, споживачів і контактних аудиторій. Наведено методiku поетапного бізнес-планування з урахуванням політичної, економічної, соціальної ситуації, конкурентного середовища та внутрішніх чинників підприємства.

На прикладі агентства нерухомості «Kiev-Realty» розкрито ключові аспекти аналізу середовища функціонування, зокрема SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

Проведено оцінку ризиків реалізації проєкту, визначено показники точки беззбитковості, зони фінансової стійкості, проаналізовано маржинальний дохід, що дозволяє оцінити доцільність реалізації проєкту на ринку. Наведено кількісну оцінку ефективності проєкту на основі маржинального доходу та операційного прибутку. Продемонстровано, що за умови правильного врахування факторів макро- та мікросередовища підприємство здатне адаптуватися до змін ринку, мінімізувати ризики та досягти стратегічних цілей.

Показано, що за умови ефективного використання маркетингових стратегій і контролю фінансових показників агентство має потенціал для зростання, зміцнення ринкових позицій та формування позитивного бренду. Зроблено висновок, що розробка адаптивного бізнес-плану з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників є ключем до зниження ризиків та підвищення ефективності функціонування підприємства у сфері нерухомості.

Ключові слова: бізнес-планування; макроекономічні фактори; мікроекономічні фактори; ринок нерухомості; SWOT-аналіз; стратегічне планування; фінансова стійкість; точка беззбитковості; агентство нерухомості; ризики бізнесу.

Формул: 3, рис.: 3, табл.: 3, бібл.: 15

Abstract. The article examines the importance of analyzing macro and micro environments in the process of business planning under the conditions of an unstable economic environment in the real estate market. It is substantiated that business planning serves as an effective management tool that allows enterprises to adapt to dynamic changes in the external environment. Business planning is viewed as a strategic management instrument that enables the consideration of political, legal, economic, social, and technological factors, as well as the behavior of competitors, suppliers, consumers, and stakeholder audiences. A step-by-step business planning methodology is presented, taking into account political, economic, and social conditions, competitive environment, and internal factors of the enterprise.

Using the real estate agency "Kiev-Realty" as a case study, the article reveals key aspects of environmental analysis, particularly SWOT analysis, which identifies the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as market opportunities and threats.

The risks of project implementation are assessed, break-even points and financial stability zones are defined, and marginal income is analyzed to evaluate the feasibility of the project. A quantitative assessment of project effectiveness is provided based on marginal income and operational profit. It is demonstrated that with the proper consideration of macro and microenvironmental factors, a business can adapt to market changes, minimize risks, and achieve strategic goals.

The study shows that effective use of marketing strategies and financial performance control gives the agency growth potential, strengthens market positioning, and supports the formation of a positive brand. It is concluded that developing an adaptive business plan that considers both external and internal factors is key to reducing risks and increasing operational efficiency for enterprises in the real estate sector.

Keywords: business planning; macroeconomic factors; microeconomic factors; real estate market; SWOT analysis; strategic planning; financial stability; break-even point; real estate agency; business risks.

Formulas: 3, **fig.:** 3, **tab.:** 3, **bibl.:** 15

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного макроекономічного середовища та посилення конкурентного тиску на ринку нерухомості постає потреба у вдосконаленні інструментів стратегічного управління, зокрема бізнес-планування. Ефективне бізнес-планування вимагає не лише внутрішнього аналізу ресурсів та можливостей підприємства, а й глибокого вивчення зовнішніх чинників, які можуть суттєво впливати на реалізацію проєкту. Особливої актуальності це набуває для новостворених підприємств у сфері надання послуг з операцій з нерухомістю, що діють в умовах високої конкуренції, інформаційної асиметрії, нестабільного попиту та обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас традиційні підходи до формування бізнес-плану часто не враховують специфіку впливу макро- та мікросередовища на прийняття управлінських рішень. Таким чином, актуальним є розроблення комплексної моделі бізнес-планування, що поєднує стратегічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінку ризиків, фінансове моделювання та адаптацію до кон'юнктури ринку. Це дозволить підвищити якість планування, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток підприємств на ринку нерухомості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі все більшої уваги приділяється ролі бізнес-планування як інструменту стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Кваша О. С. та Фоміна В. В. (2022) у своїй роботі

