

**Хмельницький національний університет**  
**Міністерство освіти і науки України**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**Алексієнко Олег Іванович**

УДК 005.21:658.1:69:338.124.4

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в  
умовах кризи**

**073 – Менеджмент**

**07 – Управління та адміністрування**

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



Алексієнко О.І.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Матюх Сергій Анатолійович, кандидат економічних  
наук, доцент

**Хмельницький – 2026**

## АНОТАЦІЯ

Алексієнко О. І. Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

У першому розділі дисертації «Теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи» досліджено поняття, природу та види розвитку підприємств, визначено особливості стратегічного розвитку, деталізовано теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи.

Розвиток пов'язують із переходом від одного якісного стану до іншого, вищого, змінами позитивного характеру, зростанням, процесом удосконалення, покращання тощо. Розвиток підприємства пов'язують з поняттями процесу, переходу до іншого стану, якісних перетворень, поліпшенням властивостей, змінами, трансформаційними процесами, відповідністю умовам зовнішнього середовища, підвищенням життєздатності підприємства. Розвиток підприємства візуалізовано у системі координат часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик, що дозволило виділити та з використанням запропонованого символічного апарату описати формальні загальні позитивні, нейтральні, умовно негативні та негативні сценарії розвитку підприємства.

Природа розвитку підприємства може бути пояснена на основі виділення

його контекстів та побудови відповідної класифікації. У складі контекстів розвитку підприємства виділено процес, потребу, можливість, цілеспрямовану діяльність, протиставлення стану, умову існування підприємства, перехід у новий стан, закономірність, явище, властивість підприємства, інструмент функціонування, результат, зміни, функцію управління, виникнення якісно нового підприємства. Запропоновано контекст розвитку підприємства як відповідь на виклики зовнішнього середовища та зміни у ньому.

Природа стратегічного розвитку підприємства може бути пояснена через поєднання теоретичних засад розвитку підприємства та основ стратегічного управління підприємством, зокрема розроблення його стратегії. Показано, що характерними рисами стратегічного розвитку підприємства є керованість, цілеспрямованість, комплексний характер, суб'єктність, довгостроковий характер, часовий лаг, виникнення відхилень, виникнення викликів у зовнішньому середовищі, сценарний характер, можливий спротив персоналу, внутрішні невідповідності на підприємстві. Стратегічний розвиток підприємства має своїх стейкхолдерів, яких розподілено на внутрішніх та зовнішніх.

Стратегічний розвиток підприємства може бути спрямованим на його внутрішнє або зовнішнє середовище. Комбінування такої спрямованості породжує три можливі напрями спрямованості стратегічного розвитку підприємства: експансія у зовнішнє середовище, зміна та/або зміцнення стратегічної позиції; якісні зміни всередині підприємства, удосконалення елементів його внутрішнього середовища; поєднання експансії у зовнішньому середовищі, розширення клієнтських аудиторій, можливого виходу на нові географічні сегменти ринку або клієнтські аудиторії із якісними змінами всередині підприємства. Для кожного із напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства запропоновано передумови його вибору.

Під час стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі слід обов'язково враховувати узагальнені особливості його діяльності. До складу таких особливостей належать висока капіталоємність, позамовний характер

виробництва, тривалий час споживання результатів виробництва, тривалий час операційного та фінансового циклу, висока іммобілізація активів, дефіцит операційних коштів, необхідність залучення додаткового капіталу, виникнення специфічних технологічних ризиків, висока ціна помилки та складність її виправлення, локалізація та ускладнення експортної орієнтації, залежність від іноземної техніки, критична залежність від окремих видів сировини, високий рівень державного регулювання, тісний зв'язок з підприємствами інших галузей.

У другому розділі дисертації «Діагностика передумов та обмежень стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи» досліджено середовище функціонування підприємств будівельної галузі та визначено передумови їх стратегічного розвитку в умовах кризи, проведено аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи, розроблено науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі.

У роботі встановлено, що функціонування підприємств будівельної галузі відбувається в умовах макроекономічної нестабільності і тривалого впливу безпекових і структурних криз. Така ситуація змінює попит, забезпечення ресурсами та негативно впливає на інвестиційну активність населення. Аналіз динаміки основних макроекономічних показників свідчить про циклічність та високу чутливість до кризових шоків явищ. Така ситуація обумовлює нестабільність фінансового середовища, скорочення інвестицій та суттєве зростання ймовірності ризиків реалізації будівельних проєктів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано, що безпекові, енергетичні, соціально-кадрові та інституційно-правові фактори суттєво впливають на функціонування підприємств будівельної галузі та формують специфічні умови їх розвитку. Вплив війни на розвиток будівельної галузі є однозначно негативним, однак така ситуація формує віддалену потребу у відновленні інфраструктурних об'єктів, об'єктів житлового будівництва та енергетики. При цьому скорочення короткострокових програм будівництва

негативно впливає на фінансовий стан забудовників, однак розроблення стратегічного плану відновлення потребуватиме залучення значної кількості суб'єктів будівельного ринку.

Будівельна галузь займає вагоме місце у структурі національної економіки, оскільки формує матеріальну основу розвитку виробничої та соціальної інфраструктури і характеризується значним мультиплікативним ефектом. Розвиток цієї галузі стимулює попит у суміжних сферах, включаючи виробництво будівельних матеріалів, металургію, транспорт, інжиніринг, фінансові послуги та інші напрями. Створення значної кількості робочих місць у будівництві забезпечує додаткову зайнятість у пов'язаних галузях, формуючи кумулятивний ефект. Галузь виступає індикатором інвестиційної активності держави, що проявляється у динаміці валової доданої вартості та обсягів виконаних робіт. Однак у кризових умовах її функціонування супроводжується структурними змінами, що обумовлює необхідність аналізу тенденцій розвитку з урахуванням інвестиційних, фінансових та кадрових параметрів.

Враховуючи актуальні ризики та загрози, що негативно впливають на українську економіку з 2014 року, у роботі проаналізовано динаміку змін індексу будівельної продукції та обсягів виробництва. При цьому найбільш вагоме скорочення показників відбулося у 2022 році, що обумовлено початком війни, міграцією трудових ресурсів та призупиненням більшості проєктів.

Особливе значення для суб'єктів господарювання та їх стратегічного розвитку набуває стратегічна стійкість, яка розглядається як комплексна, багатовимірна характеристика, що поєднує досягнення стратегічних цілей із здатністю адаптуватися до змін середовища. Вона охоплює такі ключові риси, як формування та утримання конкурентних переваг, забезпечення фінансової стабільності, підтримка цілісності системи та розвиток на інноваційній основі. Ця категорія має динамічний характер і відображає здатність підприємства до трансформацій і реалізації керованих змін.

Стратегічна стійкість може бути оцінена з використанням відповідного науково-методичного підходу.

Розроблений у роботі науково-методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної стійкості підприємства базується на використанні системи показників, які охоплюють фінансову, операційну, ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську складові. Таке оцінювання передбачає нормування показників у межах від 0 до 1 з подальшим розрахунком інтегральних індикаторів за кожною складовою.

У третьому розділі дисертації «Інструментарій управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи» розроблено механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи, запропоновано модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи та проведено її апробацію.

Проведена діагностика функціонування підприємств будівельної галузі засвідчила підвищений рівень загроз та викликів, зокрема фінансової нестабільності, обмеженості ресурсів, посилення тиску конкурентного середовища, що обумовлює потребу у формуванні комплексного механізму управління стратегічним розвитком. Важливою передумовою його побудови визначено стратегічну стійкість, яка характеризує здатність підприємства досягати стратегічних орієнтирів через підтримку конкурентних переваг, фінансової рівноваги та системної цілісності.

Розроблений механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі ґрунтується на інтеграції взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують розроблення, реалізацію та коригування стратегічних рішень. Передумовами його ефективного функціонування визначено стратегічну узгодженість, адаптивність до змін середовища, системність, гнучкість та ресурсну збалансованість управлінських рішень, а також він враховує вплив факторів різної природи походження. Доведено доцільність переходу від реактивного до випереджального підходу в управлінні, що передбачає прогнозування змін та своєчасне прийняття рішень. Визначено склад об'єктів та

суб'єктів управління, а також операційний контур, який забезпечує послідовність реалізації стратегічних дій. Такий механізм забезпечує формування основи стратегічної стійкості та ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Розроблено модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, передумовою формування якої є оцінювання ефективності стратегій розвитку з визначенням поточних та перспективних умов функціонування підприємства. Таке оцінювання реалізується на основі використання експертного підходу, який передбачає аналіз комбінації факторів реального стану середовища та його стану у майбутньому. Такі фактори формують множину сценаріїв розвитку підприємства, які не є жорстко пов'язаними між собою, однак мають логічну узгодженість. Обґрунтовано використання різних стратегій розвитку (зовнішньої, комбінованої, внутрішньої), що розширює варіативність управлінських рішень у контексті оцінювання стратегічних альтернатив у системі «реальність – перспектива». Розроблена модель дозволяє формалізувати процес вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику, а також дозволяє отримати кількісні результати щодо ефективності різних стратегій розвитку відповідно до заданих параметрів функціонування підприємства та умов середовища.

Результати апробації моделі на будівельних підприємствах Хмельницької області свідчать про її верифікованість та здатність обґрунтовувати вибір стратегічного розвитку підприємства залежно від комбінації факторів середовища його функціонування. При цьому використання експертних оцінок у поєднанні з формалізованими розрахунками дозволяє підвищити точність прогнозування результатів стратегічних рішень.

Ключові слова: управління, підприємство, стратегія, стратегічне управління, розвиток, криза, кризові явища, ризик, управлінські рішення, механізм, модель.

## ABSTRACT

Aleksiienko O.I. Management of Strategic Development of Construction Industry Enterprises under Crisis Conditions. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which consists in the development of theoretical, scientific-methodical, and practical foundations of managing the strategic development of construction industry enterprises under crisis conditions.

In the first chapter of the dissertation, «Theoretical Foundations of Managing the Strategic Development of Construction Industry Enterprises under Crisis Conditions», the concept, nature, and types of enterprise development are studied, the features of strategic development are defined, and the theoretical and empirical basis of managing the strategic development of construction industry enterprises in Ukraine under crisis conditions is presented in detail.

Development is associated with the transition from one qualitative state to another, higher one, with positive changes, growth, a process of improvement, enhancement, etc. Enterprise development is associated with the concepts of process, transition to another state, qualitative transformations, improvement of properties, changes, transformational processes, compliance with environmental conditions, and increased enterprise viability. Enterprise development is visualized in a coordinate system of time, enterprise competencies, and its qualitative characteristics, which made it possible to identify and, using the proposed symbolic apparatus, describe formal general positive, neutral, conditionally negative, and negative scenarios of enterprise development.

The nature of enterprise development can be explained based on the identification of its contexts and the construction of its classification. Within the

contexts of enterprise development, the following are distinguished: process, need, opportunity, purposeful activity, opposition of state, condition of enterprise existence, transition to a new state, regularity, phenomenon, property of the enterprise, instrument of functioning, result, changes, management function, emergence of a qualitatively new enterprise. The context of enterprise development is proposed as a response to the challenges of the external environment and to changes within it.

The nature of strategic development of an enterprise can be explained through the combination of theoretical foundations of enterprise development and the principles of strategic management of the enterprise, in particular the development of its strategy. It is shown that the characteristic features of strategic development of an enterprise are controllability, purposefulness, complexity, subjectivity, long-term nature, time lag, occurrence of deviations, emergence of challenges in the external environment, scenario-based nature, possible resistance of personnel, and internal inconsistencies within the enterprise. Strategic development of an enterprise has its stakeholders, which are divided into internal and external.

Strategic development of an enterprise may be directed toward its internal or external environment. The combination of such orientations generates three possible directions of strategic development: expansion into the external environment, change and/or strengthening of strategic position; qualitative changes within the enterprise, improvement of elements of its internal environment; a combination of expansion into the external environment, expansion of customer audiences, possible entry into new geographical market segments or customer audiences with qualitative changes within the enterprise. Preconditions for choosing each direction of strategic development are proposed.

During the strategic development of construction industry enterprises, it is necessary to take into account the generalized features of their activity. These include high capital intensity, project-based nature of production, long period of consumption of production results, long operational and financial cycles, high immobilization of assets, shortage of operating funds, the need to attract additional

capital, emergence of specific technological risks, high cost of error and complexity of its correction, localization and complication of export orientation, dependence on foreign equipment, critical dependence on certain types of raw materials, a high degree of state regulation, and close interconnection with enterprises of other industries.

In the second chapter of the dissertation, «Diagnostics of Preconditions and Constraints of Strategic Development of Construction Industry Enterprises under Crisis Conditions», the environment of functioning of construction industry enterprises is studied, and the preconditions of their strategic development under crisis conditions are determined, an analysis of the state and development trends of construction industry enterprises under crisis conditions is carried out, and a scientific-methodical approach to assessing the strategic sustainability of a construction enterprises is developed.

The study establishes that the functioning of construction industry enterprises takes place under conditions of macroeconomic instability and prolonged influence of security and structural crises. Such a situation changes demand, resource provision, and negatively affects the investment activity of the population. The analysis of the dynamics of main macroeconomic indicators indicates cyclicity and high sensitivity to crisis shock phenomena. This situation causes instability of the financial environment, reduction of investments, and a significant increase in the probability of risks in the implementation of construction projects.

Based on the conducted analysis, it is substantiated that security, energy, socio-personnel, and institutional-legal factors significantly influence the functioning of construction industry enterprises and form specific conditions of their development. The impact of war on the development of the construction industry is clearly negative; however, such a situation forms a delayed need for the restoration of infrastructure facilities, residential construction facilities, and energy facilities. At the same time, the reduction of short-term construction programs negatively affects the financial condition of developers, but the development of a

strategic recovery plan will require the involvement of a significant number of construction market participants.

The construction industry occupies an important place in the structure of the national economy, as it forms the material basis for the development of production and social infrastructure and is characterized by a significant multiplicative effect. The development of this industry stimulates demand in related sectors, including the production of building materials, metallurgy, transport, engineering, financial services, and other areas. The creation of a significant number of jobs in construction ensures additional employment in related industries, forming a cumulative effect. The industry acts as an indicator of the state's investment activity, which is manifested in the dynamics of gross value added and volumes of completed works. However, under crisis conditions, its functioning is accompanied by structural changes, which necessitates the analysis of development trends taking into account investment, financial, and personnel parameters.

Considering current risks and threats that have negatively affected the Ukrainian economy since 2014, the study analyzes the dynamics of changes in the construction production index and production volumes. At the same time, the most significant decline in indicators occurred in 2022, due to the outbreak of war, migration of labor resources, and suspension of most projects.

Strategic sustainability acquires particular importance for business entities and their strategic development. It is considered as a complex, multidimensional characteristic that combines the achievement of strategic goals with the ability to adapt to environmental changes. It includes such key features as the formation and maintenance of competitive advantages, ensuring financial stability, maintaining system integrity, and development on an innovative basis. This category has a dynamic nature and reflects the enterprise's ability to transformations and implementation of managed changes. Strategic sustainability can be assessed using an appropriate scientific-methodical approach.

The scientific-methodical approach to assessing the level of strategic sustainability of an enterprise developed in the study is based on the use of a

system of indicators covering financial, operational, market, innovation-technological, personnel, and managerial components. Such an assessment involves normalization of indicators within the range from 0 to 1, followed by the calculation of integral indicators for each component.

In the third chapter of the dissertation, «Tools for Managing the Strategic Development of Construction Industry Enterprises under Crisis Conditions», a mechanism for managing the strategic development of a construction enterprise under crisis conditions is developed, a model for selecting directions of strategic development of an enterprise under crisis conditions is proposed, and its approbation is carried out.

The conducted diagnostics of the functioning of construction industry enterprises confirmed an increased level of threats and challenges, in particular financial instability, limited resources, and increased pressure of the competitive environment, which determines the need to form a comprehensive mechanism for managing strategic development. Strategic sustainability is defined as an important prerequisite for its construction, characterizing the enterprise's ability to achieve strategic goals through maintaining competitive advantages, financial balance, and system integrity.

The developed mechanism for managing the strategic development of a construction enterprise is based on the integration of interconnected subsystems that ensure the development, implementation, and adjustment of strategic decisions. Preconditions for its effective functioning are defined as strategic alignment, adaptability to environmental changes, systemacity, flexibility, and resource balance of managerial decisions, and it also takes into account the influence of factors of different nature of origin. The expediency of transitioning from a reactive to a proactive management approach is proved, which involves forecasting changes and timely decision-making. The composition of management objects and subjects is determined, as well as the operational contour that ensures the sequence of implementation of strategic actions. Such a mechanism provides

the formation of the basis for strategic sustainability and effective strategic development of the enterprise.

A model for selecting directions of strategic development of an enterprise under crisis conditions has been developed, the prerequisite for the formation of which is the assessment of the effectiveness of development strategies with the determination of current and prospective conditions of enterprise functioning. Such an assessment is implemented based on the use of an expert approach, which involves analyzing a combination of factors of the real state of the environment and its future state. These factors form a set of enterprise development scenarios, which are not rigidly interconnected but have logical consistency. The use of different development strategies (external, combined, internal) is substantiated, which expands the variability of managerial decisions in the context of evaluating strategic alternatives within the «reality–prospect» system. The developed model allows formalizing the process of selecting the strategic direction of enterprise development under conditions of uncertainty and risk, and also makes it possible to obtain quantitative results regarding the effectiveness of various development strategies in accordance with given parameters of enterprise functioning and environmental conditions.

The results of approbation of the model at construction enterprises of Khmelnytskyi region indicate its verifiability and ability to substantiate the choice of strategic development of the enterprise depending on the combination of environmental factors of its functioning. At the same time, the use of expert assessments in combination with formalized calculations makes it possible to increase the accuracy of forecasting the results of strategic decisions.

Keywords: management, enterprise, strategy, strategic management, development, crisis, crisis phenomena, risk, managerial decisions, mechanism, model.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Кривдик М. М., Алексієнко О. І. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 23–28. (0,37 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні кризових явищ та особливості адаптації до них будівельних підприємств – 0,15 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Алексієнко О., Матюх С. Поняття, відмітні риси та стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 31–37. (0,73 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у запропонованих рисах стратегічного розвитку підприємства. Представлено склад стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства, у складі яких виділено групу стейкхолдерів прямої зацікавленості та групу стейкхолдерів опосередкованої зацікавленості. Описано інтереси кожного з виділених стейкхолдерів щодо стратегічного розвитку підприємства. – 0,53 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Алексієнко О., Матюх С. Формальні сценарії розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 22–28. (0,81 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у детальному аналізі видів розвитку підприємства. Поняття розвитку підприємства візуалізовано у системі координат з окремими координатами часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Сформовано апарат для формалізації сценаріїв розвитку підприємства. Визначено загальні позитивні та нейтральні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику. Визначено загальні негативні та умовно-негативні

формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику – 0,71 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Алексієнко О. Напрями спрямованості та ресурси стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 268–273. (0,91 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Алексієнко О. Теоретичний базис формування моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 44–53. (0,89 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

6. Алексієнко О. Методичні засади оцінювання стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в системі управління їх стратегічним розвитком. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 105–113. (1,1 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

#### Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Алексієнко О., Корбут С., Довга А. Кадрова безпека у контексті стратегічного управління підприємствами. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Хмельницький – с. Меджибіж, 23–24 трав. 2024 р.). Хмельницький – Меджибіж : ХНУ, 2024. С. 111–112. (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретичних положень стратегічного управління – 0,05 умов. друк. арк.).

8. Алексієнко О. І., Яблонський Т. І. Будівельна галузь України в умовах трансформації : аналіз діяльності та стратегічні напрями розвитку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квіт. 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 137–140. (0,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі діяльності підприємств будівельної галузі – 0,05 умов. друк. арк.).

9. Алексієнко О., Матюх С. Основи управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи. *Національна економіка в умовах війни : безпека та розвиток* : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (14 листопада 2025 р.) / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 18–20. (0,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємств будівельної галузі – 0,05 умов. друк. арк.).

10. Алексієнко О. Дослідження особливостей діяльності підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 211–214. (0,2 умов. друк. арк.).

## ЗМІСТ

	с.
Перелік умовних позначень	19
Вступ	20
1 Теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи	27
1.1 Поняття, природа та види розвитку підприємств	27
1.2 Стратегічний розвиток підприємств: поняття та зміст	49
1.3 Теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи	72
Висновки до першого розділу	93
2 Діагностика передумов та обмежень стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи	96
2.1 Дослідження середовища функціонування та визначення передумов стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи	96
2.2 Аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи	114
2.3 Діагностика стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в умовах кризи	134
Висновки до другого розділу	158
3 Інструментарій управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи	162
3.1 Механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи	162
3.2 Інтелектуалізована модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи	181
3.3 Апробація моделі вибору напрямів стратегічного розвитку в умовах кризи на підприємствах будівельної галузі	198

	18
Висновки до третього розділу	215
Висновки	218
Список використаних джерел	221
Додатки	243

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – валовий внутрішній продукт.

ВДВ – валова додана вартість.

ДБН – державні будівельні норми.

ДІАМ – Державна інспекція архітектури та містобудування України.

ЗУ – Закон України.

ІДО – індекс ділових очікувань.

НБУ – Національний банк України.

СКВ – середньоквадратичне відхилення.

ВІМ-моделювання (Building Information Modeling) – інформаційне моделювання будівель.

ESG (Environmental, Social, Governance) – екологічні, соціальні та управлінські критерії, що використовуються для оцінювання діяльності організацій, їх стійкості та довгострокової надійності.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники результативності, що використовуються для кількісного вимірювання рівня досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

non-SPP (non-State Priority Projects) – проекти та програми відновлення, що не включені до офіційного переліку державних пріоритетних проектів.

SPP (State Priority Projects) – державні пріоритетні проекти, включені до офіційних планів відновлення.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Деструктивні наслідки війни ще довго будуть негативно впливати на стан більшості галузей в Україні. Енергетична криза, демографічні проблеми та втрата ресурсного потенціалу суттєво сповільнюють процеси розвитку економіки в цілому і галузевого розвитку зокрема. Певна частка українських підприємств змогла адаптуватися до нових кризових умов функціонування і знайшла можливості для відновлення своєї діяльності, хоча на довоєнний рівень розвитку вийшли лише одиниці.

Відбудова промислового потенціалу країни передбачає активне залучення підприємств будівельної галузі до вищезазначених процесів, що обумовлює перспективи їх розвитку та надзвичайно важливе значення для економічного відновлення України. Дестабілізація не лише національного ринку, а й економічних процесів глобального масштабу, формує нові загрози та виклики для менеджменту будівельних підприємств. Такі загрози потребують від менеджменту стратегічного бачення у контексті попередження негативних наслідків для суб'єктів господарювання та мінімізації впливу тих, які вже проявилися у повному обсязі.

У наукових колах триває активна дискусія щодо можливостей розвитку українських підприємств в умовах війни та після її закінчення, а стратегічне бачення шляхів такого розвитку лише формується на різних рівнях управління. Для будівельних підприємств перспективи цілком зрозумілі та конкретні, однак вони не забезпечені ресурсною базою, що потребує більш глибокого аналізу і моделювання процесів стратегічного управління ними в кризових умовах, що і обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика стратегічного управління та розвитку підприємств різних сфер досліджується як вітчизняними, так і іноземними науковцями, серед яких необхідно виділити праці таких як: Аакер Д. А., Ансоф І.Г., Амеліна І. В., Васильківський Д. М., Гавловська Н. І.,

Спіфанова І. Ю., Коттер Дж. П., Кузьмін О. Є., Лепейко Т. І., Мазоренко О. В., Матюх С.А., Мельник О. Г., Назарчук Т.В., Отенко І. П., Погорелов Ю. С., Прахалад К.К., Раєвнева О. В., Рудніченко Є. М., Тарасюк Г. М., Тридід О. М., Тюріна Н. М., Тульчинська С. А., Шаульська Л. В., Франчук В. І. та інші. Однак особливості розвитку будівельних підприємств в умовах кризи та вплив війни на ці процеси досліджено досить фрагментарно.

Наукове завдання дослідження полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено та апробовано науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- конкретизувати поняття, природу та види розвитку підприємства;
- уточнити зміст поняття стратегічного розвитку підприємства та визначити основних стейкхолдерів, особливості та ресурси, а також можливі напрями стратегічного розвитку підприємства;
- удосконалити категорійний апарат стратегічного менеджменту;
- розробити науково-методичний підхід щодо оцінювання стратегічної стійкості підприємства;
- удосконалити механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи;
- запропонувати модель вибору напрямів стратегічного розвитку

підприємства в умовах кризи.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи.

**Методи дослідження.** Теоретичну основу дослідження становлять положення розвитку підприємства та стратегічного розвитку підприємства, стратегічного управління підприємством, стратегічного позиціонування підприємства, управління змінами, а також наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених з проблем функціонування та розвитку будівельних підприємств і впливу кризи на їхню діяльність.

*У дослідженні використано: графічний метод* (для розкриття природи розвитку підприємства та його перебігу, варіантів мети розвитку підприємства, змісту стратегічного розвитку підприємства, складу його стейкхолдерів та ресурсів, змісту засад управління стратегічним розвитком підприємства); *структурний аналіз* (під час дослідження змісту стратегічного розвитку підприємства та змісту засад управління таким розвитком); *табличний метод* (для класифікації розвитку підприємства, для висвітлення змісту напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства); *формалізація* (для формування та опису сценаріїв розвитку підприємства), *контекстуальний підхід* (під час висвітлення природи розвитку підприємства); *феноменологічний аналіз* (для дослідження змісту стратегічного розвитку підприємства та аналізу засад управління таким розвитком); *монографічний аналіз* (під час дослідження змісту розвитку підприємства та стратегічного розвитку підприємства, побудови теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства); *узагальнення* (під час дослідження особливостей діяльності підприємства будівельної галузі); *положення теорії множин* (під час дослідження змісту стратегічного розвитку підприємства, змісту засад управління таким розвитком);

*матричний метод* (для окреслення змісту напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства); *метод експертного оцінювання* – для оцінювання стратегічної стійкості підприємства; *метод системно-структурного моделювання* – для формування моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень та рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи. Основні наукові положення, одержані особисто автором, що визначають наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

*удосконалено:*

– механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи, який на відміну від існуючих, базується на поєднанні взаємопов'язаних підсистем, зокрема фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової та управлінської, які в комплексі характеризують потенціал підприємства до стабільного функціонування та стратегічного розвитку, а також забезпечують формування, реалізацію та коригування стратегічних рішень на рівні підприємства;

– модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, яка на відміну від існуючих, базується на трьох стратегіях розвитку підприємства (орієнтація на зовнішнє розширення, поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення, орієнтація на внутрішнє розширення) і передбачає розрахунок імовірності максимуму фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства у визначених умовах, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення щодо вибору оптимальних напрямів розвитку підприємства;

– науково-методичний підхід щодо оцінювання стратегічної стійкості підприємства, який на відміну від існуючих, базується на шести системних складових (фінансова, операційна, ринкова, інноваційно-технологічна, кадрова та управлінська) і передбачає розрахунок інтегрального показника стратегічної

стійкості підприємства на основі оцінювання системи управління ризиками та внутрішнього контролю, стратегічного управління, організаційної гнучкості, оперативності управління. Такий підхід дозволяє визначити рівень адаптивності підприємства до кризових умов функціонування і передбачає обґрунтування стратегічних управлінських рішень;

– науково-методичний підхід до розуміння розвитку підприємства шляхом візуалізації його перебігу у просторі, який на відміну від існуючих, сформовано за осями часу, рівня компетенцій підприємства та його якісних характеристик, побудові на основі такої візуалізації сукупності формальних сценаріїв розвитку підприємства, надання характеристики кожному з таких сценаріїв, узагальнення контекстів розвитку підприємства, виділення нового контексту розвитку підприємства у вигляді відповіді на виклики зовнішнього середовища та конкретизації варіантів мети керованого розвитку підприємства, що дозволяє комплексно враховувати його особливості при прийнятті управлінських рішень та стратегічному плануванні;

*набули подальшого розвитку:*

– розуміння стратегічного розвитку підприємства шляхом окреслення його змісту на перетинанні обсягів знань щодо розвитку підприємства та формування його стратегії, узагальнення особливостей саме стратегічного розвитку підприємства, які на відміну від існуючих підходів, відрізняють його від інших видів розвитку, забезпечують конкретизацію основних груп стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства та розкриття їхнього складу й інтересів, встановлення складу ресурсів стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити формування можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства та висвітлення передумов їхнього вибору;

– категорійний апарат стратегічного менеджменту щодо сутності поняття «стратегічна стійкість», під яким на відміну від існуючих понять, запропоновано розуміти інтегральну характеристику підприємства, що відображає його динамічну здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей шляхом формування і збереження конкурентних переваг, підтримки

фінансової стабільності, системної цілісності та гармонійного розвитку, реалізуючи інноваційні, адаптивні й проактивні зміни в умовах динамічного середовища.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій у процесі управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження від № 01-03/220 від 13.06.2025 р.), ТОВ «Каскад-Будінвест» (довідка про впровадження № 30/03-1 від 30.03.2026 р.), ТОВ «Будівельний альянс груп» (довідка про впровадження № 194 від 03.04.2026 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисципліни: «Стратегічний менеджмент» (довідка про впровадження № 122/22 від 06.04.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи. Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно з чинними вимогами. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні та науково-методичні положення, практичні рекомендації, висновки, а також отримані наукові результати дисертаційної роботи доповідалися автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди, реалії та перспективи

розвитку туризму та готельно-ресторанної справи» (м. Хмельницький – с. Меджибіж, 23–24 травня 2024 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (м. Львів, 14 листопада 2025 р.), V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

**Публікації.** Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 5,41 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,64 друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,81 друк. арк. (особисто автору належить 4,29 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 0,6 друк. арк. (особисто автору належить 0,35 друк. арк.).

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 261 сторінка. Робота містить: 31 таблицю; 39 рисунків, з яких 10 охоплюють повні сторінки; анотацію на 16 сторінках; перелік умовних позначень на 1 сторінці; список використаних джерел складається із 216 позицій, які охоплюють 22 сторінки; 6 додатків, розміщених на 19 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 193 сторінки.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ

## 1.1 Поняття, природа та види розвитку підприємств

Останніми роками тематика розвитку підприємств залишається одним з важливих напрямів наукових досліджень. Це пояснюється важливістю системного цілеспрямованого розвитку підприємств як набуття нових рис, можливостей та компетенцій, за умов несприятливого стану зовнішнього середовища. Розвиток підприємств є частковим проявом розвитку як більш загального поняття. У загальному розумінні розвиток трактують у такий спосіб:

- процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [26];
- незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних систем, зміст і зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики [106];
- процес виникнення або підсилення чого-небудь; процес зростання, зміцнення; процес удосконалення, покращення; перехід від одного якісного стану до іншого, кращого [154];
- зміна якісних характеристик системи, що зумовлена фундаментальними законами природи та закономірностями функціонування конкретних систем [15].

Узагальнений контекстуальний підхід щодо розуміння поняття розвитку подано у [16]. Розвиток запропоновано розуміти як перехід від одного якісного стану до іншого, процес, що спрямований на досягнення певного результату, якісні зміни у структурі об'єкта, виникнення якісно нового об'єкта, сукупність змін, певний характер змін, стан змін та їхній результат, функцію управління та сукупність постійних змін. Такі підходи до розуміння розвитку не є суперечливими, скоріше, вони доповнюють один одного, дозволяючи відобразити різні аспекти розвитку щодо конкретних об'єктів, явищ та систем.

Отже, у загальному розумінні розвиток асоціюють із переходом до

іншого, кращого стану, закономірними позитивними змінами, зміцненням, покращенням тощо. Зміст розвитку конкретних об'єктів, явищ та систем є похідним від загального розуміння розвитку з урахуванням їхньої сутності.

Більш вузьким поняттям є розвиток підприємства, який відображає прояв змісту розвитку як загальнонаукового поняття на рівні окремого об'єкта – підприємства – з урахуванням його природи, характерних рис тощо. Серед видів розвитку за окремими його об'єктами вирізняють, у тому числі, розвиток підприємства, який трактують у різний спосіб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»\*

Автор, джерело	Розуміння розвитку підприємства
Дакус А. В., Сімченко Н. О. [42]	«незворотні, керовані, вимірювальні, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів»
Касьянова Н. В. [75]	«процеси якісної зміни в часі структури та функцій підприємства, які обумовлюють процес його переходу на якісно новий рівень функціонування за рахунок взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовища»
Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. [93]	«сукупність трансформаційних процесів на підприємстві, які відбуваються під впливом зовнішнього середовища та виражаються у якісній зміні складу, структури та способу функціонування й спрямовані на досягнення глобальних цілей підприємства»
Пилипенко А. А. [126]	«забезпечення відповідності внутрішньоорганізаційних змін вимогам інституціонального середовища, створення умов для успішного перетворення складу і структури елементів внутрішнього середовища підприємства й визначення способів здійснення змін»
Погорелов Ю. С. [128]	«довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєдіяльності»
Расвнєва О. [136]	«унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його у новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування»
Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. та ін. [142]	«є процесом трансформації стану об'єкта, що зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища»

\*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені точки зору щодо сутності розвитку підприємства (табл. 1.1) свідчать про його складну природу та про відсутність єдиного погляду на його сутність. Зазвичай розвиток пов'язують з такими поняттями, що представлені на рис. 1.1.

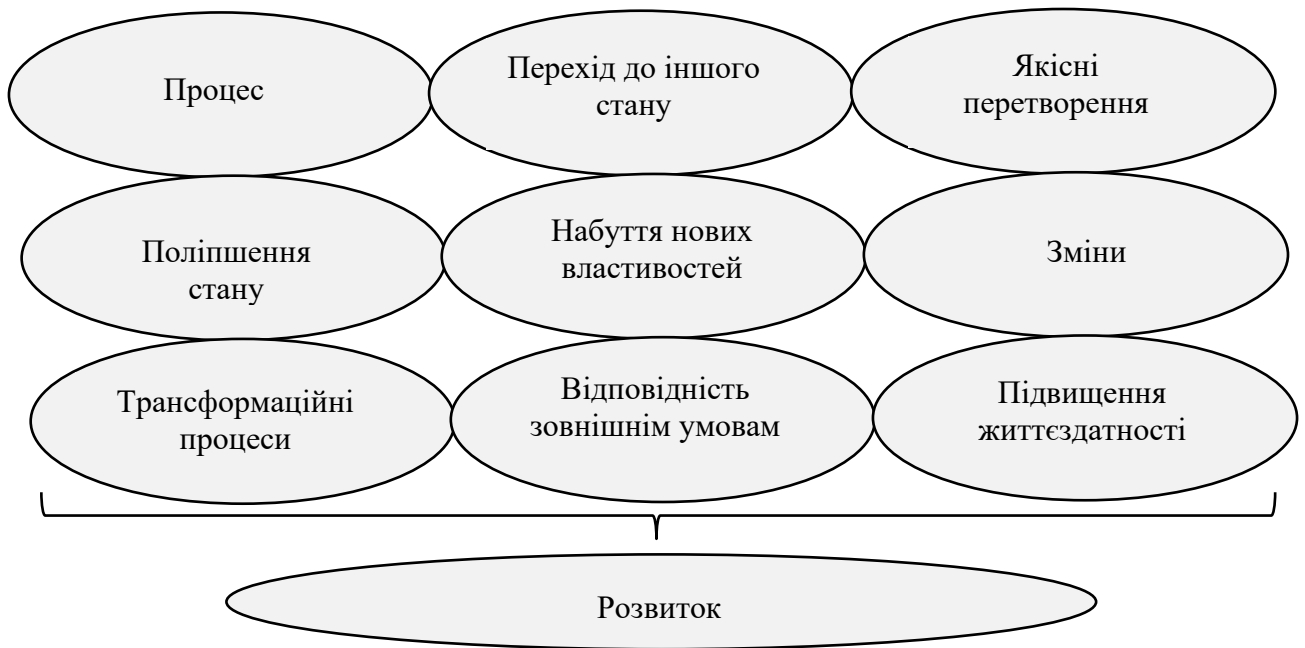


Рис. 1.1 – Понятійне поле категорії «розвиток»\*

\*побудовано автором за результатами узагальнення табл. 1.1

У наукових дослідженнях були здійснені спроби синтетичного погляду на сутність розвитку підприємства залежно від певних чинників. Вдалою серед таких спроб, на наш погляд, слід вважати позицію В. О. Занори [68], який запропонував розглядати розвиток підприємства на різних рівнях, надаючи його трактування залежно від кожного з таких рівнів. Зокрема В. О. Занора [68] пропонує таке трактування розвитку підприємства (за різними рівнями по висхідній):

– на прикладному рівні – як постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, обігових коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткотерміновій, середньотерміновій і довготерміновій перспективі;

– на методичному рівні – як процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності в цілому;

– на методологічному рівні – як постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, що дозволяють більш чи менш ефективно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання;

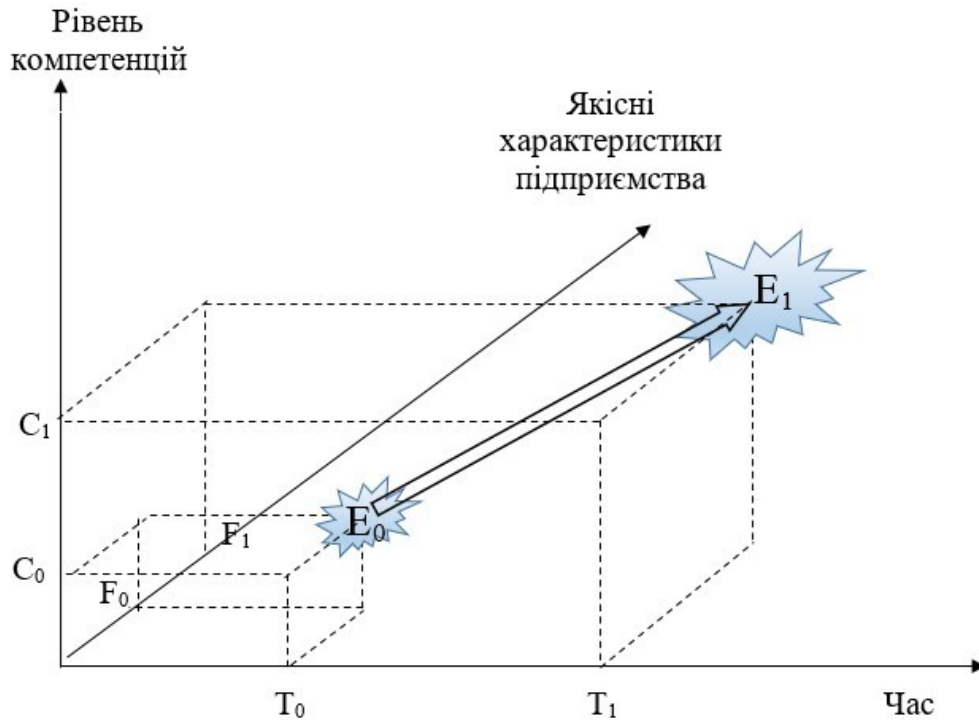
– на науково-теоретичному рівні – як сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості в інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування.

Такий комплексний погляд на сутність розвитку підприємства представляється виправданим та логічним, оскільки охопити в одному визначенні зміст та сутність розвитку підприємства та зробити таке визначення універсальним доволі складно. Отже, можливі уточнення змісту розвитку підприємства залежно від «висоти» погляду на такий феномен представляються доцільними та обґрунтованими.

Увага у сучасних дослідженнях приділяється як розвитку підприємства в цілому, так і окремим видам розвитку підприємства. Зокрема, у сучасних дослідженнях розглядають такі види розвитку підприємства за його якісним змістом:

- організаційний розвиток [31, 35, 66, 137, 157, 172 та ін.];
- економічний розвиток [34, 42, 92, 98, 159 та ін.];
- соціально-економічний розвиток [67, 138, 161 та ін.];
- інноваційний розвиток [33, 62, 102, 119, 127, 168 та ін.];
- сталий або стійкий розвиток [76, 104, 144, 169, 172 та ін.].

Розуміння розвитку підприємства як сукупності позитивних змін, зміни кількісних та якісних характеристик підприємства, які ведуть до покращання його стану та властивостей дозволяє візуалізувати розуміння розвитку підприємства (рис. 1.2).



Пояснення:

$T_0$  – момент часу, з якого починається ідентифікація розвитку підприємства;

$T_1$  – момент часу, у момент настання якого проводиться ідентифікація розвитку підприємства;

$C_0$  – рівень компетенцій підприємства у момент часу  $T_0$ ;

$C_1$  – рівень компетенцій підприємства у момент часу  $T_1$ ;

$F_0$  – рівень якісних характеристик підприємства у момент часу  $T_0$ ;

$F_1$  – рівень якісних характеристик підприємства у момент часу  $T_1$ ;

$E_0$  – загальний стан підприємства у момент часу  $T_0$ ;

$E_1$  – загальний стан підприємства у момент часу  $T_1$ .

Рисунок 1.2 – Візуалізація розуміння розвитку підприємства\*

\*побудовано автором

Візуально на рис. 1.2 сутність розвитку підприємства полягає у тому, що за час від  $T_0$  до  $T_1$  підприємство проходить певний шлях, сутність якого полягає у зростанні рівня компетенцій підприємства від  $C_0$  до  $C_1$ , що має привести до зростання якісних характеристик підприємства від  $F_0$  до  $F_1$ . Інакше кажучи, згідно із логікою на рис. 1.2, розвиток можна трактувати як перехід підприємства від стану  $E_0$  до стану  $E_1$ , який відбувається за час  $\Delta T$ , і проявляє себе як  $\Delta F$  завдяки  $\Delta C$ . Це дозволяє, між іншим, сформулювати декілька принципових сценаріїв розвитку підприємства у загальному вигляді та надати їм якісну оцінку (табл. 1.2 та табл. 1.3).

Таблиця 1.2 – Характеристика загальних позитивних та нейтральних формальних сценаріїв розвитку підприємства\*

Умови	Характеристика формального сценарію розвитку підприємства
$T_1 \approx T_0$	Проміжок часу може бути надто малим для ідентифікації розвитку підприємства, хоча теоретично у такий малий проміжок часу можуть відбуватися й значні зміни, зокрема у межах революційного розвитку
$E_1 = E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ розвиток підприємства не відбувся
$E_1 \approx E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ розвиток підприємства майже не відбувся. Якщо в діяльності підприємства й відбулися певні зміни, то вони не привели до істотної зміни стану підприємства
$E_1 > E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбувся певний розвиток підприємства, який привів до окремих позитивних змін щодо стану підприємства, його діяльності, зростання компетенцій підприємства та покращання його якісних характеристик тощо
$E_1 \gg E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбувся значний розвиток підприємства, який привів до суттєвих змін щодо стану та діяльності підприємства, істотного покращання його компетенцій та якісних характеристик
$C_1 \approx C_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ , незважаючи на можливі зміни в діяльності підприємства, компетенції підприємства істотно не змінилися. Питання зміни якісних характеристик підприємства є невизначеним
$C_1 > C_0$ , $F_1 \approx F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ , незважаючи на зростання компетенцій підприємства завдяки змінам, які відбулися, ідентифіковані покращання якісних характеристик підприємства не відбулися
$C_1 \gg C_0$ , $F_1 > F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося значне зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до покращання якісних характеристик підприємства
$C_1 \gg C_0$ , $F_1 \gg F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося значне зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до значного покращання якісних характеристик підприємства
$C_1 > C_0$ , $F_1 > F_0$ , $E_1 > E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до покращання його якісних характеристик, що в цілому сприяло загальному покращанню стану підприємства

Пояснення до табл. 1.2: умови описані з використанням формального символічного апарату згідно рис. 1.2.

\*сформовано автором

У табл. 1.2 надано позитивні та нейтральні сценарії розвитку підприємства у загальному вигляді, у табл. 1.3 розглянуто негативні та умовно-негативні сценарії розвитку підприємства у загальному вигляді.

У табл. 1.2 наочно видно, що ідентифікація розвитку підприємства потребує певної різниці  $\Delta T$ , тобто коли  $\Delta T < \delta_{\min}$ , то говорити про ідентифікацію розвитку підприємства не є можливим. У такій умові  $\delta_{\min}$  є

мінімальним періодом часу, за якого розвиток підприємства може бути виявленим. Тобто, якщо  $T_1 \approx T_0$ , то позитивні зміни за такий стислий проміжок часу можуть просто не відбутися, а навіть якщо вони й відбудуться, то вони можуть бути неідентифіковані. При цьому  $\delta_{\min}$  не є константою для всіх умов. Її визначення потребує додаткових досліджень, але можна гіпотетично дійти припущення, що величина  $\delta_{\min}$  для ідентифікації розвитку підприємства залежить від його розміру, і чим більшим є такий розмір, тим більше величина  $\delta_{\min}$ .

Таблиця 1.3 – Характеристика загальних негативних та умовно-негативних формальних сценаріїв розвитку підприємства\*

Умови	Характеристика формального сценарію розвитку підприємства
$E_1 < E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося погіршення стану підприємства, фактично відбулася його деградація
$E_1 \ll E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося значне погіршення стану підприємства, фактично відбулася його істотна деградація, яка у подальшому може загрожувати самому існуванню підприємства
$C_1 < C_0$ , $F_1 < F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося послаблення, погіршення компетенцій підприємства, яке призвело до погіршення його якісних характеристик
$C_1 < C_0$ , $F_1 \approx F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося послаблення, погіршення компетенцій підприємства, яке, однак, не призвело до значних змін щодо якісних характеристик підприємства
$C_1 \approx C_0$ , $F_1 < F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ значні зміни компетенцій підприємства не відбулися, але його якісні характеристики погіршилися, що може бути викликано як певними змінами у внутрішньому середовищі підприємства, так і змінами негативного характеру у його зовнішньому середовищі

Пояснення до табл. 1.3: умови описані з використанням формального символічного апарату згідно рис. 1.2.

\*сформовано автором

Інтуїтивно зрозуміло, що немає сенсу розглядати розвиток підприємства протягом одного дня, тижня або навіть місяця. Водночас інтуїтивно зрозуміло, що можна відстежувати розвиток підприємства через рік або декілька років. У загальному випадку чим більшою є величина  $\Delta T$ , тим більш наочним є розвиток підприємства, якщо такий розвиток підприємства наявний за аналізований період часу.

У табл. 1.2, 1.3 у якості формальної умови не розглянуто  $T_1 > T_0$ , але така умова є апріорі зрозумілою та додаткових пояснень не потребує. У табл. 1.2 розглянуто тільки ті сценарії, коли  $C_1 \geq C_0$  або  $F_1 \geq F_0$ , які виникають за час  $\Delta T$ .

Як впливає з табл. 1.2, траєкторія  $E_0 \rightarrow E_1$  на рис. 1.2 є далеко не однією можливою формальною траєкторією розвитку підприємства. Така траєкторія є «класичною» саме для розвитку підприємства у його позитивному розумінні. Але можливі й інші сценарії розвитку підприємства, у тому числі формально такі, за яких розвиток підприємства не відбувся взагалі, або має характер деградації, скорочення компетенцій, погіршення якісних характеристик підприємства. Безумовно, традиційно розвиток підприємства пов'язують із позитивними змінами у його діяльності, набуттям нових рис та можливостей. Втім формально математично розвиток підприємства може бути й «від'ємним». Більш докладно засади такого розвитку, його причини та визнання розглянуто у [128].

Щодо розвитку підприємства можливим є формальний сценарій  $E_1 = E_0$ . Це означає, що за час  $\Delta T$  розвиток підприємства у вигляді поліпшення його стану так і не відбувся, й принципово стан підприємства, його можливості та характеристики не покращилися. При цьому підприємство могло навіть сформувати певний результат своєї діяльності у матеріальному або фінансовому вимірнику, здійснювати діяльність, виробляти товари або послуги. Але функціонування підприємства не дорівнює його розвитку. І якщо за час  $\Delta T$  зберігається рівність  $E_1 = E_0$ , то підстав ідентифікувати розвиток підприємства фактично немає.

Схожу інтерпретацію має й формальний нейтральний сценарій  $E_1 \approx E_0$ . Доволі нечасто протягом певного періоду часу можлива ситуація, коли зміни на підприємстві, у тому числі зміни його стану та можливостей, відсутні взагалі. Цілком можливий сценарій, коли зміни на підприємстві відбулися, але це не призвело до ідентифікованих покращень його стану. Сам по собі факт змін ще не означає розвитку підприємства, і умова  $E_1 \approx E_0$ , як і попередня

умова, свідчить, що розвиток підприємства не відбувся. У такому разі формально для встановлення факту розвитку підприємства має відбутися умова  $E_1 - E_0 > \alpha_{\min}$ . У такій умові  $\alpha_{\min}$  позначає мінімально ідентифіковану межу змін стану підприємства, які дозволяють розглядати факт його розвитку. Зрозуміло, що у разі використання будь-яких кількісних показників для кількісного оцінювання такого стану величина  $E$  матиме багатовимірний характер та певний порядок розрахунку. І зміни такої величини у межах 1-2% навряд чи дозволять стверджувати про явище розвитку підприємства. Тому для формального визнання розвитку підприємства протягом  $\Delta T$  величину  $\alpha_{\min}$  доцільно визнати та оцінити.

Найбільш «класичний», традиційний позитивний формальний сценарій розвитку підприємства може бути формально описаний умовою  $E_1 > E_0$ , яка імпліцитно доповнюється умовою  $E_1 - E_0 > \alpha_{\min}$ . Така умова описує ситуацію, коли протягом ідентифікованого проміжку часу  $\Delta T$  відбувся розвиток підприємства, наслідком якого (і умовою визнання розвитку) стало загальне покращання стану підприємства. Кількісні параметри такого розвитку, наприклад швидкість ( $\Delta E / \Delta T$ ), суттєвість ( $\Delta E / \alpha_{\min}$ ) можуть бути різними, але така умова беззаперечно характеризує наявність розвитку підприємства. Граничним виглядом попередньої умови у складі загальних позитивних та нейтральних формальних сценаріїв розвитку підприємства є умова  $E_1 \gg E_0$ . Інакшим виразом такої умови є  $E_1 - E_0 \gg \alpha_{\min}$ . Це свідчить про те, що протягом аналізованого проміжку часу відбувся значний розвиток підприємства у вигляді значних позитивних змін щодо стану підприємства.

Під час ідентифікації розвитку підприємства протягом аналізованого періоду доцільно звертати увагу не тільки на загальний стан підприємства та його зміну у часі, але й на зміну компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Наприклад, можлива ситуація, яка описується як  $C_1 \approx C_0$ . Така ситуація свідчить, що протягом аналізованого періоду часу  $\Delta T$  компетенції підприємства істотно не змінилися. У більшості випадків це приведе до актуалізації умов  $E_1 = E_0$  або  $E_1 \approx E_0$ . Зрозуміло, що за таких умов діяльності

підприємства навіть попри окремі можливі зміни у його діяльності немає підстав говорити про розвиток такого підприємства.

Втім, можливим є й інше комбінування умов, зокрема  $(C_1 \approx C_0)$  ТА  $(E_1 > E_0)$  ТА  $(E_1 - E_0 > \alpha_{\min})^1$  при  $\Delta T > \delta_{\min}$ . Таке комбінування свідчатиме про наявність розвитку підприємства, який, однак, буде викликаний сприятливими умовами зовнішнього середовища, у яких підприємство змогло вдало використати наявні компетенції без їхнього нарощування та отримати не тільки позитивні результати, але й удосконалення внутрішнього середовища та покращення якісних характеристик.

Можливий й інший сценарій комбінування змін у компетенціях підприємства та його якісних характеристиках, зокрема  $(C_1 > C_0)$  ТА  $(F_1 \approx F_0)$ . Такий сценарій імпліцитно передбачає, що  $(E_1 = E_0)$  АБО  $(E_1 \approx E_0)$ . Зміст такого сценарію полягає у тому, що компетенції підприємства покращилися, але це не призвело до якось відчутних позитивних змін якісних характеристик підприємства. Відсутність таких позитивних змін може бути викликана негативними подіями у зовнішньому середовищі, актуалізацією нових загроз або просто невідповідністю покращених компетенцій підприємства потребам з боку зовнішнього середовища. Такий сценарій може мати й дещо іншу, але схожу форму, зокрема  $(C_1 \gg C_0)$  ТА  $(F_1 > F_0)$ . У такому випадку можна говорити про те, що компетенції підприємства значно зросли, але це не привело до адекватного покращання якісних його характеристик. Тобто  $\Delta C \gg \Delta F$ . Такий сценарій є можливим з декількох причин: негативний вплив зовнішнього середовища; невідповідність компетенцій підприємства потребам та вимогам зовнішнього середовища; наявність часового лагу між зростанням компетенцій підприємства та формуванням позитивного ефекту такого зростання для якісних характеристик підприємства та його загального стану. Зрозуміло, що такий сценарій є кращим за попередній, оскільки

---

<sup>1</sup> У наведеному твердженні та надалі сполучник «ТА» прописними літерами є не сполучником у синтаксичному розумінні, а логічним оператором відповідно до правил Булевої логіки

розвиток підприємства у такому сценарії існує, але такий розвиток не є пропорційним покращанню компетенцій підприємства. Тож для такого сценарію правомірно розглядати питання потенціалу розвитку підприємства за рахунок покращених його компетенцій.

Умовою, яка описує виключно позитивний сценарій розвитку підприємства, є  $(C_1 \gg C_0)$  ТА  $(F_1 \gg F_0)$ . Така умова відповідає ситуації, коли протягом аналізованого періоду часу  $\Delta T$  компетенції підприємства значно зросли, що привело до істотного покращення його якісних характеристик. У такому сценарії можна говорити про значний явний розвиток підприємства. Менш явно вираженим, але актуальним сценарієм розвитку підприємства є сценарій, який відповідає умові  $(C_1 > C_0)$  ТА  $(F_1 > F_0)$  ТА  $(E_1 > E_0)$ . Якщо попередній сценарій більшою мірою характеризує значний, можливо революційний, розвиток підприємства, то такий сценарій є характерним для еволюційного розвитку, за якого відбулося посилення компетенцій підприємства, можливо набуття нових компетенцій, наслідком чого стало покращення якісних характеристик підприємства.

На основі використання представленого символічного апарату опису формальних сценаріїв розвитку підприємства (табл. 1.3) можна побачити, що такі сценарії розвитку можуть бути не тільки позитивними або нейтральними (табл. 1.2), але й негативними або умовно негативними. І самі зміни в діяльності підприємства, і новий стан підприємства внаслідок таких змін абсолютно не обов'язково будуть позитивними, вони можуть мати й «від'ємний» характер.

Першим інтуїтивно зрозумілим негативним сценарієм розвитку підприємства є умова  $E_1 < E_0$ , яка просто описує ситуацію, коли за аналізований період часу  $\Delta T$  стан підприємства не тільки не покращився, але й навіть погіршився, тобто замість розвитку підприємства відбулася його деградація. Причини такої деградації можуть бути численними, їхній аналіз є окремим напрямом дослідження. Але на рівні ідентифікації розвитку підприємства важливо, що відбулося погіршення його стану, відбувся

«негативний розвиток». Граничним проявом такої умови  $E_1 < E_0$  є умова  $E_1 \ll E_0$ , яка відповідає ситуації значного погіршення стану підприємства, значній деградації. Якщо умова  $E_1 < E_0$  може свідчити про тимчасові проблеми в діяльності підприємства, тимчасові складнощі, які викликані подіями у зовнішньому середовищі та принципово можуть бути компенсовані, то умова  $E_1 \ll E_0$  описує ситуацію такого погіршення діяльності підприємства, яке загрожує самому його подальшому існуванню та нормальному функціонуванню.

Відповідно до табл. 1.3 за час  $\Delta T$  можливі погіршення і компетенцій підприємства, і його якісних характеристик. Зокрема, умова  $(C_1 < C_0)$  ТА  $(F_1 < F_0)$  відповідає ситуації, коли протягом  $\Delta T$  замість посилення компетенцій підприємства відбулося їхнє послаблення, погіршення, зменшення відповідності умовам та викликам зовнішнього середовища, і це призвело до погіршення якісних характеристик підприємства. Така ситуація може бути викликана або невдалими управлінськими рішеннями щодо посилення компетенцій підприємства (або взагалі відсутністю таких рішень та відсутністю уваги керівництва підприємства до посилення його компетенцій), або настільки істотними змінами у зовнішньому середовищі підприємства, що наявний й навіть покращений рівень компетенцій підприємства вже новому стану зовнішнього середовища підприємства перестав відповідати. Такі зміни можуть стосуватися нових споживчих уподобань, конкурентної інтервенції, значних технологічних зрушень тощо. Головне, що внаслідок таких змін компетенції підприємства вже стають недостатніми, деградують. Зрозуміло, що така деградація компетенцій не може не вплинути на якісні характеристики підприємства.

Дещо кращим порівняно з попереднім є формальний сценарій розвитку підприємства, коли  $(C_1 < C_0)$  ТА  $(F_1 \approx F_0)$ . Такий сценарій описує ситуацію, коли за визначений проміжок часу  $\Delta T$  погіршення компетенцій підприємства об'єктивно відбулося, хоча це й не мало помітного негативного впливу на якісні характеристики підприємства. Причин відсутності такого відчутного

негативного впливу може бути декілька: певний запас міцності підприємства, сприятливі умови зовнішнього середовища, лаг часу щодо такого впливу тощо. Безумовно, такий формальний сценарій розвитку підприємства також є негативним, хоча й менш негативним для підприємства, ніж попередній.

Нарешті, з числа формальних негативних сценаріїв розвитку підприємства можливий сценарій, який описується умовою  $(C_1 \approx C_0)$  ТА  $(F_1 < F_0)$ . Такий сценарій відповідає ситуації, коли за проміжок часу  $\Delta T$  компетенції підприємства майже не змінилися, але при цьому його якісні характеристики погіршилися, й таке погіршення є ідентифікованим. Така ситуація є можливою, якщо рівень компетенцій підприємства залишився без істотних змін, але умови зовнішнього середовища стали для підприємства більш несприятливими – через зміну ємності ринку, зміну споживчих уподобань, зростання конкуренції, технологічні зсуви тощо. За таких умов навіть незмінні компетенції підприємства вже будуть меншою мірою відповідати його потребам та умовам зовнішнього середовища, що й буде себе проявляти у погіршенні його якісних характеристик.

Розглянуті сценарії (табл. 1.2, 1.3) можуть змінювати один одного з часом, і для різних  $\Delta T$  можлива зміна сценаріїв. Негативний сценарій розвитку підприємства може бути одним з етапів позитивного сценарію, і навпаки, особливо з урахуванням волатильності та турбулентності його зовнішнього середовища. Тому для ідентифікації розвитку підприємства під час аналізу іноді доцільно брати різні  $\Delta T$  для формування коректних висновків.

Цінність таких сценаріїв для керованого розвитку підприємства та управління розвитком полягає у тому, що вони дозволяють формально відобразити зміни на підприємстві у вигляді змін його компетенцій, якісних характеристик та загального стану підприємства та їхнього можливого поєднання для різних формальних сценаріїв розвитку підприємства.

Вектором розкриття природи розвитку підприємства є контекстуальний підхід, який представлений у [71]. За таким підходом виділено сукупність контекстів розвитку підприємства, за кожним з яких можна сформулювати опис

певного аспекту його природи. Схожий підхід у більш загальному розуміння представлено у [16]. Загалом на основі узагальнення [16, 71, 128, 171] виділено такі контексти розвитку підприємства, які представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика контекстів розвитку підприємства\*

Контексти розвитку підприємства	Розуміння розвитку підприємства
1	2
Процес	Певна кількість ідентифікованих розрізнених етапів, сукупність яких й дозволяє перейти підприємству від початкового стану до фінального у межах проміжку часу, який розглядається
Потреба	Потреба підприємства для довгострокового сталого функціонування в умовах турбулентного зовнішнього середовища, а також внутрішнього середовища, для якого характерна ентропія, яка погіршує та уповільнює внутрішні процеси функціонування
Можливість	Спроможність підприємства здійснювати внутрішні покращання згідно своєї природи як самостійного самокерованого економічного агента, який має право самостійно здійснювати заходи у межах своєї діяльності
Цілеспрямована діяльність	Усвідомлена діяльність керівництва підприємства, яка має за мету досягнення протягом запланованого часу певного стану підприємства, рівня його компетенцій, прояву якісних характеристик, можливостей підприємства тощо
Протиставлення стану	Явище, яке має динамічну природу, уособлює зміни і в такий спосіб через свою природу є протилежним до стану як феномену статичної природи
Умова існування підприємства	Важлива умова, що має бути дотримана, для забезпечення існування та функціонування підприємства у довгостроковому періоді за турбулентних умов його зовнішнього середовища
Перехід у новий стан	Дискретна різниця між двома станами підприємства, які є розділеними у часі та чітко ідентифікованими за часом та якісними характеристиками
Закономірність	Об'єктивний та відносно стабільний взаємозв'язок між елементами підприємства постійного характеру, який зумовлює перебіг змін на підприємстві та у його зв'язках із зовнішнім середовищем навіть без додаткових управлінських рішень та дій з боку керівництва підприємства
Явище	Властивості підприємства, процеси у його складі, реакції підприємства, які можуть бути ідентифіковані шляхом простого споглядання (для стороннього стосовно підприємства спостерігача) або поєднання споглядання та рефлексії (для спостерігача, який є учасником підприємства)
Властивість підприємства	Прояв сутності підприємства як самостійного економічного агента у взаємозв'язках із іншими учасниками економічних відносин протягом діяльності підприємства, характерна риса будь-якого підприємства, яка іманентна йому за визначенням, без додаткових дій або умов

Кінець таблиці 1.4

1	2
Інструмент функціонування	Управлінський інструмент, який призначений для цілеспрямованого керованого створення нових компетенцій, характеристик, можливостей та якостей підприємства з метою забезпечення його тривалого функціонування за наявних або очікуваних умов його зовнішнього середовища
Результат	Наслідок здійснених змін, у тому числі керованих з боку керівництва підприємства, який проявляється у створенні нових можливостей, компетенцій та властивостей для підприємства
Зміни	Перехід підприємства до нового стану або сукупність таких переходів, перетворення підприємства в якісно інше в цілому, або у окремих його процесах, здійснюваних операціях та функціях
Функція управління	Сукупність спрямованих дій, операцій та заходів з боку керівництва підприємства для цілеспрямованого впливу та створення керованих позитивних змін у діяльності підприємства з метою покращання його характеристик, посилення компетенцій
Виникнення якісно нового підприємства	Створення на певний момент часу «нового» підприємства, яке за своїми ознаками, характеристиками, властивостями, ресурсами, можливостями відчутно відрізнятиметься від «старого» підприємства, яке існувало

\*сформовано автором на основі узагальнення [16, 71, 128, 171]

До таких контекстів розвитку підприємства, які представлені у [16, 71, 128, 171], доцільно додати ще один контекст розвитку підприємства. Зокрема, у якості одного з контекстів розвитку підприємства запропоновано розглядати відповідь на виклики зовнішнього середовища, на зміни у ньому. Логіка такого контексту розвитку підприємства є доволі простою: у зовнішньому середовищі підприємства періодично виникають різні зміни, як позитивного, так і негативного стосовно підприємства характеру. Такі зміни формують для підприємства виклики – адаптуватися до змін негативного характеру та покращити можливості, адаптаційність, життєздатність підприємства, або вдало використати можливості позитивного характеру. І розвиток підприємства є своєрідною «відповіддю» на виклики зовнішнього середовища – реальні або прогнозовані й очікувані.

Природа розвитку підприємства більш докладно може бути розкрита через виділення окремих його видів за різними критеріями, які у сукупності формують класифікацію розвитку підприємства. Під час розгляду класифікації

розвитку підприємства запропоновано більшу увагу приділити тим його видам, які виділено за відповідними ознаками, що можуть знайти використання в управлінні таким розвитком, представляють більшу практичну цінність для практики управління підприємством. Відповідні види розвитку підприємства та ознаки, за якими вони виділені, подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація розвитку підприємства\*

Ознаки класифікації розвитку підприємства	Види розвитку підприємства
Швидкість	Революційний та еволюційний
Характеристика змін	Екстенсивний та інтенсивний
Основна сфера змін	Економічний, соціально-економічний, інноваційний, сталий, організаційний, структурний, функціональний
Основне середовище розвитку	Внутрішній та зовнішній
Керованість	Керований та некерований
Якісна характеристика змін	Прогресивний та регресивний
Вектор розвитку	Хаотичний та векторний
Кількість векторів розвитку	Моновекторний та полівекторний
Циклічність змін	Циклічний та нециклічний
Масштаб змін	Локальний, загальний та глобальний
Характер змін	Якісний та кількісний
Міра сталості змін	Сталий та несталий
Характер адаптації до зовнішнього середовища	Реактивний, проактивний, рефлексивний, адаптивний
Тривалість	Довготерміновий та короткотерміновий
Контрольованість змін	Контрольований та неконтрольований
Представлення суб'єкта розвитку	Проективний та непроективний
Джерело змін	Ендогенний та екзогенний
Міра невизначеності процесів, які складають розвиток	Випадковий, прогнозований, ймовірний, детермінований та невизначений
Міра наочності змін	Явний та прихований
Рівень управління розвитком	Оперативний, тактичний та стратегічний
Траєкторія розвитку	Прямолінійний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний та драбинно-поступальний
Тип траєкторії розвитку	Лінійний та нелінійний
Рівномірність змін	Рівномірний та нерівномірний

\*сформовано автором на основі узагальнення [13, 21, 34, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 96, 119, 128–130, 136, 157, 158, 161, 168, 169, 172]

Принципово кількість таких ознак (критеріїв), за якими є можливою класифікація розвитку підприємства є доволі значною. Наприклад, у роботі [71] представлено більше 40 таких критеріїв. Але далеко не всі вони можуть знайти практичне використання в діяльності підприємства, тому у табл. 1.5 більшу увагу приділено саме тим критеріям, які мають практичну перспективу свого використання.

Зміст, прояви та приклади кожного з представлених у табл. 1.5 видів розвитку підприємства є достатньо повно описаними у літературних джерелах і тому докладної характеристики не потребують.

У разі керованого розвитку підприємства можна говорити про його цільову природу. Розвиток підприємства відбувається й без цілеспрямованого управління таким розвитком, беручи до уваги такі розглянуті його контексти, як явище, закономірність та властивість підприємства. Втім, керованість розвитку підприємства дозволяє збільшити позитивні зміни в діяльності підприємства, цільове посилення компетенцій підприємства та покращання його якісних характеристик. Керований розвиток підприємства передбачає формалізацію його мети. Така мета буде критерієм оцінювання розвитку підприємства, у тому числі покращання його якісних характеристик. Можливі варіанти мети розвитку підприємства подано на рис. 1.3.

Мета розвитку підприємства може бути й не артикульована, втім у разі керованого розвитку підприємства бажано таку мету визначати, оскільки саме цільовий характер розвитку підприємства є передумовою (але не гарантією) його більш успішного перебігу. Розвиток підприємства, як впливає з його контекстів, є важливим для успішного довгострокового його функціонування. Втім, на прагматичному рівні навряд чи розвиток підприємства буде сприйматися як самоцінність з боку власників та вищого керівництва підприємства.

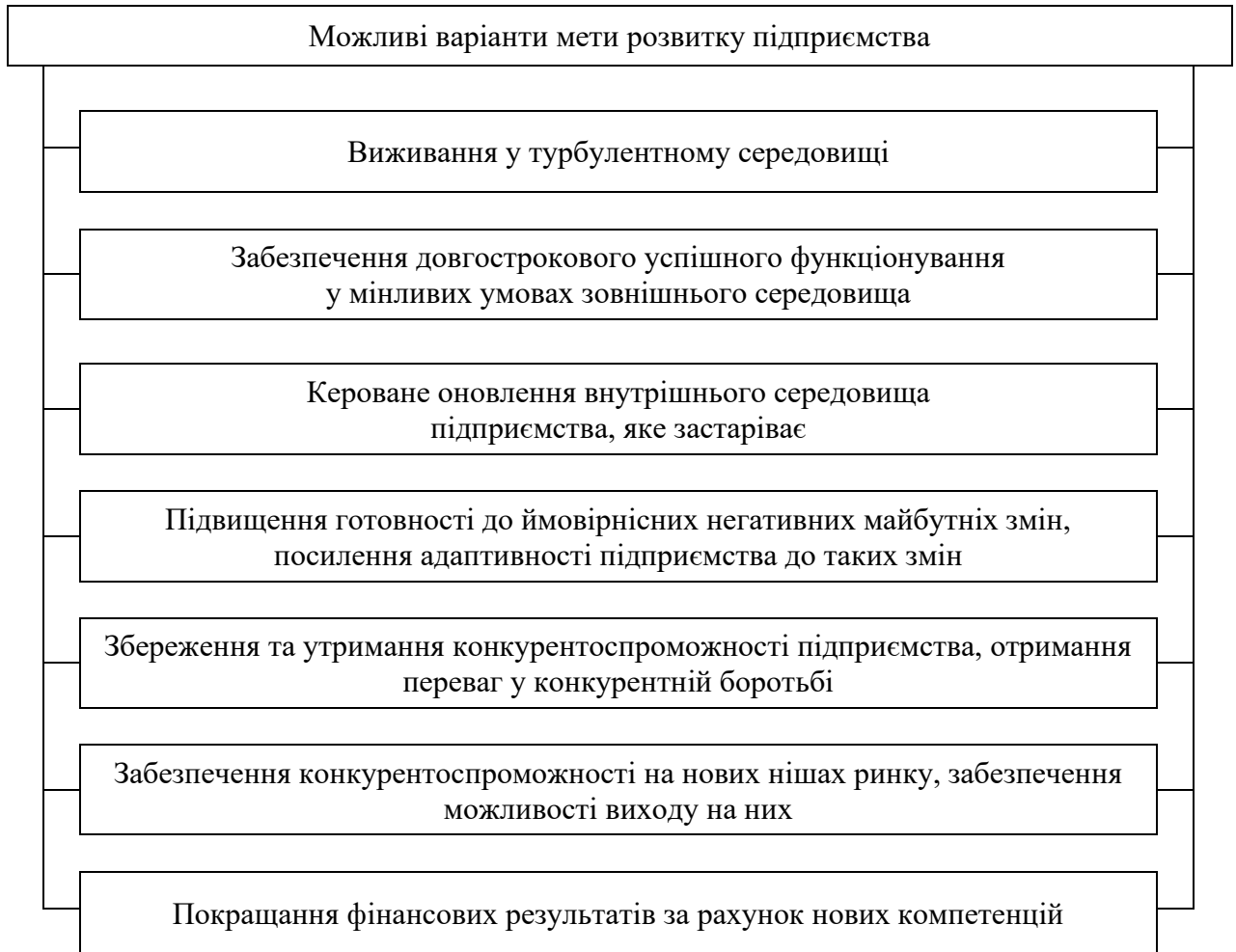


Рисунок 1.3 – Можливі варіанти мети розвитку підприємства\*

\*побудовано автором

Для сучасних підприємств є актуальним виживання у турбулентному середовищі. Поняття турбулентного середовища ще у ХХ столітті розглянуто у роботі І. Ансоффа [175]. Але у ХХІ столітті актуальність виживання у турбулентному середовищі тільки збільшилася. І тоді саме розвиток підприємства є інструментом такого виживання, коли умови зовнішнього середовища через мінливість провокують виникнення значної кількості загроз. Розвиток підприємства дозволяє нівелювати та компенсувати вплив таких загроз за рахунок набуття нових компетенцій, які мають забезпечити життєздатність підприємства. І відповідно просто виживання за складних умов зовнішнього середовища може розглядатися як мета розвитку підприємства на певний період часу.

Виживання підприємства за високої турбулентності зовнішнього середовища є програмою-мінімум для підприємства. Але ж всі стейкхолдери підприємства зацікавлені не просто у його виживанні, але й в успішній діяльності. І метою розвитку підприємства за певних умов може стати забезпечення довгострокового успішного функціонування у мінливих умовах зовнішнього середовища. Складні умови зовнішнього середовища як виклик для підприємства зумовлюють розвиток підприємства як його відповідь на такі умови, формування позитивних змін у діяльності підприємства та зростання його компетенцій з метою діяльності навіть за таких умов.

Загрози стану підприємства та формуванню результатів його діяльності можуть формуватися не тільки у зовнішньому середовищі підприємства. Для внутрішнього середовища підприємства, на жаль, характерними є процеси застарівання, зростання бюрократизації, заміни формування реального продукту діяльності підприємства процесами боротьби за владу, уповільнення всіх робочих операцій та комунікацій, намагання певних груп персоналу або власників максимізувати власну економічну вигоду від діяльності підприємства навіть на шкоду діяльності підприємства тощо. Більш докладно такі процеси докладно описані у роботах з питань життєвого циклу підприємств [101, 128, 186]. Кероване подолання таких процесів, оновлення внутрішнього середовища підприємства з метою забезпечення його відповідності умовам та викликам зовнішнього середовища теж може бути метою керованого розвитку підприємства.

Частковим варіантом оновлення внутрішнього середовища підприємства як мети його розвитку може бути підвищення готовності до ймовірнісних негативних майбутніх змін, посилення адаптивності підприємства до таких змін. У такій ситуації оновлення внутрішнього середовища носить превентивний характер й випереджає можливі негативні зміни, створюючи проактивний розвиток підприємства, а не суто реагуючи на них.

Однією з ключових комплексних характеристик підприємства за ринкової системи господарювання є його конкурентоспроможність. Мета

розвитку підприємства може полягати й у збереженні та утриманні конкурентоспроможності підприємства, отриманні переваг у конкурентній боротьбі. У такій ситуації зміни на підприємстві у контексті його розвитку будуть спрямовані на посилення його конкурентоспроможності. Варіантом такої мети розвитку підприємства є забезпечення конкурентоспроможності не тільки на наявних, але й на нових нішах ринку. Якщо підприємство планує розширити свою діяльність та вийти на нові ніші ринку, то воно має бути достатньо конкурентоспроможним, щоб вести боротьбу із вже діючими учасниками на таких нішах ринку. І тоді мета розвитку підприємства якраз і буде полягати у забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності.

Іноді мова йде не стільки про забезпечення достатньої конкурентоспроможності підприємства для виходу на нові ніші ринку, але й просто про факт виходу на них. І це також може бути у межах довгострокових планів діяльності підприємства – вихід на нові ніші ринку з прийнятним рівнем конкурентоспроможності з подальшим її нарощуванням за рахунок різних чинників.

Нарешті метою розвитку підприємства може бути просто покращання його фінансових результатів. Цілком нормально, що за ринкових умов господарювання кожне підприємство та його власники зацікавлені у максимізації фінансових результатів. І саме це може бути основною метою розвитку підприємства у вигляді покращання його компетенцій, нарощування можливостей тощо.

Розглянуті варіанти мети розвитку підприємства не є попарно суперечливими. Навпаки, всі такі варіанти попарно є сумісними та легко поєднуються. Наприклад, як цілі розвитку підприємства абсолютно можливо можуть спільно розглядатися забезпечення довгострокового успішного функціонування у мінливих умовах зовнішнього середовища та підвищення готовності до ймовірнісних негативних майбутніх змін, адаптивності підприємства до таких змін; збереження та утримання конкурентоспроможності підприємства, отримання переваг у конкурентній боротьбі у поточній ніші

ринку, у якій працює підприємство, та забезпечення конкурентоспроможності на нових нішах ринку тощо. Прагнення покращити фінансові результати підприємства за рахунок нових компетенцій як мета розвитку підприємства легко поєднується з такою метою, як виживання у турбулентному середовищі. Отже, всі варіанти мети розвитку підприємства у разі формування керованого розвитку підприємства та управління таким розвитком, по-перше, є можливими, по-друге, легко комбінуються між собою. Водночас, для конкретного підприємства актуальність різних варіантів мети може бути принципово різною: для якогось підприємства першочерговим є просто виживання за складних умов зовнішнього середовища; інше підприємство за рахунок розвитку спрямоване на підвищення власних фінансових результатів; якесь підприємство стикнулося із високою турбулентністю зовнішнього середовища та хоче таку турбулентність максимально компенсувати.

Таким чином, розвиток у загальному розумінні пов'язують із процесами зміни якості, переходом до нового більш якісного стану, спрямованими змінами, якісними перетвореннями, зростанням, зміцненням, покращенням, набуттям нових властивостей, трансформаційними процесами, підвищенням життєздатності тощо. Розвиток підприємства, відповідно, розглядають як процес переходу підприємства до більш досконалого стану, формування нової більш досконалої структури підприємства, процес кількісних та якісних змін підприємства, які приводять до покращання його стану та зміцнення його життєздатності, сукупність трансформаційних процесів на підприємстві, які виражаються у якісних змінах його складу, структури та способу функціонування тощо. Складність виразу всього змісту поняття розвитку підприємства приводить до його розгляду на різних рівнях (прикладному, методичному, методологічному, науково-теоретичному тощо), на кожному з яких можуть виникати додаткові аспекти його розуміння. У сучасних дослідженнях розглянуто різні види розвитку підприємства, включаючи економічний, соціально-економічний, організаційний, сталий, інноваційний.

Розвиток підприємства як процес запропоновано візуалізувати у

тривимірному просторі за шкалами часу, рівня компетенцій та якісних характеристик підприємства. На основі такої формалізації виділено та розглянуто сукупність загальних позитивних, нейтральних, негативних та умовно-негативних формальних сценаріїв розвитку підприємства. Для кожного з таких сценаріїв сформульовано формальну його умову та надано його характеристику.

Для більш докладного розкриття природи розвитку підприємства розглянуто його контексти, такі як процес, потреба, можливість, цілеспрямована діяльність, протиставлення стану, умова існування підприємства, перехід у новий стан, закономірність, явище, властивість підприємства, інструмент функціонування, результат, зміни, функція управління, виникнення якісно нового підприємства. Склад контекстів розвитку підприємства розширено шляхом додавання контексту розвитку підприємства як його відповіді на виклики зовнішнього середовища. Для кожного з розглянутих контекстів надано розуміння розвитку підприємства.

З метою висвітлення різноманіття розвитку підприємства та наявності його окремих видів представлено класифікацію розвитку підприємства на основі сукупності ознак та видів розвитку, які таким ознакам відповідають. Зокрема, показано окремі види розвитку підприємства за ознаками швидкості, характеристики змін, основної сфери змін, основного середовища розвитку, керованості, якісної характеристики змін, вектору розвитку, кількості векторів розвитку, циклічності змін, масштабу змін, характеру змін, міри їхньої сталості, характеру адаптації до зовнішнього середовища, тривалості, контрольованості змін, представлення суб'єкта розвитку, джерела змін тощо.

Показано, що у разі керованого розвитку підприємства може бути різна його мета. Варіантами мети розвитку підприємства можуть бути виживання у турбулентному середовищі, забезпечення довгострокового успішного функціонування у мінливих умовах зовнішнього середовища, кероване оновлення внутрішнього середовища підприємства, яке застаріває, підвищення готовності до ймовірнісних негативних майбутніх змін, посилення адаптивності

підприємства до таких змін, збереження та утримання конкурентоспроможності підприємства, отримання переваг у конкурентній боротьбі, забезпечення конкурентоспроможності на нових нішах ринку, забезпечення можливості виходу на них або просто покращання фінансових результатів за рахунок нових компетенцій.

Загальні засади розвитку підприємства, висвітлена його природа та види є необхідними для формування теоретичного фундаменту управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи. Але подальшим кроком має стати більш повне висвітлення природи саме стратегічного розвитку підприємства.

## 1.2 Стратегічний розвиток підприємства: поняття та зміст

Окремим типом розвитку підприємств, який заслуговує на більш докладну увагу, є стратегічний розвиток. Питання стратегічного розвитку підприємств не є принципово новими у сучасному науковому дискурсі, наприклад [25, 37, 73, 79, 99, 117, 123, 165 та ін.]. Втім, попри дослідження окремих питань та аспектів стратегічного розвитку підприємств, відсутні дослідження, у яких було б окреслено характерні риси такого розвитку, інструменти та особливості управління ним тощо.

Дослідження розвитку підприємств та окремих його видів, у тому числі стратегічного розвитку підприємств, доцільно проводити, базуючись на родових зв'язках між окремими поняттями (рис. 1.4).

Існує два дещо різних, але таких, що доповнюють один одного, підходи у розумінні стратегічного розвитку підприємств: сприйняття стратегічного розвитку підприємств як окремого виду розвитку із своїми особливостями та характерними рисами та сприйняття стратегічного розвитку підприємств як процесу реалізації стратегії. Наприклад, Н. Л. Сапельнікова та М. П. Вознюк

зазначають, що «стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище» [147].

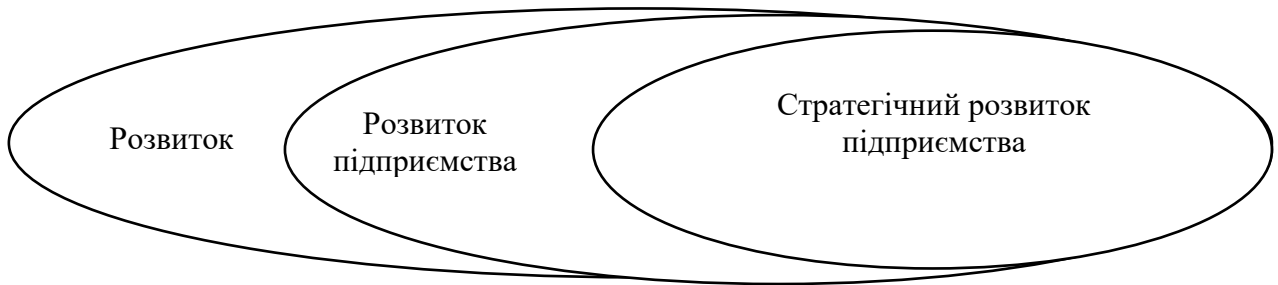


Рисунок 1.4 – Співвідношення стратегічного розвитку підприємства з пов’язаними родовими поняттями

\*побудовано автором

М. О. Мартиненко запропонував розглядати стратегічний розвиток підприємства як «процес реалізації розроблених стратегій, з урахуванням необхідних змін моделювання ситуацій» [99]. Втім, такий погляд, на нашу думку, є доволі дискусійним, адже фактично таке визначення ототожнює зміст стратегічного розвитку та частини стратегічного управління підприємством. Крім того, таке визначення не відображає зв’язок стратегічного розвитку підприємства із якісними та кількісними змінами підприємства, набуттям підприємством нових характеристик та компетенцій тощо.

А. О. Гладкова трактує стратегічний розвиток підприємства як процес управління сукупностями змін в діяльності підприємства, який спирається на людський потенціал як основу організації та призводить до утворення нових кількісних та якісних перетворень, що здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції [37]. Таке визначення представляється логічним та завершеним, водночас слід зазначити, що стратегічний розвиток підприємства може спиратися не тільки на людський потенціал, але й на інші ресурси.

На думку Л. Довганя, стратегічний розвиток підприємства слід розглядати як «довготерміновий якісно визначений напрям розвитку

організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...» [57, с. 24].

Комплексне організаційно-управлінське трактування стратегічного розвитку підприємства подано у роботі [158]. На думку О. М. Тридіда, стратегічний розвиток підприємства представляє собою його властивість «змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування шляхом управління змінами на основі формування і реалізації стратегії підприємства з використанням створюваного для цієї мети організаційно-економічного механізму» [158].

Насправді обидва підходи до розуміння стратегічного розвитку підприємства – і на основі його зв'язку з реалізацією стратегії, і на основі виділення окремих рис як специфічного розвитку підприємства – є вірними. Природа стратегічного розвитку підприємства з використанням апарату теорії множин може бути наочно представлена на рис. 1.5.

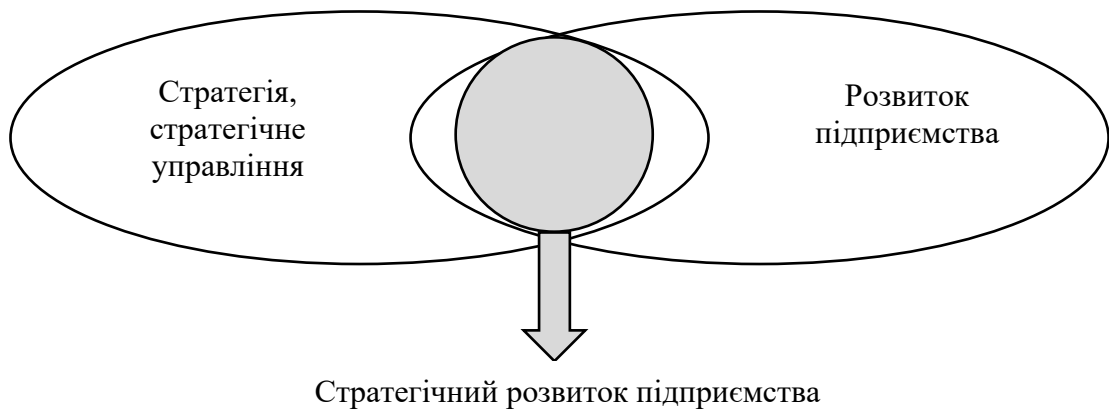


Рисунок 1.5 – Пояснення природи стратегічного розвитку підприємства через об'єднання понять, що його складають\*

\*побудовано автором

З одного боку, стратегічний розвиток підприємства є одним з типів розвитку підприємства з конкретною якісною ознакою, зміст якого визначається змістом розвитку підприємства в цілому з урахуванням його стратегічного характеру. З іншого боку, стратегічний розвиток безпосередньо

пов'язаний із розробкою та реалізацією стратегії підприємства.

Зміст стратегічного розвитку підприємства може бути уточнений через його стратегічну позицію. Попри те, що єдине визначення поняття «стратегічна позиція» відсутнє [121, 141], зміст цього поняття може бути пояснений через розуміння поняття «позиція» у економічному контексті, яке розглянуто у роботі [174]: положення, розміщення, місце розташування, положення стосовно інших суб'єктів. Тобто стратегічну позицію підприємства можна розглядати як його положення на ринку у порівнянні із іншими суб'єктами, у першу чергу конкурентами, але, у тому числі, споживачами його продукції. Докладно зміст стратегічної позиції підприємства розглянуто у одній зі шкіл стратегічного управління, зокрема школі стратегічного позиціонування [202]. У загальному розумінні стратегічну позицію (підприємства) розглядають як сприйняття підприємства його партнерами, покупцями, працівниками порівняно з конкурентами та ринком в цілому [202, 205].

Беручи до уваги, що розвиток підприємства завжди пов'язаний із позитивними кількісними та якісними змінами, набуттям нових якостей та компетенцій, посиленням стійкості підприємства до негативного впливу зовнішнього середовища, зміст стратегічного розвитку підприємства може бути пояснений як такі внутрішні та зовнішні позитивні кількісні та якісні зміни, набуття нових компетенцій, які ведуть до формування нової стратегічної позиції підприємства, що є кращою за попередню, або зміцнення наявної стратегічної позиції підприємства.

Типізація стратегічного розвитку підприємства не є виключною стосовно інших його якісних ознак: стратегічний розвиток підприємства може бути й інноваційним (тобто заснованим на інноваціях), й економічним (тобто охоплювати позитивні зміни у економічній моделі функціонування підприємства), й організаційним (тобто охоплювати підприємство в цілому та відображати зміни у взаємодії між його елементами) тощо. Але при цьому стратегічний розвиток підприємства має свої відмітні риси, які подано на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Відмітні риси стратегічного розвитку підприємства\*

\*побудовано автором на основі узагальнення [3, 28, 37, 47, 73, 80, 99, 117, 126, 151, 158]

Стратегічний розвиток підприємств, перш за все, є керованим та цілеспрямованим. Він є результатом цілеспрямованих управлінських рішень, управлінських дій, які призначені для досягнення певної мети. Хоча розвиток підприємства у загальному випадку й може бути некерованим та мати перебіг відповідно до загальних законів функціонування підприємства та закономірностей розвитку, стратегічний розвиток підприємства може бути тільки керованим та цілеспрямованим.

Стратегічний розвиток підприємства принципово має комплексний характер та охоплює підприємство в цілому. Прояви такого розвитку можуть стосуватися різних систем підприємства, різних елементів підприємства як комплексної системи, але стратегічний розвиток стосується підприємства в цілому, як неподільного об'єкта, але водночас із складною внутрішньою структурою. Інші окремі види розвитку можуть мати перебіг стосовно певних елементів у системі підприємства, але саме стратегічний розвиток охоплює підприємство в цілому – хоча зрозуміло, що окремі позитивні зміни у межах такого розвитку будуть стосуватися й окремих елементів у системі підприємства.

Важливою рисою стратегічного розвитку підприємства є його суб'єктність. Попри те, що розвиток підприємства принципово може відбуватися й без суб'єкта управлінського впливу, стратегічний розвиток підприємства завжди такого суб'єкта потребує. Певний конкретний суб'єкт управління має ухвалювати управлінські рішення, коригувати внутрішні процеси, забезпечувати набуття підприємством якісних змін тощо. Без конкретного суб'єкта такі процеси є неможливими. Суб'єкт стратегічного розвитку підприємства може збігатися з суб'єктом управління таким підприємством (керівництво підприємства), але це можуть бути й різні суб'єкти (наприклад, можливо запровадження окремої посади «Директор з розвитку», «Заступник генерального директора з розвитку» тощо).

Відмітною рисою стратегічного розвитку підприємства є його довгостроковий характер – стратегічний розвиток підприємства не відбувається впродовж одного року, такий процес триває, як мінімум, декілька років. У реаліях України можна говорити про період стратегічного розвитку у 3–5 років. Більший період для стратегічного розвитку є не надто реалістичним, зважаючи на високу невизначеність у економіці України в цілому. Але менший період не відповідає змісту саме стратегічного розвитку підприємства.

Зважаючи на істотні зміни в стані та діяльності підприємства під час стратегічного розвитку підприємства, його відмітною рисою є часовий лаг – між ухваленням та реалізацією правильних управлінських рішень щодо позитивних змін у діяльності підприємства, набуттям нових можливостей та компетенцій неодмінно має пройти певний період часу, і навіть найкращі управлінські рішення щодо розвитку підприємства не зможуть сформувати необхідний результат протягом недостатнього за тривалістю періоду часу.

У складі відмітних рис стратегічного розвитку підприємства є виникнення відхилень. Традиційно в управлінні підприємством передбачається контрольованість об'єктів управління, відсутність відхилень від запланованих дій. Але для стратегічного розвитку підприємства з урахуванням часового горизонту його реалізації виникнення відхилень є

майже неминучим. З урахуванням динамічного характеру зовнішнього середовища будь-якого підприємства, особливо в умовах України, достовірно спрогнозувати його стан на період стратегічного розвитку підприємства є неможливим. Тож виникнення відхилень у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства під час такого розвитку доцільно розглядати радше як закономірне явище, а не як аномалію. Такі відхилення можуть виникати у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема щодо результатів здійснюваних змін, набуття нових компетенцій та можливостей, спроможності підприємства здійснювати певні дії у зовнішньому середовищі. І причиною таких відхилень може стати як невідповідність фактичних змін запланованим всередині підприємства, так і невідповідність набутих компетенцій та можливостей динамічному стану зовнішнього середовища.

Відмітною рисою саме стратегічного розвитку підприємства є виникнення викликів у зовнішньому середовищі підприємства. Через середньостроковий характер стратегічного розвитку підприємства та загальну мінливість та турбулентність зовнішнього середовища не гарантованим, але дуже ймовірним є виникнення викликів у зовнішньому середовищі підприємства під час перебігу його стратегічного розвитку. Природа таких викликів та їхні джерела у загальному випадку не є однозначно ідентифікованими, але під час управління стратегічним розвитком підприємства слід просто сприймати виникнення викликів у його зовнішньому середовищі як цілком нормальну та очікувану ситуацію, а не як аномалію, позаштатну ситуацію тощо.

Для стратегічного розвитку підприємства характерною є мультиінструментальність. Зміст та природа стратегічного розвитку підприємства є незмінними, конкретні зміни у межах такого розвитку, набуті компетенції та навички можуть варіювати для конкретного підприємства. Але кожна з таких змін може бути здобута з використанням різних інструментів. Тобто навіть у плановому режимі без врахування можливих викликів з боку зовнішнього середовища підприємства та відхилень під час впровадження змін

у його внутрішньому середовищі для стратегічного розвитку підприємства має бути характерна еквіфінальність, що може бути досягнута з використанням різних управлінських інструментів. Вибір таких інструментів залежить від багатьох чинників, у тому числі (але не винятково) від управлінського досвіду та кваліфікації посадових осіб підприємства, наявних ресурсів, у тому числі ІТ-ресурсів та інформаційних, освіти персоналу підприємства, доступності матеріальних та інших ресурсів для використання різних інструментів тощо.

У теорії стратегічний розвиток підприємства має бути еквіфінальним, тобто передбачати можливість досягнення поставлених цілей та переходу до планового необхідного стану підприємства. Але з урахуванням високого рівня невизначеності стратегічний розвиток підприємства має сценарний характер – неможливо заздалегідь чітко передбачати зміст стратегічного розвитку конкретного підприємства із стовідсотковою ймовірністю, але можливо сформулювати певні можливі сценарії, які можуть бути актуальними для конкретного підприємства з урахуванням викликів зовнішнього середовища.

Відмітною рисою стратегічного розвитку підприємства, на відміну від інших типів розвитку, є можливий спротив персоналу. Стратегічний розвиток підприємства не може не передбачати спротив персоналу через ті істотні зміни, які мають бути забезпечені в діяльності підприємства – як зміни у підсистемах підприємства та окремих елементах його внутрішнього середовища, так і зміни у стратегічній позиції підприємства. Зрозуміло, що такі зміни, які потребуватимуть зусиль персоналу та можливих руйнувань звичного образу дії, будуть наштовхуватися на спротив персоналу, який може істотним чином зменшити результати стратегічного розвитку підприємства. У такій ситуації керівництво підприємства має бути готовим до наявності відповідного спротиву, його подолання та використання за потреби необхідних управлінських інструментів.

Нарешті, відмітною рисою стратегічного розвитку підприємства є можливі внутрішні невідповідності на підприємстві. У теорії управління всі елементи та підсистеми підприємства мають працювати узгоджено та

відповідати один іншому. Запровадження керованих змін у межах стратегічного розвитку підприємства передбачає, у тому числі, зміну стану окремих елементів та підсистем. Забезпечити паралельну керовану зміну всіх елементів та підсистем зі збереженням їхньої узгодженості є малоімовірним, тому на певний момент часу на підприємстві буде зростати внутрішня невідповідність – «новий» стан певних елементів та підсистем буде не відповідати «попередньому» стану інших елементів. Це породжуватиме невідповідність всередині підприємства, можливі внутрішні конфлікти, обмеження одних елементів іншими. Втім, у межах стратегічного розвитку підприємства така невідповідність є майже неминучою.

Відмітні риси стратегічного розвитку підприємства є об'єктивними, вони не залежать від розміру підприємства, його галузевої приналежності, стану його зовнішнього середовища. Такі відмітні риси обов'язково заслуговують на увагу під час управління стратегічним розвитком підприємства, впровадження змін, вибору та організації використання управлінських інструментів тощо.

Логічно, що стратегічний розвиток підприємства є керованим процесом, що породжує питання стейкхолдерів такого процесу – осіб, які є зацікавленими у такому розвитку, набутті підприємством нових компетенцій, можливостей, посиленні його стійкості в динамічних умовах зовнішнього середовища тощо. Таких стейкхолдерів можна розділити на дві великі групи – стейкхолдери прямої зацікавленості та стейкхолдери опосередкованої зацікавленості. Склад кожної з таких груп стейкхолдерів подано на рис. 1.7. Окремими цифрами позначено групи стейкхолдерів: №1 – стейкхолдери прямої зацікавленості; №2 – стейкхолдери опосередкованої зацікавленості.

Кожен із стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства має свою зацікавленість у такому розвитку та його результатах. Зацікавленість власників підприємства є очевидною: стратегічний розвиток підприємства – це завжди здобуття нових компетенцій, можливостей, посилення стратегічної позиції, що напряму пов'язано із зміцненням конкурентоспроможності

підприємства, збільшенням його сталості до негативних впливів зовнішнього середовища, успішною діяльністю на ринку, часто зростанням частки ринку та його фінансових результатів тощо. У такій ситуації економічна вигода власників підприємства від його стратегічного розвитку є очевидною.

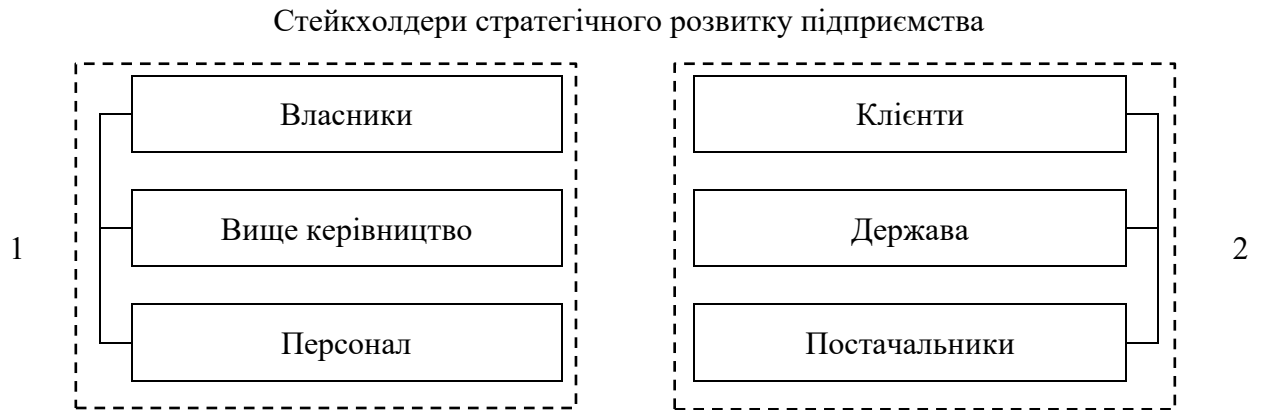


Рисунок 1.7 – Стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства\*

\*побудовано автором

Вище керівництво підприємства має свою зацікавленість у стратегічному розвитку підприємства. Така зацікавленість пов'язана із стабільністю робочого місця, можливістю збільшення заробітної плати у разі зростання фінансових результатів діяльності підприємства, отримання додаткових економічних вигід (компенсаційні пакети, стимулюючі виплати, інші форми матеріальної мотивації). Вище керівництво підприємства, як і його власники, має пряму матеріальну зацікавленість, щоб підприємство працювало довго, успішно, мало позитивну динаміку фінансових результатів, демонструвало готовність подолати негативний вплив зовнішнього середовища тощо.

Схожу зацікавленість у стратегічному розвитку підприємства, як і його вище керівництво, має персонал підприємства, який також є зацікавленим у стабільності робочого місця, зростанні заробітної плати. Додатково персонал підприємства може бути зацікавлений у кар'єрному зростанні, яке також може бути забезпечене у разі стратегічного розвитку підприємства. Частина

персоналу підприємства може бути зацікавлена у покращанні його іміджу (у разі прагнення сформувавши позитивну історію працевлаштування для подальшого кар'єрного зростання), набутті нових знань, навичок та компетенцій. Зрозуміло, що всі такі інтереси можуть бути задоволені у разі стратегічного розвитку підприємства.