розглядають ключові методологічні підходи до бізнес-планування на основі європейських стандартів, акцентуючи увагу на значенні процедур аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Габа М. І. (2014) обґрунтовує важливість бізнес-планування саме у сфері нерухомості як механізму зниження ризиків і підвищення ефективності рішень. Гофман М., Пекна Г. & Солонець В. (2024) проаналізували фактори впливу на ціноутворення на ринку нерухомості. Гетало В. П. (2018) розглядає бізнес-план як складову стратегічного менеджменту, підкреслюючи його роль у фінансовому плануванні та оцінці ефективності проєктів. Гудзь П. В. (2021) розкриває бізнес-планування як інструмент адаптації до зовнішніх викликів у динамічному середовищі. Коваль Н. В. (2022) звертає увагу на необхідність аналізу макро- та мікросередовища в умовах невизначеності, що є критичним фактором для ефективного функціонування бізнесу. Практичні підходи до аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентного середовища наведено у роботах Пекної Г. та Гофман М. (2025), які пропонують мікроекономічні показники для діагностики ситуації на ринку нерухомості. Мельник О. Г. та Сухомлин С. О. (2020) представили ефективну методику використання SWOT-аналізу у стратегічному плануванні підприємств, зокрема у сфері послуг. Окрему увагу варто приділити дослідженням, що зосереджені на ризиках та фінансових аспектах бізнес-проєктів. Гринько І. В. (2021) досліджує механізми

оцінки ризиків інвестицій, а Черниш І. П. (2019) – формування конкурентних стратегій агентств нерухомості. UNIDO (2016) у своїх рекомендаціях надає універсальні інструменти складання бізнес-планів для малих і середніх підприємств, що мають практичне застосування в умовах трансформаційної економіки.

Незважаючи на значну кількість праць, недостатньо уваги приділено практичному застосуванню бізнес-планування в умовах високої економічної турбулентності та нестабільного функціонування ринку нерухомості. Зокрема, залишається недостатньо опрацьованим питання комплексної інтеграції аналізу макро- та мікросередовища у процес формування адаптивних стратегій розвитку агентств нерухомості. Також бракує емпіричних досліджень, які б демонстрували прикладну ефективність бізнес-планування для підвищення фінансової стійкості, мінімізації ризиків та досягнення точки беззбитковості підприємств у цій сфері.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження впливу факторів макро- та мікросередовища на процес бізнес-планування підприємств у сфері нерухомості, обґрунтування ролі стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників у розробці ефективного бізнес-плану, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності бізнес-плану до динамічних умов ринку шляхом проведення SWOT-аналізу, оцінки ризиків та розрахунку фінансових індикаторів ефективності проєкту.

Для досягнення визначених цілей було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано метод **системного аналізу** – для визначення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на процес бізнес-планування; **економічного моделювання** – для розрахунку фінансових показників (точки беззбитковості, маржинального доходу, запасу фінансової стійкості); **SWOT-аналіз** – для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку

ринкового середовища; **факторного аналізу** – для вивчення впливу макроекономічних та мікроекономічних змін на функціонування підприємства; **графічного методу** – для візуалізації отриманих результатів (радарна діаграма ризиків, графік беззбитковості). Метод **експертних оцінок** було використано при визначенні рівня ризиків і оцінці впливу невизначеності зовнішнього середовища. Такий підхід дозволив комплексно оцінити ефективність бізнес-проєкту в умовах реального ринку нерухомості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах бізнес-планування є важливим інструментом планування розвитку підприємства. Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, що здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень (Кваша & Фоміна, 2022). Бізнес-планування виступає інструментом реалізації стратегії підвищення ефективності економічної діяльності підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства та провести оцінку всіх виявлених ризиків (Гудзь, 2021).

Бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним робочим інструментом проєктно-інвестиційних рішень і внутрішньофірмового планування, що використовується у всіх сферах підприємництва (Габа, 2014). Він актуальний як для новостворених фірм, так і для тих, що вже працюють. Основна мета розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність підприємства на найближчі та віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів (Гетало, 2018).

Найпоширенішими міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є

розробки Європейського банку реконструкції й розвитку (ЄБРР), організації United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) та програми TACIS, ініційованої Європейським Союзом (UNIDO, 2016).

На основі узагальнення опрацьованої інформації зарубіжних і вітчизняних методик щодо складу і структури бізнес-плану в проведеному

дослідженні схематично відображено методику поетапного бізнес-планування розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням економічної й політичної ситуації в країні, чинників безпосереднього його мікрооточення, а також фактичних і прогнозованих показників господарської діяльності під час формування стратегічних пріоритетів розвитку (рис. 1).

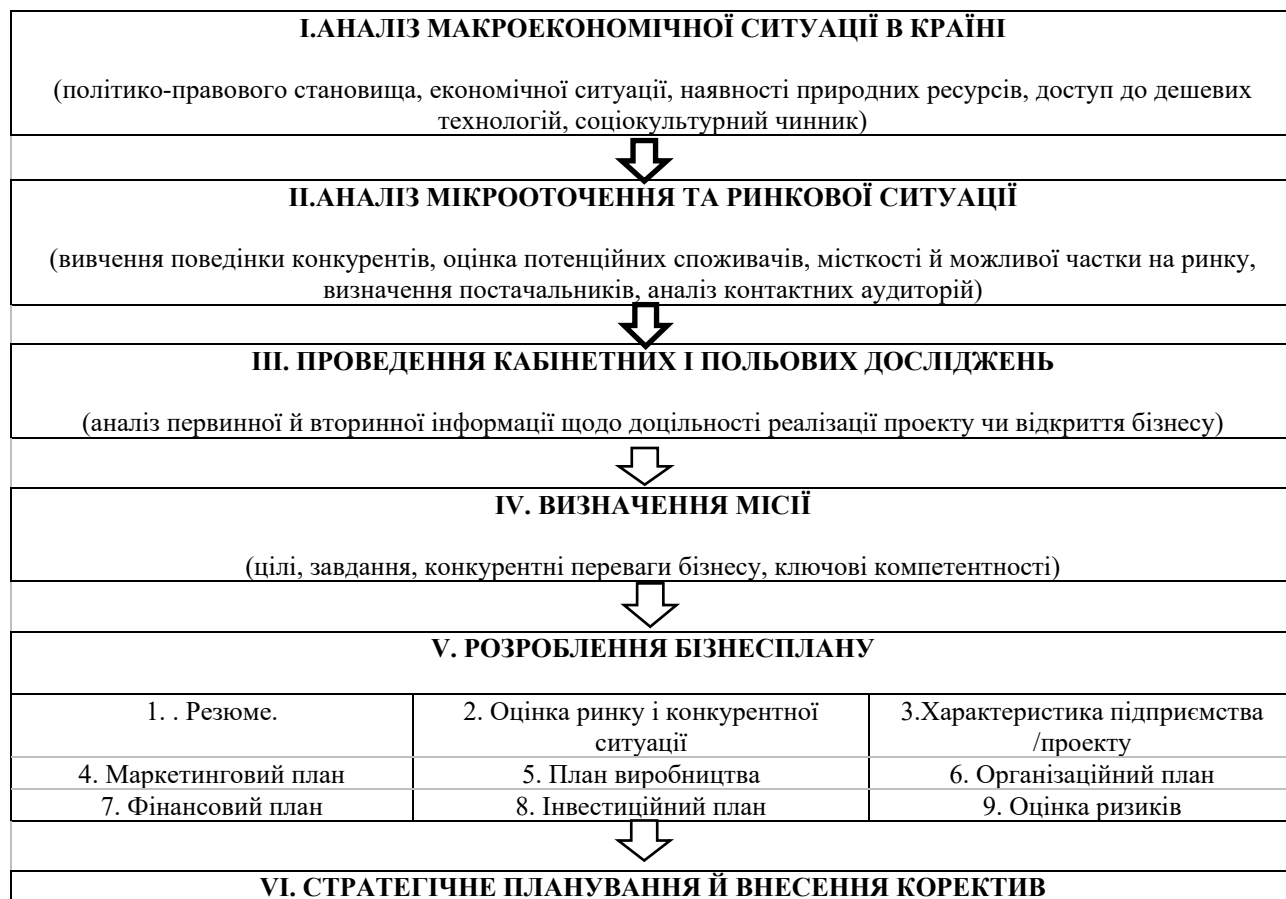


Рис.1. Методика поетапного бізнес-планування розвитку підприємств

Джерело: складено авторами на основі Кваша, О. С., & Фоміна, В. В. (2022).

Підприємства сфери проведення операцій з нерухомим майном функціонують в умовах ринку нерухомості, який характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів (Габа, 2014; Коваль, 2022). Постійний розвиток ринку нерухомості веде до покращення основних макроекономічних показників, що мають значний вплив на соціально-економічний стан в країні в цілому (Пекна