Інтерес групи стейкхолдерів прямої зацікавленості є більш явним та цілком зрозумілим. Тож саме ці стейкхолдери напряду зацікавлені у стратегічному розвитку підприємства. Інтерес стейкхолдерів опосередкованої зацікавленості є менш наочним, втім він також існує. Клієнти підприємства, перш за все, зацікавлені у задоволенні власних потреб, втім стратегічний розвиток підприємства у вигляді опанування нових технологій, посилення компетенцій є корисним й для задоволення потреб клієнтів, тому вони опосередковано теж є бенефіціарами такого стратегічного розвитку.

Держава має свій, перш за все, фіскальний інтерес щодо стратегічного розвитку підприємства: такий тип розвитку часто може приводити до покращання фінансових результатів, що приводить до зростання надходжень до бюджетів всіх рівнів у вигляді податків та зборів. Крім того, стратегічний розвиток підприємств зберігає попит на робочу силу й у такий спосіб протидіє зростанню безробіття, яке має значні негативні соціальні та економічні наслідки та представляє проблему для держави. Якщо стратегічний розвиток підприємства передбачає вихід на зовнішні ринки та експортну діяльність, то додатковий інтерес держави може полягати у надходженні валютної виручки до країни та покращенні експортно-імпортного балансу. Тож, певною мірою, держава теж є стейкхолдером опосередкованої зацікавленості стратегічного розвитку підприємства.

Нарешті, логічно, що до складу стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства, хай і опосередкованої зацікавленості, слід віднести його постачальників. Логіка їхньої зацікавленості є простою та має економічну природу: попри те, що постачальники підприємства не отримують прямої

економічної вигоди від його стратегічного розвитку, часто стратегічний розвиток підприємства приводить до масштабізації діяльності, екстенсивного зростання підприємства тощо. А все це зумовлює зростання потреби у ресурсах для забезпечення діяльності. Тому постачальники підприємства можуть отримати додаткову економічну вигоду від його стратегічного розвитку й, відповідно, також є стейкхолдерами такого розвитку.

Стратегічний розвиток підприємства має суб'єктну природу, тобто залежить від управлінських дій конкретних посадових осіб, але водночас спирається на використання певних ресурсів. Умовно такі ресурси можна розділити на дві великі групи – зовнішні та внутрішні (рис. 1.8). Цифрами на рис. 1.8 позначено групи ресурсів: №1 – внутрішні ресурси; №2 – зовнішні ресурси.

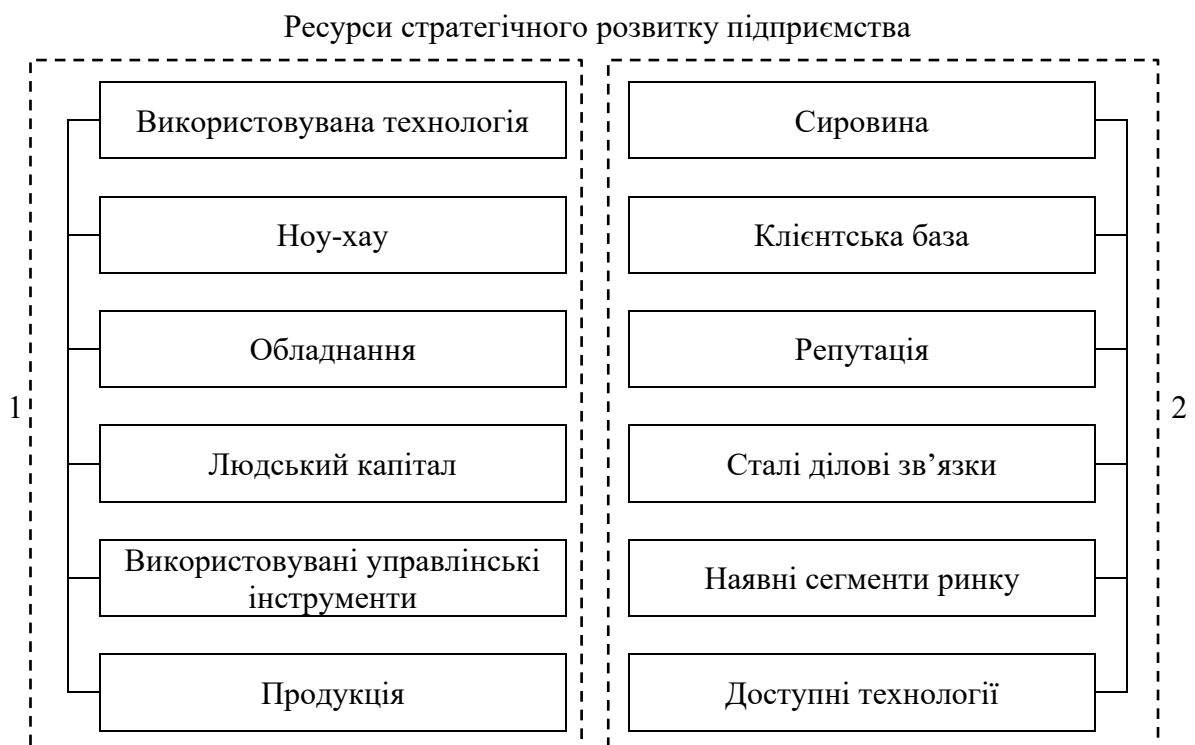


Рисунок 1.8 – Ресурси стратегічного розвитку підприємства\*

\*побудовано автором

Внутрішні ресурси контролюються підприємством – переважно або повністю. Підприємство може здійснювати управлінський вплив на такі

ресурси, нарощувати їх, забезпечувати їхнє використання, комбінувати такі ресурси. Зовнішні ресурси підприємства не є повністю контрольованими для нього, але підприємство може здійснювати вплив на суб'єктів зовнішнього середовища з метою розпорядження такими ресурсами.

Важливим ресурсом у складі внутрішніх ресурсів стратегічного розвитку підприємства є використовувана технологія, яка на пряму впливає на можливість виробництва певних видів продукції та надання певних послуг, витрати матеріальних, у тому числі енергетичних, ресурсів, відсоток браку тощо. У загальному випадку чим більш сучасною є використовувана технологія, тим кращими є можливості стратегічного розвитку підприємства, у тому числі за рахунок економії ресурсів, можливості створення сучасної продукції на різних сегментах ринку тощо. Технологія як використовуваний ресурс стратегічного розвитку підприємства є повністю для підприємства контрольованою: підприємство може вибирати використовувані технології, відмовлятися від таких технологій тощо. Логічним обмеженням у використанні технологій як ресурсу стратегічного розвитку підприємства є ціна їхнього впровадження: зрозуміло, що кожне підприємство зацікавлене у використанні найбільш сучасних технологій, але використовує ті технології, які може собі дозволити фінансово.

Використовувана технологія доповнюється таким ресурсом стратегічного розвитку підприємства як обладнання. Технологія не тотожна обладнанню, але стосовно технології обладнання виступає обмежувальним чинником. Логіка обладнання як ресурсу стратегічного розвитку підприємства є зрозумілою: чим більш сучасним є обладнання, тим кращих результатів воно дозволяє досягти, у тому числі щодо продуктивності, зменшення браку, витрат ресурсів тощо. Як щодо використовуваної технології, обмеженням для обладнання як ресурсу стратегічного розвитку підприємства є його вартість.

Матеріальні чинники виробництва є, безумовно, важливими для стратегічного розвитку підприємства. Але цінність мають й нематеріальні чинники, у тому числі людський капітал, який також є важливим внутрішнім

ресурсом стратегічного розвитку підприємства. На відміну від інших ресурсів стратегічного розвитку підприємства людський капітал не є повністю підконтрольним керівництву підприємства. Воно може забезпечити навчання персоналу, його відбір та мотивацію, впровадити заходи з утримання персоналу підприємства, але зрештою персонал підприємства вільний у виборі місця роботи, тому окремі працівники можуть залишати підприємство та змінювати робоче місце.

Нематеріальним, але відчутним ресурсом стратегічного розвитку підприємства є ноу-хау – накопичений досвід, внутрішні компетенції підприємства, знання працівників підприємства, їхня експертність тощо. Ноу-хау має нематеріальний характер й не може бути відчужене від підприємства, зокрема від його персоналу. Навіть зміна окремими працівниками місця роботи та певна плінність кадрів на підприємстві не позбавляють його ноу-хау через передачу досвіду, опанування організаційної культури та прийнятної на підприємстві організаційної поведінки новими членами колективу. Ноу-хау є контрольованим для керівництва підприємства, водночас ноу-хау не можна наростити швидко, він має певну інерцію щодо зміни. І попри контрольованість для керівництва підприємства ноу-хау формується послідовно, еволюційно, й не може бути змінений швидко, навіть попри управлінські рішення та ресурси, виділені з цією метою.

Для досягнення певних цілей підприємства замало мати необхідні ресурси, слід ще організувати їхнє максимально ефективне використання. Для цього слід вибрати та коректно використати певні управлінські інструменти. Тому використовувані управлінські інструменти самі по собі є ресурсом стратегічного розвитку підприємства. З двох підприємств, які мають однаковий набір ресурсів та однакові умови свого функціонування, кращих результатів досягне те підприємство, яке зможе за рахунок використовуваних управлінських інструментів забезпечити краще використання таких ресурсів. Використовувані управлінські інструменти як ресурс стратегічного розвитку підприємства є повністю контрольованими – керівництво підприємства може

самостійно вибирати, які управлінські інструменти використовувати.

Нарешті, специфічним, але цілком реальним ресурсом стратегічного розвитку підприємства є його продукція (або послуги). Саме з продукцією підприємство виходить на зовнішній ринок, на наявні та потенційні ніші такого ринку. Саме за рахунок продукції, у тому числі, підприємство утримує стратегічну позицію шляхом задоволення потреб клієнтів з використанням такої продукції. Тому щодо діяльності підприємства продукція справедливо виступає результатом такої діяльності, але щодо стратегічного розвитку підприємства продукція є одним з важливих його ресурсів. Зрозуміло, що продукція підприємства також є повністю контрольованим ресурсом стратегічного розвитку, бо саме керівництво підприємства ухвалює рішення, яку продукцію випускати.

Внутрішні ресурси стратегічного розвитку підприємства є виключно важливими, але доволі часто тільки їхнього використання недостатньо для забезпечення відповідного виду розвитку. Тому для підприємства важливими є зовнішні ресурси його стратегічного розвитку. До складу таких ресурсів належить сировина, бо можливість створення затребуваної продукції підприємства спирається на використання необхідної сировини. Відсутність сировини або її низька якість, перебої з її постачанням можуть ускладнити або обмежити діяльність підприємства та його стратегічний розвиток.

Будь-яке підприємство істотно залежить від своїх клієнтів, бо зрештою саме клієнти забезпечують можливість перебігу грошово-товарного циклу. Тому наявна клієнтська база є окремим ресурсом стратегічного розвитку підприємства, який створює передумови для екстенсивного типу розвитку. Чим більшою клієнтською базою володіє підприємство, тим за інших однакових умов більшими є його можливості, менші трансакційні витрати на залучення клієнтів, більшими можливості комунікації із суб'єктами ринку тощо.

Важливим нематеріальним ресурсом стратегічного розвитку для будь-якого підприємства є його репутація, яка залежно від свого змісту сприяє поширенню позитивної або негативної інформації про підприємство та впливає

на готовність співпрацювати з таким підприємством як наявних партнерів, так і потенційних. Позитивна репутація завжди сприяє зміцненню у поточній ніші ринку та полегшує просування підприємства у нові ніші ринку; зворотне теж є вірним – погана репутація підприємства потребує додаткових маркетингових та трансакційних витрат, ускладнює діалог з потенційними партнерами, сприяє відтоку наявних партнерів тощо.

Для стратегічного розвитку підприємства представляють інтерес не тільки зв'язки з клієнтами та стала клієнтська база, але й у цілому сталі ділові зв'язки – з постачальниками, субконтракторами, провайдерами послуг тощо. Такі сталі ділові зв'язки скорочують час на отримання необхідних ресурсів, можуть бути корисними у разі виходу підприємства на нові ніші ринку та закріплення на них тощо. Сталі ділові зв'язки зменшують трансакційні витрати підприємства та його зусилля щодо пошуку контрагентів та побудови ділових мереж тощо. Водночас такі зв'язки спрощують доступ підприємства до нових можливостей та нових ніш ринку.

Окремим ресурсом стратегічного розвитку підприємства є наявні сегменти ринку, які можуть стати «відправною» точкою для подальших зусиль підприємства щодо зміцнення своєї стратегічної позиції у контексті стратегічного розвитку підприємства. При цьому мова йде як про ті поточні сегменти ринку, на яких підприємство вже є присутнім та може здійснювати свій подальший розвиток, так і про просто доступні для підприємства наявні сегменти ринку. Якщо доступні для стратегічного розвитку підприємства сегменти ринку відсутні, то підприємство просто не має достатнього «простору» для свого подальшого розвитку. Особливої гостроти ситуація набуває, коли для поточних можливостей підприємства «вільні» сегменти ринку для стратегічного розвитку підприємства відсутні, але таких поточних можливостей недостатньо для виходу на якісь принципово нові та недосяжні для підприємства сегменти ринку. Тобто за таких умов підприємство просто не має достатніх ресурсів для свого стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Нарешті важливим зовнішнім ресурсом стратегічного розвитку підприємства є доступні технології. Використовувані технології є важливим внутрішнім ресурсом стратегічного розвитку підприємства, але важливість мають не тільки безпосередньо використовувані підприємством технології, але й технології, що є принципово доступними для використання. За певних умов підприємство може використовувати технологію та обладнання середнього рівня, але при цьому мати теоретично доступ до більш досконалих технологій та нового обладнання. Можлива ситуація, коли через причини технологічного, політичного, адміністративного характеру підприємство просто не має доступу до необхідних для стратегічного розвитку технологій, хоча такі технології принципово існують. Це справедливо для високотехнологічних та висококонкурентних галузей, а також галузей з високою мірою державного регулювання – виробництво напівпровідників, надпотужних комп'ютерів, фармацевтична галузь, виробництво воєнної техніки тощо. У таких випадках нові технології потенційним конкурентам можуть просто не продавати та всіляко обмежувати доступ до них.

Отже, у загальному випадку внутрішні та зовнішні ресурси стратегічного розвитку підприємств є відомими, але наявність таких ресурсів для конкретного підприємства та вміння їх вдало скомбінувати залежать від значної кількості чинників, у тому числі унікальності підприємства, його історії, управлінської компетенції його керівництва тощо.

Стратегічний розвиток підприємств може бути спрямованим на внутрішнє або зовнішнє середовище. При цьому можливі три варіанти напрямів такої спрямованості:

– стратегічний розвиток спрямований на внутрішнє середовище підприємства, і тоді змістом такого розвитку буде комплексне покращання підсистем підприємства та елементів у його складі, що, у тому числі, має привести до зміцнення конкурентних переваг, набуття нових або посилення наявних ключових компетенцій та зміцнення стратегічної позиції підприємства в цілому;

– стратегічний розвиток підприємства спрямований на його зовнішнє середовище у вигляді експансії у зовнішнє середовище, зміни його стратегічної позиції, розширення клієнтських аудиторій;

– стратегічний розвиток підприємства спрямований і на його зовнішнє середовище у вигляді зміни або зміцнення стратегічної позиції, і на його внутрішнє середовище у вигляді необхідних змін елементів та/або підсистем підприємства з метою забезпечення відповідності зовнішньому середовищу, можливості здійснення запланованих змін у зовнішньому середовищі тощо.

Наочно можливі напрями спрямованості стратегічного розвитку підприємства подані на рис. 1.9.

Стратегічний розвиток спрямований на зовнішнє середовище підприємства	Так	I	II
	Ні	IV	III
		Ні	Так

Стратегічний розвиток спрямований на внутрішнє середовище підприємства

Рисунок 1.9 – Можливі напрями спрямованості стратегічного розвитку підприємства\*

\*побудовано автором

У розробленій матриці квадранти I та III характеризують спрямованість

стратегічного розвитку підприємства, відповідно, на окремо зовнішнє та окремо внутрішнє його середовище. Квадрант II характеризує спрямованість стратегічного розвитку підприємства одночасно і на внутрішнє, і на зовнішнє його середовище. При цьому слід сказати, що такий квадрант не є нереальним – він є просто більш складним щодо свого втілення з управлінської точки зору. Для II квадранту у контексті стратегічного розвитку підприємства зміни у його зовнішньому середовищі (експансія, посилення стратегічної позиції, вихід на нові сегменти ринку тощо) мають характер мети, а зміни у його внутрішньому середовищі – інструменту для досягнення такої мети.

Слід особливо акцентувати увагу, що квадрант IV у розробленій матриці (рис. 1.9) не може існувати. Це пов'язано із тим, що принципово не може існувати стратегічного розвитку підприємства, за якого були б відсутні зміни і у внутрішньому, і у зовнішньому його середовищі. Відсутність змін і всередині, і ззовні підприємства взагалі не дозволяє говорити про будь-який його розвиток, включаючи стратегічний. Певне підприємство за кількісними та якісними характеристиками змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі принципово може потрапити до квадранту IV, але така ситуація буде свідчити про відсутність розвитку підприємства, у тому числі стратегічного розвитку.

У загальному випадку підприємство може вибрати будь-який з напрямів спрямованості стратегічного розвитку, які представлені на рис. 1.9, втім для кожного з таких напрямів існують певні передумови (табл. 1.6). Логіка передумов окремих напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства є доволі простою. Напрямок спрямованості стратегічного розвитку підприємства у вигляді експансії у зовнішнє середовище є логічним та виправданим, якщо у такому зовнішньому середовищі наявні вільні ніші ринку, або очікується, що такі ніші виникатимуть через певні незалежні від підприємства події. При цьому для вибору такого напрямку спрямованості стратегічного розвитку підприємства необхідно, щоб підприємство вже мало достатні компетенції, ресурси та можливості, а також певний запас необхідних ресурсів для виходу на такі ніші ринку та забезпечення достатньої

конкурентоспроможності.

Таблиця 1.6 – Передумови вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства\*

Напрямок	Квадрант матриці	Передумови
Експансія у зовнішнє середовище, зміна та/або зміцнення стратегічної позиції	I	Наявність вільних ніш ринку; можливість створити нові ніші ринку; ймовірність виникнення нових ніш ринку через зовнішні обставини; достатність наявних компетенцій та ресурсів для зміцнення стратегічної позиції; наявність запасу ресурсів для можливого екстенсивного розвитку протягом певного періоду часу; недостатність поточної стратегічної позиції підприємства для забезпечення його довгострокового існування
Поєднання експансії у зовнішнє середовище, зміцнення стратегічної позиції із напрацюванням внутрішніх навичок та компетенцій	II	Наявність вільних ніш ринку, ймовірність їхнього виникнення або можливість їхнього створення на фоні доцільності посилення наявних компетенцій підприємства для присутності та/або домінування у таких нішах; недостатність поточної стратегічної позиції підприємства для забезпечення його стабільного функціонування у довгостроковому періоді на фоні можливості посилення наявних або здобуття нових компетенцій для посилення такої позиції; доцільність та можливість внутрішньої оптимізації діяльності підприємства, розвитку та посилення нових компетенцій для формування позитивного ефекту діяльності підприємства у зовнішньому середовищі
Якісні зміни всередині підприємства у вигляді формування нових компетенцій та навичок	III	Неможливість значного зміцнення стратегічної позиції підприємства та/або виходу на нові сегменти ринку на основі використання наявних компетенцій; достатній обсяг поточної ніші ринку на фоні неможливості або економічної недоцільності виходу на нові ніші ринку; можливість покращання результатів діяльності підприємства на основі формування змін його внутрішнього середовища

\*сформовано автором

Доцільність вибору такого напрямку спрямованості стратегічного розвитку підприємства у вигляді експансії у зовнішнє середовище посилюється, якщо на фоні наявності або очікувань виникнення нових ніш ринку, наявності достатніх компетенцій та можливостей підприємства поточна його стратегічна позиція є незадовільною, недостатньою для забезпечення тривалого функціонування

Напряом спрямованості поєднання експансії у зовнішнє середовище, зміцнення стратегічної позиції підприємства із посиленням внутрішніх його компетенцій та навичок є доцільним щодо стратегічного розвитку підприємства, якщо, з одного боку, у зовнішньому середовищі підприємства є вільні ніші та сегменти ринку, принаймні очікується їхнє виникнення. Але при цьому поточних компетенцій підприємства, ресурсів та можливостей для опанування таких ніш, або хоча б конкурентоспроможної присутності на них недостатньо, існує можливість оптимізації діяльності підприємства, робочих процесів, виконання окремих функцій, наявна можливість та доцільність посилення компетенцій підприємства.

Слід враховувати, що поєднання експансії у зовнішнє середовище, зміцнення стратегічної позиції підприємства із посиленням внутрішніх його компетенцій та навичок, що відповідає II квадранту сформованої матриці (рис. 1.9), є найбільш складним для управлінської реалізації. Це обумовлено тим, що процеси й просування підприємства на зовнішніх ринках та посилення його позиції, й процеси внутрішньої оптимізації діяльності підприємства, запровадження нових управлінських технологій, посилення компетенцій підприємства мають відбуватися паралельно та узгоджено. Фактично, це потребує паралельної уваги керівництва підприємства і до процесів внутрішніх змін, і до трансформації таких якісних внутрішніх змін на підприємстві у зовнішні результати його діяльності. Причому такі процеси мають відбуватися узгоджено у часі.

Напряом спрямованості стратегічного розвитку підприємства у вигляді якісних змін всередині підприємства (III квадрант сформованої матриці) є доцільним вибором, коли за рахунок активних дій у зовнішньому середовищі навряд чи існує можливість істотно покращити результати діяльності підприємства та його стратегічну позицію. Така ситуація може скластися у разі висококонкурентного середовища, відсутності вільних сегментів ринку, недостатності поточного стану компетенцій та можливостей підприємства для активних дій на зовнішньому ринку. Іншими можливими обставинами

для такої ситуації може бути достатній обсяг наявної ніші ринку, який є достатнім для підприємства та робить недоцільними та/або економічно не вигідними спроби освоєння нових ніш ринку та зміни стратегічної позиції підприємства. За всіх таких умов підприємству більш доцільно сконцентрувати зусилля на підвищенні внутрішньої ефективності, скороченні непродуктивних витрат, оптимізації внутрішніх процесів, напрацюванні нових та удосконаленні наявних компетенцій. Все це дозволить створити ресурси та умови для більш активних дій підприємства на зовнішньому ринку у майбутньому.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства є похідним від понять розвитку та розвитку підприємства з урахуванням родових зв'язків між такими поняттями. Такий розвиток у довгостроковому періоді спрямований на зміну або посилення стратегічної позиції підприємства завдяки здійсненню позитивних змін кількісного та якісного наповнення на підприємстві та у його зв'язках із зовнішнім середовищем, здобуття підприємством нових можливостей, якостей та компетенцій.

Природа стратегічного розвитку підприємства більш докладно може бути розкрита через досліджені його відмітні риси, якими є керованість, цілеспрямованість, комплексний характер (охоплення підприємства), суб'єктність, довгостроковий характер, часовий лаг, виникнення відхилень, виникнення викликів у зовнішньому середовищі, мультиінструментальність, сценарний характер, можливий спротив персоналу та внутрішні невідповідності на підприємстві.

Стратегічний розвиток підприємства завжди має суб'єктний характер, тобто виникає внаслідок цілеспрямованих дій певних суб'єктів. Виділено дві групи стейкхолдерів розвитку підприємства, зокрема стейкхолдери прямої зацікавленості та стейкхолдери опосередкованої зацікавленості. До складу стейкхолдерів прямої зацікавленості стратегічного розвитку підприємства віднесено власників, вище керівництво та персонал. Стейкхолдерами опосередкованої зацікавленості є клієнти, держава та постачальники.

Розкрито інтереси кожного з виділених стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства.

На основі комбінування стратегічного розвитку підприємства, спрямованого на зовнішнє середовище, та стратегічного розвитку підприємства, спрямованого на внутрішнє середовище, виділено три можливих варіанти спрямованості стратегічного розвитку підприємства, й для кожного з таких варіантів розкрито його зміст та передумови вибору, що дозволяє обґрунтовувати вибір варіанту спрямованості стратегічного розвитку для конкретного підприємства з урахуванням особливостей його діяльності.

Стратегічний розвиток підприємства, крім того, що має суб'єктний характер, спирається на використання певних ресурсів. Такі ресурси розділено на дві різні за своїми характеристиками групи: внутрішні та зовнішні. До складу внутрішніх ресурсів стратегічного розвитку підприємства, які для підприємства є повністю або здебільшого контрольованими, віднесено використовувану технологію, ноу-хау, обладнання, людський капітал, використовувані управлінські інструменти та продукцію підприємства. До складу зовнішніх ресурсів стратегічного розвитку підприємства, які для підприємства є обмежено контрольованими або взагалі неконтрольованими, віднесено сировину, клієнтську базу, репутацію, сталі ділові зв'язки, наявні сегменти ринку та доступні технології. Стратегічний розвиток конкретного підприємства буде істотно залежати від комбінування ресурсів такого розвитку для конкретного підприємства та розпорядження ними.

Розкриття сутності стратегічного розвитку підприємства є необхідним, але недостатнім для забезпечення такого розвитку для конкретного підприємства або певних підприємств галузі. Наступним важливим кроком є представлення теоретичних засад управління таким розвитком, адже очевидно, що відповідний тип розвитку підприємства може бути сформований тільки завдяки цілеспрямованим управлінським рішенням та необхідним діям.

### 1.3 Теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи

Кризовий стан української економіки в цілому та окремих її галузей у 2024–2025 рр. є наслідком повномасштабної війни Російської Федерації проти України, активна фаза якої розпочалася у 2022 р. Таке погіршення викликало потребу у дослідженнях та напрацюваннях щодо функціонування українських підприємств за умов війни, наприклад [81, 95, 143, 145, 160 та ін.].

Зрозуміло, що за складних умов зовнішнього середовища питання розвитку кожного окремого підприємства, у тому числі стратегічного розвитку, управління таким розвитком, з урахуванням галузевої специфіки такого підприємства набувають особливої цінності. Питання розвитку підприємства будівельної галузі в Україні є предметом тривалої уваги дослідників. Зокрема, розглянуто тенденції розвитку будівельних підприємств в Україні [2, 90, 150, 152], висвітлено проблеми, загрози та перспективи розвитку таких підприємств [55, 64 та ін.]. Окремі автори зосереджують увагу на питаннях стратегічного аналізу розвитку будівельних підприємств [56, 94] або на питаннях управління розвитком підприємства будівельної галузі [21, 23, 108].

Важливим окремим напрямом публікацій є опис перспектив розвитку підприємств будівельної галузі після початку повномасштабних воєнних дій проти України у 2022 р. [124, 125, 146 та ін.]. Водночас, попри об'єктивну потребу у напрацюваннях щодо стратегічного розвитку будівельних підприємств в Україні та управління таким розвитком, відповідні напрацювання системного характеру на рівні окремого підприємства будівельної галузі в Україні в економічній науці поки не сформовано.

Очевидно, що подальший стратегічний розвиток на рівні кожного окремого підприємства будівельної галузі в Україні буде залежати, у тому числі, від формування необхідного базису управління таким розвитком за

поточних умов діяльності будівельної галузі, які відповідають стану кризи – з урахуванням погіршення діяльності багатьох підприємств будівельної галузі в Україні через наслідки війни, починаючи з 2022 р. Тому формування такого базису є важливим напрямом наукового дослідження.

Принциповий зміст базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи запропоновано формувати шляхом поєднання двох самостійних, принципово незалежних одна від іншої, але пов'язаних у контексті досліджуваного питання, епістемологічних сфер (рис. 1.10).

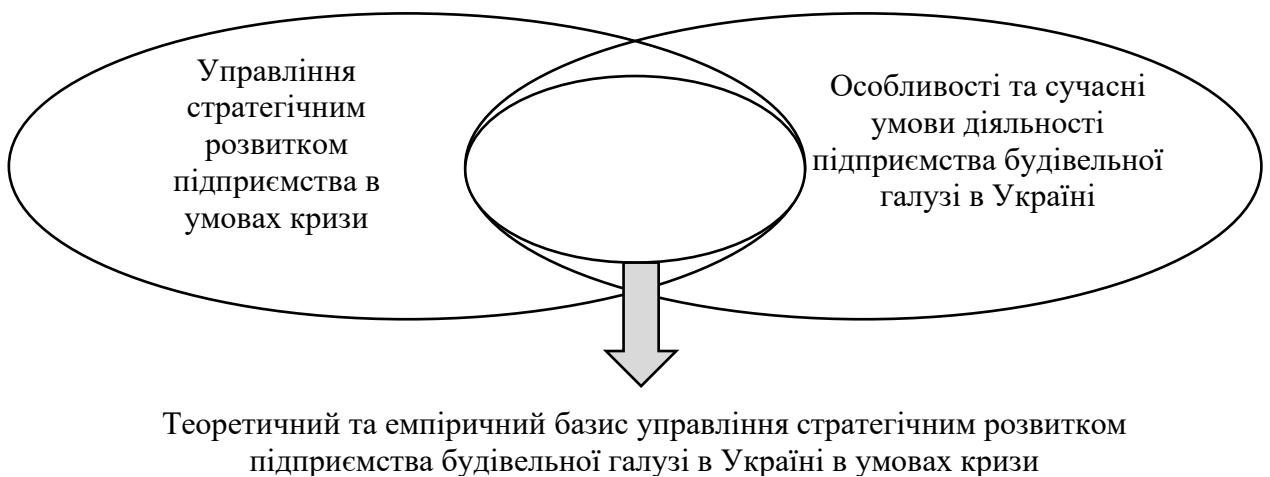


Рисунок 1.10 – Принциповий зміст базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи\*

\*побудовано автором

Одна з таких сфер (рис. 1.10) містить необхідний теоретичний базис управління стратегічним розвитком підприємств в умовах кризи, інша – описує емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні, зокрема особливості та сучасні умови діяльності підприємств будівельної галузі в Україні.

Базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи має поєднувати загальне та специфічне. Загальним складником є теоретичний базис – управління стратегічним

розвитком підприємств в умовах кризи – який містить універсальні поняття, ідеї, концепти, що пояснюють перебіг стратегічного розвитку та управління ним на будь-якому підприємстві безвідносно його галузевої приналежності, умов функціонування тощо. Управління стратегічним розвитком підприємств в умовах кризи є необхідним, але недостатнім складником для формування базису управління стратегічним розвитком підприємств саме будівельної галузі в Україні в умовах кризи, тому емпіричним складником відповідного базису мають бути знання щодо сучасних умов функціонування підприємств будівельної галузі.

Більш докладне розкриття змісту кожного з двох розглянутих складників – загального та специфічного, теоретичного та емпіричного базису – дозволить якраз побудувати цілісний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи та в подальшому використати його як фундамент розроблення необхідних дій та заходів, ухвалення управлінських рішень, застосування управлінських інструментів з метою управління відповідним розвитком.

Запропонований зміст управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи як складника базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи представлено на рис. 1.11.

Логічно, що управління стратегічним розвитком підприємств в умовах кризи у загальному випадку містить теоретичні основи розвитку підприємств, у тому числі стратегічного розвитку, а також теоретичні основи побудови та виконання стратегії підприємств. Це зумовлено тим, що одним з підходів до розуміння стратегічного розвитку підприємства є якраз виконання його стратегії з метою досягнення нових результатів діяльності. Крім того, до складу відповідного теоретичного базису включено теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємств, теоретичні основи управління змінами, а також теоретичні основи антикризового управління підприємством.

Теоретичний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи	Теоретичні основи побудови та виконання стратегії підприємств
	поняття стратегії підприємств підходи до розуміння стратегії підприємств наявні школи стратегічного управління теорія ключових компетенцій за Г. Хамелом та К. Прахаладом ідея стратегічного позиціонування
	Теоретичні основи розвитку підприємств
	поняття розвитку підприємств та стратегічного розвитку підприємства зміст розвитку підприємств закони розвитку підприємств характерні риси розвитку підприємств відмітні риси стратегічного розвитку підприємств, які відрізняють його від інших типів розвитку моделі підприємств
	Теоретичні основи управління змінами
	проектний підхід в управлінні змінами сценарний підхід в управлінні змінами поняття опору змінам інструменти подолання опору змінам
	Теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємств
	загальні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємств основи побудови оцінної моделі стратегічного розвитку підприємств модель оцінювання стратегічного розвитку підприємств
	Теоретичні основи антикризового управління підприємствами
	теоретичні засади антикризового управління підприємствами інструментарій антикризового управління підприємствами особливості антикризового управління підприємствами в умовах війни

Рисунок 1.11 – Теоретичний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи\*

\*побудовано автором

Доцільність включення теоретичних основ оцінювання стратегічного розвитку підприємства зумовлена необхідністю отримання кількісних або якісних оцінок такого виду розвитку у певні часові періоди або на певні моменти часу з метою відстеження результативності та дієвості управління таким розвитком. Логіка такого оцінювання простежується у класичній й добре відомій петлі зворотного зв'язку, коли результати функціонування системи є основою для управлінських рішень або коригувань щодо її подальшого

функціонування [132, 210]. За такою логікою періодичне оцінювання стратегічного розвитку підприємства є вкрай доцільним для ухвалення та реалізації управлінських рішень на рівні підприємства за результатами перебігу такого розвитку протягом певного періоду часу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі підприємства. Як мінімум, теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємства будуть корисними для формування обґрунтованого представлення «початкової точки» управління стратегічним розвитком підприємства, яке буде слугувати певним емпіричним фундаментом для ухвалення та реалізації подальших управлінських рішень щодо такого розвитку.

Включення теоретичних основ управління змінами до складу теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи є обґрунтованим з тієї точки зору, що зміни є змістом будь-якого виду розвитку підприємства, у тому числі стратегічного. І тому для практичного здійснення управління розвитком засади та інструментарій управління змінами в діяльності підприємства будуть виключно корисними.

Теоретичні основи антикризового управління підприємством віднесені до складу теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи через те, що функціонування та розвиток підприємства за умов кризи мають свою специфіку, потребують використання спеціальних інструментів антикризового управління підприємством, знання його засад тощо. Теоретичні основи антикризового управління підприємством не є визначальними для управління стратегічним розвитком підприємства за умов кризи, втім їх слід враховувати для того, щоб максимально нівелювати негативний вплив кризових умов на стратегічний розвиток підприємства.

Для кожного із запропонованих складових теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи (рис. 1.11) більш докладно розкрито його зміст.

Відповідно до логіки формування принципового змісту базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи (рис. 1.10), розкриття теоретичного базису такого управління є необхідним, але недостатнім. Тому увагу слід приділити висвітленню емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи (відповідно до рис. 1.10). Структура такого емпіричного базису подана на рис. 1.12.

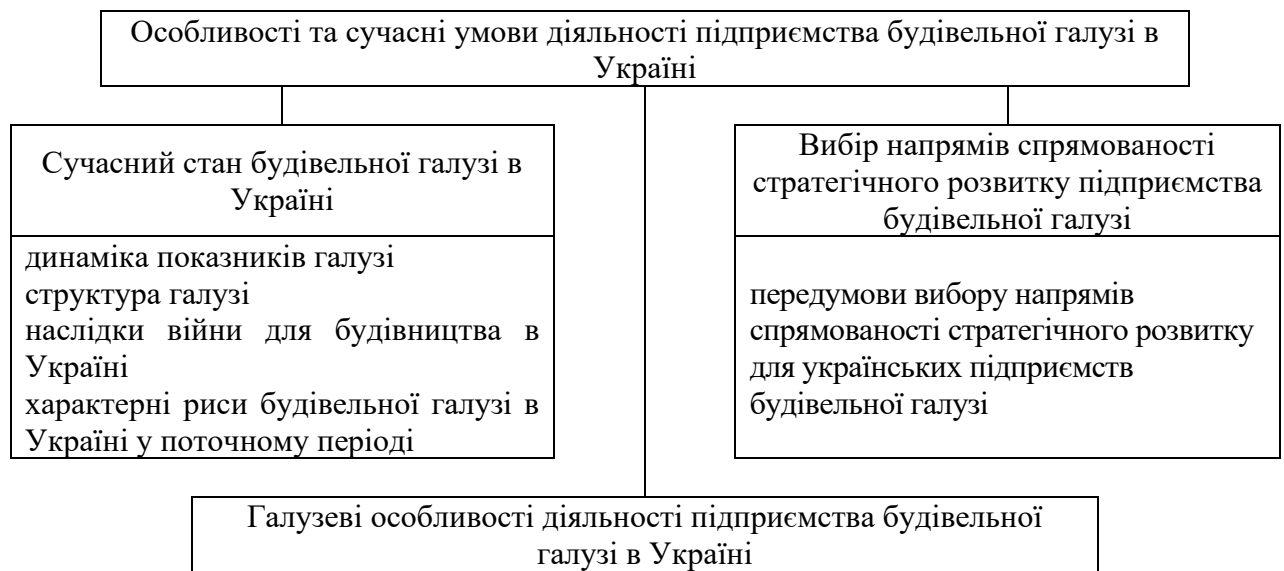


Рисунок 1.12 – Емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи\*

\*побудовано автором

Емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи (рис. 1.12) містить опис сучасного стану будівельної галузі в Україні, вибір напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства такої галузі та галузеві особливості діяльності підприємства будівельної галузі в Україні.

За результатами висвітлення та опису структури та змісту базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи (рис. 1.10–1.12) доцільно розглянути наявність таких засад з метою або їхнього врахування під час формування пропозицій щодо

управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі, або розроблення окремих складників таких засад у разі їхньої відсутності. У табл. 1.7 та 1.8 проведений аналіз наявності, відповідно, складників теоретичного та емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи.

Таблиця 1.7 – Аналіз наявності складників теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи\*

Складники засад	Компоненти складників	Наявність	Подальші дії
1	2	3	4
Теоретичні основи побудови та виконання стратегії підприємства	Поняття стратегії підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Розуміння стратегії підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Наявні школи стратегічного управління	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Теорія ключових компетенцій за Г. Хамелом та К. Прахаладом	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Ідея стратегічного позиціонування	Наявний	Використати без змін у дослідженні
Теоретичні основи розвитку підприємства	Поняття розвитку підприємства та стратегічного розвитку підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Зміст розвитку підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Закони розвитку підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Характерні риси розвитку підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Відмітні риси стратегічного розвитку підприємства	Досліджено у роботі	Врахувати під час формування пропозицій
	Моделі підприємства	Наявний	Використати без змін у дослідженні
Теоретичні основи управління змінами	Проектний підхід в управлінні змінами	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Сценарний підхід в управлінні змінами	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Поняття опору змінам	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Інструменти подолання опору змінам	Наявний	Використати без змін у дослідженні

Кінець таблиці 1.7

1	2	3	4
Теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємства	Загальні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємства	Відсутній	Потребує розроблення
	Основи побудови оцінної моделі щодо стратегічного розвитку підприємства	Відсутній	Потребує розроблення
	Модель оцінювання стратегічного розвитку підприємства	Відсутній	Потребує розроблення
Теоретичні основи антикризового управління підприємством	Теоретичні засади антикризового управління підприємством	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Інструментарій антикризового управління підприємством	Наявний	Використати без змін у дослідженні
	Особливості антикризового управління підприємством в умовах війни	Наявний	Використати без змін у дослідженні

\*сформовано автором

Проведений аналіз наявності складників теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи (табл. 1.7) та наявності складників емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи (табл. 1.8) потребує певних коментарів.

Таблиця 1.8 – Аналіз наявності складників емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи\*

Складники засад	Компоненти складників	Наявність	Подальші дії
1	2	3	4
Сучасний стан будівельної галузі в Україні	Динаміка показників галузі	Фрагментарно наявний	Потребує узагальнення
	Структура галузі	Фрагментарно наявний	Потребує дослідження
	Наслідки війни для будівництва в Україні	Фрагментарно наявний	Потребує дослідження
	Характерні риси будівельної галузі в Україні у поточному періоді	Відсутній	Потребує розроблення

Кінець таблиці 1.8

1	2	3	4
Вибір напрямів спрямованості стратегічного розвитку	Передумови вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку для українських підприємств будівельної галузі	Відсутній	Потребує розроблення
Особливості галузі, які впливають на функціонування підприємств та їхній розвиток	Особливості галузі, які впливають на функціонування підприємств та їхній розвиток	Фрагментарно наявний	Потребує узагальнення

\*сформовано автором

Теоретичні основи побудови та виконання стратегії підприємства у складі теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи є добре відомими, дослідженими у стратегічному управлінні та тому додаткових коментарів не потребують. Зокрема поняття стратегії та її розуміння є розглянутим у [30, 170, 180, 181, 183, 189, 191 та ін.] й тому докладного висвітлення у межах даного дослідження не потребують. Так само, наявні школи стратегічного управління є докладно описаними у [202] з уточненням їхнього змісту, поглядів на зміст стратегії та стратегічного управління в цілому. Теорія ключових компетенцій за Г. Хамелом та К. Прахаладом також є сталою, та її зміст після первинного викладення положень у [187] уточнений та деталізований у [182, 194, 213]. Ідея стратегічного позиціонування як самостійний напрям стратегічного управління також не є новою, вона є представленою у роботах [181, 183, 202, 216 та ін.].

Теоретичні основи розвитку підприємств, у тому числі поняття розвитку підприємств у загальному випадку та стратегічного розвитку підприємства, закони розвитку підприємств та їх характерні риси, зміст безпосередньо стратегічного розвитку підприємств також є сформованими та представленими у [37, 68, 73, 79, 126, 128, 136 та ін.]. Певний виняток становлять відмітні риси саме стратегічного розвитку підприємств, втім вони розглянуті у даному дослідженні

(рис. 1.6). Моделі підприємства, достатньо варіативні, також є добре відомими у сучасних наукових роботах, наприклад [128, 177, 192, 206 та ін.].

Теоретичні основи управління змінами також є добре відомими та дослідженими у сучасних напрацюваннях з управління підприємством. Так, проєктний та сценарний підходи до управління в цілому, у тому числі до управління змінами, є розглянутими у [29, 32, 89, 116, 131, 153, 208, 212 та ін.]. Поняття опору змінам, його причини, прояви, а також управлінські інструменти, що можуть бути використані для подолання опору змінам, є представленими у [70, 114, 178, 190, 197 та ін.]

Якщо теоретичні основи розвитку підприємства та теоретичні основи управління змінами як складники теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи є широко представленими у дослідженнях та свого формування або доопрацювання не потребують, можуть бути використані у контексті дослідження у складі відповідного теоретичного базису, то теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємства, зокрема загальні основи такого оцінювання, засади побудови оцінної моделі та функціональна модель оцінювання стратегічного розвитку підприємства відсутні та тому потребують свого розроблення. Певним винятком з питань оцінювання стратегічного розвитку підприємства може бути тільки робота [123], однак запропонований у такій роботі підхід більшою мірою стосується стану підприємства, а не оцінювання здійснених у довгостроковому періоді змін.

Теоретичні основи антикризового управління підприємством та інструментарій такого управління в цілому є добре відомими, вони розкриті у наукових роботах як іноземних [176, 179, 198, 200, 203 та ін.], так і вітчизняних [18, 63, 201 та ін.] дослідників. Так само протягом 2022–2025 рр. окремим напрямом досліджень у вітчизняній економічній науці стало антикризове управління підприємствами за умов повномасштабної війни [17, 83, 109, 118 та ін.]. Наявність теоретичних досліджень антикризового управління підприємством дозволяє використовувати їх у готовому вигляді під час

формування пропозицій щодо управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи.

Щодо наявності складників емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи слід сказати таке. Сучасний стан будівельної галузі в Україні, зокрема динаміка показників галузі, структура галузі за окремими сегментами ринку, наслідки війни для будівництва в Україні та характерні риси галузі, які проявилися за умов війни потребують свого узагальнення. Такі інформаційні блоки принципово не можна назвати відсутніми, бо частково вони представлені у сучасних дослідженнях з відповідних питань. Втім, така інформація потребує свого узагальнення та систематизації у контексті формування емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи. Так само потребують подальшого висвітлення вибір напрямів спрямованості стратегічного розвитку для вітчизняних будівельних підприємств та особливості діяльності підприємства будівельної галузі в умовах кризи.

Отже, формування структури, розкриття змісту та дослідження наявності теоретичного та емпіричного базисів управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи показали, що переважною мірою відповідний теоретичний базис сформований, крім теоретичних основ оцінювання стратегічного розвитку підприємства, які потребують свого формування. Щодо емпіричного базису відповідного управління, то показано перелік питань, які потребують подальшого дослідження для його формування.

Важливою ідеєю у складі теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи буде гіпотеза про напрям спрямованості розвитку (відповідно до рис. 1.9 та табл. 1.6). Попри те, що у загальних умовах для підприємства будівельної галузі можливим є будь-який напрям такої спрямованості, за поточних кризових умов функціонування будівельних підприємств в Україні в цілому для будівельного підприємства доцільним є II квадрант у складі можливих

напрямів спрямованості стратегічного розвитку (рис. 1.9), а саме поєднання експансії у зовнішньому середовищі із якісними внутрішніми змінами. Такий вибір зумовлений наявністю для відповідного напрямку спрямованості (рис. 1.9) розглянутих передумов вибору таких напрямів (табл. 1.6).

Формальний аналіз передумов вибору напрямку спрямованості стратегічного розвитку для підприємства будівельної галузі в Україні поданий у табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Аналіз передумов вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи\*

Передумови вибору	Фактичний стан
Наявність вільних ніш ринку	Так
Можливість створити нові ніші ринку	Так
Ймовірність виникнення нових ніш ринку через зовнішні обставини	Так
Достатність наявних компетенцій та ресурсів для зміцнення стратегічної позиції	Ні
Наявність запасу ресурсів для можливого екстенсивного розвитку протягом певного періоду часу	Ні
Недостатність поточної стратегічної позиції для забезпечення його довгострокового існування	Так
Доцільність та можливість внутрішньої оптимізації діяльності підприємств	Так
Доцільність та можливість розвитку та посилення нових компетенцій для формування позитивного ефекту діяльності підприємства у зовнішньому середовищі	Так
Неможливість значного зміцнення стратегічної позиції підприємства та/або виходу на нові сегменти ринку на основі використання наявних компетенцій	Так
Достатній обсяг наявних ніш ринку на фоні неможливості або економічної недоцільності виходу на нові ніші ринку	Ні
Можливість покращання результатів діяльності підприємства винятково на основі формування змін його внутрішнього середовища	Ні

\*сформовано автором

На підставі аналізу [1, 14, 20, 39, 113, 134, 135, 150, 163, 166] можна дійти таких висновків щодо наявних передумов вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі в Україні:

– на ринку, у тому числі через початок повномасштабних воєнних дій

проти України у 2022 р., наявні окремі нові ніші ринку, які не є повністю заповненими, і щодо яких для окремого підприємства можна здійснити стратегічне позиціонування;

– виникнення нових ніш на ринку будівельних послуг не є гарантованим, але є ймовірнісним;

– більшість будівельних підприємств не мають достатніх компетенцій та ресурсів для зміцнення своєї стратегічної позиції;

– через спад у галузі протягом 2022–2024 рр. в цілому будівельне підприємство навряд чи матиме запас ресурсів для можливого екстенсивного розвитку, навпаки, значна кількість українських будівельних підприємств свої ресурси вичерпала;

– для більшості українських будівельних підприємств раніше сформована стратегічна позиція не є достатньою через структурні зміни на ринку будівельних послуг, загальні негативні тенденції на ньому;

– значна кількість українських будівельних підприємств потребує посилення своїх ключових компетенцій, оптимізації використання наявних ресурсів, опанування нових технологій з метою підвищення ефективності діяльності, закріплення на нових нішах ринку та зміцнення стратегічної позиції;

– у зв'язку із структурними змінами у будівельній галузі в Україні протягом 2022–2024 рр., значна кількість українських підприємств будівельної галузі потребує впровадження нових технологій, освоєння нових видів діяльності для зміцнення своєї стратегічної позиції.

Отже, за результатами аналізу передумов вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі в Україні можна дійти таких висновків:

– стратегічного розвитку тільки у вигляді якісних змін всередині підприємства, зокрема формування нових компетенцій та навичок в цілому, явно недостатньо у зв'язку із скороченням попиту на ринку, зменшенням платоспроможності покупців, вичерпанням ресурсів, структурними деформаціями на ринку будівельних послуг в Україні;

– тільки зовнішній стратегічний розвиток будівельного підприємства без покращання внутрішніх елементів є малоімовірним, тому що вітчизняні підприємства не мають запасу ресурсів, потребують оновлення технології та використовуюваного обладнання, потребують оптимізації внутрішніх процесів;

– тільки стратегічний розвиток будівельного підприємства, який одночасно передбачає і якісні зміни всередині підприємства, і певну експансію у зовнішнє середовище, є найкращим вибором, який спроможний забезпечити зміцнення стратегічної позиції підприємства.

Як було розглянуто, дослідження питань розвитку будівельного підприємства потребує уточнення його універсальних галузевих особливостей діяльності. Такі особливості не є індивідуальними, вони не залежать від територіального розташування підприємства, його розміру тощо. Такі особливості зумовлені самою природою будівельної галузі. Відповідні особливості подано на рис. 1.13. Вони є добре відомими у економіці будівництва, не є принципово новими, але заслуговують на стислий розгляд та аналіз у контексті напряму та змісту дослідження.