& Гофман, 2025). Агентство нерухомості – потенційно перспективний і щодо незначними витратами вид бізнесу, надає затребувані послуги. Проте в цьому секторі спостерігається високий рівень конкуренції, про що свідчить динаміка зростання підприємств цього напрямку (Черниш, 2019).

АН «Kiev-Realty як об'єкт бізнес-планування, являє собою комплексний проект підприємства на ринку нерухомості, створеного з нуля. Основним завданням

АН «Kiev-Realty» є купівля, продаж, обмін, а також оренда нерухомості, як комерційного призначення, так і житлових приміщень. Розроблений бізнес-план підприємства в сфері послуг на ринку нерухомості м. Києва розрахований на чотири роки. Прогнозується ефективна діяльність агентства: весь отриманий прибуток спрямований на розширення бізнесу (Гудзь, 2021).

Сучасне зовнішнє середовище підприємств сфери послуг на ринку нерухомості характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності (Кваша & Фоміна, 2022).

З метою визначення та попередження ризиків та загроз розвитку АН «Kiev-Realty» в умовах невизначеності доцільно провести SWOT-аналіз агентства нерухомості, який і передбачає аналіз поточної ситуації, а саме: оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, факторів макро- та мікросередовища, визначення конкурентних переваг і недоліків. (Мельник & Сухомлин, 2020;

Савчук & Олексюк, 2020). (Мельник & Сухомлин, 2020; Савчук & Олексюк, 2020). SWOT-аналіз – це діагностична процедура, своєрідна бізнес-технологія, яка містить оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства (Гетало, 2018). SWOT-аналіз базується на оцінці фактичного стану та стратегічних перспектив агентства за результатами вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику. Сильні сторони, завдяки яким агентство нерухомості може успішно працювати на ринку, слабкі сторони, які гальмують його розвиток на ринку, можливості та загрози діяльності підприємства, які впливають на потенційне зростання компанії і створення конкурентних переваг (UNIDO, 2016).

У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для АН «Kiev-Realty»: сильні та слабкі сторони агентства, ринкові можливості та загрози підприємства.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу АН «Kiev-Realty»

	Можливості:	Загрози:
	Розвиток стратегії просування	Зниження попиту
	Партнери у спільних інтересах бізнесу йдуть на поступки та зацікавлені у співпраці	Стагнація ринку нерухомості: зниження темпів зростання ринку
	Розширення клієнтської бази	
	Підвищення доходів населення	Поява на ринку нових конкурентів
	Формування позитивного іміджу	Несприятлива політика уряду
	Можливість розвитку нових сегментів послуг (обміни, розстрочення, довгострокове кредитування)	Зміна потреб та смаку покупців (попит на економ-клас) Зниження репутації
Сила:	ПОЛЕ «С-М» (Як скористатися можливостями)	ПОЛЕ «С-З» (за рахунок чого можна знизити загрози).
Наявність попиту на послуги	1.Взаємовигідна співпраця з організаціями у сфері нерухомості 2.Доступні ціни дозволяють розширити клієнту базу 3.Ефективна рекламна стратегія підвищить імідж агентства 4.Вихід нові ринки послуг (дозволить розвиватися агентству під час спаду	1. Стагнація ринку нерухомості залишає на ринку лише професійні агентства та дозволяє розвиватися в період спаду. 2 Зміна потреб покупців, які користуються попитом на недорогі об'єкти, але високий ступінь професіоналізму кадрів дозволяє підвищити обсяг надання послуг.
Високий професіоналізм колективу та рівень сервісу		
Наявність ділових партнерів		
Потужна база об'єктів нерухомості		
Активна маркетингова компанія		
Доступні ціни дозволяють отримувати великі винагороди від угод за рахунок обсягу продажів		

Продовження Таблиці 1

Слабкість:	ПОЛЕ "СЛ-М" (Що може стати на заваді скористатися можливостями)	ПОЛЕ "СЛ-З" Найбільші небезпеки для фірми)
Зниження доходів населення	1. Погіршується конкурентна позиція, покупці звертаються до більш відомих агентств, які давно працюють на ринку. 3. Плинність кадрів серед ріелторів-професіоналів може завадити оптимізації кадрів	1. Стагнація ринку нерухомості може призвести до скорочення послуг та похитнути фінансове становище компанії; 2. Зростання сили торгу у покупців і продавців, клієнт може звернутися до конкурентів з нижчою комісійною винагородою, і фірма втратить прибуток
Висока конкуренція		
Плинність кадрів серед ріелторів.		
АН «Kiev-Realty» на ринку нерухомості невідомий бренд		

Джерело: складено авторами

SWOT-аналіз показав, що АН «Kiev-Realty» має значну кількість сильних сторін, проте висока конкуренція та зниження доходів населення може негативно позначатися на діяльності компанії на ринку нерухомості в цілому. З погляду стратегічного управління метою агентства має бути стратегія концентрованого зростання, а саме стратегія посилення позиції на ринку. Тому

важливо використовувати ефективні засоби та методи маркетингової стратегії для розвитку бізнесу. Дані заходи є основними, їх реалізація допоможе АН «Kiev-Realty» сформувати позитивний імідж, стати відомим брендом та зайняти лідируючі позиції на ринку нерухомості м. Києва.

У процесі своєї діяльності агентство нерухомості може зіткнутися з такими ризиками (таблиця 2).

Таблиця 2

Оцінка ризиків реалізації бізнес-проекту АН «Kiev-Realty»

Ризик	Вірогідність настання	Заходи усунення
Збільшення кількості гравців на ринку	Середня	Формування унікальної пропозиції, підвищення конкурентоспроможності
Низький рівень кваліфікації та підготовки персоналу у сфері послуг з проведення операцій з нерухомістю	Середня	Навчання персоналу
Відсутність довіри до новоствореного агентства	Висока	Проведення активної рекламної кампанії з метою формування позитивного бренду у агентства
Уповільнення темпів зростання ринку	Середня	Розширення спектра наданих послуг
Незадоволеність клієнтів від співпраці з агентством нерухомості	Низька	Розробка стандартів обслуговування, контроль роботи персоналу

Джерело: складено авторами

Наочна демонстрація ймовірності виникнення ризиків реалізації бізнес-

проекту АН «Kiev-Realty» представлено на рисунку 2.