Перш за все, особливістю підприємства будівельної галузі є висока капіталоємність. Будівництво потребує спеціалізованої вартісної техніки, вкладання значних обсягів капіталу у придбання будівельних матеріалів тощо. Ведення будівельної діяльності потребує розпорядження доволі значним обсягом капіталу.

Особливістю діяльності будь-якого підприємства будівельної галузі є традиційно позамовний характер виробництва: підприємство здійснює будівництво або ремонт, передає об'єкт замовнику, після того може використовувати вільні виробничі потужності для будівництва інших об'єктів. При цьому підприємство будівельної галузі може паралельно здійснювати будівництво різних об'єктів, але, беручи до уваги високу капіталоємність будівництва як виду діяльності, це потребує ще більших обсягів коштів. Міра типовості замовлень у діяльності підприємства будівельної галузі може варіювати – від високої, наприклад під час будівництва первинного житла за

типовими будівельними проектами, до низької – у разі будівництва унікальних об'єктів, як правило промислового або інфраструктурного характеру. Навіть якщо підприємство будівельної галузі виробляє типову продукцію для здійснення безпосередньо будівництва (клинкерна цегла, бетон, готові сендвіч-панелі тощо), то все одно така типова продукція розподіляється по окремих замовленнях та замовниках.



Рисунок 1.13 – Особливості діяльності підприємства будівельної галузі\*

\*побудовано автором на основі узагальнення [19, 38, 40, 59, 60, 61, 63, 139]

Позамовний характер виробництва в діяльності підприємства будівельної галузі доповнюється тривалим часом споживання продукту діяльності – як окрема продукція будівельної галузі у вигляді клинкерної цегли, бітуму, декоративної плитки, так і окремі ремонтні роботи мають час свого

споживання, що вимірюється роками, а іноді – десятиліттями. Споруди та будівлі як результат будівництва, тунелі, мости мають час експлуатації, розрахований на десятиліття (у разі правильного експлуатаційного режиму та проведення своєчасних поточних ремонтів). Тривалий час споживання результатів діяльності підприємства будівельної галузі зумовлює одноразовість задоволення попиту замовників у будівництві: після того, як попит задоволено, наступний раз той самий замовник матиме попит (якщо матиме) через декілька років, може, й десятиліть, а може не мати попиту взагалі.

Технологічні особливості будівництва зумовлюють однією з особливостей підприємства будівельної галузі тривалий операційний та фінансовий цикл, який може бути й більше одного року. Якись поточні ремонтні роботи можуть бути здійснені у менш тривалий період часу, й можуть тривати декілька місяців або навіть тижнів. Але будівництво нових споруд, особливо мостів, естакад, тунелів, промислових споруд може тривати роками. Така тривалість зумовлена як високою складністю та обсягом здійснюваних робіт, так і певними технологічними нормативами у галузі, які не можуть бути зменшені без втрати якості та надійності споруди як результату будівництва (наприклад, норми часу на усадку фундаменту, висихання бетонних виробів тощо).

Тривалий час операційного циклу, який, у тому числі зумовлює тривалий час фінансового циклу, зумовлює високу іммобілізацію активів та дефіцит операційних коштів у діяльності підприємства будівельної галузі. Логічно, що якщо класичний цикл  $\Gamma - T - \Gamma$  у будівництві може тривати декілька років, то мало яке будівельне підприємство спроможне мати достатні резерви обігового капіталу, щоб самостійно фінансувати проведення всіх будівельних робіт, і тому у будівництві напрацьовані механізми залучення капіталу третіх осіб для фінансування всіх будівельних операцій. Такими механізмами для підприємства будівельної галузі є авансування та банківський кредит, іноді використовується механізм використання будівельних матеріалів замовника (або окремої оплати замовника за будівельні матеріали). Для первинного житла можуть бути

використанні механізми пайової участі та банківського кредиту покупцю.

Підприємство будівельної галузі має специфічні технологічні ризики, які зумовлені самою сутністю виду діяльності та не можуть бути усунені остаточно. Такі ризики пов'язані з технікою безпеки для працівників під час проведення будівельних робіт, порушенням технологічних умов, корупційними ризиками під час використання будівельних матеріалів. Відповідні специфічні технологічні ризики мають довгостроковий характер та можуть проявитися вже після здачі об'єкта у експлуатацію, й через тривалий період (наприклад, руйнування фундаменту через порушення технологічних умов його закладання).

Специфічні технологічні ризики у будівництві посилюють свій вплив через високу ціну помилки у будівництві та складність її виправлення. Аварійні ситуації в діяльності підприємства будівельної галузі часто ведуть не тільки до матеріальних збитків у вигляді руйнування будівель та споруд, необхідності витратити додаткові кошти для виправлення технологічних помилок, але й до погіршення здоров'я людей і, в окремих випадках, до їхньої загибелі. Навіть якщо аварійна ситуація у діяльності підприємства будівельної галузі й не призводить до людських жертв, то її виправлення потребує значної кількості коштів, а іноді є просто неможливим. Наприклад, тріщину у фундаменті через технологічні помилки під час його закладання, проєктні помилки після зведення всієї будівлі виправити майже неможливо; деформація стін будівлі внаслідок руйнування тримальних конструкцій потребує демонтажу значної кількості елементів будівлі; помилки під час проєктування або побудови тунелю можуть приводити до його обвалу, порушення гідрологічного режиму та, як наслідок, неможливості експлуатації. Для кожного з зазначених випадків витрати на усунення аварійної ситуації можуть бути зіставні з первинним кошторисом на будівництво.

Характерною особливістю діяльності підприємства будівельної галузі є його локалізація та ускладнення експортної орієнтації – теоретично експортна діяльність підприємств будівельної галузі є можливою, але на практиці вона

стикається із складнощами та, як правило, здійснюється у доволі вузьких сегментах ринку (будівництво спеціалізованих споруд). Винятком є експорт виробів для здійснення будівельних робіт – арматури, у тому числі спеціальної, окремих видів сировини, скла, азбесту, окремих марок бетону, будівельних сумішей, матеріалів для покрівлі тощо. Готові вироби (споруди та будівлі) у межах експортної діяльності будують доволі нечасто. Як правило, підприємства будівельної галузі працюють на локальному ринку, географічний обсяг якого залежить від виробничих потужностей самих підприємств: невеликі підприємства можуть здійснювати ремонтні та будівельні роботи у межах міста, інші підприємства працюють у межах країни в цілому, але навіть такий обсяг (національний ринок) для підприємства будівельної галузі часто вже є великим.

В Україні, як правило, особливістю діяльності підприємства будівельної галузі є значна залежність від іноземної техніки. Сучасне будівництво потребує використання складної техніки, яку українське машинобудування зараз не виробляє. Тож майже всі підприємства будівельної галузі України працюють з використанням іноземної техніки – крім доволі простих одиниць обладнання та транспорту. Відповідно, майже всі українські підприємства будівельної галузі залежать від наявності, працездатності та обслуговування закордонної будівельної техніки.

Будівництво залежить не тільки від техніки, воно критично залежить від окремих видів сировини, які часто не можна замінити. Наприклад, матеріалом для тримальних конструкцій у сучасному будівництві є залізобетон. Відповідно, будівництво таких конструкцій критично залежить від арматури та бетону. Необхідним елементом сучасних будівель є скло, яке теж не можна замінити. Перелік таких незамінних матеріалів для будівництва є доволі значним, й майже кожен з них не може бути замінений на інший. Відсутність необхідних матеріалів, як мінімум, буде уповільнювати будівельні роботи, як максимум, може зробити їх неможливими. Тому будь-які деформації на ринку сировини для підприємства будівельної галузі (різке падіння пропозиції, цінові коливання, недоступність джерел сировини тощо) матимуть істотний вплив на

його діяльність.

Через значний вплив та наявність специфічних ризиків та загроз, високу цілу помилки та суттєві її наслідки для будь-якого підприємства будівельної галузі наявна висока міра державного регулювання – як щодо дотримання суто будівельних норм та правил, так і щодо дотримання норм техніки безпеки.

Окремим напрямом державного регулювання для будь-якого підприємства будівельної галузі є забезпечення норм техніки безпеки працівників, яке також здійснюється через систему галузевих нормативних документів та діяльності органів державної влади щодо їхнього дотримання. Прикладами галузевих нормативних документів у будівництві в Україні є ДБН А.3.2-2-2009 «Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення» (НПАОП 45.2-7.02-12) [45], ДБН А.1.1-1:2009 «Система стандартизації та нормування в будівництві» (зі змінами) [43] тощо. З числа органів державної влади в Україні, які забезпечують державне регулювання діяльності підприємств будівельної галузі, слід назвати Державну інспекцію архітектури та містобудування України (ДІАМ), Державну службу України з питань праці.

Через значний соціальний вплив регулюванню у діяльності підприємства будівельної галузі в Україні підлягають не тільки суто технічні та технологічні аспекти проведення будівельних робіт, але й економічно-розрахункові, що також відображено у нормативних документах, наприклад ДБН А.3.1-5:2016 «Організація будівельного виробництва» [44].

Нарешті, до числа особливостей діяльності підприємства будівельної галузі слід віднести тісний зв'язок із підприємствами інших галузей. Будівництво як вид діяльності, з одного боку, створює продукти для інших галузей, у тому числі промислові споруди, інфраструктуру, приміщення тощо. Але будь-яке підприємство будівельної галузі й забезпечує попит на продукцію інших галузей. Це дуже добре простежується на прикладі часткового відновлення діяльності підприємств будівельної галузі в Україні у 2023 р. на

фоні різкого спаду у 2022 р.: наприклад, зростання обсягів будівництва в Україні в цілому у 2023 р. привело до зростання попиту на арматуру у два рази, оцинкований прокат – майже на 50%, балок та швелерів – на 38%; в цілому, споживання металу у будівництві в Україні за підсумками 2023 р. збільшилося більш ніж у 2 рази і сягнуло 3,5 млн т., але склало на 31,4% менше аналогічного показнику у 2021 р. [39]. Так само діяльність підприємств будівельної галузі впливає на потребу у окремих будівельних матеріалах, транспортних послугах, паливо-мастильних матеріалах тощо. Тому активізація діяльності підприємств будівельної галузі, у тому числі й за рахунок державного замовлення, кредитних коштів у будь-яких формах, спроможна істотно позитивно вплинути на суміжні сектори економіки.

Таким чином, теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи запропоновано формувати на основі комбінування теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи, які складають відповідний теоретичний базис, та особливостей та сучасних умов діяльності підприємства будівельної галузі в Україні, які формують відповідний емпіричний базис.

До складу теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи включено теоретичні основи побудови та виконання стратегії підприємства, теоретичні основи розвитку підприємства, теоретичні основи управління змінами, теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємства та теоретичні основи антикризового управління підприємством. Докладно розкрито зміст кожного із запропонованих складників теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи.

Особливості та сучасні умови діяльності підприємства будівельної галузі в Україні включають сучасний стан будівельної галузі в Україні, вибір напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства галузі та особливості галузі, які впливають на функціонування суб'єктів галузі та їхній розвиток.

Зміст кожного із запропонованих складників емпіричних основ управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи докладно розкрито.

Проведений аналіз наявності складників теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи показав, що здебільшого такі складники наявні та свого додаткового дослідження не потребують. Виняток становлять лише засади оцінювання стратегічного розвитку підприємства, які потребують свого формування. Аналіз наявності складників емпіричного базису управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи показав, що частково такі складники є, але вони потребують свого подальшого узагальнення у контексті дослідження. Крім того, своєї реалізації потребує вибір напрямів спрямованості стратегічного розвитку, та доцільним є узагальнення особливостей діяльності підприємства будівельної галузі в Україні.

Здійснений аналіз передумов вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку для підприємства будівельної галузі в Україні дозволив обґрунтувати, що тільки стратегічний розвиток будівельного підприємства, який одночасно передбачає і якісні зміни всередині підприємства, і певну експансію у зовнішнє середовище, є найкращим та найбільш виправданим вибором. Саме такий напрям спрямованості стратегічного розвитку має можливість забезпечити зміцнення стратегічних позицій будівельного підприємства в Україні.

Проведене узагальнення особливостей діяльності підприємства будівельної галузі в Україні дозволило сформулювати їхній перелік. До складу таких особливостей відносяться висока капіталоємність, позамовний характер виробництва, тривалий час споживання результатів виробництва, тривалий час операційного та фінансового циклу, висока іммобілізація активів, дефіцит операційних коштів, необхідність залучення додаткового капіталу, виникнення специфічних технологічних ризиків, висока ціна помилки та складність її виправлення, локалізація та ускладнення експортної орієнтації, залежність від

іноземної техніки, критична залежність від окремих видів сировини, висока міра державного регулювання, тісний зв'язок з підприємствами інших галузей.

Сформований та збагачений теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи є фундаментом для ухвалення необхідних стратегічних рішень та використання необхідних управлінських інструментів, які мають спиратися на результати оцінювання стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі.

### Висновки до першого розділу

1. Розвиток пов'язують із переходом від одного якісного стану до іншого, вищого, змінами позитивного характеру, зростанням, процесом удосконалення, покращання тощо. Розвиток підприємства є похідним поняттям від розвитку у загальному розумінні. Розвиток підприємства пов'язують з поняттями процесу, переходу до іншого стану, якісних перетворень, поліпшенням властивостей, змінами, трансформаційними процесами, відповідністю умовам зовнішнього середовища, підвищенням життєздатності підприємства. Розвиток підприємства візуалізовано у системі координат часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик, що дозволило виділити та з використанням запропонованого символічного апарату описати формальні загальні позитивні, нейтральні, умовно негативні та негативні сценарії розвитку підприємства.

2. Природа розвитку підприємства може бути пояснена на основі виділення його контекстів та побудови його класифікації. У складі контекстів розвитку підприємства виділено процес, потребу, можливість, цілеспрямовану діяльність, протиставлення стану, умову існування підприємства, перехід у новий стан, закономірність, явище, властивість підприємства, інструмент функціонування, результат, зміни, функцію управління, виникнення якісно нового підприємства. Запропоновано контекст розвитку підприємства як

відповідь на виклики зовнішнього середовища, на зміни у ньому. Показано, що розвиток підприємства класифікують за ознаками швидкості, характеристики змін, основної сфери змін, основного середовища розвитку, керованості, якісної характеристики змін, вектору тощо. За кожною з виділених ознак показано відповідні види розвитку підприємства. Зміст розвитку конкретного підприємства може бути уточнений на основі мети такого розвитку, щодо якої розглянуто різні її варіанти.

3. Природа стратегічного розвитку підприємства може бути пояснена через поєднання теоретичних засад розвитку підприємства та засад стратегічного управління підприємством, зокрема розроблення його стратегії. Показано, що характерними рисами стратегічного розвитку підприємства є керованість, цілеспрямованість, комплексний характер, суб'єктність, довгостроковий характер, часовий лаг, виникнення відхилень, виникнення викликів у зовнішньому середовищі, сценарний характер, мультиінструментальність, можливий спротив персоналу, внутрішні невідповідності на підприємстві. Стратегічний розвиток підприємства має своїх стейкхолдерів, яких розподілено на внутрішніх та зовнішніх. До складу внутрішніх стейкхолдерів віднесено власників підприємства, його вище керівництво та персонал. Зовнішніми стейкхолдерами є клієнти, держава та постачальники підприємства. Стратегічний розвиток підприємства потребує певних ресурсів, які також розділені на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми ресурсами стратегічного розвитку підприємства є технології, ноу-хау, обладнання, людський капітал, управлінські інструменти та продукція підприємства. Зовнішніми ресурсами – сировина, клієнтська база, репутація, сталі ділові зв'язки, наявні сегменти ринку та доступні технології.

4. Стратегічний розвиток підприємства може бути спрямованим на його внутрішнє або зовнішнє середовище. Комбінування такої спрямованості породжує три можливі напрями спрямованості стратегічного розвитку підприємства: експансія у зовнішнє середовище, зміна та/або зміцнення стратегічної позиції; якісні зміни всередині підприємства, удосконалення

елементів його внутрішнього середовища; поєднання експансії у зовнішньому середовищі, розширення клієнтських аудиторій, можливого виходу на нові географічні сегменти ринку або клієнтські аудиторії із якісними змінами всередині підприємства. Для кожного із напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства запропоновано передумови його вибору.

5. Проведений аналіз передумов вибору напрямів спрямованості стратегічного розвитку для підприємства будівельної галузі в умовах кризи дозволив дійти висновку, що тільки стратегічний розвиток, який одночасно передбачає і якісні зміни всередині підприємства, і певну експансію у зовнішнє середовище, є найкращим вибором, який спроможний забезпечити зміцнення стратегічних позицій підприємства будівельної галузі в Україні.

6. Під час стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі слід обов'язково враховувати узагальнені особливості його діяльності. До складу таких особливостей відносяться висока капіталоємність, позамовний характер виробництва, тривалий час споживання результатів виробництва, тривалий час операційного та фінансового циклу, висока іммобілізація активів, дефіцит операційних коштів, необхідність залучення додаткового капіталу, виникнення специфічних технологічних ризиків, висока ціна помилки та складність її виправлення, локалізація та ускладнення експортної орієнтації, залежність від іноземної техніки, критична залежність від окремих видів сировини, висока міра державного регулювання, тісний зв'язок з підприємствами інших галузей.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [4–8, 10, 87].

## **2 ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ТА ОБМЕЖЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ**

### **2.1 Дослідження середовища функціонування та визначення передумов стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи**

Функціонування підприємств будівельної галузі з початку незалежності України відбувається в умовах системних макроекономічних, безпекових та структурних шоків (макроекономічні і фінансові кризи – 1998 р., 2008–2009 рр., 2014–2016 рр., пандемічний шок – 2020–2021 рр., окупація територій та повномасштабна війна – 2014 р., 2022 р.), що суттєво змінило структуру попиту, ресурсного забезпечення, фінансової стійкості, інвестиційної активності тощо. Такі трансформації середовища та кризові періоди знайшли відображення в аналітичних оглядах (українських та міжнародних) і підтверджуються зміною базових індикаторів макростабільності та будівельної активності (ВВП, інфляція, вартість кредиту, інвестиції, індекс будівельної продукції, структура виготовленої та реалізованої будівельної продукції тощо). Відтак формування орієнтирів стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі потребує попереднього дослідження середовища їх функціонування з позиції впливу ключових факторів.

Відповідно до макроекономічного та монетарного огляду НБУ за грудень 2025 р. [97] відмічається посилення воєнних ризиків, енергетичних обмежень, дефіцит робочої сили та зростання невизначеності, що зумовило погіршення ділових очікувань і стримування економічної активності, зокрема у будівництві. Це підтверджує, що будівельна галузь перебуває під впливом одночасно макроекономічних, безпекових, енергетичних, соціально-кадрових, інституційно-правових та технологічних чинників. У зв'язку з цим доцільним є подальший розгляд впливу зазначених чинників на діяльність підприємств будівельної галузі та визначення стратегічних можливостей їх розвитку в умовах кризи.

Для оцінювання впливу макроекономічного середовища на функціонування підприємств будівельної галузі доцільно проаналізувати динаміку реального валового внутрішнього продукту (ВВП) як інтегрального показника економічної активності країни. Темпи зростання або падіння ВВП відображають фази розвитку економічного циклу, рівень ділової активності та платоспроможний попит, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств будівельної галузі та рівень інвестицій в нерухомість і інфраструктуру. Темпи зростання (падіння) ВВП протягом 2013–2024 рр. зображено на рис. 2.1.

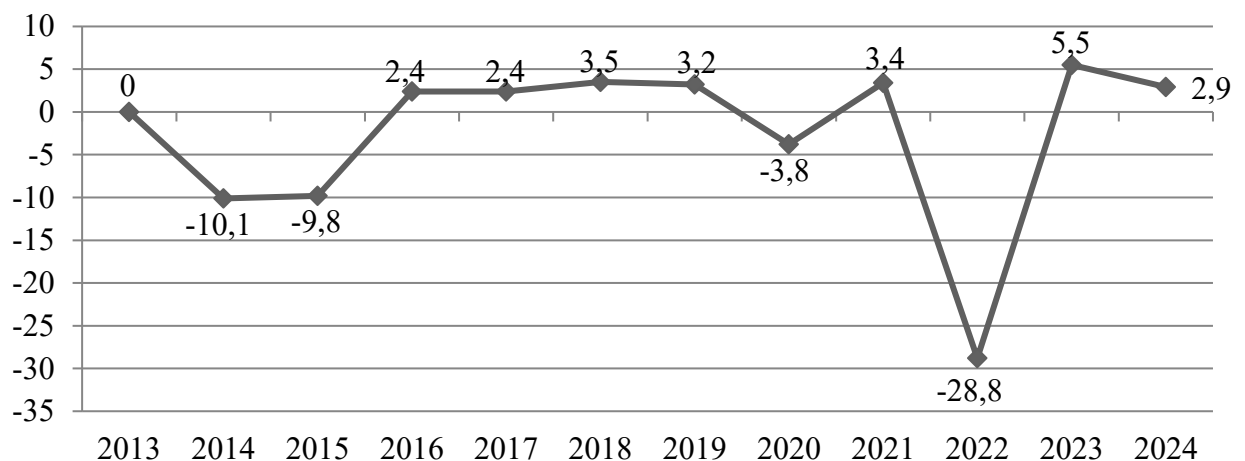


Рисунок 2.1 – Темпи зростання (падіння) ВВП протягом 2013–2024 рр.,  
річне у %\*

\*побудовано автором за [184]

Динаміка реального ВВП характеризується чітко вираженою циклічністю та високою чутливістю до зовнішніх та внутрішніх кризових шоків. Зокрема 2014–2015 рр., 2020 р. та 2022 р. характеризуються різким падінням ВВП, що корелює зі зниженням інвестиційної активності та фінансової стійкості підприємств. Для будівельної галузі це означає різке скорочення приватних інвестицій, зупинку будівельних проєктів та зростання фінансових ризиків.

У 2023–2024 рр. економіка України перейшла до фази часткового відновлення, хоча про повноцінне зростання говорити ще рано, адже

відбувається відновлення втраченої економічної активності. Відновлювальні фази (зокрема 2016–2019 рр. та 2023–2024 рр.) формують потенціал для стратегічного розвитку, хоча і характеризуються підвищеними ризиками невизначеності (особливо у період повномасштабної війни).

Варто зазначити, що ВВП в Україні характеризується високою амплітудою коливань (від -28,8% до +5,5%), що підтверджує необхідність формування адаптивних стратегій розвитку, орієнтованих на диверсифікацію джерел доходів та підвищення фінансової стійкості. Таким чином, динаміка реального ВВП підтверджує, що стратегічне управління підприємствами будівельної галузі має відбуватися із урахуванням циклічності макроекономічного середовища та високого рівня системних ризиків.

Наступним важливим показником, що характеризує макроекономічне середовище є показник інфляції (індексу споживчих цін) (рис. 2.2), який безпосередньо впливає на витрати підприємств, вартість ресурсів, рівень платоспроможного попиту та інвестиційні рішення.

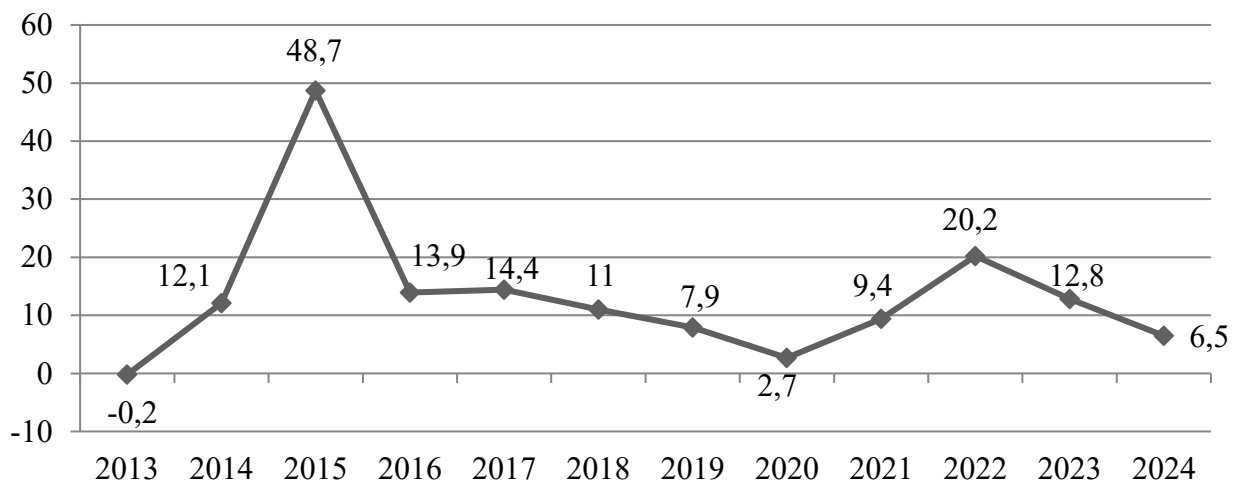


Рисунок 2.2 – Динаміка інфляції (індексу споживчих цін) протягом 2013–2024 рр., річна у %\*

\*побудовано автором за [196]

Аналіз динаміки інфляції свідчить про наявність кількох інфляційних шоків протягом 2013–2024 рр. Зокрема 2014–2018 рр. та 2022–2023 рр.

характеризуються найвищими значеннями індексу споживчих цін (пікові значення 2015 р. – 48,7% та 2022 р. – 20,2%), що ускладнює прогнозування собівартості та підвищує ризик довгострокового контракування. Періоди значної інфляції для будівельної галузі характеризуються подорожчанням матеріалів, енергетичних ресурсів та робочої сили, а також потребують перегляду кошторисної вартості проєктів. Інфляційна волатильність підсилює потребу у формуванні фінансових резервів та активізації механізмів хеджування ризиків. Періоди відносної цінової стабільності (2014 р., 2019–2021 рр.) створюють сприятливі умови для стратегічного планування та залучення інвестицій. Так протягом 2023–2024 рр. спостерігається поступове зниження інфляції (2023 р. – 12,8% та 2024 р. – 6,5%), що свідчить про стабілізаційні процеси та ефективність монетарної політики. Проте рівень цін залишається вищим, ніж до повномасштабної війни на території країни.

Інфляція тісно пов'язана з монетарною політикою держави, оскільки за рахунок зміни облікової ставки та застосування інших інструментів Національний банк України впливає на вартість кредитних ресурсів та динаміку грошової маси. З огляду на це, варто проаналізувати динаміку облікової ставки Національного банку, що представлена на рис. 2.3.

Важливим чинником макроекономічного середовища функціонування підприємств будівельної галузі є монетарна політика держави, ключовим інструментом якої є рівень облікової ставки НБУ, який визначає вартість кредитних ресурсів, доступність фінансування будівельних проєктів, інвестиційну активність та рівень ліквідності в економіці. Аналіз динаміки облікової ставки протягом 2013–2024 рр. свідчить про її різкі коливання, що відображають кризовий характер економічного середовища.

Варто зазначити, що у 2014–2015 рр. та 2022 р. відбувалося різке підвищення облікової ставки НБУ, що обмежувало фінансування довгострокових будівельних проєктів. Періоди зниження облікової ставки НБУ у 2019–2020 рр. створюють сприятливі умови для інвестиційного зростання та реалізації будівельних проєктів. У 2023–2024 рр. спостерігалось поступове

зниження облікової ставки НБУ до 13,0–14,5%, що свідчить про стабілізацію монетарного середовища, хоча вартість капіталу залишається вищою ніж у докризовий період. Отже, динаміка облікової ставки НБУ підтверджує нестабільність фінансового середовища та необхідність формування стратегій, що орієнтовані на диверсифікацію джерел фінансування та підвищення автономності вітчизняних підприємств.

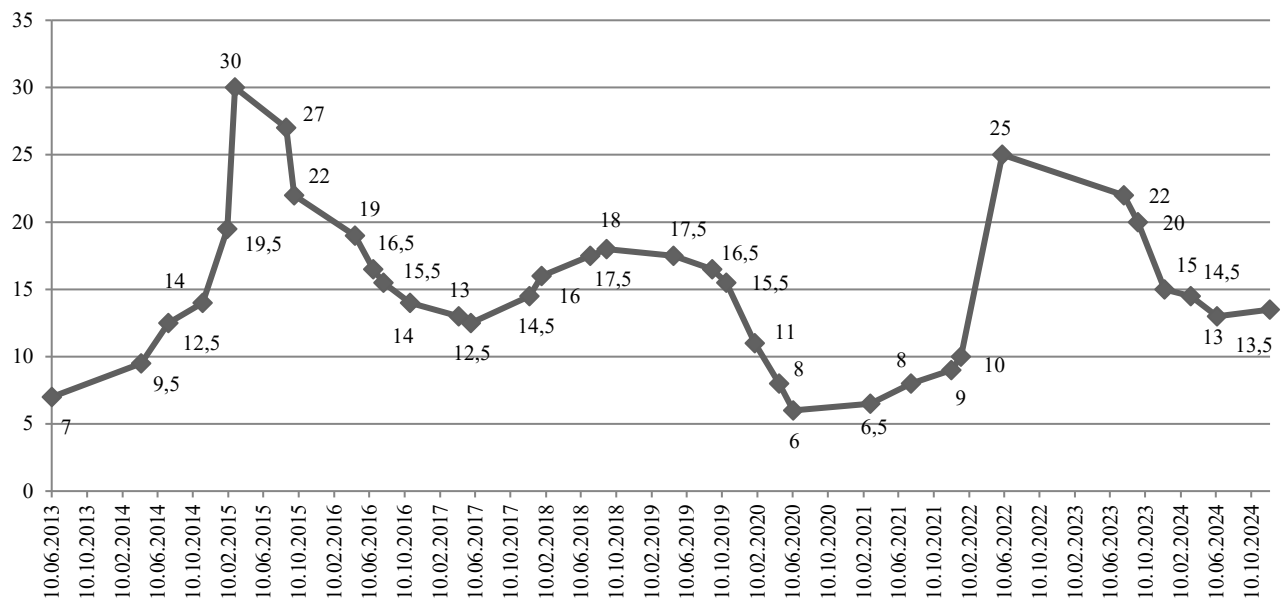


Рисунок 2.3 – Динаміка облікової ставки Національного банку (НБУ) протягом 2013–2024 рр., річна у %\*

\*побудовано автором за [110]

Облікова ставка НБУ тісно пов'язана з валютним курсом, а для будівельної галузі він має критичне значення через високу частку імпортованих матеріалів, техніки та обладнання. Тому для комплексного дослідження середовища функціонування підприємств будівельної галузі доцільно проаналізувати динаміку офіційного курсу гривні щодо іноземних валют (рис. 2.4).

Аналіз динаміки курсу гривні до іноземних валют свідчить про кілька хвиль девальвації (2014–2015 рр. та 2022–2024 рр.), і саме в такі періоди відбувається суттєве підвищення собівартості імпортозалежних складових будівництва. Валютна волатильність ускладнює довгострокове контрагування

та формування кошторисів будівельних об'єктів. Зростання курсу спричиняє потребу в механізмах валютного хеджування та індексації контрактів. Хоча підприємства, що орієнтовані на локалізацію виробництва та використовують вітчизняні матеріали отримують відносні конкурентні переваги.

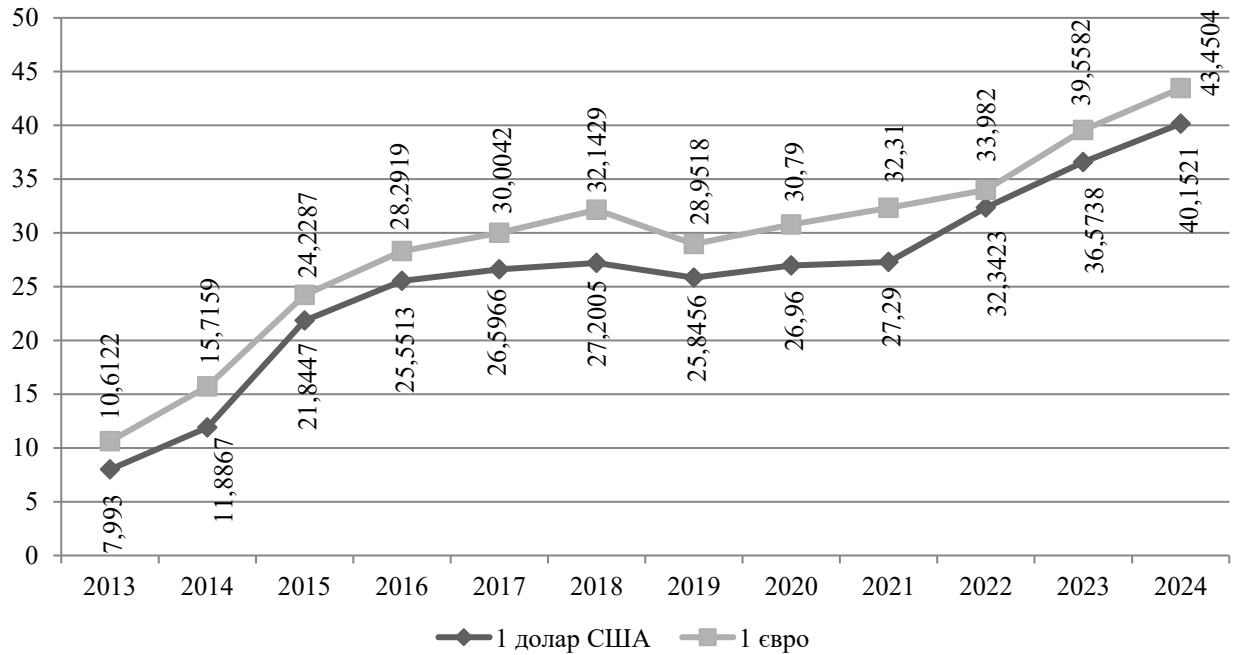


Рисунок 2.4 – Динаміка офіційного курсу гривні щодо іноземних валют протягом 2013–2024 рр., 1 долар США / 1 євро\*

\*побудовано автором за [122]

Водночас наведені вище макроекономічні показники відображають переважно об'єктивні параметри економічного середовища. Для більш повного розуміння очікувань бізнесу та прогнозування настроїв суб'єктів господарювання доцільно перейти до аналізу індексу ділових очікувань (ІДО) підприємств України протягом 2013–2025 рр., який представлений у додатку Б, табл. Б.1. ІДО є інтегральним індексом, що відображає суб'єктивні оцінки суб'єктами господарювання перспективи своєї діяльності у найближчі 12 місяців. Його значення вище 100 пунктів свідчить про переважання позитивних очікувань, а нижче 100 – характеризує песимістичні настрої.

ІДО чітко реагує на макроекономічні та воєнні шоки, а найглибші

провали цього індексу спостерігалися у 2015 р. та 2022 р. Зокрема у I кварталі 2015 р. ІДО становить 83,5%, а всі ключові складові характеризуються від'ємним значенням, і відображають пікову фазу кризових очікувань, що корелює з інфляцією та девальвацією гривні. II квартал 2022 р. характеризується історичним мінімумом і індекс дорівнює 72,6%, а всі складові ІДО, як і в 2015 р., мають від'ємні значення, зокрема інвестиційні видатки на проведення будівельних робіт (-37,2%) та інвестиційні видатки на машини, обладнання, інструменти та інвентар (-34,7%), що свідчить про різке скорочення інвестиційної активності та невизначеність щодо майбутнього.

У 2023 р. ІДО повертається до рівня 101%–104%, а у 2024 р. коливання ІДО відбуваються близько 100 пунктів, що свідчить про крихку стабільність та стримані очікування. У I кварталі 2025 р. індекс зростає до 108,2%, що демонструє помірний оптимізм, однак інвестиційні та кадрові очікування все ще залишаються стриманими (їх баланс є близьким до нуля або від'ємним), таким чином, після кожної кризи спостерігається фаза поступової адаптації.

Отже, ІДО відображає наміри підприємств щодо інвестування та розширення масштабів діяльності, однак для підтвердження реальної динаміки інвестиційної активності проаналізуємо динаміку капітальних інвестицій протягом 2013–2025 рр. (рис. 2.5).

Аналіз динаміки капітальних інвестицій свідчить про високу чутливість інвестиційної активності до макроекономічної ситуації та безпекових шоків, а також про структурні зміни у пріоритетах розвитку економіки. Загальний обсяг капітальних інвестицій в економіку України зріс з 249873,0 млн грн у 2013 р. до 743016,0 млн грн у 2024 р., проте динаміка їх зростання є нерівномірною та включає декілька кризових періодів, зокрема 2014 р. – скорочення до 219420,0 млн грн (реакція на макроекономічну дестабілізацію та військові події), 2020 р. – спад до 508217,0 млн грн (період пандемії), 2022 р. – різке зниження до 409660,0 млн грн (початок повномасштабної війни). У 2023–2024 рр. відбувається активне відновлення інвестиційної діяльності (у 2023 р. – 627281,0 млн грн та у 2024 р. – 743016,0 млн грн), що пов'язано із адаптацією бізнесу,

релокацією підприємств, програмами міжнародної підтримки та активізацією відбудови країни.

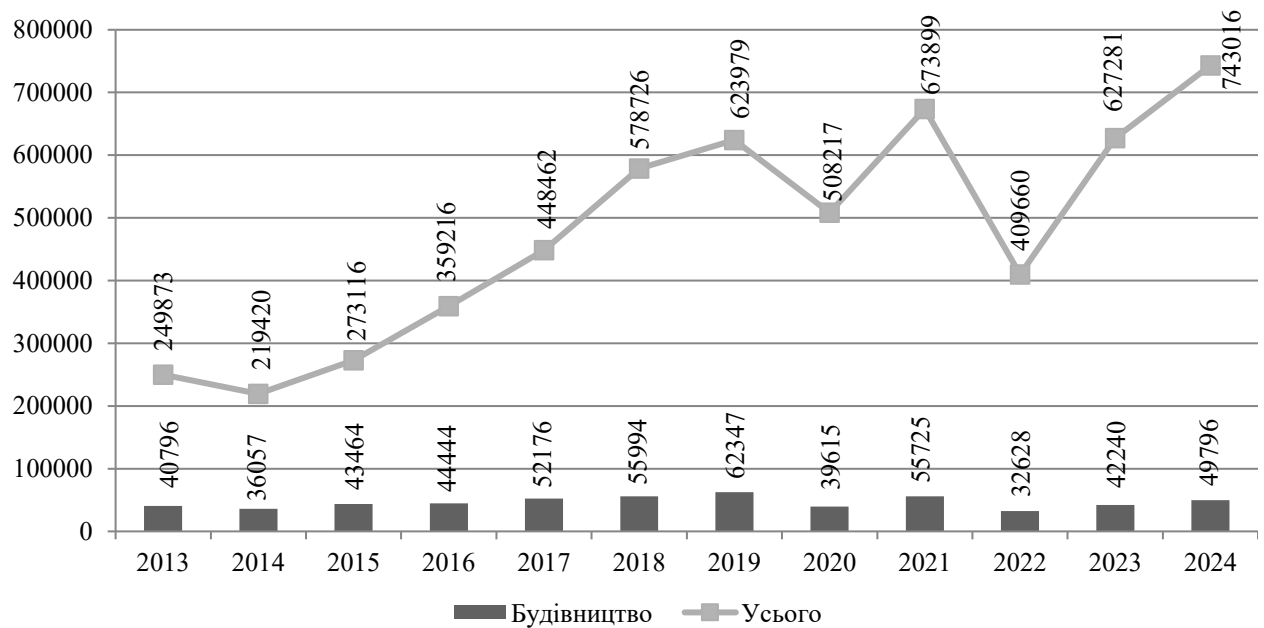


Рисунок 2.5 – Динаміка капітальних інвестицій протягом 2013–2025 рр., млн грн\*

\*сформовано автором за [74]

Обсяги капітальних інвестицій у будівництво фактично повторюють тенденції капітальних інвестицій в цілому по країні, зокрема 2014 р. – спад до 36057,0 млн грн, 2020 р. – спад до 39615,0 млн грн, 2022 р. – різке скорочення 32628,0 млн грн, а у 2023–2024 рр. спостерігається часткове їх відновлення (2023 р. – 42240 млн грн та 2024 р. – 49796 млн грн). Частка будівництва в загальному обсязі капітальних інвестицій коливається в межах 6,7%–16,43% (у 2023р – 6,73%, у 2024 р. – 6,7%), що свідчить про стабільну, але не домінуючу роль галузі у структурі інвестицій. Зазначені тенденції капітальних інвестицій у будівництво характеризуються високою циклічністю та суттєвою залежністю від загальноекономічної кон'юнктури, у тому числі чутливістю до воєнних ризиків та швидкою адаптацією після шоків. Для ефективного стратегічного розвитку підприємства будівельній галузі повинні орієнтуватися на проекти відбудови, активно залучатися до міжнародних грантових та

донорських програм, формувати диверсифікований портфель замовлень із різним рівнем ризиковості та проваджувати механізми фінансового резервування й управління ризиками.

Водночас наведені макроекономічні показники не можуть розглядатися ізольовано від безпекового та енергетичного контексту функціонування будівельної галузі. Оскільки повномасштабна війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, руйнування та/або ускладнення логістичних зв'язків, втрату виробничих потужностей, перебої в енергопостачанні та зростання ризиковості довгострокових проєктів.

За узагальненими оцінками станом на 31.12.2025 р. загальні збитки становлять 195,1 млрд дол. США, втрати – 666,7 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції – 587,7 млрд дол. США (детальні дані наведено у додатку Б, табл. Б.2). Така структура свідчить, що економічні наслідки війни значно перевищують прямі фізичні руйнування, оскільки непрямі втрати (простої, додаткові витрати, втрата доходів) більш ніж у тричі перевищують обсяг зафіксованих матеріальних збитків.

Аналіз секторальної структури (додаток Б, табл. Б.1) дозволяє виокремити кілька важливих тенденцій для будівельної галузі, зокрема найбільші прямі збитки зафіксовані у житловому фонді – 61,1 млрд дол. США або 31,3% від загальних збитків, транспорті – 40,3 млрд дол. США або 20,6% та енергетиці – 24,8 млрд дол. США або 12,7%, а сукупно ці три напрями формують 64,6% загальних збитків. Зазначені дані дозволяють зробити висновки, що майбутній попит на будівельні роботи буде сконцентрований у таких сферах, як житлове будівництво, транспортна інфраструктура та енергетичні об'єкти. У структуру економічних втрат домінують такі сектори, як торгівля та промисловість – 232,9 млрд дол. США або 34,9%, енергетика – 88,29 млрд дол. США або 13,2%, сільське господарство – 78,0 млрд дол. США або 11,7% та транспорт – 58,9 млрд дол. США або 8,8%. Такий розподіл за секторами свідчить про порушення функціонування логістичних та виробничих систем, що впливає на пріоритетність інвестування. Для підприємств

будівельної галузі це означає, що відновлення попиту буде нерівномірним і залежатиме від стабілізації промисловості та енергетики. У структурі потреб у відновленні домінують такі сектори, як транспорт – 96,3 млрд дол. США або 16,4%, енергетика – 90,6 млрд дол. США або 15,4% та житловий фонд – 89,8 млрд дол. США або 15,3%, у сукупності ці сектори формують 47,1% загальних потреб у реконструкції. Такі дані означають, що підприємства будівельної галузі мають орієнтуватися на участь у масштабних інфраструктурних та енергетичних проектах, а також проектах по відновленню житлового фонду.

Для більш детального розуміння середовища функціонування підприємств будівельної галузі наведемо у табл. 2.1 пріоритетні потреби 2025 р. та 2026 р.

Таблиця 2.1 – Порівняння пріоритетних потреб 2025 р. із пріоритетними потребами 2026 р.: інвестиційні проекти та програми за пріоритетними напрямками, млн дол. США [215, с. 45]

Пріоритетна сфера відновлення	Кількість проектів та програм SPP (SPP+non-SPP)		Скориговані пріоритетні потреби (SPP+non-SPP)		Доступне фінансування (SPP+non-SPP)	
	2025 р.	2026 р.	2025 р.	2026 р.	2025 р.	2026 р.
Водопостачання та водовідведення	23	14	730	169	541	42
Енергетика та видобувна галузь	29	58	4802	4891	1292	1607
Житловий сектор	31	6	4025	2570	608	394
Освіта і наука	66	11	1225	1275	465	405
Охорона здоров'я	49	23	860	502	317	455
Реагування на надзвичайні ситуації та цивільний захист	8	3	78	43	43	11
Соціальний захист та засоби до існування	42	6	2020	1557	1448	1141
Транспорт	82	55	2992	2656	2262	890
Управління вибухонебезпечними предметами	12	3	236	44	31	7
Мультисекторальні заходи	6	16	352	1538	352	811
Разом	348	195	17323	15245	7359	5765

Примітка: SPP (State Priority Projects) – державні пріоритетні проекти; non-SPP (non-State Priority Projects) – усі інші проекти та програми

Наведені дані у табл. 2.1 свідчать про скорочення загальної кількості проєктів з 348 у 2025 р. до 195 у 2026 р., поряд із цим скорочуються і скориговані пріоритетні потреби з 17323 млн дол. США у 2025 р. до 15245 млн дол. США у 2026 р., а доступне фінансування – з 7359 млн дол. США у 2025 р. до 5765 млн дол. США у 2026 р.

У сфері енергетики та видобувній галузі спостерігається зростання кількості проєктів (з 29 до 58), однак обсяг пріоритетних потреб майже не змінюється (2025 р. – 4802 млн дол. США, 2026 р. – 4891 млн дол. США), однак доступне фінансування зростає (2025 р. – 1292 млн дол. США, 2026 р. – 1607 млн дол. США), що свідчить про посилення уваги до енергетичної безпеки.

У транспортному секторі кількість проєктів скоротилася (з 82 до 55), обсяг фінансування зменшився майже у 2,5 ризи (2025 р. – 2262 млн дол. США, 2026 р. – 890 млн дол. США), попри збереження значного обсягу потреб (2025 р. – 2992 млн дол. США, 2026 р. – 2656 млн дол. США), що свідчить про відтермінування частини інфраструктурних проєктів, і безпосередньо впливає на портфель замовлень будівельних підприємств.

У житловому секторі відзначається значне скорочення проєктів (з 31 до 6) та зменшення обсягів пріоритетних потреб (2025 р. – 4025 млн дол. США, 2026 р. – 2570 млн дол. США), а також фінансування (2025 р. – 608 млн дол. США, 2026 р. – 394 млн дол. США), що свідчило про перехід від екстрених програм відновлення до локалізованих ініціатив.

Поряд із зменшеннями за окремими сферами, у сегменті мультисекторальні заходи спостерігається зростання проєктів (з 6 до 16), також зростають потреби (2025 р. – 352 млн дол. США, 2026 р. – 1538 млн дол. США) і фінансування (2025 р. – 352 млн дол. США, 2026 р. – 811 млн дол. США), що відображає комплексний характер відбудови, коли соціальні, інфраструктурні та безпекові складові реалізуються в комплексі.

Зменшення обсягів пріоритетних потреб у 2026 у порівняно з 2025 р. пояснюється зменшенням частки екстрених заходів, переходом до довгострокового формату відновлення та частковим покриттям потреб

міжнародною допомогою.

Таким чином наведені дані у додатку Б, табл. Б.2 та табл. 2.1 дозволяють зробити кілька узагальнюючих висновків щодо середовища функціонування будівельної галузі, зокрема:

– ринок будівельних послуг у середньостроковій перспективі буде структурно трансформований у напрямі відбудови транспортної та енергетичної інфраструктуру, а також житла;

– високий обсяг непрямих втрат свідчить, що економічна нестабільність буде тривалою, що підвищує ризики фінансування та реалізації довгострокових проєктів;

– значні потреби у відновленні та реконструкції створюють потенціал зростання будівельної галузі, однак цей потенціал залежить від темпів і обсягів залучення міжнародного фінансування, а також ефективності державних програм відбудови;

– в сучасних умовах і довготривалій перспективі посилюється вимога до технологічної модернізації, енергоефективності та життєздатності інфраструктурних рішень;

– воєнні ризики, руйнування інфраструктури, енергетичні обмеження та інше формують нові вимоги до функціонування будівельних підприємств щодо енергоефективності та використання альтернативних джерел енергетики, автономності об'єктів, підвищення стійкості до ризиків тощо;

– зменшення пріоритетних потреб у 2026 р. порівняно з 2025 р. свідчить не про скорочення масштабів відновлення, а про перехід від режиму кризового реагування до режиму стратегічної реконструкції та модернізації;

– посилюється роль комплексних, мультисекторальних рішень, що потребує від підприємств будівельної галузі здатності працювати у форматі інтегрованих інфраструктурних програм.

Отже, з однієї сторони безпекові та енергетичні чинники обмежують поточну діяльність підприємств будівельної галузі, а з іншої – формують нові стратегічні можливості, що потребують адаптації бізнес-моделей будівельних

підприємств, диверсифікації портфеля проектів, а також підвищення управлінської гнучкості. Водночас трансформаційні процеси в будівельній галузі відбуваються в умовах суттєвих змін соціально-економічного середовища, зокрема динаміки ринку праці. Одним із ключових індикаторів таких змін є кількість зареєстрованих безробітних в країні (як один з показників соціально кадрових чинників середовища функціонування підприємств будівельної галузі), що дозволяє оцінити масштаби структурних дисбалансів та потенціал кадрового забезпечення підприємств (рис. 2.6).