Рис. 2. Радарна діаграма ризиків бізнес-проекту АН «Kiev-Realty»

Джерело: складено авторами

Таким чином, узагальнюючи дані, представлені в таблиці 2 та рис.2, можна говорити, що бізнес-проект АН «Kiev-Realty» є середньо ризиковим, вимагає розробки ефективної маркетингової діяльності.

Одним із кількісних методів розрахунку ризику є розрахунок показників граничного рівня, зокрема, розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової міцності проекту (Савчук & Олексюк, 2020; Друрі, 2019).

Точка беззбитковості – це величина об'єму надання послуг в сфері нерухомості (грн., шт.), при якому агентство нерухомості буде в змозі покрити всі свої витрати (постійні й змінні) не отримуючи прибутку (Гудзь, 2021). Розрахунок цього показника дає змогу визначити мінімальний рівень рентабельної діяльності підприємства. Цей інструмент є ключовим для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у межах фінансового планування та стратегічного прогнозування (Гетало, 2018).

Залежно від мети розрахунку, точку беззбитковості можна обчислювати за

різними формулами. Зокрема (Коваль, 2022; Drury, 2019):

$$\text{Точка беззбитковості (грн)} = \frac{\text{Маржинальний дохід на одиницю продукції} /)}{\frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Витрати}}} \quad (1)$$

Або, для зручності при аналізі загальної виручки у грошовому вираженні (виручка):

$$\text{Точка беззбитковості (грн)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - \frac{\text{Змінні витрати}}{\text{Виручка}}} \quad (2)$$

У натуральному вираженні (кількість послуг):

$$\text{Точка беззбитковості (одиниць)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати на одиницю}} \quad (3)$$

Отже, точка беззбитковості виступає базовим інструментом в оцінюванні стійкості бізнесу до змін економічного середовища та дозволяє моделювати сценарії розвитку з урахуванням ринкових коливань.

Аналіз беззбитковості АН «Kiev-Realty» представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз беззбитковості АН «Kiev-Realty»

Показники		Роки			
		2022	2023	2024	2025
1	Виручка, тис. грн.	4068.86	4150.24	4233.24	4317.91
2	Змінні витрати, млн. грн. (величина змінних витрат оцінюється у вигляді премій % заробітної плати ріелторів та юристів)	3074.40	3135.89	3198.61	3262.58
3.	Постійні витрати	1973.56	1973.56	1973.56	1973.56
	3.1 Оренда офісу	300.00	300.00	300.00	300.00
	3.2 Витрати на маркетинг	240.00	240.00	240.00	240.00
	3.3 Амортизація	94.00	94.00	94.00	94.00
	3.4 Оплата праці (оклади)	300.00	300.00	300.00	300.00
	3.5 Відрахування на соціальні заходи	240.00	240.00	240.00	240.00
4	Прибуток, тис. грн.	384.62	444.29	505.30	567.67
5	Маржинальний дохід, тис. грн. (п.3 + п.4)	2358.18	2417.85	2478.86	2541.23
6	Питома вага маржинального доходу в операційному доході, % (п.5/ п.1)*100	58	58	59	59
7	Поріг рентабельності, тис. грн. (п3 / р6)*100	3405.23	3387.61	3370.32	3353.35
8	Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, % (р.7 / р.1)*100	0.84	0.82	0.80	0.78
9	Зона фінансової стійкості, тис. грн. (р.1- р.7)	663.63	762.63	862.92	964.56
10	Запас фінансової стійкості, % (п.9 / п.1)*100	16.31	18.38	20.38	22.34
11	Точка беззбитковості (тис.грн) (п.1* п.3/п.4)	3405.23	3387.61	3370.32	3353.35