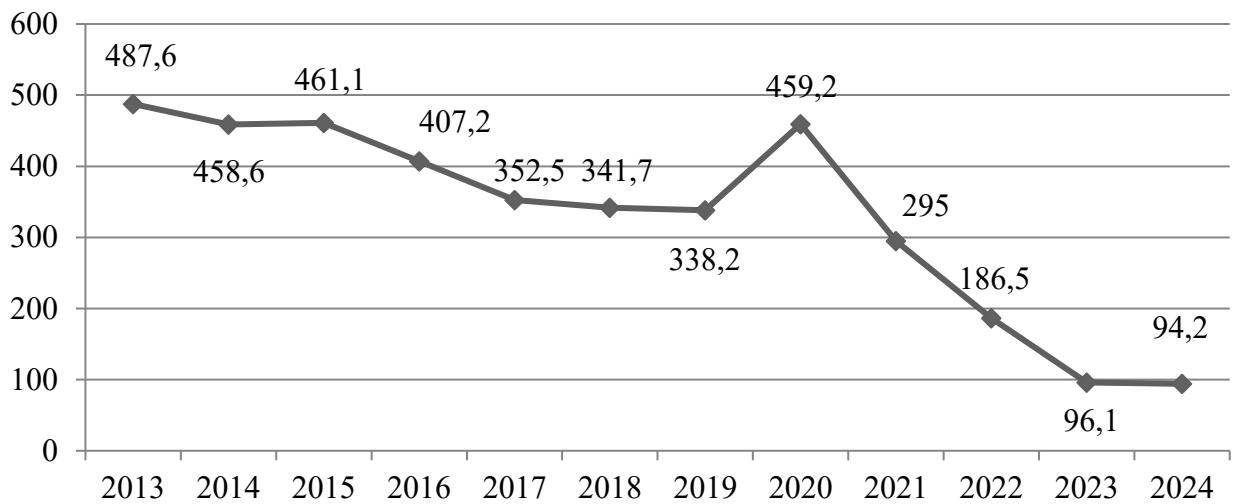


Рисунок 2.6 – Кількість зареєстрованих безробітних в Україні протягом 2013–2024 рр., тис. чол.\*

\*побудовано автором за [78]

Дані рис. 2.6 свідчать про поступове зменшення кількості зареєстрованих безробітних протягом 2013–2019 рр., зокрема з 487,6 тис. чол. до 338,2 тис. чол., що свідчить про зменшення резерву робочої сили в Україні, що вже в ті роки формувало передумови кадрової напруги особливо для трудомістких галузей таких як будівництво. У 2020 р. відмічається різке зростання кількості безробітних до 459,2 тис. чол., і є наслідком періоду пандемії, що супроводжувався спадом ділової активності підприємств. Однак, вже починаючи з 2021 р. починається зниження показника з 295,0 тис. чол. до 94,2

тис. чол. у 2024 р. Формально такі тенденції виглядають як поліпшення ситуації у сфері зайнятості, однак саме для воєнної економіки зниження зареєстрованої кількості безробітних осіб не є тотожним зайнятості. Це пояснюється міграційними процесами, зокрема частина людей виїхала за кордон або перемістилася в межах країни, а також мобілізаційними процесами, які суттєво вплинули на структуру працездатного населення. Внаслідок цього скорочується фактична пропозиція робочої сили, особливо у робітничих і технічних професіях, що створює кадровий дисбаланс у будівельній галузі та посилює ризик дефіциту кадрів. Зменшення резерву робочої сили змушує підприємства конкурувати за обмежений кадровий ресурс, що трансформується у зростання витрат на персонал. У цьому контексті варто дослідити динаміку середньомісячної заробітної плати, що представлена на рис. 2.7.

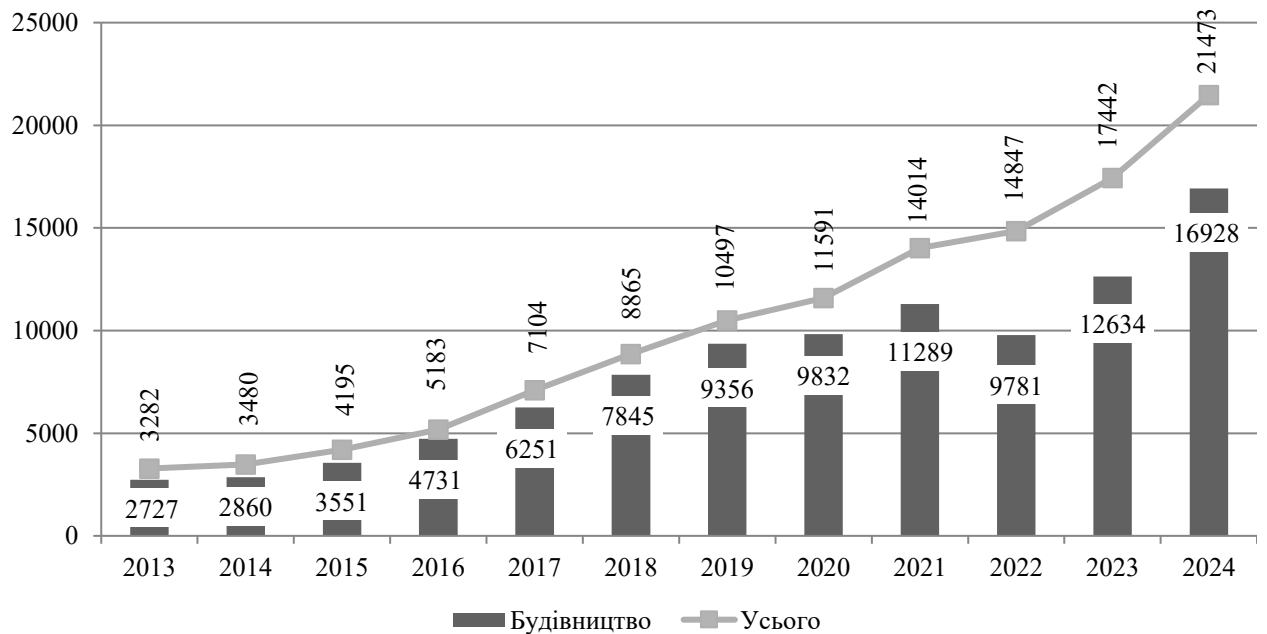


Рисунок 2.7 – Динаміка середньомісячної заробітної плати протягом 2013–2025 рр., у розрахунку на одного штатного працівника, грн\*

\*сформовано автором за [148]

Наведені дані на рис. 2.7 свідчать про зростання середньомісячної заробітної плати протягом 2013–2025 рр. окрім 2022 р. Варто зазначити, що

протягом аналізованого періоду середньомісячна заробітна плата в будівництві залишалася нижчою за середню по країні (і коливалася в межах від 65,9% до 91,3%), що зменшує привабливість підприємств будівельної галузі для кваліфікованих працівників, а також створює додатковий ризик відтоку трудових ресурсів до більш високооплачуваних сфер.

Найбільш кризовим для підприємств будівельної галузі в Україні був 2022 р., що характеризувався зниженням середньомісячної заробітної плати до 9781 грн (для порівняння у 2021 р. – 11289 грн), тоді як середня по економіці зросла до 14847 грн. (для порівняння у 2021 р. – 14014 грн). Дані рис. 2.7 свідчать про глибокий дисбаланс, зокрема частина проектів 2022 р. була зупинена, будівельні підприємства скорочували витрати (у тому числі і на оплату праці), хоча у деяких інших сферах (промисловість, тимчасове розміщення й організація харчування, державне управління й оборона та інші [148]) спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати.

У 2023–2024 рр. відбувається зростання середньомісячної заробітної плати, як у цілому по економіці (2023 р. – 17442 грн., 2024 р. – 21473 грн.), так і будівництві зокрема (2023 р. – 12634 грн., 2024 р. – 16928 грн.). Хоча підприємства будівельної галузі демонструють суттєве зростання, вони все ще відстають за рівнем середньомісячної заробітної плати від середнього рівня по всій країні (на 27,57% у 2023 р. та на 21,17% у 2024 р.). Зростання заробітної плати є не лише інфляційним явищем, а й наслідком конкуренції за працівників. А зважаючи на відставання середньої заробітної плати на підприємствах будівельної галузі від більш фінансово привабливих секторів економіки, то для них доцільним є перегляд систем мотивації персоналу з акцентом на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Водночас стратегічним напрямом для будівельних підприємств має стати автоматизація та технологічне оновлення виробничих процесів з метою зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці.

Разом з тим, запровадження ефективної кадрової політики та проведення технічного переоснащення не дадуть очікуваного результату без урахування

інституційно-правового середовища, зокрема актуальних змін та очікуваних тенденцій у будівельних нормах і стандартах, вимог щодо енергоефективності та ESG (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні та управлінські (корпоративні) критерії), особливостей публічних закупівель, регуляторних бар'єрів або спрощення процедур, що формують «правила гри» для портфеля проєктів та визначають межі стратегічного маневру будівельних підприємств.

Варто зазначити, що будівельні норми і стандарти є ключовим трендом адаптації нормативної бази до умов воєнного часу, наслідком чого є посилення вимог безпеки й захисту населення, а також актуалізацію окремих державних будівельних норм (ДБН). Показовим прикладом є введення в дію ДБН «Захисні споруди цивільного захисту», який стосується проєктування та будівництва захисних споруд цивільного захисту (сховищ, протирадіаційних укриттів) [46]. Також, профільне міністерство декларує оновлення ДБН, що стосуються необхідності повнішого врахування потреби людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення [103]. Для підприємств будівельної галузі це означає необхідність системного моніторингу змін, підвищення кваліфікації працівників відповідно до нововведень, перегляд кошторисів і типових рішень, а також прийняття оперативних управлінських рішень у разі потреби врахування прийнятих змін під час реалізації проєктів (наприклад перепроєктування, оформлення додаткових документів тощо).

Варто зазначити, що не зважаючи на системне впровадження законодавчих реформ в будівельній сфері, законодавство України потребує гармонізації з нормами ЄС, що прямо пов'язано з вимогами щодо декарбонізації та відповідності регламентам ЄС [207, с. 47]. Зокрема імплементація положень Регламенту ЄС № 305/2011 та його основної редакції Регламенту (ЄС) 2024/3110 [82] вимагає не лише формального закріплення, а й цифрової верифікації, оцінювання життєвого циклу будівельної продукції, створення ефективних механізмів контролю тощо. Наявні розриви у вимогах щодо вуглецевої інтенсивності матеріалів, повторного використання та циркулярності обмежують конкурентоспроможність українських виробників на

ринку ЄС. Таким чином стратегічний розвиток підприємств будівельної галузі має базуватися на випереджальній адаптації до регуляторних вимог (у тому числі і ЄС), інтеграції принципів декарбонізації та циркулярності у виробничі процеси, а також формуванні внутрішніх систем забезпечення відповідності наявним вимогам.

Вимоги щодо енергоефективності та ESG формують окремий регуляторний контур, який все тісніше пов'язує із фінансуванням і допуском до програм відбудови. ЗУ «Про енергетичну ефективність будівель» визначає вимоги щодо енергетичної ефективності будівель та обов'язковості сертифікації енергетичної ефективності [133]. Державне агентство з енергоефективності в рамках своїх повноважень здійснює координацію сертифікації енергетичної ефективності будівель та зміст енергетичного сертифікату як базового документа, що відображає клас енергоефективності будівлі [149].

Посилення ролі енергоефективності в будівництві безпосередньо корелює із впровадженням ESG-підходів у будівельній галузі. Це підтверджується глобальними трендами щодо декарбонізації, зокрема станом на початок 2025 р. будівельний сектор формує близько 34% світових енергетично пов'язаних викидів CO<sub>2</sub> [185, с. 13]. З огляду на євроінтеграційний вектор України, будівельні підприємства мають дотримуватися вимог щодо зниження вуглецевого сліду будівель, оцінювання їх життєвого циклу, підвищення ресурсної ефективності та прозорості звітності, як запоруки доступу до грантових і кредитних програм відбудови. Саме тому енергетичний сертифікат є не просто формальним документом, а повноцінним елементом системи доказовості відповідності проекту принципам сталого розвитку. Таким чином, нормативні вимоги щодо енергоефективності та ESG формують не лише регуляторні обмеження, а й стратегічні орієнтири розвитку для підприємств будівельної галузі, визначають критерії їх участі у програмах фінансування та відбудови.

Водночас досягнення встановлених стандартів щодо енергоефективності

та сталості неможливе без відповідного технологічного забезпечення. До основних технологічних напрямів, що формують довгострокову конкурентоспроможність підприємств будівельної галузі у контексті післявоєнної відбудови та інтеграції до європейських стандартів варто віднести:

– перехід до індустріалізованих моделей будівництва, що передбачають ширше використання збірних залізобетонних елементів, збірних модульних об'ємних конструкцій, 3D-друк будівель, роботизованих систем [207, с. 5–7]. Використання перелічених рішень у будівництві забезпечить скорочення термінів реалізації проєктів, підвищення якості за рахунок контролю, зниження залежності від дефіциту робочої сили, можливість масштабування в умовах високого попиту на реконструкції;

– впровадження матеріалів із зниженим вуглецевим слідом та підвищеними енергоефективними характеристиками, до яких належать: геополімерний цемент/бетон, блоки та панелі з автоклавного газобетону, матеріали на основі конопель (вата, конопляний бетон), спеціальні склопакети (низькоемісійне скло, безпечне скло) [207, с. 5–7]. Використання перелічених матеріалів та технологій сприятиме зменшенню енергомісткості виробництва, зниженню викидів CO<sub>2</sub>, поліпшенню теплоізоляційних характеристик та локалізації виробництва сировини в Україні;

– декарбонізацію та енергоефективність будівель, що визначає наступні технологічні пріоритети, зокрема впровадження будівельних енергетичних кодів (тобто обов'язкових нормативних вимог щодо забезпечення встановленого рівня енергоефективності), інтеграцію у будівлі відновлюваних джерел енергії, термомодернізацію, використання систем теплових насосів та збільшення фонду будівель із нульовими викидами [185]. Впровадження перелічених технологій сприятиме зниженню енергомісткості будівель, скороченню викидів парникових газів та адаптації продукції до вимог ЄС;

– впровадження цифрових інструментів, зокрема цифрових екосистем моніторингу реконструкції, інформаційного моделювання будівель (BIM-моделювання), цифрових паспортів матеріалів, систем сертифікації тощо [207].

Впровадження цифрових інструментів забезпечує скорочення транзакційних витрат, підвищує прозорість та інвестиційну привабливість будівельних проєктів;

– впровадження циркулярної економіки та управління відходами за рахунок повторного використання матеріалів у будівництві, забезпечення переробки відходів будівництва та демонтажу, впровадження механізму розширеної відповідальності виробника. Для будівельних підприємств це означає формування нових бізнес-моделей, що орієнтовані на підвищення ресурсоефективності, мінімізацію відходів, інтеграцію екологічних і ESG-критеріїв у систему стратегічного та операційного управління.

Завершуючи дослідження середовища функціонування підприємств будівельної галузі, слід зазначити, що сукупність макроекономічних, безпекових та енергетичних, соціально-кадрових, інституційно-правових та технологічних чинників формує складне, багатовимірне та високоневизначене середовище їх діяльності. Водночас саме ці чинники визначають ключові передумови стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі, а також дозволяють окреслити зовнішні обмеження та можливості.

## 2.2 Аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи

Будівельна галузь є однією з базових складових національної економіки, оскільки забезпечує матеріальну основу відтворення виробничої та соціальної інфраструктури, і має виражений мультиплікативний ефект, оскільки генерує попит на продукцію промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів (цемент, щебінь, залізобетонні та металопластикові вироби тощо), металургійних підприємств, транспорту, інжинірингу, фінансових послуг та інших видів діяльності. У результаті створення робочих

місць у будівництві зумовлює кумулятивний ефект зайнятості в суміжних галузях економіки, зокрема за оцінками на 1-не робоче місце в будівництві створюється 6–7 робочих місць у пов'язаних галузях [199, с. 5].

Водночас будівельна галузь є індикатором інвестиційної активності держави, оскільки капітальні видатки та проекти відновлення безпосередньо пов'язані з обсягами будівництва (насамперед інфраструктурного), що відображається у динаміці валової доданої вартості (ВДВ) сектору та/або обсягів виконаних будівельних робіт. Це підтверджується такими тенденціями: найсуттєвіше зростання ВДВ у будівництві серед усіх інших галузей у 2023 р. [84]; високі темпи зростання ВДВ у будівництві у 2024 р. (на 16,2%) [85]; суттєві темпи зростання ВДВ у будівництві за підсумками III кварталу 2025 р. (зростання обсягів будівельних робіт до 31,5%) [86].

У кризових умовах, зумовлених макроекономічною нестабільністю в Україні, воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості ресурсів тощо, функціонування підприємств будівельної галузі характеризується значними коливаннями та структурними трансформаціями.

Кризові процеси змінюють структуру попиту, впливають на рівень інвестиційної активності та кадровий потенціал, обмежують доступ до фінансових ресурсів, що зумовлює потребу у комплексному статистичному аналізі ключових тенденцій розвитку будівельної галузі. Особливої уваги потребує оцінювання не лише обсягів виробленої та реалізованої будівельної продукції, а й цінових факторів, фінансової стійкості підприємств будівельної галузі, динаміки зайнятості, інвестиційних процесів тощо.

Ключовим індикатором аналізу стану та тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі є індекс будівельної продукції (рис. 2.8), який характеризує зміну фізичних обсягів виконаних робіт.

Індекс будівельної продукції (рис. 2.8) дозволяє оцінити динаміку реального виробництва, а його значення свідчать про високу чутливість галузі до макроекономічних та безпекових факторів. Так, у 2014–2015 рр. індекс знизився з 89,0 у 2013 р. до 79,6% у 2014 р. та 87,5% у 2015 р., що відображає

наслідки економічної та політичної нестабільності в країні. Починаючи з 2016 р. спостерігається зростання індексу будівельної продукції, який зростає до 117,5% у 2016 р. та 126,4% у 2017 р., що свідчить про пожвавлення ринку будівництва. У 2018 р. відмічається певне уповільнення індексу до 108,6%, з подальшим зростанням у 2019 р. до 123,6%, що свідчить про циклічність розвитку будівельної галузі. У 2020–2021 рр. індекс знизився до 105,6% у 2020 р. та до 106,8% у 2021 р., що корелює з періодом пандемії та ускладненням логістичних процесів.

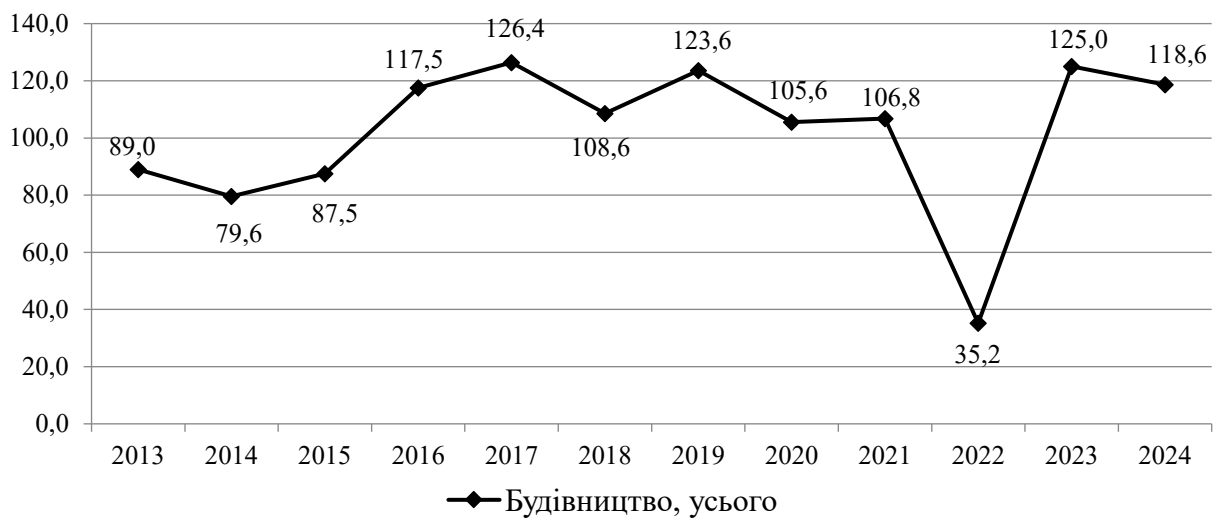


Рисунок 2.8 – Індекс будівельної продукції протягом 2013–2024 рр., %\*

\*побудовано автором за [72]

Найбільш різке падіння за аналізований період спостерігається у 2022 р. – до 35,2%, що відображає вплив воєнних дій на території країни, і як наслідок, безпрецедентне скорочення обсягів будівельного виробництва, призупинення інвестиційних проєктів, міграцію трудових ресурсів тощо. Починаючи з 2023 р. відбувається адаптація галузі до кризових умов та поступове відновлення ділової активності підприємств, що відображається на зростанні індексу до 125,0% у 2023 р. та 118,6% у 2024 р.

Зміна фізичних обсягів будівництва безпосередньо впливає на кількість суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у сфері будівництва.

Динаміка чисельності підприємств відображає рівень ринкової адаптації, ступінь конкурентного тиску, а також здатність суб'єктів господарювання функціонувати в умовах кризової нестабільності. Динаміку діючих суб'єктів господарювання у сфері будівництва протягом 2013–2024 рр. наведено на рис. 2.9.

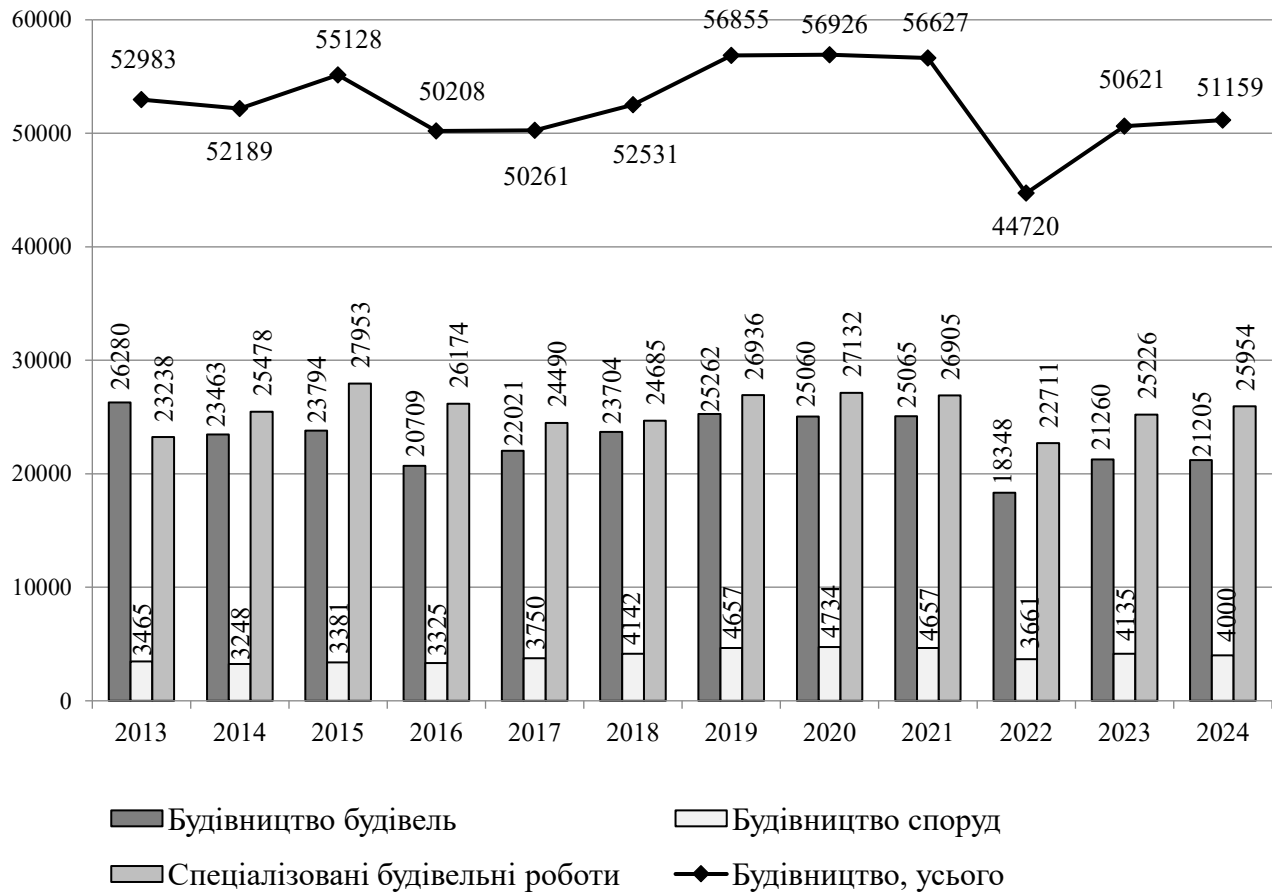


Рисунок 2.9 – Динаміка діючих суб'єктів господарювання у сфері будівництва протягом 2013–2024 рр., од.\*

\*побудовано автором за [77]

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.9 можна зробити висновки, що загальна кількість підприємств у сфері будівництва становить у 2013 р. – 52983 од., а у 2014 р. їх чисельність скорочується до 52189 од., що свідчить про економічну дестабілізацію. У 2015 р. спостерігається тимчасове зростання до 55128 од. з подальшим скороченням у 2016–2018 рр. (2016 р. – 50208 од.,

2017 р. – 50261 од., у 2018 р. – 52531 од.). Період 2019–2021 рр. характеризується відносною стабілізацією будівельного ринку, а кількість суб'єктів господарювання коливається в межах від 56855 од. до 56627 од., і свідчить про поступову адаптацію галузі до кризових викликів попередніх періодів та відновлення ділової активності. Найбільш суттєве скорочення підприємств спостерігається у 2022 р., зокрема до 44720 од., тобто на 11907 од. або близько 21% порівняно з попереднім роком. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення кількості підприємств, зокрема до 50621 од. у 2023 р. та 51159 од. у 2024 р.

Найбільша частка серед підприємств будівельної галузі протягом усього періоду припадає на спеціалізовані будівельні роботи, а чисельність суб'єктів господарювання коливається від 22711 од. (у 2022 р.) до 27953 од. (у 2015 р.), що свідчить про гнучкість аналізованого сегменту та його здатність до швидкої адаптації в період криз. У сегменті будівництво будівель відбулося найбільше скорочення з 25065 од. у 2021 р. до 18348 од. у 2022 р. (зниження на 6717 од. або на 26,8%), із подальшим їх зростанням до 21260 од. у 2023 р. та 21205 од. у 2024 р., що є нижчим ніж у докризовий період і свідчить про скорочення житлових і комерційних проєктів в умовах значної кризи. Динаміка кількості суб'єктів у сегменті будівництво споруд є менш різкою, зокрема коливання становили від 3248 од. (2014 р.) до 4734 од. (у 2020 р.), що свідчить про відносну стабільність інфраструктурного будівництва, що значною мірою пов'язані з державними та/або міжнародними програмами фінансування.

Кількість закритих і відкритих компаній у секторі «забудовники» протягом 2021–2025 рр. наведено на рис. 2.10.

Аналіз динаміки закритих і відкритих компаній у секторі «забудовники» протягом 2021–2025 рр. демонструє суттєві коливання внаслідок кризових явищ, зокрема у 2021 р. спостерігається високий рівень відкриття компаній – 2958 од. при 392 од. закритих, що свідчить про позитивні тенденції. Однак з 2022 р., з початком повномасштабної війни в Україні, кількість відкритих

компаній скоротилася до 1492 од., а кількість закритих становила 189 од. У 2023–2024 рр. спостерігається відновлення підприємницької активності, що відображається на кількості відкритих компаній у секторі «забудовники» (у 2023 р. – 2063 од. та у 2024 р. – 2024 од.). Затяжні військові дії на території України спричинили зниження кількості відкритих компаній у 2025 р. до 1401 од., що є індикатором підвищеного рівня невизначеності та ризиків. Таким чином, тенденції 2025 р. вказують на нестійкий характер відновлення та потребу у формуванні механізмів підтримки підприємницької активності в будівельній галузі.

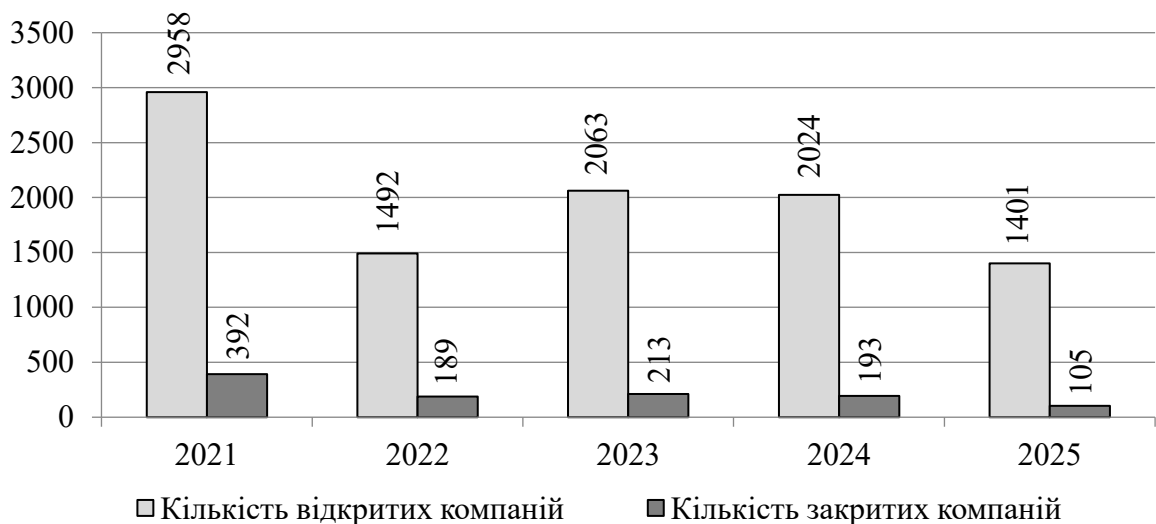


Рисунок 2.10 – Кількість закритих і відкритих компаній у секторі «забудовники» протягом 2021–2025 рр., од. [140]

Зміна кількості суб'єктів господарювання у будівельній галузі, а також динаміка закритих і відкритих компаній у секторі «забудовники» відображають структурні трансформації будівельного ринку, однак не формують повного уявлення про масштаби економічної активності. Для комплексного оцінювання стану галузі доцільно перейти до аналізу обсягів будівельної продукції за видами (рис. 2.11), що характеризують реальний внесок підприємств у формування валової доданої вартості та інвестиційного потенціалу економіки.

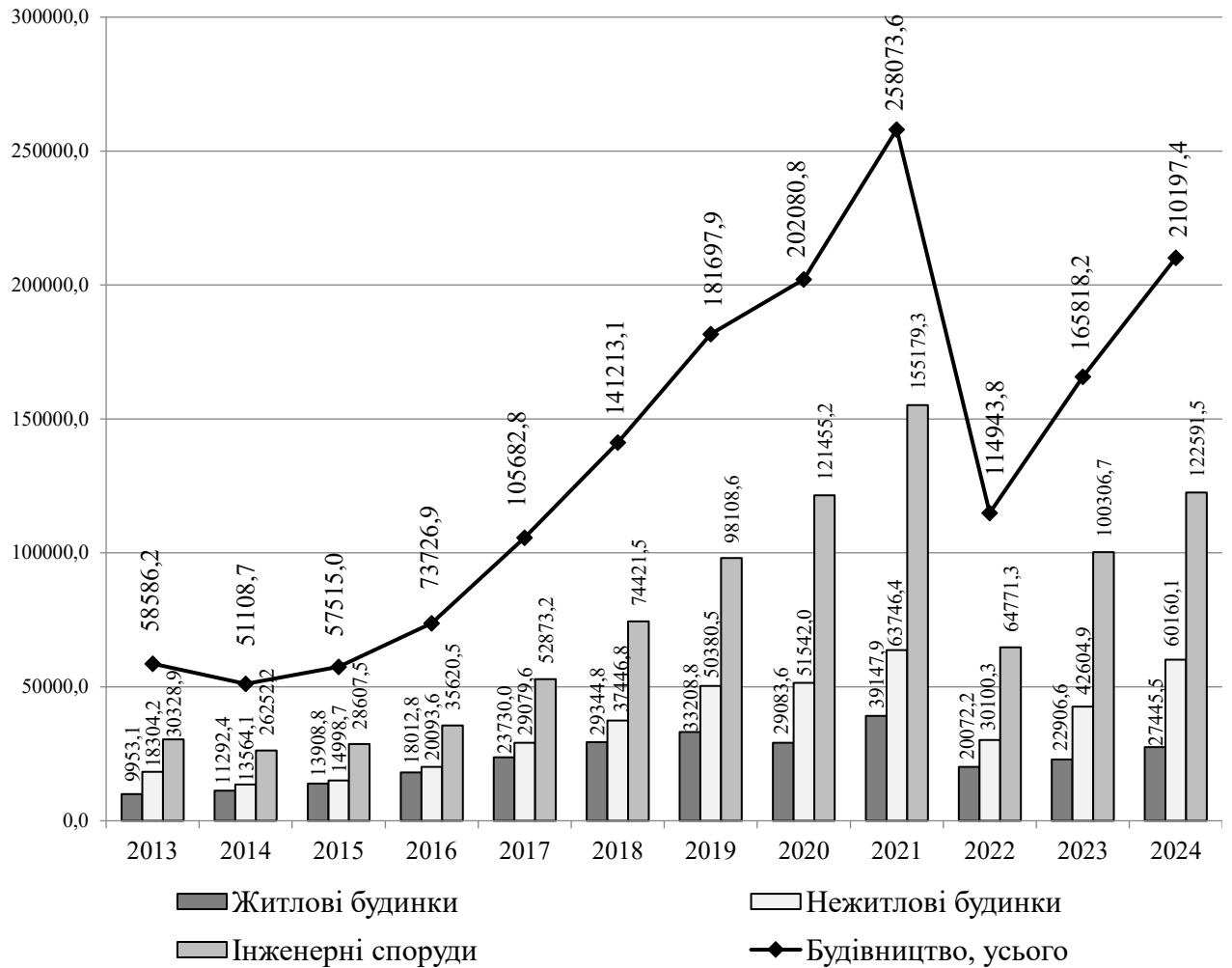


Рисунок 2.11 – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами протягом 2013 – 2024 рр., млн грн\*

\*побудовано автором за [111]

Дані рис. 2.11 свідчать, що протягом 2014–2021 рр. загальний обсяг виробленої будівельної продукції зростає з 51108,7 млн грн у 2014 р. до 258074,0 млн грн у 2021 р., в загальному зростання становить 206964,9 млн грн або на 348,7%, і свідчить про високий інвестиційний попит та активізацію інфраструктурних проєктів. У 2022 р. відбулося різке падіння на вироблену будівельну продукцію, зокрема до 114943,8 млн грн, в загальному скорочення становить 143129,8 млн грн або на 55,5%, що є прямим наслідком військових дій, зупинення частини проєктів та руйнування інфраструктури. У 2023–2024 рр. спостерігається відновлення обсягів виробленої будівельної продукції до 165818,2 млн грн у 2023 р. та 210197,4 млн грн у 2024 р.

Що ж стосується структури виробленої будівельної продукції, то обсяг житлового будівництва зростає із 9953,1 млн грн у 2013 р. до 39147,9 млн грн у 2021 р. У 2022 р. обсяг житлового будівництва становить 20072,2 млн грн (або на 19075,7 млн грн, або на 48,7%), що відображає падіння платоспроможного попиту та зниження інвестиційної активності населення. У 2024 р. обсяг зростає до 27445,5 млн грн, однак є меншим за значення 2021 р.

Обсяг виробленої продукції у сегменті нежитлові будинки зростає з 18304,2 млн грн у 2013 р. до 63746,4 млн грн у 2021 р., однак вже у 2022 р. відбувається скорочення обсягів більш ніж удвічі до 30100,3 млн грн. У 2023–2024 рр. зростають обсяги виробленої продукції у сегменті нежитлові будинки до 42604,9 млн грн у 2023 р. та до 60160,1 млн грн у 2024 р.

Найбільшу частку у структурі виробленої будівельної продукції припадає на інженерні споруди, зокрема їх обсяг зростає з 30328,9 млн грн у 2013 р. до 155179,3 млн грн у 2021 р. (зростання більш ніж у п'ять разів). У 2022 р. відбувається різке скорочення до 64771,3 млн грн, і з подальшим зростанням до 100306,7 млн грн у 2023 р. та до 122591,5 млн грн у 2024 р., що підтверджує домінуючу роль інфраструктурних та відновлюваних проєктів у структурі будівельної продукції. Наведені дані свідчать про збереження потенціалу відновлення в будівельній галузі, проте її розвиток залежить від інвестиційної активності, державних програм та рівня безпекових ризиків.

Обсяг реалізованої будівельної продукції за видами протягом 2013–2024 рр. продемонстровано на рис. 2.12.

Обсяг реалізованої будівельної продукції (рис. 2.12) відображає фактичні грошові надходження підприємств від виконаних робіт і дозволяє оцінити рівень реального попиту на продукцію галузі. На відміну від обсягу виробленої будівельної продукції, який характеризує масштаби виконаних робіт, обсяг реалізованої будівельної продукції демонструє комерційний результат діяльності вітчизняних підприємств. Обсяг реалізованої будівельної продукції протягом 2013–2021 рр. характеризуються сталим зростанням з 141126 млн грн до 510988 млн грн (пікове значення у 2021 р.), таким чином зростання

становить більш ніж у 3,6 рази, і свідчить про масштабне розширення ринку та активізацію інвестиційних процесів. У 2022 р. відбувається значне скорочення обсягів реалізованої будівельної продукції до 264065 млн грн, і з незначним зростанням у 2023–2024 рр. (становить у 2023 р. – 359838 млн грн та у 2024 р. – 402837 млн грн).

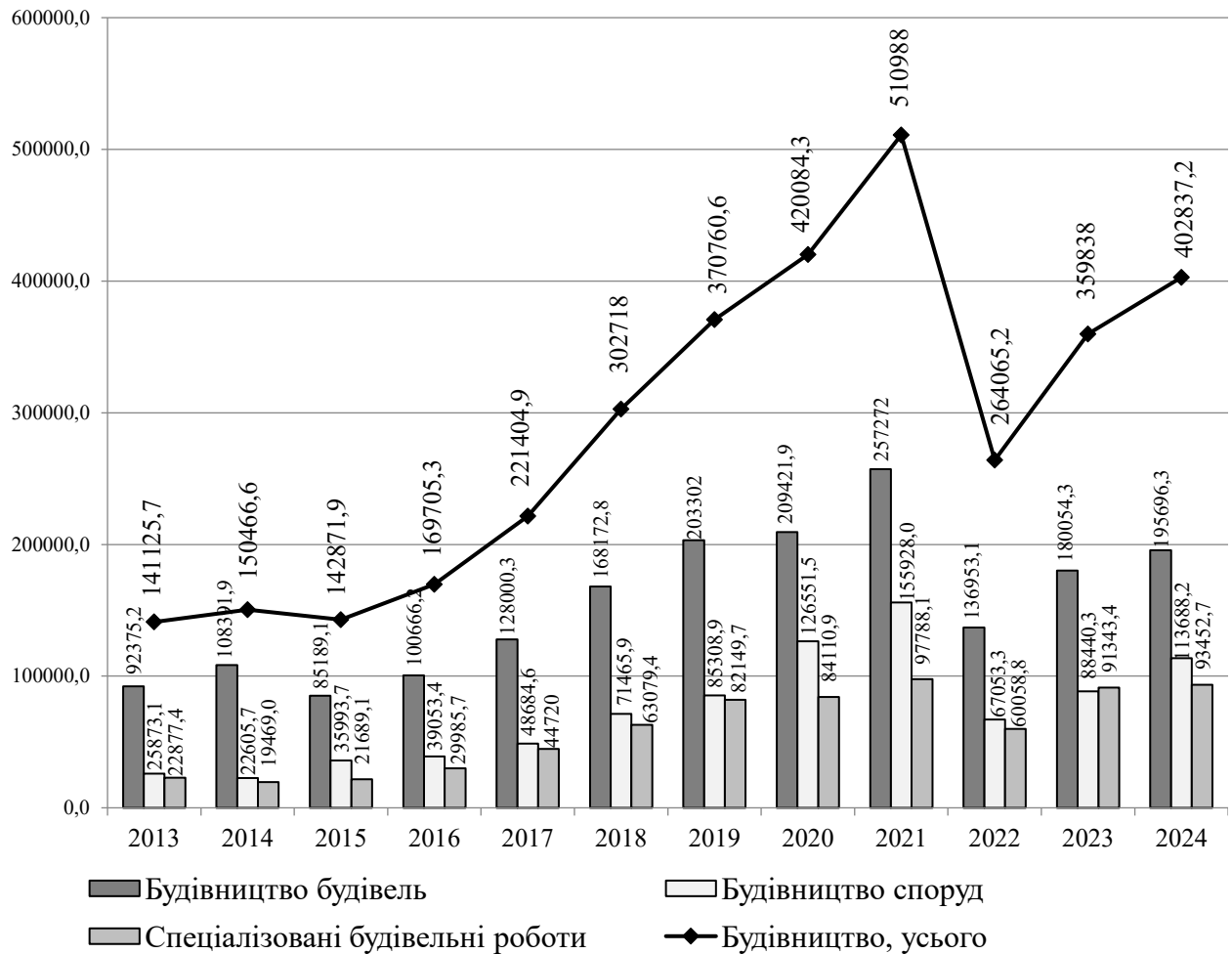


Рисунок 2.12 – Обсяг реалізованої будівельної продукції за видами протягом 2013–2024 рр., млн грн\*

\*побудовано автором за [112]

Протягом аналізованого періоду домінуючим сегментом реалізованої будівельної продукції є будівництво будівель, що формує найбільшу частку реалізації, яка коливається від 85189,1 млн грн у 2015 р. до 257272,0 млн грн у 2021 р. У 2022 р. спостерігається скорочення у всіх сегментах реалізованої

будівельної продукції, проте найбільше постраждало будівництво будівель (значення 2022 р. – 136953,1 млн грн), що свідчить про скорочення попиту на житлові та комерційні будівлі. У 2022–2023 рр. відбувається незначне відновлення в усіх сегментах, проте спеціалізовані будівельні роботи демонструють більш стабільну динаміку.

Порівняльний аналіз обсягів виробленої та реалізованої будівельної продукції дозволяє зробити наступні висновки:

- динаміка виробленої та реалізованої будівельної продукції є синхронною, зокрема пік у 2021 р., різке падіння у 2022 р та поступове відновлення у 2023–2024 рр.;

- обсяги реалізованої будівельної продукції значно перевищують обсяги виробленої продукції (за рахунок методики обчислення, де обсяг виробленої продукції – це фактично вартість виконаних будівельних робіт у звітному періоді, а обсяг реалізованої будівельної продукції – відображає вартість робіт та послуг за які підприємства отримують дохід у звітному періоді), однак темп змін є практично ідентичні, що підтверджує системний характер впливу кризи;

- відновлення обсягів реалізованої будівельної продукції у 2023–2024 рр. відбувається швидше, ніж відновлення обсягів виробленої будівельної продукції, що свідчить про завершення раніше розпочатих будівельних проєктів, реалізацію контрактів укладених у попередні періоди та активізацію державних програм фінансування;

- інженерні споруди у структурі виробленої продукції відіграють ключову роль, а у обсягах реалізованої будівельної продукції більш вагомим є сегмент будівництва будівель.

Для більш детального аналізу стану та тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі проаналізуємо основні фінансові показники їх діяльності, які представлено у табл. 2.2.

Чистий дохід від реалізації підприємств будівельної галузі протягом 2013–2024 рр. переважно зростає, зокрема з 146432,1 млн грн у 2013 р. до 473554,4 у 2021 р., а у 2022 р. цей показник значно скорочується до 253885,9 млн грн (або на

46,4% порівняно з 2021 р.). 2023–2024 рр. характеризується відновленням (2023 р. – 367187,7 млн грн та у 2024 р. – 462135,7 млн грн), однак чистий дохід від реалізації у 2024 р. майже досяг докризового рівня (2021 р.).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності підприємств будівельної галузі протягом 2013–2024 рр., млн грн

Роки	Показники								
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати на виробництво продукції						Валовий операційний дохід	Чистий прибуток (збиток)
		Загальні витрати на виробництво продукції	З них за складовими витрат						
			матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	амортизація	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	інші витрати		
2013	146432,1	119438,6	101709,6	2955,1	10008,5	3672,8	1092,5	27752,8	-5893,2
2014	149823,4	119437,5	100571,7	2752,0	11083,7	4099,1	931,0	36158,7	-27948,8
2015	141716,8	114847,8	99143,9	2909,9	8625,4	3002,7	1165,9	25440,1	-25862,0
2016	169104,4	126832,0	109842,3	2952,5	10402,2	2210,5	1424,3	35654,8	-10553,0
2017	222483,3	180816,4	156560,2	4935,1	14925,3	3241,9	1154,0	40333,7	-5014,3
2018	301905,0	248663,7	216698,5	5581,0	19757,3	4567,7	2059,2	46905,6	4414,1
2019	371769,3	299903,5	257115,6	6487,1	25596,2	5686,0	5018,6	88877,0	13590,6
2020	414758,2	365340,7	315727,7	10606,0	27559,9	6089,7	5357,3	87124,6	-4448,9
2021	473554,4	353251,4	295627,6	10807,6	32754,8	7643,6	6417,7	124950,2	6068,3
2022	253885,9	208159,8	168492,7	10738,7	20489,8	4685,3	3753,3	65827,3	-19216,3
2023	367187,7	300384,9	259592,2	12019,7	22466,0	5066,5	1240,6	81092,4	1459,3
2024	462135,7	315737,0	267965,3	15021,5	25716,0	5697,4	1336,8	104430,4	-2491,5

\*сформовано автором за [24, 27, 167]

Загальні витрати на виробництво продукції підприємств будівельної галузі протягом 2013–2024 рр. зростали синхронно з доходами, а у структурі витрат домінують матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві, які протягом аналізованого періоду становлять більше 80% (найменша питома вага у 2022 р. – 80,94%, а найбільша у 2018 р. – 87,15%). Наведені показники у табл. 2.2 свідчать про високу матеріаломісткість галузі, її залежність від цін на ресурси та обмежений рівень технологічної капіталізації

Діяльність підприємств будівельної галузі протягом 2013–2017 рр., 2020 р., 2022 р. та 2024 р. характеризується збитковістю (2013 р. – (-5893,2) млн грн, 2014 р. – (-27948,8) млн грн, 2015 р. – (-25862,0) млн грн, 2016 р. – (-10553,0) млн грн, 2017 р. – (-5014,3) млн грн, 2020 р. – (-4448,9) млн грн, 2022 р. – (-19216,3) млн грн та 2024 р. – (-2491,5) млн грн). Отже, будівельна галузь демонструє низьку стабільність прибутковості та високу чутливість до кризових факторів.

Основні фінансові показники діяльності підприємств будівельної галузі за видами будівельної діяльності протягом 2013–2024 рр., млн грн наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності підприємств будівельної галузі за видами будівельної діяльності протягом 2013–2024 рр., млн грн\*

Роки	Показники								
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати на виробництво продукції						Валовий операційний дохід	Чистий прибуток (збиток)
		Загальні витрати на виробництво продукції	З них за складовими витрат						
			матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	амортизація	витрати на оплату праці	вдрагування на соціальні заходи	інші витрати		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Будівництво будівель</b>									
2013	97384,7	78918,0	69370,3	1661,5	5202,4	1894,1	789,8	21428,7	-4757,0
2014	108381,3	85829,7	73414,6	1623,1	7432,6	2760,6	598,9	27959,9	-24971,1
2015	85134,6	72297,1	63578,1	1681,0	4593,3	1626,9	817,8	16473,5	-23462,5
2016	99467,1	73908,7	64354,4	1763,9	5485,9	1226,6	1078,0	21783,9	-10224,4
2017	129451,0	105407,7	91888,7	3222,1	7781,0	1731,3	784,7	26013,8	-6259,3
2018	167785,1	140343,5	123696,7	2950,9	10195,8	2403,7	1096,4	29759,6	569,5
2019	202403,8	163983,5	141211,0	3386,8	13052,5	2941,3	3391,8	54101,6	6602,8
2020	205882,7	187988,4	163813,4	5097,3	12642,7	2850,4	3584,7	46009,7	-8312,7
2021	235453,6	177485,8	149740,8	5676,7	14746,4	3532,9	3789,0	74439,6	1102,1
2022	132568,8	113668,0	94324,8	5386,0	9202,1	2159,0	2596,0	36700,2	-19294,3
2023	184622,0	154821,9	137595,8	5148,9	9219,3	2168,3	689,7	39122,4	-999,4
2024	233648,1	166777,8	146202,3	7354,8	10224,5	2313,7	682,5	42313,4	-5138,6

## Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Будівництво споруд</b>									
2013	25416,3	20852,3	17084,2	727,4	207,3	780,7	187,0	3135,8	-1259,3
2014	22199,1	17554,9	14941,6	547,3	1370,7	511,0	184,4	5136,0	-1711,2
2015	34932,5	24840,8	21612,3	701,0	1804,3	582,1	141,0	5834,8	-1601,8
2016	39407,7	29716,3	26340,8	620,8	2218,7	390,0	146,1	7970,2	-502,5
2017	48278,0	40711,4	36065,4	875,5	3021,7	603,2	145,5	6819,7	632,3
2018	71210,2	59106,5	52365,6	1326,0	4077,9	892,4	444,7	9744,8	1554,6
2019	86802,8	72004,1	63001,7	1612,1	5504,4	1196,7	689,2	16992,9	2308,6
2020	125705,9	107256,9	95467,1	2369,5	7024,9	1497,4	898,0	25346,3	2452,9
2021	148901,2	112358,1	96469,2	2690,6	9495,2	2084,8	1618,3	31035,9	1540,7
2022	63210,3	49142,3	39326,5	2748,7	5426,4	1195,2	445,5	12982,5	-1744,9
2023	89348,5	73395,7	61900,8	3434,0	6457,1	1380,7	223,2	21991,5	-1710,5
2024	117971,6	78369,0	64539,3	3652,8	8144,8	1761,9	270,3	41057,3	-1046,5
<b>Спеціалізовані будівельні роботи</b>									
2013	23631,0	19668,3	15255,2	566,2	2733,2	998,0	115,8	3188,4	123,2
2014	19243,1	16052,9	12215,6	581,5	2280,5	827,5	147,8	3062,8	-1266,5
2015	21649,7	17709,9	13953,4	527,9	2227,9	793,7	207,1	3131,8	-797,7
2016	30229,7	23206,9	19147,2	567,8	2697,7	593,9	200,3	5900,7	173,9
2017	44754,3	34697,4	28606,1	837,5	4122,6	907,5	223,7	7500,1	612,6
2018	62909,7	49213,7	40636,2	1304,2	5483,6	1271,7	518,1	7401,2	2290,0
2019	82562,7	63915,9	52902,8	1488,2	7039,3	1548,0	937,6	17782,4	4679,2
2020	83169,6	70095,4	56447,2	3139,2	7892,4	1742,0	874,6	15768,5	1411,0
2021	89199,6	63407,4	49417,6	2440,3	8513,2	2025,8	1010,3	19474,7	3425,5
2022	58106,8	45349,5	34841,3	2604,1	5861,3	1331,1	711,7	16144,7	1822,9
2023	93217,2	72167,3	60095,6	3436,8	6789,6	1517,5	327,7	19978,5	4169,2
2024	110516,1	70590,1	57223,7	4013,9	7346,7	1621,8	384,1	21059,7	3693,6

\*сформовано автором за [24, 27, 167]

Найбільшим сегментом за обсягами доходів у будівельній галузі є будівництво будівель, де протягом 2013–2021 рр. відмічається зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 97384,7 млн грн до 235453,6 млн грн (або у 2,4 рази), водночас загальні витрати на виробництво продукції зростали пропорційно доходам, що свідчить про невисоку маржинальність.

У 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

скоротився до 132568,8 млн грн і є найменшим значення протягом аналізованого періоду. У 2023–2024 рр. відбулося відновлення аналізованого показника до 184622,0 млн грн та 233648,1 млн грн відповідно, хоча чистий прибуток за сегментом будівництво будівель залишається від’ємним, і лише у 2018–2019 рр. та 2021 р. їх діяльність була прибутковою. Матеріальні витрати складають значну частину витрат підприємств, і протягом аналізованого періоду становлять більше 75%, окрім того зростає частка витрат на оплату праці, що посилює тиск на маржу суб’єктів господарювання. Низька частка витрат на амортизацію свідчить про обмежену технологічну амортизацію. Наведені показники у табл. 2.3 свідчать, що сегмент будівництво будівель є ризиковим через високу залежність від платоспроможного попиту населення та інвестиційного клімату.

Наступним сегментом, що представлений у табл. 2.3 є будівництво споруд, де підприємства демонструють більш стабільні результати, зокрема чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростав з 25416,3 млн грн у 2013 р. до 148901,2 млн грн у 2021 р., у 2022 р. він скоротився до 63210,3 млн грн, з подальшим зростанням у 2023–2024 рр. до 89348,5 млн грн та 117971,6 млн грн відповідно. Варто зазначити, що 2013–2016 рр. та 2022–2024 рр. були збитковими, однак вона була менш масштабною ніж у сегменті будівництво будівель. Матеріальні витрати домінують у структурі витрат, однак частка витрат на оплату праці нижча, ніж у будівництві будівель, що пояснює відносно кращу стійкість маржі. Зазначений сегмент є більш стабільним і залежить від державного фінансування та інфраструктурних програм відновлення.

Сегмент спеціалізовані будівельні роботи характеризується, також як і попередні сегменти зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом 2013–2021 рр. з 23631,0 млн грн до 89199,6 млн грн, із подальшим їх зменшенням до 58106,8 млн грн, і їх зростанням до 93217,2 млн грн у 2023 р. та до 110516,1 млн грн у 2024 р., що перевищує докризовий період. Матеріальні витрати складають основну частку витрат

підприємства, проте співвідношення витрат та доходів підприємств є більш збалансованим. Підприємства, що надають спеціалізовані будівельні роботи були збитковими лише у 2014–2015 рр., у всі інші періоди їх діяльність була прибутковою. Такі результати свідчать про високу адаптивність сегменту, меншу капіталомісткість підприємств зазначеного сегменту та їх гнучку організаційну діяльність.

Для більш детального аналізу у табл. 2.4 наведемо баланс підприємств будівельної галузі протягом 2013–2024 рр.

Таблиця 2.4 – Баланс підприємств будівельної галузі протягом 2013–2024 рр., млн грн

Роки	Актив			Пасив				Баланс
	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	
2013	106121,7	186205,6	690,0	32190,9	86076,6	174428,6	321,2	293017,2
2014	95954,5	173151,8	468,3	3144,8	97502,4	168905,3	22,2	269574,6
2015	98109,7	213041,2	610,1	-16038,1	105550,8	222228,6	19,7	311761,0
2016	106877,6	212002,4	590,8	-14347,2	108333,8	225471,6	12,6	319470,8
2017	115884,1	253823,1	738,3	-20102,4	104965,0	285343,0	239,9	370445,5
2018	133976,9	328063,3	1420,8	-7080,1	110989,2	359278,8	273,1	463461,0
2019	146165,6	394884,6	765,2	12461,6	86435,0	442842,0	76,8	541815,4
2020	167573,4	428635,2	864,6	17766,3	83529,2	495677,3	100,3	597073,1
2021	165649,5	525008,4	740,0	33250,6	78188,9	579875,2	83,3	691398,0
2022	160474,7	527079,8	876,5	14100,6	85673,4	588223,8	433,3	688431,0
2023	155382,7	596670,3	896,9	27711,6	86528,3	638615,3	94,8	752949,9
2024	178796,6	640569,7	1003,7	21914,4	83319,2	714982,6	153,8	820370,0

\*сформовано автором за [107]

Наведені дані у табл. 2.4 свідчать про зростання масштабів діяльності

підприємств будівельної галузі, що відображається у зростанні валюти балансу з 293017,2 млн грн у 2013 р. до 820370,0 млн грн у 2024 р., тобто майже у 2,8 рази. Незважаючи на кризові явища в економіці України та початок повномасштабної війни у 2022 р., спостерігається активне нарощування активів.

У структурі активів підприємств будівельної галузі стабільно домінують оборотні активи, із планомірним зростанням їх частки у підсумку балансу, зокрема у 2013 р. їх частка становила 63,55%, а у 2024 р. – 78,08% (найбільша становила у 2023 р. – 79,24%), що свідчить про переважання короткострокових активів над інвестиціями в основні засоби. Це є характерною ознакою будівельної галузі, однак свідчить про обмеженість капіталовкладень у оновлення виробничої бази та технічне переоснащення підприємств. Зниження частки необоротних активів з 36,22% у 2013 р. до 21,79% у 2024 р. свідчить про відтермінування інвестицій у модернізацію підприємств через високі ризики та нестабільність зовнішнього середовища.

Особливу увагу у балансі підприємств будівельної галузі привертає динаміка власного капіталу, зокрема у 2013 р. він становить 32190,9 млн грн (або 10,99% у структурі балансу), а уже у 2015–2018 рр. фіксується його від’ємне значення, що свідчить про накопичення збитків та втрату фінансової рівноваги. З 2019 р. власний капітал набув додатного значення, однак його частка у структурі балансу є незначною, і з 2019 р. коливається у межах від 2,05% (найменше значення у 2022 р.) до 4,81% (найбільше значення у 2021 р.), у 2024 р. його частка складає 2,67%, що свідчить про критично низький рівень фінансової автономії підприємств будівельної галузі.

У структурі зобов’язань підприємств будівельної галузі переважають поточні зобов’язання, а їх загальний обсяг та частка у структурі балансу зростає з 174428,6 млн грн або 59,53% у 2013 р до 714982,6 млн грн або 87,15% 2024 р., що свідчить про значну кредиторську залежність підприємств та підвищений ризик ліквідності. Довгострокові зобов’язання підприємств будівельної галузі залишаються відносно стабільними, і становлять 86076,6 млн грн у 2013 р., а у 2024 р. – 83319,2 млн грн, що свідчить про обмежений

доступ підприємств до довгострокового фінансування та обережну кредитну політику банківського сектору.

Баланс підприємств будівельної галузі за видами будівельної діяльності протягом 2013–2024 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Баланс підприємств будівельної галузі за видами будівельної діяльності протягом 2013–2024 рр., млн грн\*

Роки	Актив			Пасив				Баланс
	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Будівництво будівель</b>								
2013	87312,9	130758,8	679,1	22329,6	78255,7	117888,5	277,0	218750,9
2014	82682,7	122694,1	462,7	34,0	89808,5	115980,8	16,1	205839,4
2015	84887,0	137093,0	603,5	-15331,5	96692,9	141208,0	14,0	222583,5
2016	85476,7	150938,6	579,2	-21051,5	96830,5	161203,4	12,1	236994,6
2017	94897,0	194238,3	718,8	-26369,8	93648,1	222337,1	238,7	289854,1
2018	109029,6	247156,4	1260,6	-18106,4	98877,0	276402,9	273,0	357446,5
2019	117559,8	293941,4	691,4	-6235,0	76889,8	341461,2	76,6	412192,6
2020	119672,3	308206,3	834,6	-9381,9	71404,0	366596,9	94,1	428713,2
2021	113035,8	374451,1	709,4	-1561,9	68728,3	421010,2	19,6	488196,3
2022	112386,9	375309,2	809,3	-15757,9	75961,9	427874,3	427,1	488505,4
2023	116330,3	416137,7	845,8	-6961,0	76717,0	463469,4	88,4	533313,8
2024	133859,7	446392,2	896,5	-7261,1	72372,2	515911,5	125,7	581148,4
<b>Будівництво споруд</b>								
2013	9600,9	36421,2	5,0	2854,2	4352,0	38815,7	5,1	46027,0
2014	7192,9	35581,2	4,0	477,0	3253,4	39043,8	4,0	42778,2
2015	7891,9	60525,9	5,0	-2681,0	4039,0	67059,7	5,1	68422,8
2016	9516,3	41265,2	5,5	-1675,5	6035,1	46427,5	0,1	50787,1
2017	11486,0	30900,3	6,0	729,2	5297,1	36365,8	0,1	42392,2
2018	13687,6	41471,9	144,8	3229,9	5415,0	46659,4	0,003	55304,4
2019	16340,5	50557,0	60,4	6828,9	5118,2	55010,8	0,004	66957,9

## Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2020	31411,7	64050,2	14,4	12764,7	4923,9	77787,6	–	95476,3
2021	35607,3	84429,5	10,6	14957,4	6373,3	98715,4	1,2	120047,4
2022	33934,5	83492,2	29,5	12156,6	6510,3	98789,3	–	117456,1
2023	21268,8	96137,9	34,6	12272,5	6432,7	98736,1	–	117441,4
2024	24225,3	102767,6	88,1	12189,5	6752,1	108139,4	–	127081,0
<b>Спеціалізовані будівельні роботи</b>								
2013	9207,8	19025,6	5,9	7007,0	3468,8	17724,4	39,1	28239,3
2014	6078,8	14876,5	1,7	2633,7	4440,4	13880,8	2,1	20957,0
2015	5330,8	15422,3	1,7	1974,4	4818,9	13960,9	0,6	20754,8
2016	11884,6	19798,5	6,0	8379,8	5468,2	17840,7	0,4	31689,1
2017	9501,1	28684,6	13,5	5538,1	6019,9	26640,1	1,1	38199,2
2018	11259,7	39435,0	15,4	7796,4	6697,2	36216,5	0,07	50710,1
2019	12265,3	50386,2	13,4	11867,7	4427,0	46369,9	0,2	62664,9
2020	16489,4	56378,7	15,6	14383,5	7201,3	51292,7	6,2	72883,7
2021	17006,4	66127,8	20,1	19855,1	3087,2	60149,6	62,5	83154,3
2022	14153,4	68278,5	37,7	17701,9	3201,2	61560,2	6,2	82469,5
2023	17783,6	84394,6	16,5	22400,0	3378,6	76409,7	6,4	102194,7
2024	20711,6	91409,9	19,1	16986,0	4194,8	90931,7	28,0	112140,6

\*сформовано автором за [107]

Якщо аналізувати баланс підприємств будівельної галузі за видами будівельної діяльності, то варто зазначити, що сегмент будівництво будівель є найбільшим за масштабами активів. Валюта балансу підприємств зазначеного сегменту зростає 218750,9 млн грн у 2013 р. до 581148,4 млн грн у 2024 р., і свідчить про значне розширення їх операційної діяльності. Основна частка серед активів припадає на оборотні активи, зокрема у 2013 р. вона складає 59,78%, а у 2024 р. – 76,81%, що зумовлено значними обсягами дебіторської заборгованості, незавершеного виробництва та отриманих авансів у межах проєктної діяльності.

Структура пасиву за сегментом будівництво будівель демонструє критичну проблему капіталізації, зокрема протягом 2015–2024 рр. власний капітал має від’ємне значення, і свідчить про накопичення збитків і фактичну залежність підприємств від зовнішнього фінансування. Поточні зобов’язання

підприємств зазначеного сегменту та їх частка у підсумку балансу зростають з 117888,5 млн грн або 53,89% у 2013 р. до 515911,5 млн грн або 88,77%, що свідчить про ризик ліквідності та залежність від короткострокових кредиторських ресурсів. Довгострокові зобов'язання у сегменті є відносно стабільними, хоча їх частка скорочується і у 2024 р. становить 12,45% (на порівняння у 2013 р. – 35,77%), і свідчить про обмежений доступ до довгострокового інвестиційного капіталу. Загалом сегмент будівництво будівель характеризується низьким рівнем фінансової автономії, високим борговим навантаженням та чутливістю до кризових коливань.

Сегмент будівництво споруд демонструє зростання валюти балансу з 46027,0 млн грн у 2013 р. до 127081,0 млн грн у 2024 р., що свідчить про розширення діяльності підприємств. Структура активів характеризується домінуванням оборотних активів, їх частка у підсумку балансу коливається з 67,08% (значення 2020 р.) до 88,46% (значення 2015 р.), у 2024 році їх частка складає 80,87%. Власний капітал підприємств у сегменті будівництво споруд залишається позитивним, окрім 2015 р. та 2016 р., і становить у 2024 р. – 12189,5 млн грн, що свідчить про фінансову стабільність аналізованих підприємств. Поточні зобов'язання у пасиві балансу займають значну частку (найменше значення у 2020 р. – 81,47%, а найвище у 2015 р. – 98,01%), а їх співвідношення з власним капіталом є менш критичним ніж у підприємств сегменту будівництво будівель.

Сегмент спеціалізованих будівельних робіт є найбільш фінансово стійким у порівнянні з попередніми сегментами, зокрема зростає валюта балансу з 28239,3 млн грн у 2013 р. до 112140,6 млн грн у 2024 р. Активи мають відносно збалансовану структуру, при цьому частка оборотних активів залишається високою і зростає протягом аналізованого періоду з 67,37% (або 19025,6 млн грн) у 2013 р. до 81,51% (або 91409,9 млн грн) у 2024 р., що відповідає переважанню короткострокових контрактів. Власний капітал підприємств сегменту спеціалізованих будівельних робіт є стабільно позитивним, і демонструє тенденцію до зростання з 7007,0 млн грн у 2013 р. до 16986,0 млн

грн у 2024 р., що свідчить про збереження їх фінансової рівноваги та високу адаптивність до криз. Поточні зобов'язання підприємств аналізованого сегменту є значними, однак їх співвідношення до активів є більш керованим, оскільки такі підприємства характеризуються меншою капіталомісткістю, а гнучкість їхньої бізнес-моделі дає змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проведений аналіз фінансових показників та балансу підприємств будівельної галузі дозволяє виокремити ключові тенденції фінансової динаміки, зокрема:

- висока залежність галузі від макроекономічних і безпекових чинників, зокрема інвестиційної активності, державного фінансування, кон'юнктури попиту тощо;

- циклічність динаміки доходів із різким падінням у період кризового шоку, що зумовлений початком повномасштабних військових дій на території країни (2022 р.);

- висока матеріаломісткість виробництва та структурна інерційність витрат, зокрема у структурі витрат домінують матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві, що підсилює ризики зростання собівартості в умовах інфляції;

- низький рівень технічної модернізації підприємств будівельної галузі, про що свідчать відносно невисока частка витрат на амортизацію;

- нестабільність прибутковості підприємств, що проявляється у високій волатильності фінансового результату протягом досліджуваного періоду;

- диференціація фінансової стійкості підприємств будівельної галузі за видами будівельної діяльності, зокрема найбільш вразливим сегментом є будівництво будівель, тоді як найбільш адаптивним – підприємства, що виконують спеціалізовані будівельні роботи;

- залежність фінансових результатів від інвестиційної активності та державного фінансування, зокрема періоди зростання доходів і прибутковості корелюють із розширенням інвестиційних програм та активізацією

інфраструктурного будівництва;

– низький рівень капіталізації, зокрема частка власного капіталу у структурі пасивів є низькою, а в окремі роки набувала від'ємного значення, що свідчить про накопичення боргів та проблеми з фінансовою стійкістю;

– висока залежність від кредиторської заборгованості та потреба в рефінансуванні операційної діяльності, що підтверджується домінуванням поточних зобов'язань у структурі боргу та вказує на підвищений фінансовий ризик;

– обмежений доступ до довгострокових інвестиційних ресурсів і кредитування, що підтверджується відносною стабільністю (та низькою динамікою довгострокових зобов'язань);

– балансова структура підприємств за видами будівельної діяльності підтверджує диференціацію фінансової стійкості, зокрема сегмент будівництво будівель характеризується від'ємним власним капіталом та критично високою часткою поточних зобов'язань, що формує системні ризики втрати платоспроможності. Поряд з тим підприємства, що виконують спеціалізовані будівельні роботи, мають більш збалансовану структуру пасивів та вищий рівень фінансової автономії;

– у середньостроковій перспективі формуються потенційні ризики, що зумовлено відсутністю належного зміцнення власного капіталу, попри зростання оборотних активів та одночасного збільшення поточних зобов'язань.

### 2.3 Діагностика стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в умовах кризи

Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи потребує перегляду традиційних підходів щодо планування, ресурсного забезпечення, формування конкурентних переваг тощо. Сучасне

кризове середовище характеризується поєднанням макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, енергетичної кризи, соціально-кадрових викликів, зміни регуляторних вимог (зокрема щодо енергоефективності та ESG-стандартів), порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, а також посилення конкуренції за інвестиційні державні проєкти відбудови. За умов кризи стратегічний розвиток вітчизняних підприємств не може бути орієнтований суто на зростання, адже ключовим завданням постає забезпечення стратегічної стійкості та здатності до адаптації в турбулентному середовищі.

Будівельна галузь є однією з найбільш чутливих до кризових коливань, а нестабільний попит, затримка фінансування, зміна вартості матеріалів та ресурсів тощо безпосередньо впливають на фінансову рівновагу та можливість реалізовувати довгострокові стратегічні плани. Саме тому управління стратегічним розвитком неможливе без попередньої діагностики рівня стратегічної стійкості підприємства.

У зв'язку з цим у межах даного підрозділу доцільно передусім розглянути сутність поняття «стратегічна стійкість підприємства», визначити його змістовне наповнення та місце в управлінні стратегічним розвитком підприємства. Існуючі підходи щодо сутності поняття «стратегічна стійкість» наведено у додатку В, табл. В.1. Узагальнюючи наведені дефініції можна виокремити ключові характеристики, які формують розуміння стратегічної стійкості, а саме:

– здатність досягати стратегічних цілей – стратегічна стійкість розглядається як цільова категорія, пов'язана з реалізацією стратегії підприємства [22, с. 221; 36, с. 5; 105; 164, с. 93];

– адаптивність до динамічного середовища – це одна з найбільш повторюваних характеристик поняття, стратегічна стійкість безпосередньо пов'язана із здатністю підприємства адаптуватися, проводити трансформації та реалізовувати керовані зміни [22, с. 221; 36, с. 5; 41, с. 211; 88, с. 112; 100, с. 186; 120, с. 89; 164, с. 93];

– формування та збереження конкурентних переваг – стратегічна

стійкість фактично ототожнюється з довгостроковою конкурентною позицією підприємства [41, с. 211; 88, с. 112; 91, с. 12; 100, с. 186; 162, с. 150];

– фінансова стабільність – стратегічна стійкість на думку деяких авторів неможлива без фінансової стабільності (ліквідності, платоспроможності, рентабельності) [88, с. 112; 100, с. 186; 120, с. 89];

– збереження цілісності (системної єдності підприємства) та гармонійного розвитку – тобто стратегічна стійкість розглядається з позиції системного підходу, коли підприємство розглядається як цілісна соціально-економічна система [105; 115, с. 123–124; 164, с. 93];

– інноваційність та гнучкість – тобто здатність до трансформацій (оновлення, перетворення) та якісних змін [36, с. 5; 91, с. 12; 120, с. 89];

– динамічність та процесний характер (проактивні трансформації) – тобто стратегічна стійкість є не статичним станом, а процесом (динамічною здатністю до розвитку) [36, с. 5; 58, с. 15; 173, с. 85].

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновки, що стратегічна стійкість (як зазначають більшість авторів) є багатовимірною та динамічною характеристикою діяльності підприємства, що поєднує цільову орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства із здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому ключовими домінантами є: формування та збереження конкурентних переваг, забезпечення фінансової стабільності, підтримка системної цілісності підприємства, інноваційність, гнучкість і процесний характер розвитку. Варто зазначити, що стратегічна стійкість не є статичним станом, оскільки за своєю природою є динамічною здатністю підприємства до адаптації, трансформації та реалізації стратегічних змін. Разом з тим у конкретний момент часу стратегічна стійкість проявляється у певному рівні стану підприємства, що може бути кількісно вимірний із використанням відповідної системи показників.

Таким чином, на нашу думку, під стратегічною стійкістю слід розуміти інтегральну характеристику підприємства, що відображає його динамічну здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей шляхом формування і

збереження конкурентних переваг, підтримки фінансової стабільності, системної цілісності та гармонійного розвитку, реалізуючи інноваційні, адаптивні й проактивні зміни в умовах динамічного середовища. Стратегічна стійкість, поряд із динамічною природою, у визначений момент часу відображається як вимірюваний рівень стану підприємства, що може бути формалізований через систему індикаторів та інтегральних показників.

Отже, стратегічна стійкість може бути оцінена через систему індикаторів та інтегральних показників, що відображають рівень збалансованості функціонування підприємства, його здатність протистояти дестабілізуючим впливам та забезпечувати досягнення довгострокових стратегічних цілей. Разом з тим багатовимірність поняття «стратегічна стійкість» обумовлює необхідність її декомпозиції на окремі складові (підвиди), що відображають різні аспекти функціонування підприємства. Складові (підвиди) стратегічної стійкості, що виділяються авторами у науковій літературі згруповано у табл. 2.6.

Наведені підходи авторів щодо виокремлення складових (підвидів) стратегічної стійкості у табл. 2.6 свідчать про відсутність єдиного універсального підходу до її структуризації. Разом з тим спостерігається певне дублювання окремих складових, зокрема ресурсної, кадрової, фінансової складових, що потребує уточнення їх економічної природи та функціонального призначення. Зазначене зумовлює не механічне узагальнення найбільш уживаних складових (підвидів) стратегічної стійкості, а потребу у формуванні логічно впорядкованої структури, що відповідала б її сутнісному наповненню, а також враховувала специфіку функціонування підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

Варто зазначити, що більшість авторів (табл. 2.6) формують перелік складових стратегічної стійкості переважно за функціональним підходом (фінанси, виробництво, маркетинг, кадри), що відображає традиційну структуру управління підприємством. Проте стратегічна стійкість характеризує не окремі функціональні підсистеми, а відображає здатність зберігати цілісність,

адаптивність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6 – Складові (підвиди) стратегічної стійкості\*

Автор, джерело	Складові												
	операційна (виробнича)	фінансова	інституційна	технологічна (інноваційно-технологічна, техніко-технологічна)	кадрова (соціальна)	маркетингова	екологічна	ринкова (комерційна)	логістична (бізнес-процесів)	ресурсна	інвестиційно-інноваційна	управлінська	економічна
Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. [22, с. 221–222]	+	+		+	+	+	+						
Дуброва О. [58, с. 17]	+	+		+	+	+	+						
Заборовець К. [65, с. 151]		+			+			+	+	+			
Крисько Ж. [88, с. 112]		+		+	+			+					
Мохонько Г. [105]	+	+			+	+	+				+	+	
Олійник А., Криївський М., Крихівська Н. [115, с. 124]	+	+		+	+	+	+						
Островець В., Качмарський І. [120, с. 88]	+	+	+								+		
Федотова І. [164, с. 93]	+	+		+	+	+	+				+		+

\*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Окрім того, виокремлення кадрової, фінансової та ресурсної складових у різних комбінаціях фактично відображає різні аспекти економічного потенціалу підприємства, хоча в кризових умовах зазначені складові виконують різні функціональні ролі. Зокрема фінансова складова є системоутворюючою, оскільки визначає рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, забезпечує доступ до зовнішніх і внутрішніх джерел

фінансування та формує економічне підґрунтя реалізації стратегічних рішень і розвитку. Кадрова складова є стратегічно важливою з огляду на потребу збереження, відтворення та розвитку ключових компетенцій та навичок, професійного та інтелектуального потенціалу, що забезпечує адаптивність підприємства та його здатність до інноваційних і організаційних трансформацій. Ресурсна є базовою основою забезпечення безперервної діяльності підприємства, оскільки формує матеріально-технічне, сировинне та енергетичне забезпечення виробничих процесів, визначаючи операційну стабільність підприємства.

Враховуючи природу стратегічної стійкості, формування складових має ґрунтуватися на виокремленні стратегічно значущих вимірів довгострокової діяльності підприємства. Ключовими критеріями відбору складових є:

- системність – складові мають охоплювати всі ключові стратегічні контури життєздатності підприємства;
- невзаємозамінність – кожна складова має відображати окремий вимір, а не дублювати інші;
- стратегічна релевантність – складові мають впливати на можливість функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах динамічного середовища.

З огляду на це при проведенні діагностики стратегічної стійкості підприємства пропонується не обмежуватися лише тими складовими, що найчастіше зустрічаються в наукових дослідженнях, а доповнити та структурно впорядкувати їх відповідно до логіки забезпечення стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Саме тому ми пропонуємо виокремити шість системних складових стратегічної стійкості, а саме фінансову, операційну, ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську. Розглянемо їх більш детально.

Фінансова складова характеризує здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, платоспроможність та забезпечувати фінансування розвитку (перелік показників для її оцінювання наведено у табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники для оцінювання фінансової складової ( $F$ ) стратегічної стійкості підприємства\*

№	Показники	Формула для розрахунку	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Нормативне значення	
				<i>min</i>	<i>max</i>
$F_1$	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	Стимулятор	0,2	0,6
$F_2$	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Стимулятор	0,8	2,0
$F_3$	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Активи}}$	Стимулятор	0,15	0,7
$F_4$	Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}}$	Стимулятор	0	0,10
$F_5$	Коефіцієнт рентабельності продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	Стимулятор	0	0,15

\*розроблено автором

Операційна складова відображає ефективність основної діяльності підприємства та його здатність виконувати зобов'язання перед контрагентами (перелік показників для її оцінювання наведено у табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники для оцінювання операційної складової ( $O$ ) стратегічної стійкості підприємства\*

№	Показники	Формула для розрахунку	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Нормативне значення	
				<i>min</i>	<i>max</i>
$O_1$	Коефіцієнт операційної рентабельності	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	Стимулятор	0	0,1
$O_2$	Коефіцієнт валової рентабельності	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	Стимулятор	0	0,2
$O_3$	Частка операційних витрат у чистому доході	$\frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Чистий дохід}}$	Дестимулятор	0,7	1,0
$O_4$	Оборотність активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість активів}}$	Стимулятор	0,3	1,5
$O_5$	Оборотність дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість дебіторської заборгованості}}$	Стимулятор	1,0	4,0

\*розроблено автором

Ринкова складова характеризує позицію підприємства на ринку та його

конкурентність на ньому, а також його здатність утримувати або розширювати обсяги діяльності (перелік показників для її оцінювання наведено у табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники для оцінювання ринкової складової ( $Mr$ ) стратегічної стійкості підприємства\*

№	Показники	Формула для розрахунку	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Нормативне значення	
				<i>min</i>	<i>max</i>
$Mr_1$	Темп приросту виручки за рік, %	$\frac{(\text{Чист. дохід}_t - \text{Чист. дохід}_{t-1})}{\text{Чист. дохід}_{t-1}} \cdot 100\%$	Стимулятор	-5	15
$Mr_2$	Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки	$\left( \left( \frac{\text{Чистий дохід}_t}{\text{Чистий дохід}_{t-3}} \right)^{1/3} - 1 \right) \cdot 100\%$	Стимулятор	-5	12
$Mr_3$	Темп приросту валового прибутку, %	$\frac{(\text{Вал. приб.}_t - \text{Вал. приб.}_{t-1})}{\text{Вал. приб.}_{t-1}} \cdot 100\%$	Стимулятор	-5	30
$Mr_4$	Частка ринку, %	$\frac{\text{Чистий дохід}_{\text{компанії}}}{\text{Чистий дохід}_{\text{ринку}}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0	2
$Mr_5$	Частка на субринку, %	$\frac{\text{Чистий дохід}_{\text{компанії}}}{\text{Чистий дохід}_{\text{субринку}}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0	3

Примітка: від'ємні значення ( $Mr_1$  та  $Mr_2$ ) є допустимими для кризових періодів

\*розроблено автором

Інноваційно-технологічна складова характеризує рівень модернізації виробничої бази, а також здатність підприємства впроваджувати нові технології і підтримувати інноваційний розвиток (перелік показників для її оцінювання наведено у табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники для оцінювання інноваційно-технологічної складової ( $IT$ ) стратегічної стійкості підприємства\*

№	Показники	Формула для розрахунку	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Нормативне значення	
				<i>min</i>	<i>max</i>
1	2	3	4	5	6
$IT_1$	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Вартість введених основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Стимулятор	0	0,4

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
$IT_2$	Коефіцієнт зносу	$\frac{\text{Амортизація}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Дестимулятор	0,3	0,8
$IT_3$	Коефіцієнт фондівддачі	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Стимулятор	0,5	2,5
$IT_4$	Частка нематеріальних активів у структурі активів	$\frac{\text{Нематеріальні активи}}{\text{Валюта балансу}}$	Стимулятор	0	0,03
$IT_5$	Коефіцієнт придатності	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Стимулятор	0,2	0,8

\*розроблено автором

Кадрова складова характеризує стан людського капіталу, сформованість компетенцій, навичок та здатність підприємства забезпечувати їх розвиток (перелік показників для її оцінювання наведено у табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники для оцінювання кадрової складової ( $P$ ) стратегічної стійкості підприємства\*

№	Показники	Формула для розрахунку	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Нормативне значення	
				<i>min</i>	<i>max</i>
$P_1$	Продуктивність праці, тис. грн / особу	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньообліова чисельність персоналу}}$	Стимулятор	300	1500
$P_2$	Прибуток на 1-го працівника, тис. грн / особу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньообліова чисельність персоналу}}$	Стимулятор	10	200
$P_3$	Частка витрат на оплату праці у доході, %	$\frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Чистий дохід}}$	Дестимулятор	10	60
$P_4$	Дохід на 1 грн витрат на персонал	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Фонд оплати праці}}$	Стимулятор	0,5	3,5
$P_5$	Темп зростання фонду оплати праці, %	$\frac{(\text{Фонд оплати праці}_t - \text{Фонд оплати праці}_{t-1})}{\text{Фонд оплати праці}_{t-1}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0	20

\*розроблено автором

Управлінська складова відображає якість стратегічного управління,

ефективність системи ризик-менеджменту та здатність підприємства швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

У випадку оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства методично обґрунтованим є проведення анкетного опитування, оскільки об'єкт вимірювання має переважно нематеріальний, а процесний та організаційний характер і не відображається повною мірою у фінансовій звітності. На відміну від фінансової, операційної та інших складових, які можуть бути кількісно оцінені на основі балансу, звіту про фінансові результати чи іншої звітності підприємства, управлінська стійкість характеризує якість стратегічного управління, наявність системи ризик-менеджменту, рівень формалізації управлінських процедур, здатність до адаптивного реагування на зміни середовища функціонування тощо. Ці аспекти не мають прямого числового відображення у звітності підприємства, але саме вони визначають здатність підприємства підтримувати довгострокову життєздатність в умовах кризи.

Саме тому оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства варто проводити на підставі анкетного опитування. Використання структурованої, формалізованої анкети із використанням нормування результатів дозволить інтегрувати якісні характеристики управління у загальну кількісну модель без втрати наукової обґрунтованості. Анкету для проведення експертного оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства представлено у додатку Г, табл. Г.1.

Далі наведемо методикау розрахунку стратегічної стійкості підприємства будівельної галузі в умовах кризи.

Нормування показників (табл. 2.7–2.11) буде проводитися у діапазоні від 0 до 1 за наступними формулами:

– для стимуляторів:

$$X_{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2.1)$$

де  $X_{norm}$  – нормоване значення показника;

$X_i$  – фактичне значення  $i$ -го показника;

$X_{min}$  – мінімально допустиме (порогове) значення показника;

$X_{max}$  – максимально допустиме (еталонне або нормативне) значення показника;

– для дестимуляторів:

$$X_{norm} = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}}. \quad (2.2)$$

Значення, що виходять за межі  $[0; 1]$ , доцільно обмежувати якщо  $X_{norm} < 0 \rightarrow 0$ , якщо  $X_{norm} > 1 \rightarrow 1$ .

Для кожного показника (табл. 2.7–2.11) розраховується:

- фактичне значення;
- нормоване значення за формулами (2.1–2.2);
- всі значення приводяться до інтервалу  $[0; 1]$ .

Оскільки всі показники мають однакову вагу, використаємо середнє арифметичне нормованих значень за формулами:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^5 F_i^{norm}}{5}, \quad (2.3)$$

$$O = \frac{\sum_{i=1}^5 O_i^{norm}}{5}, \quad (2.4)$$

$$Mr = \frac{\sum_{i=1}^5 Mr_i^{norm}}{5}, \quad (2.5)$$

$$IT = \frac{\sum_{i=1}^5 IT_i^{norm}}{5}, \quad (2.6)$$

$$P = \frac{\sum_{i=1}^5 P_i^{norm}}{5}, \quad (2.7)$$

де  $F, O, Mr, IT, P$  – інтегральні показники фінансової, операційної,

ринкової, інноваційно-технологічної та кадрової складових стратегічної стійкості підприємства;

$F_i^{norm}$ ,  $O_i^{norm}$ ,  $Mr_i^{norm}$ ,  $IT_i^{norm}$ ,  $P_i^{norm}$  – нормовані значення фінансових показників в межах складових (фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної та кадрової) стратегічної стійкості підприємства;

5 – кількість показників.

Оскільки для оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства використовується анкетне опитування (додаток Г, табл. Г.1), у межах якого відповіді респондентів оцінюються за уніфікованою шкалою від 0 до 1, та мають однакову вагу, розрахунок інтегральних значень доцільно здійснювати на основі середнього арифметичного.

Оцінювання проводиться за чотирма змістовими блоками:

- блок 1 – стратегічне управління ( $Mn_1$ );
- блок 2 – система управління ризиками та внутрішнього контролю ( $Mn_2$ );
- блок 3 – організаційна гнучкість ( $Mn_3$ );
- блок 4 – оперативність управління ( $Mn_4$ ).

На першому етапі визначається середнє арифметичне значення оцінок у межах кожного блоку управлінської складової стратегічної стійкості підприємства за формулою:

$$Mn_i = \frac{\sum_{j=1}^{k_i} x_{ij}}{k_i}, \quad (2.8)$$

де  $Mn_i$  – значення  $i$ -го блоку управлінської складової ( $Mn_1$ ,  $Mn_2$ ,  $Mn_3$ ,  $Mn_4$ );

$x_{ij}$  – оцінка (відповідь експерта) за  $j$ -м питанням  $i$ -го блоку анкети, що приймає значення у межах  $[0; 1]$ ;

$k_i$  – кількість питань у відповідному блоці.

Загальний показник управлінської складової розраховується за формулою:

$$Mn = \frac{\sum_{i=1}^4 Mn_i}{4}, \quad (2.9)$$

де  $Mn$  – інтегральне значення управлінської складової стратегічної стійкості підприємства.

Інтегральний показник стратегічної стійкості ( $SS$ ) розраховується за наступною формулою:

$$SS = \frac{F + O + Mr + IT + P + Mn}{6}. \quad (2.10)$$

Шкалу для інтерпретації інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Інтерпретація інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства\*

Рівень $SS$	Інтерпретація	Характеристика
1	2	3
0–0,20	Критичний	Вкрай низький рівень стратегічної стійкості. Підприємство має суттєві дисбаланси у одній або більше сферах (фінансовій, операційній, ринковій, інноваційно-технологічній, кадровій). Відсутня системність в управлінні ризиками, розвитком підприємства тощо. Висока ймовірність втрати платоспроможності та / або конкурентних позицій у разі посилення кризових чинників. Необхідне термінове впровадження антикризових заходів та реструктуризація системи управління
0,21–0,40	Низький	Низький рівень стратегічної стійкості. Окремі складові функціонують, однак система є фрагментарною та недостатньо збалансованою. Підприємство здатне реагувати на незначні зміни зовнішнього середовища, однак залишається вразливим до комплексних або тривалих кризових впливів. На підприємстві є потреба систематизувати управлінські процеси, посилити фінансову та операційну стабільність
0,41–0,60	Помірний (задовільний)	Прийнятний рівень стратегічної стійкості. Підприємство демонструє відносну збалансованість складових, забезпечує стабільність основної діяльності та здатне адаптуватися до помірної турбулентності середовища. Водночас існують окремі зони ризику, які потребують оптимізації. Необхідне посилення окремих складових стратегічної стійкості підприємства

Кінець табл. 2.12

1	2	3
0,61–0,75	Достатній	Достатній рівень стратегічної стійкості. Підприємство має збалансовану структуру ресурсів, ефективну систему управління та здатне підтримувати фінансову рівновагу та конкурентні позиції. Адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища забезпечується на належному рівні. Стратегічні механізми функціонують системно та інтегровано
0,76–1,0	Високий	Високий рівень стратегічної стійкості. Підприємство характеризується фінансовою надійністю, ефективністю операційної діяльності, сильною ринковою позицією, інноваційною активністю та зрілою управлінською системою. Забезпечується проактивне управління ризиками, формуються довгострокові конкурентні переваги та активізується розвиток підприємства навіть в умовах підвищеної невизначеності

\*розроблено автором

Проведемо апробацію запропонованої методики діагностики стратегічної стійкості за матеріалами підприємств будівельної галузі, зокрема ТОВ «Каскад-будінвест», м. Вінниця (кількість працівників станом на 2024 р. – 20 осіб) та ТОВ «Будівельний альянс груп», м. Хмельницький (кількість працівників станом на 2024 р. – 300 осіб). Варто зазначити, що від чисельності працівників підприємства безпосередньо впливає на кількість респондентів, які залучаються до анкетного оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства. Це обумовлено необхідністю забезпечення репрезентативності результатів опитування та врахування позицій працівників, залучених до управлінських та організаційних процесів.

З огляду на це, для ТОВ «Каскад-будінвест», яке має невелику чисельність персоналу до анкетного опитування планується залучити 15 респондентів, що дозволяє охопити переважну більшість управлінського та інженерно-технічного персоналу товариства. До складу респондентів входитимуть керівники підприємства, керівники структурних підрозділів, інженерно-технічні працівники, а також працівники, які безпосередньо беруть участь у плануванні, організації та контролі виконання будівельних робіт.

Для підприємства ТОВ «Будівельний альянс груп», на якому працює значно більшість чисельності працівників, до анкетного опитування буде

залучено 25 респондентів. До цієї групи належать аналогічні групи працівників, як в ТОВ «Каскад-будінвест». Такий підхід формування вибірки респондентів, дозволяє забезпечити достатній рівень об'єктивності оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства, а також врахувати думки працівників, які мають досвід у реалізації управлінських процесів, прийнятті управлінських рішень і ті, хто безпосередньо бере участь у плануванні, організації та контролі виконання будівельних робіт.

Для початку проведемо оцінювання показників фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної та кадрової складових стратегічної стійкості досліджуваних підприємств за формулами, що представлені у табл. 2.7–2.11, а результати згрупуємо у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати оцінювання показників фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової складових стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест» та ТОВ «Будівельний альянс груп»\*

Показник	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Підприємство / Показники	
		ТОВ «Каскад-будінвест»	ТОВ «Будівельний альянс груп»
1	2	3	4
Фінансова складова ( <i>F</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
<i>F</i> <sub>1</sub>	Стимулятор	0,344	0,242
<i>F</i> <sub>2</sub>	Стимулятор	1,116	1,266
<i>F</i> <sub>3</sub>	Стимулятор	0,014	0,072
<i>F</i> <sub>4</sub>	Стимулятор	0,014	0,016
<i>F</i> <sub>5</sub>	Стимулятор	0,034	0,01
Операційна складова ( <i>O</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
<i>O</i> <sub>1</sub>	Стимулятор	0,038	0,010
<i>O</i> <sub>2</sub>	Стимулятор	0,058	0,038
<i>O</i> <sub>3</sub>	Дестимулятор	1,008	1,0
<i>O</i> <sub>4</sub>	Стимулятор	0,421	1,632
<i>O</i> <sub>5</sub>	Стимулятор	2,18	2,871
Ринкова складова ( <i>Mr</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
<i>Mr</i> <sub>1</sub>	Стимулятор	-5,786	97,580
<i>Mr</i> <sub>2</sub>	Стимулятор	1,890	-22,9
<i>Mr</i> <sub>3</sub>	Стимулятор	76,47	11,519

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4
$Mr_4$	Стимулятор	0,03	0,18
$Mr_5$	Стимулятор	0,03	0,21
Інноваційно-технологічна складова (IT) стратегічної стійкості підприємства			
$IT_1$	Стимулятор	0,024	0,292
$IT_2$	Дестимулятор	0,696	0,592
$IT_3$	Стимулятор	2,063	21,657
$IT_4$	Стимулятор	0,00002	0,0001
$IT_5$	Стимулятор	0,304	0,408
Кадрова складова (P) стратегічної стійкості підприємства			
$P_1$	Стимулятор	3697,205	1562,123
$P_2$	Стимулятор	126,185	15,63
$P_3$	Дестимулятор	52,256	0,104
$P_4$	Стимулятор	0,0191	9,604
$P_5$	Стимулятор	0,389	0,966

\*розраховано автором за даними звітності підприємств [155, 156]

Нормовані значення показників фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової складових стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест» та ТОВ «Будівельний альянс груп» розраховано за формулами (2.1–2.2) і наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Нормовані значення показників фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової складових стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест» та ТОВ «Будівельний альянс груп»\*

Показник	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Показники	
		ТОВ «Каскад-будінвест»	ТОВ «Будівельний альянс груп»
1	2	3	4
Фінансова складова (F) стратегічної стійкості підприємства			
$F_1^{norm}$	Стимулятор	0,360	0,105
$F_2^{norm}$	Стимулятор	0,263	0,388
$F_3^{norm}$	Стимулятор	0	0
$F_4^{norm}$	Стимулятор	0,140	0,160
$F_5^{norm}$	Стимулятор	0,227	0,067
	$F$	0,198	0,144

Кінець табл. 2.14

1	2	3	4
Операційна складова ( <i>O</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
$O_1^{norm}$	Стимулятор	0,380	0,10
$O_2^{norm}$	Стимулятор	0,290	0,190
$O_3^{norm}$	Дестимулятор	0	0
$O_4^{norm}$	Стимулятор	0,101	1,0
$O_5^{norm}$	Стимулятор	0,393	0,624
<i>O</i>		0,233	0,383
Ринкова складова ( <i>Mr</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
$Mr_1^{norm}$	Стимулятор	0	1,0
$Mr_2^{norm}$	Стимулятор	0,405	0
$Mr_3^{norm}$	Стимулятор	1,0	0,470
$Mr_4^{norm}$	Стимулятор	0,015	0,090
$Mr_5^{norm}$	Стимулятор	0,010	0,070
<i>Mr</i>		0,286	0,326
Інноваційно-технологічна складова ( <i>IT</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
$IT_1^{norm}$	Стимулятор	0,060	0,730
$IT_2^{norm}$	Стимулятор	0,208	0,416
$IT_3^{norm}$	Дестимулятор	0,218	1,0
$IT_4^{norm}$	Стимулятор	0,001	0,003
$IT_5^{norm}$	Стимулятор	0,173	0,347
<i>IT</i>		0,132	0,499
Кадрова складова ( <i>P</i> ) стратегічної стійкості підприємства			
$P_1^{norm}$	Стимулятор	1,0	1,0
$P_2^{norm}$	Стимулятор	0,611	0,030
$P_3^{norm}$	Дестимулятор	0,155	0,998
$P_4^{norm}$	Стимулятор	0	1,0
$P_5^{norm}$	Стимулятор	0,019	0,048
<i>P</i>		0,357	0,615

\*розраховано автором за даними табл. 2.13

Далі проведемо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості на підставі анкетного опитування (анкету наведено у додатку Г, табл. Г.1). До оцінювання у ТОВ «Каскад-будінвест» залучено 15 працівників підприємства, що відповідає особливостям формування вибірки для підприємства з невеликою чисельністю персоналу та дозволяє охопити більшість працівників. Результати анкетного оцінювання для цього

підприємства наведено у додатку Г, табл. Г.2.

Оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості для ТОВ «Будівельний альянс груп», яке характеризується значно більшою чисельністю персоналу, проведено на основі анкетування 25 респондентів. Результати анкетного оцінювання для цього підприємства наведено у додатку Г, табл. Г.3.

За наведеними даними розрахуємо значення управлінської складової ( $Mn$ ) стратегічної стійкості підприємств за формулою (2.9):

$$Mn_{\text{ТОВ «Каскад-будінвест»}} = \frac{0,583 + 0,6 + 0,577 + 0,547}{4} = 0,577,$$

$$Mn_{\text{ТОВ «Будівельний альянс груп»}} = \frac{0,658 + 0,624 + 0,672 + 0,634}{4} = 0,647.$$

Графічна інтерпретація складових стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест» та ТОВ «Будівельний альянс груп» представлено на рис. 2.13.

Для визначення узгодженості думок експертів щодо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості здійснимо перевірку через компактність оцінок, і використаємо середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Чим менше значення коефіцієнту варіації, тим більш узгодженим є експертні судження. У прикладних дослідженнях зазвичай вважають, що коефіцієнт варіації не має перевищувати 33 %, якщо він менше 25 %, то узгодженість можна вважати доброю, а якщо менший за 15 % – високою.

Для кожного питання анкети спочатку розраховується середня оцінка за  $j$ -м питанням:

$$\bar{m}_j = \frac{\sum_{i=1}^k m_{ij}}{k}, \quad (2.11)$$

де  $\bar{m}_j$  – середня оцінка за  $j$ -м питанням;

$m_{ij}$  – оцінка  $i$ -го експерта за  $j$ -м питанням;

$k$  – кількість експертів.

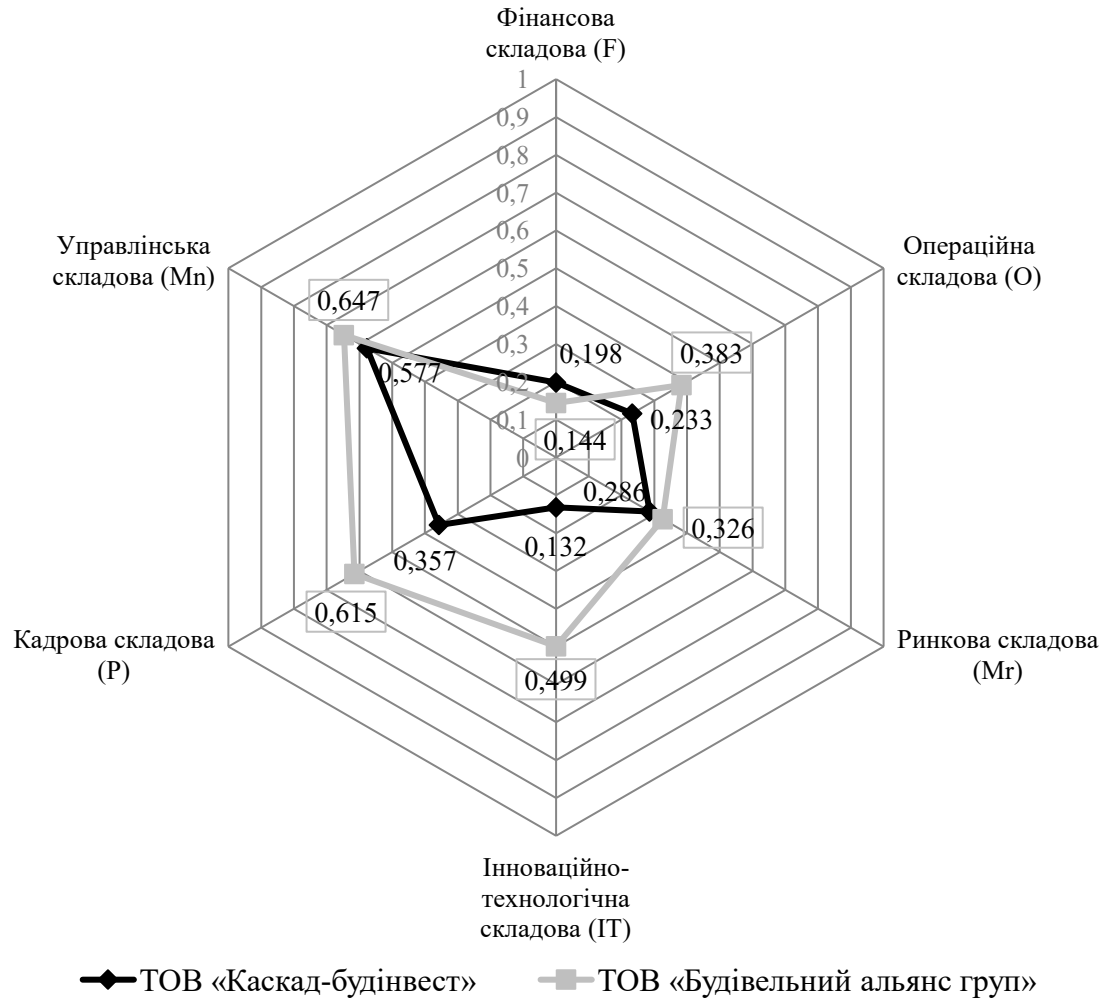


Рисунок 2.13 – Графічна інтерпретація складових стратегічної стійкості

TOV «Каскад-будінвест» та TOV «Будівельний альянс груп»\*

\*побудовано автором

Далі обчислюється середньоквадратичне відхилення за формулою:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (m_{ij} - \bar{m}_j)^2}{k}}, \quad (2.12)$$

де  $\sigma_j$  – середньоквадратичне відхилення за  $j$ -м питанням.