Джерело: складено авторами

Таблиця 3 засвідчує, що діяльність АН «Kiev-Realty» є прибутковою, оскільки питома вага маржинального доходу в операційному доході складає в межах 60%, питома вага порогу рентабельності в операційному доході агентства складає 0,84%. Запас фінансової стійкості варіюється від 16,31% у 2022 році до 22,34% у 2025 році, тобто обсяг надання послуг агентством нерухомості перевищує точку беззбитковості на 16,31-22,34%. Це, в

свою чергу, означає, що навіть у разі зниження обсягів надання послуг в сфері нерухомості на 16,31-22,34% АН «Kiev-Realty» не буде збитковим.

Отже, ідеальними умовами для агентства нерухомості є поєднання відносно невисоких постійних витрат з високим маржинальним прибутком.

Графік беззбитковості АН «Kiev-Realty» зображено на рис 3.

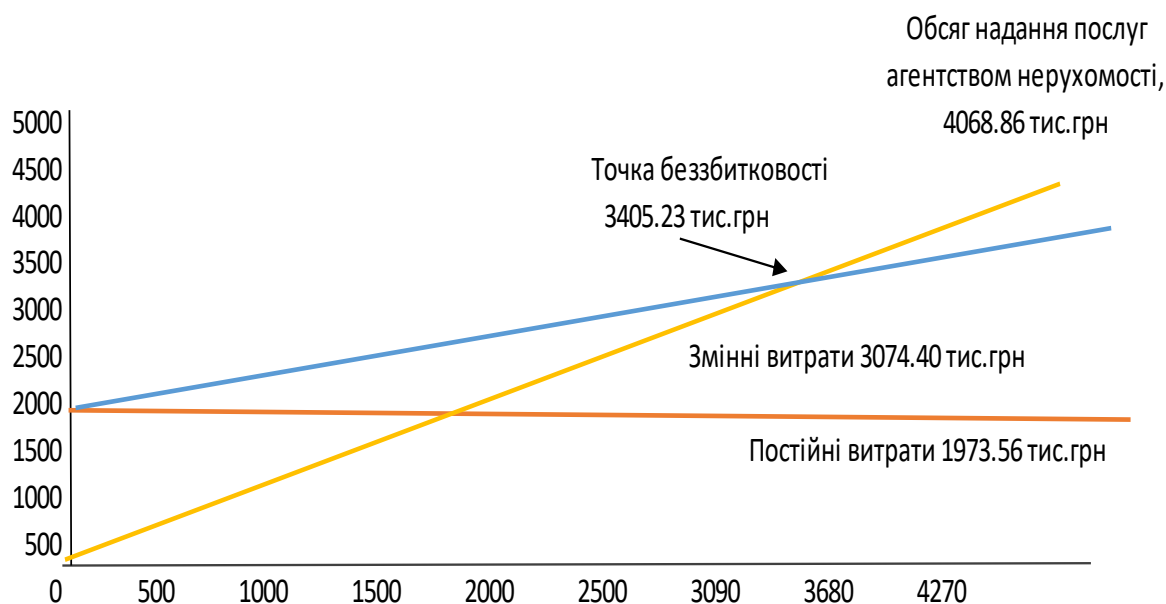


Рис.3. Графік беззбитковості бізнес-проекту АН «Kiev-Realty»

Джерело: складено авторами на основі розрахунку

Графік беззбитковості показує, що критичний обсяг в перший рік діяльності АН «Kiev-Realty» досягається при реалізації 3405,23 тис. грн. послуг в сфері нерухомості, тобто це той обсяг послуг необхідно здійснювати підприємству, щоб покривати повністю всі витрати. Річний об'єм надання послуг в сфері нерухомості значно перевищує критичну кількість (в перший рік діяльності АН «Kiev-Realty» досягається при реалізації 3405,23 тис. грн. послуг), тому АН «Kiev-Realty» буде отримувати дохід від своєї діяльності на ринку нерухомості.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що ефективне бізнес-планування у сфері нерухомості неможливе без комплексного урахування факторів макро- та мікросередовища. Макроекономічна нестабільність, політична невизначеність, динаміка доходів населення, зміни ринкових вподобань і конкуренція – усе це чинить істотний вплив на формування та реалізацію бізнес-планів підприємств.

Підкреслено, що саме **стратегічне бізнес-планування** виступає ключовим інструментом адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Воно забезпечує системний підхід до аналізу політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів, а

також конкурентної ситуації і поведінки основних ринкових суб'єктів.

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що для агентства нерухомості «Kiev-Realty» ключовими внутрішніми перевагами є доступність цінової політики, професіоналізм персоналу та ефективна маркетингова стратегія, тоді як загрози пов'язані із високою конкуренцією, змінами споживчого попиту та економічною стагнацією. Розрахунки точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості свідчать про потенційну прибутковість і життєздатність бізнес-проекту в умовах сучасного ринку.

Результати дослідження підтверджують, що саме стратегічне бізнес-планування з урахуванням макро- та мікроекономічних факторів дозволяє не лише оцінити доцільність започаткування бізнесу, а й визначити напрями для подальшого розвитку підприємства. Зокрема, використання маркетингових стратегій, орієнтованих на формування позитивного бренду та розширення клієнтської бази, є ключовим чинником посилення ринкових позицій.

Таким чином, запропонований підхід до стратегічного бізнес-планування є дієвим інструментом зниження ризиків, підвищення ефективності управлінських

рішень та забезпечення сталого розвитку підприємств на ринку нерухомості.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей бізнес-планування для підприємств ринку нерухомості з урахуванням сучасних викликів, таких як воєнні ризики, зміна структури попиту, цифровізація послуг та екологічні стандарти будівництва.

Література:

- 1.Кваша, О. С., & Фоміна, В. В. (2022). Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*, 268–275. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/45.pdf30
- 2.Габа, М. І. (2014). Значення бізнес-планування на ринку нерухомості. *Інтелект XXI*, 117–121.
- 3.Гофман, М., Пекна, Г., Солонець, В. (2024). Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (74), 31–41. DOI: [10.31732/2663-2209-2024-74-31-41](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41)
- 4.Гетало, В. П. (2018). *Бізнес-планування: навчальний посібник*. Київ: Професіонал. 240 с.
- 5.Савчук, В. П., & Олексюк, В. М. (2020). *Фінансовий менеджмент*. Київ: КНЕУ.
- 6.Друрі, К. (2019). *Управлінський та виробничий облік*. Київ: Центр навчальної літератури.
- 7.Гудзь, П. В. (2021). Бізнес-планування як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 28, 123–130. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecchis_2021_28_16
- 8.Коваль, Н. В. (2022). Особливості аналізу мікро- та макросередовища підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*, 5, 88–94.
- 9.Гринько, І. В. (2021). Аналіз ризиків та ефективності інвестиційного проєкту в сфері послуг. *Фінанси України*, 7, 47–55.
- 10.Мельник, О. Г., & Сухомлин, С. О. (2020). Методика SWOT-аналізу у стратегічному плануванні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 72–82.
- 11.Литвиненко, О. О., & Гайченко, І. В. (2022). Інноваційні моделі управління ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Бізнес Інформ*, 8, 102–109.
- 12.Пекна, Г., & Гофман, М. (2025). Мікроекономічні показники діагностики конкурентного середовища на ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 54–65. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-54-65>
- 13.Бондаренко, Т. В. (2020). Методи оцінки ефективності інвестицій у ресторанний сектор. *Економіка та держава*, 10, 65–72. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2019_2_8
- 14.Черниш, І. П. (2019). Формування конкурентної стратегії агентства нерухомості. *Економічний простір*, 145, 98–103.
- 15.United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2016). *Business Plan Guidelines for SMEs*. Vienna: UNIDO.