Після цього визначається коефіцієнт варіації за формулою:

$$V_j = \frac{\sigma_j}{\bar{m}_j} \cdot 100\% . \quad (2.13)$$

Результати розрахунків узгодженості думок експертів щодо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест» (результати експертного опитування наведено у додатку Г, табл. Г.2) представимо у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Результати розрахунків узгодженості думок експертів щодо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест»\*

Питання	Середня оцінка	$\sigma$	$V, \%$
1.1	0,583	0,118	20,20
1.2	0,600	0,122	20,41
1.3	0,583	0,118	20,20
1.4	0,517	0,111	21,10
1.5	0,633	0,125	19,69
2.1	0,600	0,122	20,41
2.2	0,633	0,125	19,69
2.3	0,550	0,100	18,18
2.4	0,567	0,111	19,51
2.5	0,650	0,122	18,84
3.1	0,633	0,125	19,69
3.2	0,600	0,122	20,41
3.3	0,417	0,118	28,28
3.4	0,650	0,122	18,84
3.5	0,583	0,118	20,20
4.1	0,567	0,111	19,51
4.2	0,550	0,100	18,18
4.3	0,567	0,111	19,51
4.4	0,450	0,100	22,22
4.5	0,600	0,122	20,41

\*розраховано автором

Отримані результати (табл. 2.15) свідчать, що за всіма результатами коефіцієнт варіації не перевищує 33%, а фактично змінюється в межах від 18,18 % до 28,28 %. Це означає, що оцінки експертів є достатньо компактними, а отже, думки експертів щодо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест» можна вважати узгодженими.

Далі проведемо розрахунок узгодженості думок експертів щодо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Будівельний альянс груп» (результати експертного опитування наведено у додатку Г, табл. Г.3) представимо у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати розрахунків узгодженості думок експертів щодо оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Будівельний альянс груп»\*

Питання	Середня оцінка	$\sigma$	$V, \%$
1.1	0,61	0,124	20,34
1.2	0,66	0,120	18,18
1.3	0,61	0,124	20,34
1.4	0,61	0,124	20,34
1.5	0,8	0,122	15,31
2.1	0,59	0,120	20,34
2.2	0,63	0,125	19,83
2.3	0,64	0,124	19,39
2.4	0,6	0,122	20,41
2.5	0,66	0,120	18,18
3.1	0,73	0,121	16,55
3.2	0,7	0,100	14,29
3.3	0,66	0,120	18,18
3.4	0,64	0,124	19,39
3.5	0,63	0,125	19,83
4.1	0,65	0,122	18,84
4.2	0,63	0,125	19,83
4.3	0,64	0,124	19,39
4.4	0,63	0,125	19,83
4.5	0,62	0,125	20,15

\*розраховано автором

Отримані результати (табл. 2.16) свідчать, що оцінки експертів за всіма результатами питаннями є достатньо компактними та узгодженими, оскільки коефіцієнт варіації не перевищує 33%, а фактично змінюється в межах від 14,29 % до 20,41 %. Це свідчить про відсутність суттєвих розбіжностей у сприйнятті експертами управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Будівельний альянс груп».

Таким чином, можна переходити до розрахунку інтегрального показника стратегічної стійкості підприємств, який розраховується за формулою (2.10):

$$SS_{\text{ТОВ «Каскад-будінвест»}} = \frac{0,198 + 0,233 + 0,286 + 0,132 + 0,357 + 0,577}{6} = 0,297 ,$$

$$SS_{\text{ТОВ «Будівельний альянс груп»}} = \frac{0,144 + 0,383 + 0,326 + 0,499 + 0,615 + 0,647}{6} = 0,436 .$$

За результатами апробації запропонованої методики діагностики стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі встановлено, що її рівень є не достатнім. Розрахований інтегральний показник стратегічної стійкості для ТОВ «Каскад-будінвест» становить 0,297, що відповідає низькому рівню стратегічної стійкості, а для ТОВ «Будівельний альянс груп» – 0,436, що відповідає помірному (задовільному) рівню стратегічної стійкості. Отже, друге підприємство має вищий запас адаптивності до кризових умов, більш збалансовану структуру внутрішніх складових, а також кращі передумови для збереження конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

Оцінювання фінансової складової показало, що саме вона є найслабшою в обох підприємств (ТОВ «Каскад-будінвест» – 0,198, ТОВ «Будівельний альянс груп» – 0,144), що свідчить про наявність суттєвих обмежень, щодо забезпечення фінансової рівноваги, автономності та платоспроможності. Особливо проблемним є коефіцієнт фінансової стійкості, нормоване значення в обох випадках дорівнює нулю. Варто зазначити, що низький рівень фінансової складової досліджуваних підприємств підтверджується фінансовою звітністю підприємств. Зокрема ТОВ «Каскад-будінвест» попри зростання чистого

доходу у 2024 р. до 127036,0 тис. грн і чистого прибутку до 6381,9 тис. грн у підприємства зберігається відносно слабка фінансова основа, оскільки власний капітал становить 69778,0 тис. грн при валюті балансу 205747,8 тис. грн, а поточні зобов'язання – 135969,8 тис. грн. [156], тобто підприємство істотно залежить від короткострокових джерел фінансування. Водночас у ТОВ «Каскад-будінвест» довгострокові зобов'язання відсутні, а обсяг інших поточних зобов'язань є значним – 123697 тис. грн, одночасно зросла дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2024 р. до 42375,1 тис. грн, тоді як кошти та їх еквіваленти зменшилися до 604,2 тис. грн [156], що підтверджує обмежену ліквідність і пояснює низькі оцінки фінансової складової. Щодо ТОВ «Будівельний альянс груп», то його власний капітал у 2024 р. становить 95814,0 тис. грн, при значному зростанні довгострокових кредитів до 15674,0 тис. грн і поточних зобов'язань до 446827,0 тис. грн (зокрема кредиторської заборгованості за одержаними авансами 376249,0 тис. грн) [155], тобто підприємство навантажене зобов'язаннями, що цілком узгоджено з невисокою оцінкою фінансової складової.

Операційна складова є відносно слабкою у аналізованих підприємств (ТОВ «Каскад-будінвест» – 0,233, ТОВ «Будівельний альянс груп» – 0,383), ще дає підстави стверджувати що ТОВ «Будівельний альянс груп» ефективніше використовує активи та краще підтримує операційну результативність. Водночас для обох підприємств проблемним є показник частки операційних витрат у доході, нормоване значення якого дорівнює нулю, що вказує на високий рівень витрато місткості основної діяльності.

Ринкова складова обох підприємства має близькі значення, зокрема 0,286 у ТОВ «Каскад-будінвест» та 0,326 у ТОВ «Будівельний альянс груп», що свідчить про обмежені ринкові позиції підприємств та відсутність суттєвої частки ринку чи субрини. Разом з тим, структура ринкової складової відрізняється у аналізованих підприємств, для ТОВ «Каскад-будінвест» сильним є високий темп приросту валового прибутку, а для ТОВ «Будівельний альянс груп» – високий річний приріст виручки. Що дає підстави стверджувати,

що на ринкову позицію підприємств суттєво впливають короткострокові коливання обсягів реалізації продукції та надання послуг.

Найбільш виразна різниця простежується за інноваційно-технологічною складовою, оскільки її значення для ТОВ «Каскад-будінвест» становить 0,132, а для ТОВ «Будівельний альянс груп» – 0,499. Це свідчить про значно кращий інноваційно-технологічний потенціал у другого підприємства, зокрема за рахунок оновлення основних засобів та ефективнішого використання наявної виробничої бази. Низький показник інноваційно-технологічної складової у ТОВ «Каскад-будінвест» вказує на технологічне обмеження довгострокового розвитку, що в перспективі може відобразитися на зниженні його продуктивності, ускладненні адаптації до вимог ринку та послабленні конкурентних переваг.

Кадрова складова демонструє істотну диференціацію між досліджуваними підприємствами, зокрема для ТОВ «Каскад-будінвест» вона становить 0,357, а для ТОВ «Будівельний альянс груп» – 0,615. Більш високий результат у другого підприємства свідчить про кращу результативність використання людського капіталу та такими показниками як дохід на 1 грн витрат на персонал та відносно прийнятною структурою витрат на оплату праці. Отже, ТОВ «Будівельний альянс груп» має більш стійку кадрову позицію для реалізації стратегічних цілей.

Найвище значення серед усіх складових припадає на управлінську складову стратегічної стійкості (ТОВ «Каскад-будінвест» – 0,577, ТОВ «Будівельний альянс груп» – 0,647), що свідчить про відносно кращий розвиток стратегічного управління, управління ризиками, внутрішнього контролю, організаційної гнучкості та оперативності управління. Тому управлінська складова в обох випадках є компенсаторним фактором, який частково стримує вплив інших слабших складових стратегічної стійкості.

Узагальнюючи результати дослідження слід зазначити, що ТОВ «Каскад-будінвест» характеризується фрагментарною структурою стратегічної стійкості, в якій відносно кращі значення мають управлінська,

кадрова та ринкова складові, що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо довгострокового розвитку та його високу чутливість до посилення кризових впливів. Щодо ТОВ «Будівельний альянс груп», то воно має більш збалансовану структуру стратегічної стійкості, а найсильнішими складовими є кадрова, управлінська та інноваційно-технологічна, а отже, підприємство має кращі передумови для адаптації до кризових умов.

Отримані інтегральні значення стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі загалом узгоджуються з даними їх фінансової звітності підприємств будівельної галузі, зокрема нижчі значення інтегрального показника супроводжуються слабшими параметрами фінансової автономії, ліквідності, стану основних засобів, структури зобов'язань, а вищі значення відповідають кращим характеристикам операційної результативності, ресурсного потенціалу та збалансованості діяльності.

Таким чином, апробація запропонованої діагностики стратегічної стійкості підприємства будівельної галузі в умовах кризи підтвердила її практичну придатність. Методика дозволяє встановити не лише загальний рівень стратегічної стійкості підприємства, а виявити проблемні зони у розрізі окремих складових, що створює аналітичну основу для розробки адресних управлінських рішень щодо їх зміцнення в умовах кризи.

## Висновки до другого розділу

1. У роботі встановлено, що функціонування підприємств будівельної галузі відбувається в умовах макроекономічної нестабільності і тривалого впливу безпекових і структурних криз. Така ситуація змінює попит, забезпечення ресурсами та негативно впливає на інвестиційну активність населення. Аналіз динаміки основних макроекономічних показників (ВВП, інфляції, облікової ставки та валютного курсу) свідчить про циклічність та

високу чутливість до кризових шоків явищ. Така ситуація обумовлює нестабільність фінансового середовища, скорочення інвестицій та суттєве зростання ймовірності ризиків реалізації будівельних проєктів. При цьому періоди відновлення економіки формують фундамент і потенціал стратегічного розвитку, оскільки інвестиційна активність у будівництві залежить від загальноекономічної кон'юнктури та наявних безпекових умов. Така ситуація свідчить про доцільність урахування фактичного стану економіки та безпекової ситуації при ухваленні управлінських рішень на рівні розробки стратегії розвитку підприємств будівельної галузі.

2. На основі проведеного аналізу обґрунтовано, що безпекові, енергетичні, соціально-кадрові та інституційно-правові фактори суттєво впливають на функціонування підприємств будівельної галузі та формують специфічні умови їх розвитку. Вплив війни на розвиток будівельної галузі є однозначно негативним, однак така ситуація формує віддалену потребу у відновленні інфраструктурних об'єктів, об'єктів житлового будівництва та енергетики. При цьому скорочення короткострокових програм будівництва негативно впливає на фінансовий стан забудовників, однак розробка стратегічного плану відновлення потребуватиме залучення значної кількості суб'єктів будівельного ринку. Однією з важливих проблем є дефіцит робочої сили та відставання рівня оплати праці, що посилює конкуренцію за персонал і негативно впливає на розвиток підприємств. Нормативні зміни та нові регуляторні обмеження пов'язані із гармонізацією з вимогами ЄС, формують нові перспективи стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі. У результаті відбувається дисбаланс нових вимог і стратегічних перспектив з існуючими реаліями розвитку вітчизняного будівельного ринку.

3. Будівельна галузь відіграє вагомую роль у структурі національної економіки, оскільки формує матеріальну основу розвитку виробничої та соціальної інфраструктури і характеризується значним мультиплікативним ефектом. Розвиток цієї галузі стимулює попит у суміжних сферах, включаючи виробництво будівельних матеріалів, металургію, транспорт, інжиніринг,

фінансові послуги та інші напрями. Створення значної кількості робочих місць у будівництві забезпечує додаткову зайнятість у пов'язаних галузях, формуючи кумулятивний ефект. Галузь виступає індикатором інвестиційної активності держави, що проявляється у динаміці валової доданої вартості та обсягів виконаних робіт. Однак у кризових умовах її функціонування супроводжується структурними змінами, що обумовлює необхідність аналізу тенденцій розвитку з урахуванням інвестиційних, фінансових та кадрових параметрів.

4. Враховуючи актуальні ризики та загрози, що негативно впливають на українську економіку з 2014 року, у роботі проаналізовано динаміку змін індексу будівельної продукції та обсягів виробництва. При цьому найбільш вагоме скорочення показників відбулося у 2022 році, що обумовлено початком війни, міграцією трудових ресурсів та призупиненням більшості проєктів. Поступово відбулося відновлення галузі та адаптація до нових реалій функціонування, що яскраво прослідковується у динаміці кількості суб'єктів господарювання, конкурентного тиску та структурних трансформацій. Обсяги виробленої та реалізованої будівельної продукції чітко відповідають загальноекономічним тенденціям і свідчать про наявний потенціал стратегічного розвитку після завершення війни.

5. Особливе значення для суб'єктів господарювання та їх стратегічного розвитку набуває стратегічна стійкість. Зазначена категорія розглядається як комплексна, багатовимірна характеристика, що поєднує досягнення стратегічних цілей із здатністю адаптуватися до змін середовища. Вона охоплює такі ключові риси, як формування та утримання конкурентних переваг, забезпечення фінансової стабільності, підтримка цілісності системи та розвиток на інноваційній основі. Ця категорія має динамічний характер і відображає здатність підприємства до трансформацій і реалізації керованих змін. Стратегічна стійкість може бути оцінена з використанням відповідного науково-методичного підходу.

6. Розроблений у роботі науково-методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної стійкості підприємства базується на використанні системи

показників, які охоплюють фінансову, операційну, ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську складові. Таке оцінювання передбачає нормування показників у межах від 0 до 1 з подальшим розрахунком інтегральних індикаторів за кожною складовою. Управлінська складова привертає найбільше уваги і визначається за результатами анкетного опитування з подальшою агрегацією оцінок за окремими блоками. Запропонований підхід дозволяє кількісно відобразити рівень збалансованості функціонування підприємства та його здатність протидіяти дестабілізуючим впливам, з подальшим прийняттям управлінських рішень стратегічного характеру.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [4, 6, 9, 12].

### **3 ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ**

#### **3.1 Механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи**

Проведена у другому розділі діагностика передумов та обмежень стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи дозволила встановити наявність значних викликів для їх розвитку, що проявляються у фінансовій нестабільності, посиленні конкурентного тиску, обмеженості ресурсної бази, а також підвищенні рівня ризиків господарської діяльності. Такі умови зумовлюють необхідність формування комплексного механізму управління стратегічним розвитком підприємств, який би враховував загрози зовнішнього середовища та внутрішні можливості підприємства. Важливою передумовою формування такого механізму є стратегічна стійкість підприємства, яка як зазначено у підрозділі 2.3, відображає динамічну здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей шляхом формування і збереження конкурентних переваг, підтримки фінансової стабільності, системної цілісності та гармонійного розвитку, реалізуючи інноваційні, адаптивні й проактивні зміни в умовах динамічного середовища. Стратегічна стійкість формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства та є важливою передумовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме наявність достатнього її рівня забезпечує здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища. У межах проведеного оцінювання було визначено, що її формування ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних складових, зокрема фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової та управлінської, які в комплексі характеризують потенціал підприємства до стабільного функціонування та стратегічного розвитку.

Варто зазначити, що між стратегічною стійкістю та стратегічним

розвитком наявний взаємозалежний і взаємообумовлений зв'язок. З одного боку, достатній рівень стратегічної стійкості створює необхідні передумови для впровадження управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу та реалізації стратегічних трансформацій. З іншого боку, ефективна реалізація стратегічного розвитку сприяє підвищенню рівня стратегічної стійкості підприємства, оскільки забезпечує модернізацію ресурсної бази, розвиток інноваційно-технологічного потенціалу, зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності управлінських процесів. У результаті формується циклічний взаємозв'язок, за якого стратегічна стійкість є підґрунтям для реалізації стратегічного розвитку, тоді як стратегічний розвиток посилює стратегічну стійкість підприємства, розширюючи його можливості адаптації до змін зовнішнього середовища та протидії викликам і загрозам. Таким чином, стратегічна стійкість і стратегічний розвиток перебувають у циклічній взаємодії, у межах якої кожна з цих категорій є як передумовою, так і результатом функціонування іншого. Разом з тим, такий взаємозв'язок доцільно розглядати не лише як циклічний, але й як еволюційний процес, що відбувається за спіралеподібною траєкторією розвитку. Кожен етап стратегічного розвитку підприємства, за умови його ефективного реалізації, формує новий, вищий рівень стратегічної стійкості, який, у свою чергу, створює передумови для переходу до наступного якісного нового етапу стратегічних трансформацій. Водночас можливим є і протилежний сценарій, за якого неефективна реалізація стратегічних рішень може призвести до зниження рівня стратегічної стійкості підприємства.

За таких умов стратегічний розвиток підприємства будівельної галузі в умовах кризи не може здійснюватися спонтанно або фрагментарно, а потребує цілеспрямованого управління, що ґрунтується на системному поєднанні цілей, ресурсних можливостей, організаційних механізмів, інструментів та інших складових. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи, який графічно зображено на рис. 3.1.

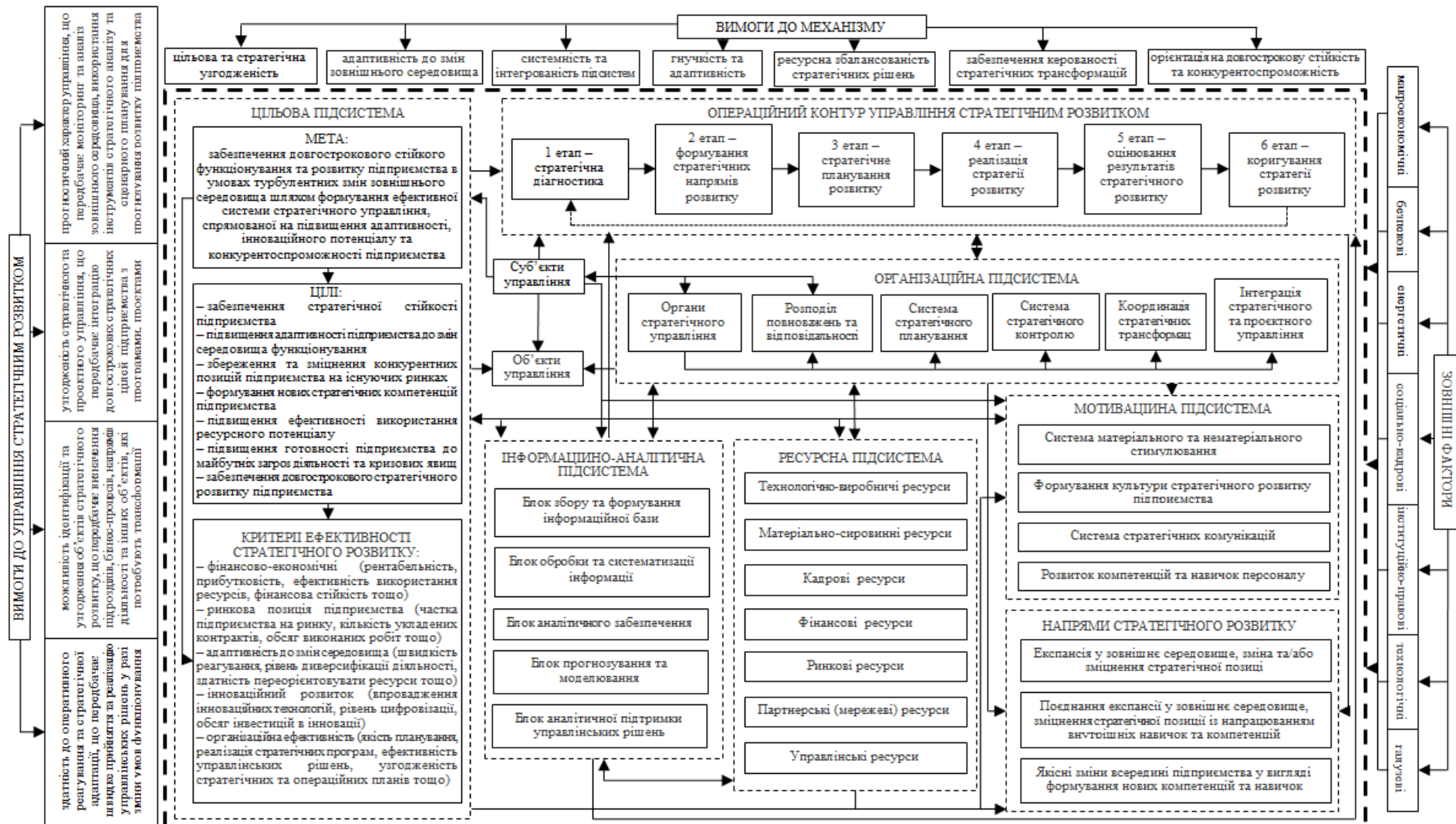


Рисунок 3.1 – Механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі\*

\*розроблено автором

Наведений на рис. 3.1 механізм базується на поєднанні взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують формування, реалізацію та коригування стратегічних рішень на рівні підприємства. Водночас ефективність функціонування зазначеного механізму залежить від дотримання певних вимог, які визначають принципи його побудови та функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З огляду на специфіку функціонування підприємств будівельної галузі, а також підвищений рівень загроз та ризиків в умовах кризи, механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі має відповідати низці ключових вимог. Передусім він має забезпечувати цільову та стратегічну узгодженість управлінських рішень, тобто всі окреслені управлінські дії мають бути спрямовані на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, узгодження стратегічних ініціатив із загальною стратегією підприємства.

Важливою вимогою до механізму є адаптивність до змін зовнішнього середовища, що передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни інституційних та ринкових умов, технологічний розвиток, конкурентне середовище тощо. Це особливо актуально для підприємств будівельної галузі, які залежать від державної політики у сфері будівництва, інвестиційних процесів та розвитку інфраструктури.

Також механізм управління стратегічним розвитком підприємства має базуватися на системності та інтегрованості підсистем, що передбачає узгоджену взаємодію визначених підсистем (цільової, інформаційно-аналітичної, організаційної, ресурсної мотиваційної та інших). Такий підхід забезпечує комплексний характер стратегічних рішень та сприяє підвищенню ефективності їх реалізації.

Не менш важливою є вимогою гнучкість та адаптивність механізму, що забезпечує можливість коригування управлінських рішень при зміні умов функціонування та результатів реалізації заходів, що спрямовані на управління стратегічним розвитком підприємства.

Важливим аспектом є ресурсна збалансованість стратегічних рішень, що передбачає узгодження стратегічних цілей із наявними та потенційними ресурсними можливостями підприємства на основі визначення пріоритетності їх реалізації.

Механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі має забезпечувати керованість стратегічних трансформацій, що передбачає можливість їх координації, управління ризиками, контроль результатів реалізації стратегічних рішень тощо.

Водночас важливою вимогою до механізму є орієнтація на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства, що передбачає формування передумов задля підвищення його стратегічної стійкості, зміцнення ринкових позицій, забезпечення довгострокового розвитку тощо в умовах кризових трансформацій економічного середовища.

Окрім наведених вимог до ефективного функціонування механізму особливого значення набуває формування системи вимог до управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі. Такі вимоги мають забезпечувати орієнтацію механізму на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства, що передбачає формування передумов для підвищення його стратегічної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах кризових трансформацій зовнішнього середовища. Таким чином, вимоги до управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи є наступними:

- здатність до оперативного реагування та стратегічної адаптації, що передбачає швидке прийняття та реалізацію управлінських рішень у разі зміни умов функціонування підприємства, зокрема під впливом макроекономічних інституційних, безпекових, ресурсних чи інших факторів;

- можливість ідентифікації та узгодження об'єктів стратегічного розвитку, що передбачає визначення підрозділів, бізнес-процесів, напрямів діяльності та інших об'єктів, які потребують трансформації або модернізації;

- узгодженість стратегічного та проектного управління, що передбачає

інтеграцію довгострокових стратегічних цілей підприємства з інвестиційними програмами, програмами розвитку та окремими проектами, реалізація яких забезпечує досягнення визначених стратегічних орієнтирів;

Підприємства будівельної галузі не функціонують ізольовано, адже на їх діяльність постійно впливає сукупність зовнішніх факторів, зокрема макроекономічного, безпекового, енергетичного, соціально-кадрового, інституційно-правового, технологічного та галузевого характеру (ці фактори було проаналізовано у підрозділах 2.1 та 2.2). саме тому під час формування механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі необхідно обов'язково враховувати вплив зовнішнього середовища. Ігнорування таких факторів або реагування на них виключно постфактум формує реактивну модель управління, яка в сучасному турбулентному середовищі є недостатньо ефективною. Натомість стратегічне управління має ґрунтуватися на випереджальному підході, що передбачає своєчасну ідентифікацію загроз та можливостей, прогнозування варіантів можливих змін у зовнішньому середовищі та прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві з урахуванням очікуваних трансформацій. Варто зазначити, що фактори зовнішнього середовища можуть як уповільнювати, так і обмежувати стратегічний розвиток підприємств, так і формувати нові можливості для їх зростання.

Зокрема, макроекономічні фактори (темпи економічного зростання, інфляція, облікова ставка НБУ, курс валют тощо) можуть знижувати темпи розвитку підприємств у період економічної кризи, або, навпаки, стимулювати розвиток у разі зростання інвестицій у будівництво, інфраструктурні проекти тощо. Безпекові фактори, що зумовлені військовими діями в Україні, руйнуванням інфраструктури, логістичними обмеженнями та іншими негативними процесами, створюють значні бар'єри для стабільного функціонування вітчизняних підприємств, проте водночас формують додатковий попит на будівельні роботи, відновлення об'єктів, розвиток інфраструктури тощо. Енергетичні фактори проявляються через наявні умови

енергопостачання, вартість енергоресурсів, що безпосередньо впливає на собівартість будівельної продукції та ритмічність процесів в будівництві. Соціально-кадрові фактори пов'язані із міграційними процесами, доступністю кваліфікованої робочої сили, соціальним забезпеченням та змінами на ринку праці, можуть обмежувати кадровий потенціал або стимулювати впровадження нових підходів до управління персоналом на підприємстві. Інституційно-правові фактори характеризуються стабільністю регуляторного середовища, вимогами законодавства, ефективністю функціонування державних інститутів в країні, державними програмами підтримки та механізмами фінансування будівельних проєктів. Технологічні фактори пов'язані із впровадженням (використанням) сучасного обладнання, матеріалів, поширенням інноваційних будівельних технологій та цифровізацією управління проєктами в будівельній сфері, що можуть підвищувати ефективність діяльності підприємства. Окрему роль відіграють галузеві фактори, які відображають специфіку розвитку будівельного ринку, структуру попиту на будівельну продукцію, рівень конкуренції, а також інвестиційну активність у галузі. У сукупності перелічені фактори формують середовище функціонування підприємств будівельної галузі, визначають наявні ризики та можливості їх розвитку.

Цільовий блок механізму управління стратегічним розвитком визначає спрямованість управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій із орієнтацією на довгострокові пріоритети розвитку підприємства будівельної галузі. До його складу віднесено (рис. 3.1) мету стратегічного розвитку, систему стратегічних цілей, а також критерії оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень.

Метою стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі є забезпечення його довгострокового стійкого функціонування та розвитку в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища шляхом формування ефективної системи стратегічного управління, спрямованої на підвищення адаптивності, інноваційного потенціалу та його конкурентоспроможності. Досягнення зазначеної мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних

стратегічних цілей зокрема:

- забезпечення стратегічної стійкості підприємства;
- підвищення адаптивності підприємства до змін середовища функціонування;
- збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках;
- формування нових стратегічних компетенцій підприємства;
- підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу;
- підвищення готовності підприємства до майбутніх загроз діяльності та кризових явищ;
- забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Оцінювання результативності реалізації стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі, доцільно здійснювати на основі системи критеріїв ефективності, що відображають ключові результати функціонування та розвитку підприємства, і до них належать:

- фінансово-економічні, що характеризують рентабельність діяльності, прибутковості, ефективності використання ресурсів, рівень фінансової стійкості та інші показники економічної ефективності;
- ринкова позиція підприємства, яка характеризується часткою підприємства на ринку, кількістю укладених контрактів, обсягами виконаних будівельних робіт, стабільністю портфеля замовлень тощо;
- адаптивність до змін середовища, що проявляється швидкістю реагування, рівнем диверсифікації діяльності, здатністю переорієнтовувати ресурси та коригувати стратегічні напрями розвитку тощо;
- інноваційний розвиток, що характеризується впровадженням інноваційних технологій, рівнем цифровізації, обсягами інвестицій в інновації та технологічне оновлення;
- організаційна ефективність, що відображає якість планування, реалізацію стратегічних програм, ефективність управлінських рішень, узгодженість стратегічних та операційних планів підприємства тощо.

Узгодженість мети, стратегічних цілей та критеріїв ефективності забезпечує цілісність цільового блоку, можливість оцінювання результативності стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі та коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наступними елементами механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі, які потребують розгляду є суб'єкти та об'єкти управління, взаємодія яких забезпечує реалізацію стратегічних рішень і досягнення визначених стратегічних орієнтирів розвитку. До суб'єктів управління стратегічним розвитком підприємства належать особи, органи управління, структурні підрозділи, які беруть участь у формуванні, прийнятті, реалізації, координації та контролі стратегічних управлінських рішень. Їх діяльність спрямована на визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства будівельної галузі, забезпечення ефективного використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища тощо. Основні суб'єкти управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі охарактеризовані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика ключових суб'єктів управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі\*

Суб'єкти	Основні повноваження
1	2
Власники (засновники, акціонери)	Визначають загальні стратегічні пріоритети розвитку підприємства, формують довгострокове бачення його функціонування, приймають ключові стратегічні рішення щодо розширення ринків збуту, інвестування, диверсифікації тощо
Вища ланка управління (керівник підприємства, генеральний директор, правління)	Визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, формують і реалізують стратегічну політику, координують діяльність стратегічних підрозділів, приймають стратегічні рішення та забезпечують їх інтеграцію у систему управління підприємством
Функціональні керівники та керівники структурних підрозділів	Беруть участь у розробці та реалізації стратегій розвитку підприємства, стратегічних програм і проектів у межах відповідних напрямів діяльності, забезпечують реалізацію стратегічних завдань на рівні підрозділів

Кінець таблиці 3.1

1	2
Спеціалізовані підрозділи стратегічного розвитку, планування тощо	Здійснюють стратегічний аналіз, прогнозування змін у зовнішньому середовищі, оцінювання загроз та ризиків діяльності, підготовку стратегій розвитку, стратегічних планів, програм і сценаріїв стратегічного розвитку підприємства
Менеджери проєктів та керівники стратегічних програм	Забезпечують практичну реалізацію стратегічних ініціатив, інвестиційних і інноваційних проєктів, програм модернізації, технологічного переоснащення, цифровізації та розширення діяльності підприємства, здійснюють координацію виконання проєктів

\*сформовано автором

У сукупності зазначені суб'єкти формують систему стратегічного управління підприємством, у межах якої забезпечують розробку, реалізацію та контроль стратегічних рішень, що спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства будівельної галузі.

Об'єктами управління у межах механізму (рис. 3.1) є сукупність процесів, ресурсів, результатів діяльності підприємства, на які спрямовано управлінський вплив суб'єктів управління з метою забезпечення стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі. З огляду на функціонування підприємств будівельної галузі до об'єктів управління належать:

– ресурсний потенціал підприємства, що включає технологічно-виробничі, матеріальні, кадрові, фінансові, ринкові, партнерські та управлінські ресурси;

– бізнес-процеси, що охоплюють основні та допоміжні процеси підприємства будівельної галузі, взаємодію із замовниками та партнерами, що сприяють забезпеченню ефективності функціонування підприємства;

– виробничо-технологічний потенціал підприємства, який включає рівень технологічного оснащення, застосування сучасних технологій та використання інноваційних матеріалів в будівництві, а також ефективну організацію виробничих процесів;

– інвестиційна діяльність підприємства пов'язана із залученням фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних, інноваційних та

інфраструктурних проєктів, оновлення наявних і впровадження нових технологій;

– інноваційний розвиток, що передбачає впровадження цифрових рішень, нових технологій у будівництво, використання сучасних матеріалів і підвищення технологічного рівня діяльності підприємства;

– ринкова діяльність та стратегічна позиція підприємства, що охоплює формування портфеля замовлень, розширення ринків збуту, вихід на нові сегменти ринку, взаємодію із замовниками та партнерами, а також зміцнення конкурентних позицій;

– стратегічні компетенції підприємства, що формуються у вигляді професійних навичок персоналу, управлінських здібностей, знань та досвіду у реалізації складних будівельних проєктів та здатності ефективно використовувати наявні та створювати нові конкурентні переваги;

– організаційно-управлінські процеси, що включають стратегічне планування, координацію діяльності підрозділів, управління проєктами, а також реалізацію стратегії та програм розвитку підприємства;

– рівень стратегічної стійкості, що відображає здатність підприємства протидіяти кризовим явищам, адаптуватися до змін середовища функціонування, забезпечення стабільності та результативності діяльності у довгостроковій перспективі.

Визначення суб'єктів та об'єктів управління дозволяє окреслити межі управлінського впливу в межах механізму та сформувати систему взаємодії між учасниками управлінського процесу і ключовими елементами діяльності підприємства, на які спрямований стратегічний вплив. Однак для забезпечення практичної реалізації стратегічних орієнтирів розвитку підприємства необхідно визначити чіткий операційний контур управління стратегічним розвитком, який відображає логічну послідовність етапів стратегічного управління та забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення та практичні дії. Деталізований перелік складових операційного контуру управління стратегічним розвитком наведено на рис. 3.2.

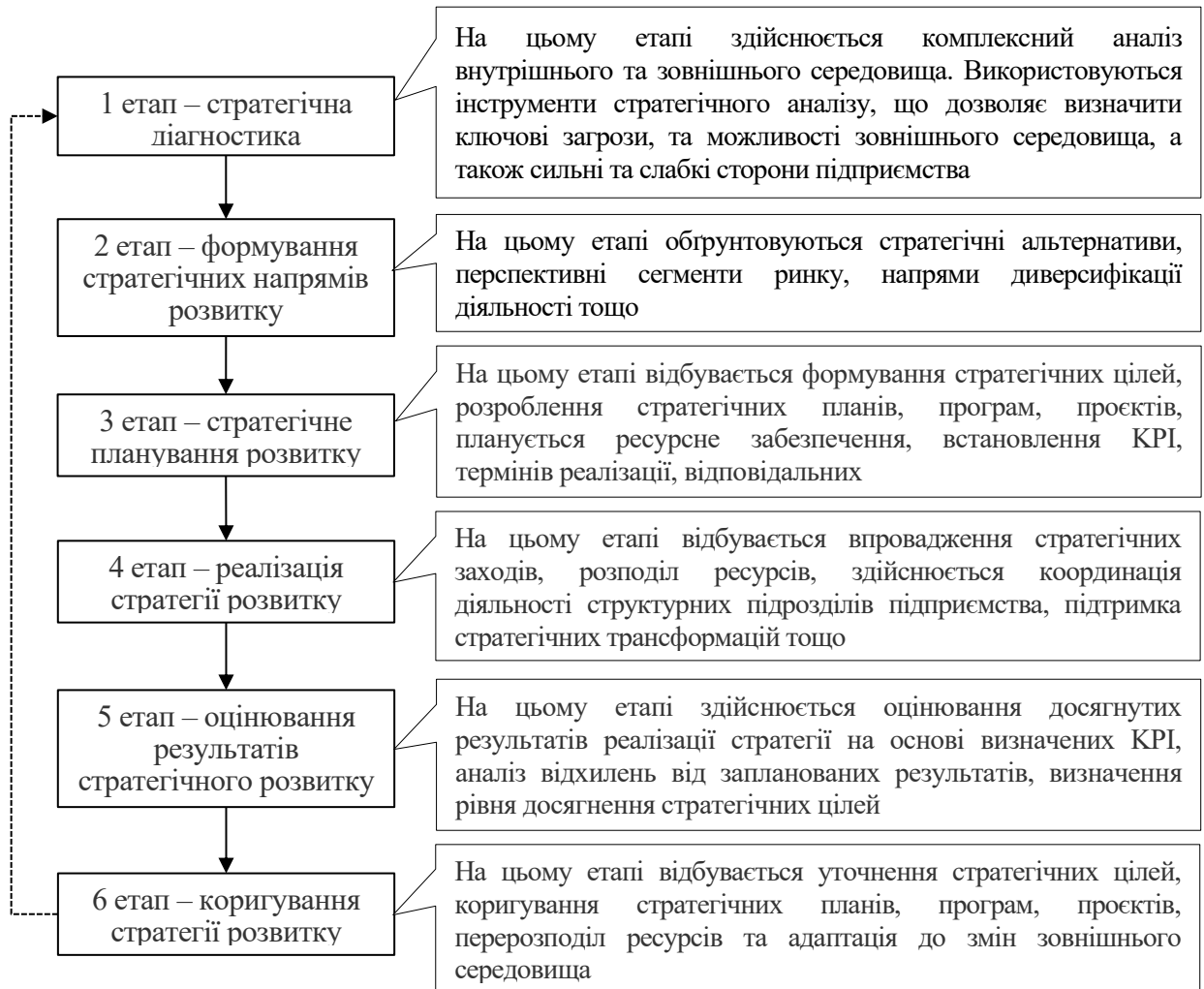


Рисунок 3.2 – Операційний контур управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі\*

\*розроблено автором

Операційний контур управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі має циклічний характер, що передбачає повернення до першого етапу з урахуванням отриманих результатів та змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Такий підхід забезпечує безперервність процесу стратегічного управління, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє досягненню мети та цілей стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі.

Кожен із етапів операційного контуру управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі виконує окрему функціональну роль, від діагностики умов функціонування та визначення стратегічних орієнтирів до їх

практичної реалізації, оцінювання результатів та подальшого коригування. Взаємоузгодженість наведених етапів дозволяє забезпечити адаптивність підприємства будівельної галузі до змін середовища функціонування, своєчасно ідентифікувати відхилення від запланованих параметрів розвитку та формувати адекватні управлінські реакції.

Водночас ефективність функціонування операційного контуру управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі значною мірою залежить від своєчасності та якості інформаційного забезпечення щодо стану внутрішнього і зовнішнього середовища, а також від аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Тому важливим механізмом управління стратегічним розвитком підприємства є інформаційно-аналітична підсистема, до якої належать блок збору та формування інформаційної бази, блок обробки та систематизації інформації, блок аналітичного забезпечення, блок прогнозування та моделювання, а також блок аналітичної підтримки управлінських рішень. Охарактеризуємо більш детально перелічені блоки.

Блок збору та формування інформаційної бази передбачає акумулювання даних із зовнішніх та внутрішніх джерел. До внутрішніх джерел належать такі види інформації: бухгалтерська, фінансова, управлінська, виробнича, кадрова звітність підприємства, дані про виконані та наявні проєкти тощо. Зовнішні джерела охоплюють макроекономічні показники, інформацію про стан та тенденції будівельного ринку, законодавчі акти, дані про конкурентів, постачальників, інвесторів тощо. Результатом даного блоку є формування повної та актуальної інформації для подальшого аналізу.

Блок обробки та систематизації інформації дозволяє структурувати, перевіряти та узагальнювати зібрану інформацію, шляхом приведення до єдиного формату отриманих даних. Важливою складовою блоку є створення бази даних, що забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації, а також можливість її подальшого використання в аналітичних процедурах.

Блок аналітичного забезпечення спрямований на проведення комплексного аналізу діяльності підприємства та умов його функціонування

шляхом використання інструментів стратегічного аналізу. За результатами узагальнення аналітичних матеріалів формуються висновки щодо сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також визначаються ключові фактори впливу на його стратегічний розвиток.

Блок прогнозування та моделювання спрямований на розробку прогнозів та сценаріїв стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі з урахуванням можливих змін середовища його функціонування. У межах блоку використовуються економіко-математичні методи, методи експертних оцінок, сценарне планування, імітаційне моделювання тощо. У межах блоку формуються альтернативні сценарії стратегічного розвитку підприємства, оцінюються ризики, а також потенційні результати реалізації різних сценаріїв.

Блок аналітичної підтримки управлінських рішень дозволяє трансформувати аналітичні результати в обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства, оптимізації ресурсного забезпечення, мінімізації ризиків тощо. У межах блоку забезпечується супровід процесу прийняття управлінських рішень, підготовка аналітичних звітів, KPI та інших інструментів оцінювання та контролю реалізації стратегії розвитку.

Інформаційно-аналітична підсистема забезпечує формування якісної інформаційної бази на підприємстві та є аналітичним підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, і тісно пов'язана із організаційною підсистемою механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі. Саме тому варто деталізувати складові операційної підсистеми, яка забезпечує інституційне оформлення стратегічного управління та практичну реалізацію управлінських рішень.

Таким чином, організаційна підсистема є основою трансформацій, що спрямовані на забезпечення стратегічного розвитку підприємства будівельної галузі. Зазначена підсистема складається із сукупності взаємопов'язаних складових, які варто проаналізувати більш детально.

Органи стратегічного управління тісно пов'язані із суб'єктами управління

оскільки саме вони інституційно оформлюють та реалізують їх управлінські функції в межах визначеної на підприємстві будівельної галузі організаційної структури. Фактично суб'єкти управління набувають своєї практичної ролі через відповідні органи, що забезпечують прийняття, імплементацію та контроль управлінських рішень. До органів стратегічного управління належать власники (акціонери) підприємства, наглядові ради (за наявності), топ-менеджмент підприємства, керівники структурних підрозділів і спеціалізовані структурні підрозділи. Взаємодія між суб'єктами управління та органами стратегічного управління проявляється за рахунок закріплення відповідальності, розподілу управлінських ролей за досягнення стратегічних цілей щодо розвитку підприємства та забезпечення узгодженості дій на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному та операційному). Вони забезпечують формування стратегічного бачення, визначення пріоритетів розвитку підприємств будівельної галузі, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та контроль за їх реалізацією.

Ефективність управління стратегічним розвитком підприємства значною мірою залежить від чіткого розмежування функцій, повноважень і зон відповідності між учасниками управлінського процесу. Це передбачає закріплення відповідальності за досягнення стратегічних цілей, визначення рівнів прийняття управлінських рішень, формування системи контролю із встановленням підзвітності відповідальних осіб.

Система стратегічного планування передбачає формалізацію процесу управління стратегічним розвитком підприємства, і включає формування процедур стратегічної діагностики, постановки стратегічних цілей, програм і планів розвитку підприємства. Система стратегічного планування має бути гнучкою та адаптивною в умовах кризи, і враховувати як специфіку будівельної галузі, так і високу турбулентність зовнішнього середовища.

Система стратегічного контролю забезпечує моніторинг реалізації стратегічних рішень, а також оцінювання досягнення стратегічних цілей і виявлення відхилень. Зазначена система базується на KPI, аналізі результатів

діяльності, формуванні управлінської звітності, а також на формуванні зворотного зв'язку.

Координація стратегічних трансформацій спрямована на узгодження дій усіх учасників управління стратегічним розвитком підприємства, і включає управління стратегічними трансформаціями, подолання опору персоналу, формування відповідної корпоративної культури, що орієнтована на розвиток та інше.

Інтеграція стратегічного та проєктного управління є важливою для підприємств будівельної галузі, оскільки їх діяльність має виражений проєктно-орієнтований характер. Така інтеграція передбачає трансформацію стратегічних цілей у систему конкретних проєктів і програм, формування портфеля проєктів, пріоритизацію інвестицій, забезпечення контролю за реалізацією проєктів та оцінювання внеску кожного з них у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Отже, як бачимо, складові організаційної підсистеми тісно взаємопов'язані із операційним контуром управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі, оскільки саме через відповідні організаційні елементи забезпечується реалізація кожного з етапів операційного контуру. Зокрема, органи стратегічного управління та розподіл повноважень і відповідальності визначають, хто здійснює стратегічне планування та реалізацію стратегії розвитку, система стратегічного планування корелюється з третім етапом (стратегічним плануванням розвитку), система стратегічного контролю забезпечує оцінювання результатів (п'ятий етап), а координація стратегічних трансформацій та інтеграція стратегічного і проєктного управління пов'язані з реалізацією стратегії розвитку (четвертим етапом) та коригуванням стратегії розвитку (шостим етапом). Така взаємозалежність зумовлює їх подібність, оскільки і операційний контур управління стратегічним розвитком, і організаційна підсистема спрямовані на забезпечення стратегічного розвитку підприємства та відображають логіку управління цим процесом, а також охоплюють управлінські функції, але з різних позицій. Тобто, операційний

контур управління стратегічним розвитком підприємства відображає процесну логіку управління (тобто послідовність етапів управління), а організаційна підсистема – інституційно-структурний аспект (тобто хто, яким чином і за допомогою яких організаційних механізмів реалізовує відповідні етапи).

Однією із важливих підсистем механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі є ресурсна підсистема, яка визначає потенціал підприємства щодо реалізації визначених стратегічних цілей та є базисом для впровадження стратегічних рішень. Зазначена підсистема охоплює сукупність ресурсів різної природи, що формують можливості підприємства щодо адаптації до змін зовнішнього середовища. Охарактеризуємо більш детально виділені на рис. 3.1 види ресурсів, зокрема:

- технологічно-виробничі ресурси – охоплюють основні фонди підприємства (обладнання, будівельну техніку, інструменти), рівень технологічного оснащення, виробничі потужності, технології виконання будівельних робіт;

- матеріально-сировинні ресурси – включають сировину, матеріали, конструкції, енергетичні ресурси, комплектуючі тощо. Для підприємств будівельної галузі критично важливим є ціни на ресурси, забезпечення стабільності їх постачання, а також диверсифікація постачальників з метою виконання контрактних зобов'язань;

- кадрові ресурси – відображають кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства (рівень їх кваліфікації, досвіду, професійні компетенції, здатність до навчання та адаптації в умовах трансформацій). Для підприємств будівельної галузі важливою є наявність інженерно-технологічного персоналу, проектних менеджерів, кваліфікованих робітників та управлінців;

- фінансові ресурси – охоплюють власні та залучені кошти підприємства, а також інвестиційні можливості, доступність до кредитних ресурсів тощо. Зазначені ресурси визначають здатність підприємства фінансувати стратегічні ініціативи підприємства, будівельні проекти, модернізацію тощо;

- ринкові ресурси – формуються з клієнтської бази, портфеля замовлень,

ділової репутації, бренду підприємства та інших. Зазначені ресурси визначають можливість формування стабільного попиту на продукцію та/або послуги підприємства;

– партнерські (мережеві) ресурси – охоплюють системну взаємодію із стейкхолдерами підприємства (інвесторами, постачальниками, підрядниками, фінансовими установами, органами влади та іншими). Розвинені партнерські зв'язки розширюють стратегічні можливості підприємства та підвищують його гнучкість;

– управлінські ресурси – включають організаційну структуру, управлінські компетенції, систему прийняття управлінських рішень, інформаційні системи, корпоративну культуру тощо. Саме ці ресурси забезпечують здатність підприємства ефективно використовувати інші види ресурсів.

Окрім перелічених складових механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі важливим елементом є і мотиваційна підсистема, що стимулює персонал до ефективного виконання визначеного кола функцій, формує його зацікавленість щодо досягнення стратегічних цілей та підтримку реалізації стратегічних трансформацій. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні важелі впливу на персонал і включає сукупність взаємопов'язаних складових які варто охарактеризувати більш детально. Перш за все мотиваційна підсистема включає матеріальне та нематеріальне стимулювання, що сприяє забезпеченню узгодженості інтересів персоналу із визначеними стратегічними цілями підприємства. Матеріальне стимулювання включає заробітну плату, бонуси, премії, надбавки за участь у реалізації стратегічних проєктів, отримання прибутку тощо. Нематеріальне стимулювання включає визнання досягнень, розширення повноважень, кар'єрне зростання, гнучкий графік та інше. Для підприємств будівельної галузі особливо важливою є прив'язка стимулів до результатів виконання проєктів, якості робіт і термінів.

Формування культури стратегічного розвитку підприємства передбачає

формування на підприємстві системи цінностей, норм, поведінкових установок, що орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, підтримку трансформацій, стратегічний розвиток підприємства. Культура стратегічного розвитку підприємства сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу, готовності до стратегічних трансформацій, відкритості до нових підходів, технологій тощо.

Система стратегічних комунікацій охоплює процеси обміну інформацією щодо стратегічних цілей, планів, проектів, змін, результатів діяльності в процесі управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна система комунікацій забезпечує поінформованість усіх учасників, що залучені до процесів управління стратегічним розвитком підприємства, і формує розуміння ролі кожного працівника у досягненні стратегічних результатів, підвищує залученість персоналу, знижує опір змінам. Система стратегічних комунікацій включає як вертикальні (керівництво – персонал), так і горизонтальні (між підрозділами) комунікації та ґрунтується на використанні цифрових інструментів.

Розвиток компетенцій та навичок персоналу передбачає системне підвищення кваліфікації працівників підприємства, розвиток компетенцій (професійних, цифрових та управлінських), що є необхідними для реалізації управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі і включає навчання, тренінги, участь у професійних програмах тощо.

Останнім блоком у структурі механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі є напрями його стратегічного розвитку, що більш детально описані у першому розділі, зокрема рис. 1.9 та табл. 1.6, і включає три напрями: 1) експансія у зовнішнє середовище, зміна та/або зміцнення стратегічної позиції, 2) поєднання експансії у зовнішнє середовище, зміцнення стратегічної позиції із напрацюванням внутрішніх навичок та компетенцій, 3) якісні зміни всередині підприємства у вигляді формування нових компетенцій та навичок. Вибір напрямів стратегічного розвитку підприємства з урахуванням наведених напрямів буде досліджено у наступних підрозділах за рахунок використання математичної моделі.

### 3.2 Інтелектуалізована модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи

У сучасних дослідженнях стратегічного розвитку підприємства одним із ключових завдань є оцінка ефективності різних стратегій з послідовним урахуванням реальних та перспективних умов функціонування, де остаточне рішення приймається на основі всебічного вивчення імовірності максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства у зв'язці «реальність – перспектива». Як можна оцінити таку імовірність? Звичайно, це можна зробити, використовуючи думки експертів щодо прямування до максимуму фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства для різноманітних комбінацій факторів з табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Реальні та перспективні умови функціонування підприємств будівельної галузі\*

Реальні умови функціонування	Перспективні умови функціонування
Дефіцит працівників	Швидке навчання працівників з неповною зайнятістю (студенти, учні) та зменшення дефіциту кадрів
Обмеженість інновацій	Систематична робота з впровадження інновацій (переважно технологічних)
Низький рівень автоматизації процесів	Впровадження LEAN
Проблеми з енергопостачанням	Оптимізація енергоспоживання
Нестача сировини	Дефіцит сировини і пошук альтернативних рішень
Падіння платоспроможного попиту населення, наявність запитів на будівництво об'єктів військового призначення	Реалізація держаних проектів з відновлення та будівництва, використання іноземних грантів та участь у міжнародних програмах відновлення
Значні бюрократичні перепони для розвитку будівництва	Дерегуляція процесів проектування та будівництва
Подальша розробка та впровадження екологічних стандартів і норм	«Екологізація» будівництва

\*сформовано автором

Тобто для якогось переліку оцінок реальних умов функціонування (щодо

дефіциту працівників, обмеженості інновацій, низького рівня автоматизації процесів і т. д.) експерт має поставити свою оцінку ймовірності максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства упродовж найближчого часу (не більше року). Той же експерт, отримуючи відповідний перелік оцінок перспективних умов функціонування, ставить свою оцінку такої ймовірності на період упродовж від одного до трьох років.

Слід сказати, що згадані переліки (по вісім умов-факторів у кожному) необов'язково є чітко пов'язаними, проте стрибкоподібного переходу у зв'язці «реальність – перспектива» теж не повинно бути. Наприклад, якщо рівень дефіциту працівників на якомусь підприємстві сьогодні є дуже високим, то майбутній рівень швидкого навчання та зменшення дефіциту кадрів є цілком реалістичними, і саме тому тут оцінка цього рівня не прив'язана до оцінки рівня дефіциту працівників. А ось високий рівень нестачі сировини (сьогодні) виправити за відносно короткий термін в 1–3 роки є малоімовірним, тому оцінка рівня перспективних пошуків альтернативних рішень щодо сировини має якимось корелюватися з рівнем нестачі сировини.

Крім цього, ми розглядаємо три стратегії розвитку підприємства (згідно з рис. 1.9) та табл. 1.6: 1) орієнтація на зовнішнє розширення (перша стратегія); 2) поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення (друга стратегія); 3) орієнтація на внутрішнє розширення (третьа стратегія).

Відтак переліки умов-факторів з їх значеннями (оцінками) також не можуть завжди бути постійними при переході від однієї стратегії до іншої, якщо зовнішні умови функціонування підприємства не змінюються. Це додатково вносить різноманіття у можливі комбінації факторів з табл. 3.2, яке обов'язково має бути відображено при експертному оцінюванні якості таких комбінацій (з точки зору максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства).

Перед тим, як проводити експертні оцінювання, нам необхідно визначитися зі шкалою оцінок ймовірності результату, а також зі шкалою, у якій експерти отримуватимуть комбінації факторів з табл. 3.2. Ці шкали

нічим не є пов'язаними, однак ми повинні їх обирати з обережністю, враховуючи потенційну перевантаженість експертів, які повинні надати ймовірнісну оцінку на підставі огляду певної комбінації 16 факторів. Тому, з однієї сторони, шкали оцінок у нас повинні бути якомога простішими, а, з іншої сторони, надмірна простота шкали може зіпсувати передачу якості як окремо узятго фактору, так й імовірнісного максимум-результату.

Зважаючи на це, ми обираємо трипозиційну шкалу для факторів з табл. 3.2, зокрема 0, 0,5 та 1. Зауважимо, що у табл. 3.2 всі реальні умови функціонування є загалом негативними факторами, а всі перспективні умови функціонування є загалом позитивними факторами. Тому значення трипозиційної шкали для цих факторів мають таке тлумачення:

– 0 – відповідає ситуації, коли реальна умова функціонування не проявляється у переважній більшості випадків, а перспективна умова функціонування практично відсутня з точки зору її ефективності;

– 0,5 – відповідає ситуації, коли реальна умова функціонування проявляється мінливо, з певною долею невизначеності; таке саме тлумачення тут дійсне і для перспективної умови функціонування, яка за такої оцінки не є малоефективною, але водночас її ефективність не є повністю задовільною;

– 1 – відповідає ситуації, коли реальна умова функціонування негативно проявляється у переважній більшості випадків, а натомість перспективна умова функціонування є досить ефективною.

Оцінки факторів реальних умов функціонування позначимо через  $x_k$ , де  $k = 1, 2, \dots, 8$ . Тоді перша задача полягає в оцінюванні функції восьми змінних:

$$p_{\text{real}}^{(s)}(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8), \quad (3.1)$$

де  $p_{\text{real}}^{(s)}(\bullet)$  є ймовірністю максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства упродовж найближчого часу (не більше року), якщо при цьому підприємство використовуватиме  $s$ -ту

стратегію ( $s = 1, 2, 3$ ).

Аналогічно позначимо оцінки факторів перспективних умов функціонування через  $y_k$ , де  $k = 1, 2, \dots, 8$ . Тоді друга задача полягає в оцінюванні функції восьми змінних:

$$p_{\text{persp}}^{(s)}(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6, y_7, y_8), \quad (3.2)$$

де  $p_{\text{persp}}^{(s)}(\bullet)$  є ймовірністю максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства на період упродовж від одного до трьох років, де підприємство використовуватиме  $s$ -ту стратегію ( $s = 1, 2, 3$ ).

Очевидно, що теоретично функція (3.1) є спадною (тобто при зростанні однієї зі змінних  $x_k$  ймовірність максимум-результату очікувано має стати меншою), а функція (3.2) є зростаючою (тобто при зростанні однієї зі змінних  $y_k$  ймовірність максимум-результату очікувано має підвищитись), де ми абстрагуємось від трипозиційної шкали і розглядаємо змінні  $x_k$  й  $y_k$  ( $k = 1, 2, \dots, 8$ ) як неперервні на інтервалі від 0 до 1. Також зрозуміло, що швидкість зростання-спадання кожної з функцій (3.1) і (3.2) залежить від напрямку (вибору змінної, значення якої зростають). Зокрема, ми очікуємо, що функція (3.1) швидше спадатиме при зростанні кожної зі змінних  $x_1$ ,  $x_4$  й  $x_5$ , аніж при зростанні, скажімо, змінної  $x_8$ .

Щодо шкали ймовірності максимум-результату, то вона, очевидно, має покрити інтервал між 0 й 1. Поділимо його на п'ять рівних частин й отримаємо шестипозиційну шкалу від 0 до 1 з кроком 0,2. Цю шкалу ми робимо удвічі щільнішою за шкалу реальних та перспективних умов функціонування тому, що значення ймовірнісних максимум-результатів (3.1) і (3.2) буде опрацьовувати обчислювальна машина, тоді як значення 16 факторів опрацьовують (візуально, вербально) експерти, живі люди. Саме для мінімізації впливу людського фактору оцінки реальних та перспективних

умов функціонування подаватимуться на трипозиційній шкалі.

Важливо наперед зазначити, що оцінки змінних  $x_k$  ( $k = 1, 2, \dots, 8$ ) будуть сформовані заздалегідь для кожної анкети окремо. Приклад анкети експерта для оцінювання імовірності (3.1) представлено в табл. 3.3 за умови використання  $s$ -ї стратегії.

Таблиця 3.3 – Анкета експерта для оцінювання імовірності  $p_{\text{real}}^{(s)}$  (з прикладом оцінок реальних умов функціонування – подано *курсивом*) за  $s$ -ї стратегії\*

Номенклатура		Позначення у моделі	Оцінка
Реальні умови функціонування	Дефіцит працівників	$x_1$	0,5
	Обмеженість інновацій	$x_2$	0
	Низький рівень автоматизації процесів	$x_3$	0,5
	Проблеми з енергопостачанням	$x_4$	1
	Нестача сировини	$x_5$	0,5
	Падіння платоспроможного попиту населення, наявність запитів на будівництво об'єктів військового призначення	$x_6$	0,5
	Значні бюрократичні перепони для розвитку будівництва	$x_7$	0,5
	Подальша розробка та впровадження екологічних стандартів і норм	$x_8$	0
Імовірність максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства упродовж найближчого часу (не більше року)		$p_{\text{real}}^{(s)}$	

\*розроблено автором

Все, що вимагається від експерта, – це уважно переглянути подану комбінацію оцінок реальних умов функціонування і надати свою оцінку ймовірності  $p_{\text{real}}^{(s)}$  для кожної з трьох стратегій. Важливо відмітити, що для різних стратегій оцінки змінних  $x_k$  ( $k = 1, 2, \dots, 8$ ) можуть бути різними. Хоча певні співпадіння і можливі для кількох реальних умов функціонування підприємства, загалом дуже ймовірно, що більшість анкет міститимуть

унікальні комбінації оцінок змінних  $x_k$  ( $k=1, 2, \dots, 8$ ). Втім, повні співпадіння для двох різних стратегій не виключаються. І навіть можливість повного співпадіння у межах однієї стратегії не буде виключена. Це робиться для врахування потенційно різних думок експертів і відповідно для побудови більш робастної моделі.

Оцінки змінних  $y_k$  ( $k=1, 2, \dots, 8$ ) теж будуть сформовані заздалегідь, але вже після анкетування щодо імовірності (3.1). Результати цього етапу (першого) анкетування пред'являються експертам у розгорнутому вигляді з поданням також і відповідних статистичних характеристик – середніх:

$$\bar{x}_k^{(s)} = \frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E x_{kj}^{(s)} \quad (3.3)$$

$$\bar{p}_{\text{real}}^{(s)} = \frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E p_{\text{real}(j)}^{(s)}, \quad (3.4)$$

а також середньоквадратичних відхилень (СКВ):

$$\sigma_{\bar{x}_k^{(s)}} = \sqrt{\frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E (x_{kj}^{(s)} - \bar{x}_k^{(s)})^2} \quad (3.5)$$

$$\sigma_{\bar{p}_{\text{real}}^{(s)}} = \sqrt{\frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E (p_{\text{real}(j)}^{(s)} - \bar{p}_{\text{real}}^{(s)})^2}, \quad (3.6)$$

де  $x_{kj}^{(s)}$  – оцінка щодо  $k$ -ї реальної умови функціонування,  $x_{kj}^{(s)} \in \{0, 0,5, 1\}$ , в анкеті  $j$ -го експерта за  $s$ -ю стратегією;

$E$  – загальна кількість експертів (або анкет, оскільки один експерт може опрацювати і більше однієї анкети);

$\bar{x}_k^{(s)}$  і  $\sigma_{\bar{x}_k^{(s)}}$  – середня оцінка та СКВ щодо  $k$ -ї реальної умови

функціонування;

$p_{\text{real}(j)}^{(s)}$  – оцінка ймовірності отримання максимум-результату у найближчий період часу (до року) в  $j$ -й анкеті за  $s$ -ю стратегією;

$\bar{p}_{\text{real}}^{(s)}$  і  $\sigma_{\bar{p}_{\text{real}}^{(s)}}$  – середня імовірність отримання максимум-результату за  $s$ -ю стратегією у короткотерміновій перспективі (не більше року) та її СКВ [195].

Отримавши результати першого анкетування, включаючи статистики (3.3)–(3.6), експерти отримують анкети для оцінювання імовірності (3.2). Приклад такої анкети представлено в табл. 3.4. Експерт має уважно переглянути подану комбінацію оцінок перспективних умов функціонування на тлі результатів першого анкетування і надати свою оцінку ймовірності  $p_{\text{persp}}^{(s)}$ .

Таблиця 3.4 – Анкета експерта для оцінювання імовірності  $p_{\text{persp}}^{(s)}$  (з прикладом оцінок перспективних умов функціонування – подано *курсивом*) за  $s$ -ї стратегії\*

	Номенклатура	Позначення у моделі	Оцінка
Перспективні умови функціонування	Швидке навчання працівників з неповною зайнятістю (студенти, учні) та зменшення дефіциту кадрів	$y_1$	<i>1</i>
	Систематична робота з впровадження інновацій (переважно технологічних)	$y_2$	<i>0</i>
	Впровадження LEAN	$y_3$	<i>0,5</i>
	Оптимізація енергоспоживання	$y_4$	<i>0</i>
	Дефіцит сировини і пошук альтернативних рішень	$y_5$	<i>0,5</i>
	Реалізація держаних проектів з відновлення та будівництва, використання іноземних грантів та участь у міжнародних програмах відновлення	$y_6$	<i>0,5</i>
	Дерегуляція процесів проектування та будівництва	$y_7$	<i>0,5</i>
	«Екологізація» будівництва	$y_8$	<i>0</i>
Імовірність максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства на період упродовж від одного до трьох років		$p_{\text{persp}}^{(s)}$	

\*розроблено автором

Отже, експерт має проставити лише одне з шести можливих значень (0, 0,2, 0,4, 0,6, 0,8, 1) навпроти ймовірності  $p_{\text{real}}^{(s)}$  та ймовірності  $p_{\text{persp}}^{(s)}$  (не одночасно, а послідовно, як вже було зазначено) для кожної стратегії. Після цього анкети типу табл. 3.3 остаточно опрацьовуються, де також обчислюються їх відповідні статистичні характеристики подібно до (3.3)–(3.6):

$$\bar{y}_k^{(s)} = \frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E y_{kj}^{(s)}, \quad (3.7)$$

$$\bar{p}_{\text{persp}}^{(s)} = \frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E p_{\text{persp}(j)}^{(s)}, \quad (3.8)$$

$$\sigma_{\bar{y}_k^{(s)}} = \sqrt{\frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E (y_{kj}^{(s)} - \bar{y}_k^{(s)})^2}, \quad (3.9)$$

$$\sigma_{\bar{p}_{\text{persp}}^{(s)}} = \sqrt{\frac{1}{E} \cdot \sum_{j=1}^E (p_{\text{persp}(j)}^{(s)} - \bar{p}_{\text{persp}}^{(s)})^2}, \quad (3.10)$$

де  $y_{kj}^{(s)}$  – оцінка щодо  $k$ -ї перспективної умови функціонування,  $y_{kj}^{(s)} \in \{0, 0,5, 1\}$ , в анкеті  $j$ -го експерта за  $s$ -ю стратегією;

$\bar{y}_k^{(s)}$  і  $\sigma_{\bar{y}_k^{(s)}}$  – середня оцінка та СКВ щодо  $k$ -ї перспективної умови функціонування;

$p_{\text{persp}(j)}^{(s)}$  – оцінка ймовірності отримання максимум-результату упродовж від одного до трьох років в  $j$ -й анкеті за  $s$ -ю стратегією;

$\bar{p}_{\text{persp}}^{(s)}$  і  $\sigma_{\bar{p}_{\text{persp}}^{(s)}}$  – середня імовірність отримання максимум-результату за  $s$ -ю стратегією у цьому часовому інтервалі (але не триваліше за три роки) та її СКВ.

У подальшому статистичні характеристики (3.3)–(3.6) і (3.7)–(3.10) також враховуватимуться додатково при прийнятті управлінських рішень на

підприємстві, але для вибору оптимального напрямку стратегічного розвитку підприємства першочергово будуть задіяні дані всіх анкет:  $3E$  оцінок восьми реальних умов функціонування:

$$x_{kj}^{(s)} \text{ при } k = 1, 2, \dots, 8 \text{ та для всіх } j = 1, 2, \dots, E \text{ й } s = 1, 2, 3, \quad (3.11)$$

$3E$  оцінок ймовірності отримання максимум-результату у найближчий період часу (до року):

$$p_{\text{real}(j)}^{(s)} \text{ для всіх } j = 1, 2, \dots, E \text{ й } s = 1, 2, 3, \quad (3.12)$$

$3E$  оцінок восьми перспективних умов функціонування:

$$y_{kj}^{(s)} \text{ при } k = 1, 2, \dots, 8 \text{ та для всіх } j = 1, 2, \dots, E \text{ й } s = 1, 2, 3, \quad (3.13)$$

а також  $3E$  оцінок ймовірності отримання максимум-результату у перспективі:

$$p_{\text{persp}(j)}^{(s)} \text{ всіх } j = 1, 2, \dots, E \text{ й } s = 1, 2, 3. \quad (3.14)$$

Звідки беруться імовірнісні оцінки (3.12) і (3.14) – вже зрозуміло – це судження експертів за шестипозиційною шкалою. А ось генерація оцінок умов функціонування для анкет потребує окремої уваги.

Дані (3.11) і (3.13) анкет табл. 3.2 і 3.3 генеруються випадково. Це обґрунтовується тим, що ці дані за своєю суттю є мінливими – вони змінюються майже постійно, причому деякі з них (зокрема, дефіцит працівників і проблеми з енергопостачанням) можуть змінюватися (коливатися) щомісяця. Так, мінливість оцінок (3.13) перспективних умов функціонування є меншою від мінливості даних (3.11), але все рівно обидві

групи даних є подібними до значень двох випадкових восьмивимірних векторів. Тому, замість того, щоб оцінювати дійсні умови на сьогодні й у перспективі, на що додатково витрачатиметься час експертів, оцінки цих умов можна генерувати випадково за відповідним правилом. Кожне значення  $x_{kj}$  й  $y_{kj}$  видаватиметься генератором псевдовипадкових значень [209] з дискретного рівномірного розподілу  $\{0, 0,5, 1\}$ .

Так, при такому підході лєвова частка умов в анкетах будуть частково нєреалістичними, особливо в анкетах типу табл. 3.2. Але натомість тут з'являється можливість згенерувати як завгодно багато анкет, які надалі експерти оцінюють лише за ймовірністю отримання максимум-результату. При цьому частина таких анкет все ж буде цілком реалістичною – і для сучасних, і для перспективних умов функціонування. Це можливо якраз завдяки трипозиційній шкалі (більша кількість позицій зробила би частку реалістичних анкет меншою).

І ось тут міркування стають більш зрозумілими, якщо згадати про закон (відносно) великих чисел, – чим більша кількість анкет, тим:

- більш надійними стають результати їх обробки;
- більш доступними стають різноманітні моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства – байєсівські моделі та мережі, класична логістична регресія, градієнтний бустинг, багатокритеріальний аналіз, дерева рішень тощо [204];
- більш вірогідно, що узгодженість експертних оцінок перевіряти не треба, оскільки ми будемо тестувати модель на стійкість, яка еквівалєнта узгодженості, де викиди в оцінках імовірності є цілком допустимими.

Тому, підводячи проміжний підсумок, можна сміливо зазначити, що псевдовипадкова генерація анкет у рамках нашої моделі є напрочуд вигідною та цілком обґрунтованою. І дарма, що велика частина анкет буде містити малореалістичні комбінації умов функціонування, – під час експертного оцінювання експерти проставлятимуть відповідні імовірності, які вже будуть

реалістичними. Очевидно, що значення таких імовірнісних оцінок будуть або нульовими, або ж близькими до нуля (тобто або 0,2, або, що буде рідше, 0,4).

Тепер займемося пошуком можливих методів опрацювання анкетних даних (3.11), (3.13) і результатів експертних оцінювань (3.12), (3.14). Першою на думку спадає байєсівська логістична регресія з взаємодіями [204]. Це – логістична регресія з байєсівською постановкою (на кшталт анкетних даних оцінок умов функціонування і результатів експертних оцінювань), куди можна включати парні (і вищі) взаємодії між ознаками. Вона може бути використана для оцінювання імовірності успіху (бінарний вихід) для кожної стратегії. Переваги цього підходу є такими:

- даний метод працює з невеликими вибірками – байєсівські апріорі роблять модель стійкішою;
- він натурально моделює невизначеність (отримуємо повні постеріорні розподіли – отримуємо довірчі інтервали для ймовірностей);
- прозора інтерпретація коефіцієнтів;
- також цей метод добре підходить, якщо хочемо включити явну апостеріорну невизначеність в рішення.

Однак слід нагадати, що байєсівська логістична регресія при великій кількості взаємодій (у нас є фактично 16 ознак, деякі з яких можуть корелювати; є також і парні ознаки) потребує сильної регуляризації або вибору підмножин взаємодій. Інакше вихідний результат повністю «розпливається». Крім цього, цей підхід потребує інтерпретаційних навичок у виборі комбінацій факторів з табл. 3.2, а менеджмент (замовник) може віддати перевагу простішим інструментам. Так, даний метод підходить для випадку, коли у нас є мало даних, важливе формальне відображення невизначеності, або є чіткі апріорні знання (наприклад, експерти підтверджують коефіцієнти). Проте для оперативного прийняття рішень та швидкої ітерації з експертними анкетами інший метод – наприклад, Random Forest [204], дає кращий баланс простоти і продуктивності. Але до нього ми ще повернемося.

А як щодо байєсівської мережі – графової моделі умовних ймовірностей,

де вузли є змінними, а ребра показують умовні залежності? Така мережа дозволяє робити причинні обґрунтування та висновки [204]. Її перевагами є:

- чітка семантика причинності (якщо мережа побудована правильно);
- хороша для «внутрішніх» аналізів (наприклад, припустимо, ми знизили  $x_7$  – як зміниться ймовірність успіху);
- добре поєднується з експертними умовними ймовірностями, коли даних мало.

Проте недоліки у байєсівських мереж є суттєвими:

- побудова надійної байєсівської мережі вимагає високої якості предметних знань або багато даних для навчання структури – цього у нас мало;
- з 16 змінних і складними залежностями таблиці умовних ймовірностей можуть стати громіздкими;
- менеджменту складно інтерпретувати, якщо мережа не має реальних підстав.

Байєсівську мережу було б варто використати, якби були принципово потрібні причинні висновки і була експертна інформація про умовні залежності. Але на противагу цьому метод Random Forest краще підходить для швидкого скринінгу та ранжування стратегій, а також і сценарного аналізу.

Звичайно, класична логістична регресія теж має право на існування. Вона прогнозує лог-ймовірність класу як лінійну комбінацію ознак [193]. Її перевагами є простота, швидкість налаштування, гарна інтерпретація коефіцієнтів моделі, які вказують на силу впливу (впливовість) ознак. Також класична логістична регресія не висуває серйозних формальних вимог до даних і може працювати з регуляризацією (L1/L2) [204]. Однак вона є лінійною по формі – відповідно вона погано моделює складні нелінійні взаємодії (які в бізнес-процесах часто важливі й, особливо, у стратегічному плануванні, які ніколи не буває лінійним). Щоб включити нелінійні взаємодії у таку регресію, необхідно вручну додавати ознаки, що призводить до зростання розмірності і знижує інтерпретацію моделі. Більш того, при малих даних помилки в моделі можуть бути відчутними без правильної регуляризації. Зрештою, у нашій

моделі очікуються сильні нелінійності між ознаками і виходом, тому класична логістична регресія тут програє методу Random Forest, який дасть кращу предиктивну якість.

Ще один кандидат для опрацювання анкетних даних (3.11), (3.13) і результатів експертних оцінювань (3.12), (3.14) – метод градієнтного бустингу (зокрема, XGBoost, LightGBM, CatBoost). Це – ансамбль послідовно побудованих дерев (бустинг) із сильними можливостями моделювання нелінійностей [188]. Його перевагами є:

- дуже висока предиктивна потужність у табличних даних;
- можливість роботи з категоріями (деякі реалізації), потужні засоби регуляризації;
- висока гнучкість – ранні зупинки, зважування класів, кастомізація (налаштування під власні потреби, цілі) функції втрат.

Але метод градієнтного бустингу має ряд недоліків, які пояснюють, чому ми відхиляємо його:

- метод градієнтного бустингу є менш інтерпретованим, ніж логістична регресія, потребує методу SHAP для пояснення;
- цей метод може перенавчатися за слабкої регуляризації і дуже маленьких наборах даних;
- він має значно більше гіперпараметрів у налаштуванні у порівнянні з методом Random Forest.

Щодо можливості застосування багатокритеріального аналізу з трансформацією у ймовірність, то він має такі переваги (як експертно-орієнтований підхід):

- цей метод є дуже прозорий та зрозумілий менеджменту;
- розробка методу є швидкою; підходить у випадку невеликих даних, але є експертні зважування;
- за цим методом можна легко виконувати аналіз «чутливості» по вагах.

Але застосування багатокритеріального аналізу має і три суттєвих недоліки:

- метод є евристичним; не «вчиться» з даних і не враховує складних кореляцій та нелінійних закономірностей;

- результат застосування цього методу залежить від вибору ваг – тобто він може бути упередженим;

- точність ймовірностей невідома, що вказує на необхідність додаткового калібрування.

Отже, зважаючи на викладені міркування, метод Random Forest як ансамбль випадкових дерев рішень є найкращою альтернативою серед можливих методів опрацювання анкетних даних (3.11), (3.13) і результатів експертних оцінювань (3.12), (3.14). Він надає добрий баланс у:

- показнику предиктивної сили (краще за просту логістичну регресію при наявності нелінійних ефектів);

- простоті налаштування (параметрів не забагато; стартові значення працюють добре);

- відносно легкій інтерпретації – важливість ознак, важливість перестановок, частинні залежності, можна отримати SHAP-пояснення за потреби;

- швидке переналаштування;

- стійкість до шуму і кореляцій між ознаками;

- не вимагає складного масштабування ознак.

Додатково для нашої задачі метод Random Forest має такі переваги:

- ефективно працює з невеликими наборами (питання полягає лише у тому, скільки анкет у нас буде);

- дозволяє виконувати метод bootstrap для оцінки невизначеності;

- легко інтегрується з агрегацією експертних анкет;

- ефективно забезпечує прийнятний компроміс між швидкістю, інтерпретованістю і точністю;

- має зрозумілу та зручну імплементацію у Matlab та на мові Python.

Таким чином, метод алгоритму Random Forest є оптимальним варіантом опрацювання анкетних даних (3.11), (3.13) і результатів експертних оцінювань

(3.12), (3.14). Для цього використаємо Matlab-функцію «TreeBagger» [214].

Для кожної стратегії за реальних умов функціонування визначаємо її імовірність максимуму фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства за такою схемою. Спочатку будуємо RF-модель (аналітичну реалізацію методу Random Forest) за такою формулою [204, 211]:

$$RF_{\text{real\_model}}(s) = RF(N_{\text{trees}}, X_{\text{train}}(s), P_{\text{real}}(s), \text{hyperpar}) \text{ для } s = 1, 2, 3, \quad (3.15)$$

де  $X_{\text{train}}(s)$  – навчальна множина для  $s$ -ї стратегії за реальних умов функціонування та відповідна їй множина значень імовірностей  $P_{\text{real}}(s)$ , причому:

$$X_{\text{train}}(s) = \left\{ \left\{ 1 - x_{kj}^{(s)} \right\}_{k=1}^8 \right\}_{j=1}^E, \quad P_{\text{real}}(s) = \left\{ p_{\text{real}(j)}^{(s)} \right\}_{j=1}^E, \quad (3.16)$$

а відображення  $RF(\bullet)$  реалізується як Matlab-функція «TreeBagger» [214], у якій  $\text{hyperpar}$  є додатковою множиною гіперпараметрів RF-відображення, де вказується метод побудови ансамблю  $N_{\text{trees}}$  випадкових дерев, мінімальна кількість спостережень на один листок дерева  $m_{\text{leaf}}$ , а також спосіб обчислення імовірності максимум-результату за кожною з трьох стратегій. Множини (3.16) беруться з анкет (табл. 3.3) як дані (3.11) і (3.12), де інверсія даних (3.11) для навчальної множини  $X_{\text{train}}(s)$  виконується тому, що всі реальні умови функціонування є загалом негативними факторами.

Далі обчислюється (складається) профіль для  $s$ -ї стратегії на основі даних (3.3):

$$\text{Profil}_{\text{real}}(s) = \left\{ 1 - \bar{x}_1^{(s)}, 1 - \bar{x}_2^{(s)}, \dots, 1 - \bar{x}_8^{(s)} \right\} \text{ для } s = 1, 2, 3, \quad (3.17)$$

де також врахована негативність факторів реальних умов функціонування. Після цього профіль (3.17) використовуємо як вхід побудованої RF-моделі (3.15), що реалізується з використанням Matlab-функції «predict» для обчислення очікуваної імовірності максимум-результату [204]:

$$\tilde{p}_{\text{real}}^{(s)} = \text{predict}\left(\text{RF}_{\text{real\_model}}(s), \text{Profil}_{\text{real}}(s)\right) \text{ для кожного } s = 1, 2, 3. \quad (3.18)$$

Важливо відмітити, що програмна реалізація Matlab-функції «TreeBagger» передбачає обчислення похибки прогнозу для усіх можливих варіантів кількості випадкових дерев, починаючи від одного дерева і закінчуючи  $N_{\text{trees}}$  деревами. При цьому ця похибка має спадати, досягаючи приблизного мінімуму на кількості дерев, котра приблизно дорівнює  $N_{\text{trees}}$ . Якщо це не так, то тоді необхідно коригувати параметр  $N_{\text{trees}}$ :

– збільшувати кількість випадкових дерев, якщо мінімум досягається у точці  $N_{\text{trees}}$  і швидкість спадання похибки прогнозу є значною (ефект насичення відсутній, спад похибки прогнозу продовжуватиметься при кількості випадкових дерев, що дорівнює  $N_{\text{trees}} + 1, N_{\text{trees}} + 2, \dots$ );

– зменшувати кількість випадкових дерев, якщо мінімум досягається до точки  $N_{\text{trees}}$ , і після цього відбувається явне зростання похибки прогнозу (ефект насичення також відсутній).

Визначивши очікувані ймовірності  $\tilde{p}_{\text{real}}^{(1)}, \tilde{p}_{\text{real}}^{(2)}, \tilde{p}_{\text{real}}^{(3)}$ , переходимо до очікуваних ймовірностей максимум-результату за перспективних умов функціонування. Для кожної стратегії визначаємо її імовірність за тією ж схемою – будуємо RF-модель за такою формулою:

$$\text{RF}_{\text{persp\_model}}(s) = \text{RF}\left(N_{\text{trees}}, Y_{\text{train}}(s), P_{\text{persp}}(s), \text{hyperpar}\right) \text{ для } s = 1, 2, 3, (3.19)$$

де  $Y_{\text{train}}(s)$  – навчальна множина для  $s$ -ї стратегії за перспективних умов функціонування та відповідна їй множина значень імовірностей  $P_{\text{persp}}(s)$ , причому:

$$Y_{\text{train}}(s) = \left\{ \left\{ y_{kj}^{(s)} \right\}_{k=1}^8 \right\}_{j=1}^E, \quad P_{\text{persp}}(s) = \left\{ p_{\text{persp}(j)}^{(s)} \right\}_{j=1}^E. \quad (3.20)$$

На відміну від навчальної множини  $X_{\text{train}}(s)$  у (3.16), навчальна множина  $Y_{\text{train}}(s)$  не має інвертованих даних (3.13), адже вони є загалом позитивними факторами за перспективних умов функціонування. Склавши відповідний профіль:

$$\text{Profil}_{\text{persp}}(s) = \left\{ \bar{y}_1^{(s)}, \bar{y}_2^{(s)}, \dots, \bar{y}_8^{(s)} \right\} \quad (\text{для } s = 1, 2, 3) \quad (3.21)$$

для  $s$ -ї стратегії на основі даних (3.7), використовуємо його як вхід побудованої RF-моделі (3.19) для обчислення очікуваної імовірності максимум-результату:

$$\tilde{p}_{\text{persp}}^{(s)} = \text{predict}\left(\text{RF}_{\text{persp\_model}}(s), \text{Profil}_{\text{persp}}(s)\right) \quad \text{для кожного } s = 1, 2, 3. \quad (3.22)$$

Визначивши очікувані ймовірності  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(1)}$ ,  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(2)}$ ,  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(3)}$ , обчислюємо умовні ймовірності максимум-результату для кожної стратегії з одночасним врахуванням реальних і перспективних умов функціонування. Так, для  $s$ -ї стратегії така умовна ймовірність дорівнює:

$$\tilde{p}^{(s)} = \tilde{p}_{\text{real}}^{(s)} \cdot \tilde{p}_{\text{persp}}^{(s)} \quad \text{для кожного } s = 1, 2, 3. \quad (3.23)$$

Наприкінці вибираємо максимальне значення з трьох значень  $\tilde{p}^{(1)}$ ,  $\tilde{p}^{(2)}$ ,  $\tilde{p}^{(3)}$ , яке й відповідатиме оптимальному напрямку стратегічного розвитку підприємства  $s^* \in \{1, 2, 3\}$ . Результат можна вважати більш надійним, якщо ймовірність  $\tilde{p}_{\text{real}}^{(s^*)}$  буде максимальною серед імовірностей  $\tilde{p}_{\text{real}}^{(1)}$ ,  $\tilde{p}_{\text{real}}^{(2)}$ ,  $\tilde{p}_{\text{real}}^{(3)}$ , а ймовірність  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(s^*)}$  – максимальною серед імовірностей  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(1)}$ ,  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(2)}$ ,  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(3)}$ .

### 3.3 Апробація моделі вибору напрямів стратегічного розвитку в умовах кризи на підприємствах будівельної галузі

Розглянемо приклади того, як використовується розроблена модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства на практиці. У процесі апробації нами було вивчено три підприємства будівельної галузі:

– ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – велике підприємство у м. Хмельницький, яке виробляє та будує, але будівництво не основний вид діяльності;

– ТОВ «Будівельний альянс груп» – великий забудовник у м. Хмельницький. Відповідні витрати підприємства є значними;

– ТОВ «Каскад-будінвест» – середній забудовник у м. Вінниця. Його витрати у порівнянні з ТОВ «Будівельний альянс груп» є значно меншими.

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ми опитали 25 експертів, більша частина з яких були або фахівцями середньої та вищої ланки, або членами адміністративного персоналу. Кожен з цих експертів працював виключно з однією анкетною за кожною стратегією для реальних та перспективних умов функціонування цього великого підприємства. Таким чином, кожен з групи 25 експертів надав шість оцінок імовірності максимум-результату (по одній оцінці в кожній анкеті). Незважаючи на відносно невелику кількість

початкових даних, до них було застосовано метод Random Forest з 50 випадковим деревами в ансамблі ( $N_{\text{trees}} = 50$ ) з мінімальною кількістю спостережень на один листок дерева  $m_{\text{leaf}} = 5$ . На рис. 3.3 представлена залежність середньоквадратичної похибки  $Err_{\text{out-of-bag}}$  для спостережень «out-of-bag» (похибка невідібраних елементів) у навчальних даних 1-ї (точки-кола), 2-ї (точки-квадрати) та 3-ї (точки-зірки) стратегій за реальних умов функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (звісно, далі використовуються такі ж графічні позначення).

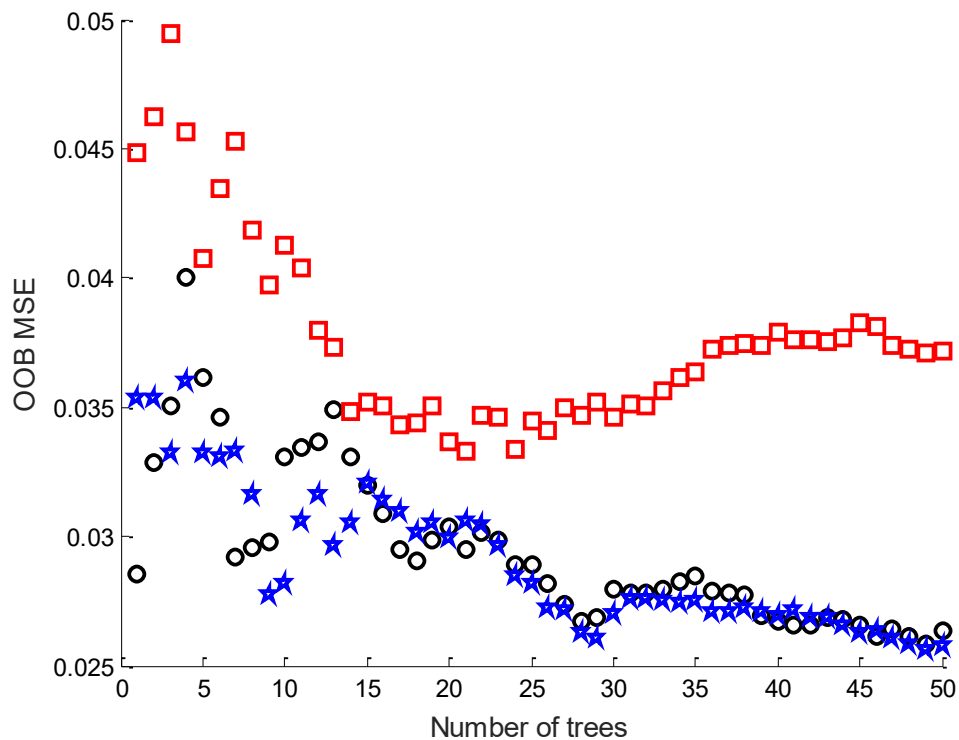


Рисунок 3.3 – Залежність середньоквадратичної похибки для спостережень «out-of-bag» у навчальних даних  $X_{\text{train}}(1)$ ,  $X_{\text{train}}(2)$ ,  $X_{\text{train}}(3)$  за реальних умов функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»\*

\*побудовано автором

Рис. 3.3 показує, що при зміні величини ансамблю функція  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  не є виключно спадною для кожної стратегії. А приблизний мінімум для 2-ї стратегії взагалі досягається за ансамблю з 25 дерев (для

інших стратегій узято 50 дерев).

Ця нестабільність спадання величини  $Err_{\text{out-of-bag}}$  пояснюється насамперед невеликою кількістю експертів. З іншої сторони, оскільки ми не проводили зважених експертних опитувань, частина експертів могла надавати упереджені судження, наслідком яких стали оті коливання на графіках рис. 3.3. Фактичні дерева рішень в ансамблі виявились переважно з двома рівнями перевірки значення ознак (рис. 3.4).

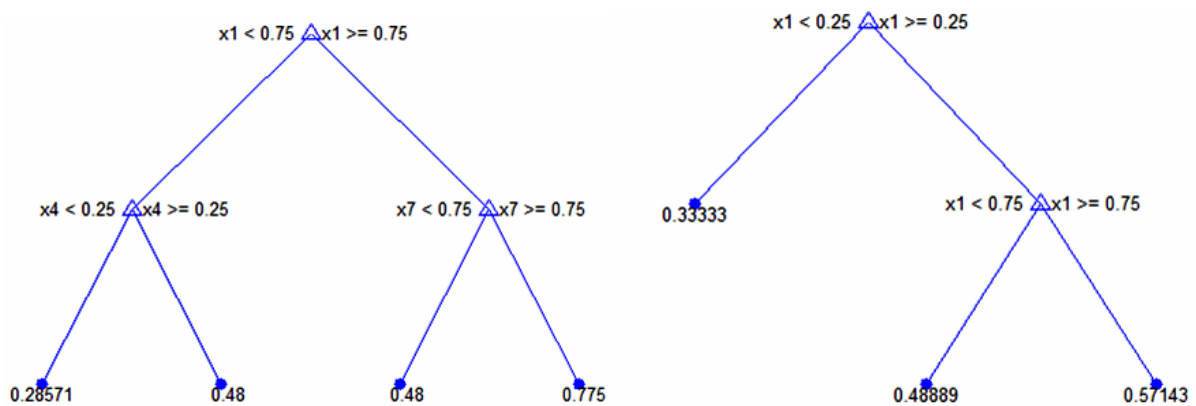


Рисунок 3.4 – Пара дерев рішень для 1-ї стратегії за реальних умов функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»\*

\*побудовано автором

Отримані в результаті ймовірності (3.18):

$$\tilde{p}_{\text{real}}^{(1)} = 0,5678, \tilde{p}_{\text{real}}^{(2)} = 0,6281, \tilde{p}_{\text{real}}^{(3)} = 0,4419. \quad (3.24)$$

Ці ймовірності знаходяться у значному розриві між собою, де максимальна ймовірність відповідає стратегії поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Саме для цієї стратегії функція  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  має більші значення, ніж для інших стратегій, і спадає до приблизного мінімуму при  $N_{\text{trees}} = 25$ , після чого помітно зростає. Відмітимо, що, згідно з (3.24), орієнтація на зовнішнє

розширення цього підприємства є більш вигідним, ніж орієнтація на внутрішнє розширення.

Далі, при дослідженні перспективних умов функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон», було виявлено дещо іншу закономірність – функція  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  повільно спадає для 1-ї та 2-ї стратегій, а ось для 3-ї стратегії її приблизний мінімум досягається за ансамблю з 20 дерев (рис. 3.5).

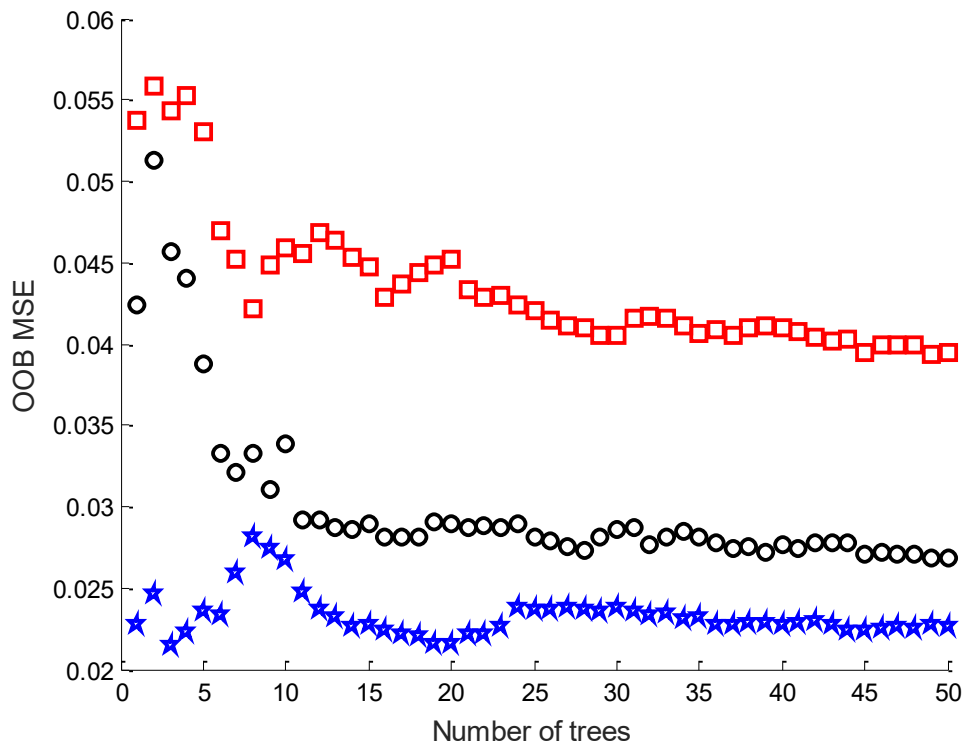


Рисунок 3.5 – Спадаюча залежність середньоквадратичної похибки для спостережень «out-of-bag» у навчальних даних  $Y_{\text{train}}(1)$ ,  $Y_{\text{train}}(2)$ ,  $Y_{\text{train}}(3)$  за перспективних умов функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»\*

\*побудовано автором

Отримані ймовірності (3.22):

$$\tilde{p}_{\text{persp}}^{(1)} = 0,5459, \quad \tilde{p}_{\text{persp}}^{(2)} = 0,6872, \quad \tilde{p}_{\text{persp}}^{(3)} = 0,5718. \quad (3.25)$$

Тут вже також не схожі на ймовірності (3.24). Однак  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(2)} = 0,6872$  є

максимальною, тобто 2-а стратегія є взагалі найбільш перспективною.

Після застосування формули (3.23) до (3.24) і (3.25) отримуємо такі умовні ймовірності максимум-результату для кожної стратегії з одночасним врахуванням реальних і перспективних умов функціонування:

$$\tilde{p}^{(1)} = 0,3099, \tilde{p}^{(2)} = 0,4316, \tilde{p}^{(3)} = 0,2527. \quad (3.26)$$

Так, стратегія поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення виходить головною для розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що і так було зрозуміло з формул (3.24) і (3.25). Проте на другому місці опинилась стратегія зовнішнього розширення. Щоправда, її імовірнісний відрив від стратегії внутрішнього розширення є набагато меншим, ніж від 2-ї стратегії. Дерева рішень для останньої за перспективних умов функціонування є дещо більш складними у порівнянні з іншими стратегіями – часто містять три рівні перевірки значення ознак (рис. 3.6).

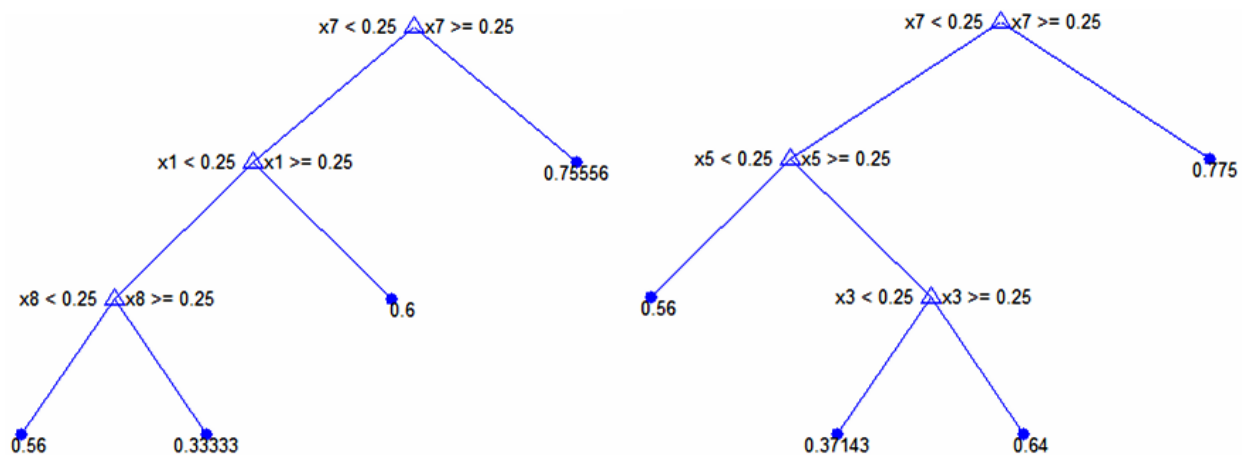


Рисунок 3.6 – Пара дерев рішень для 2-ї стратегії за перспективних умов функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»\*

\*побудовано автором

Наголосимо на очевидній, проте важливій речі, – сума ймовірностей (3.26) не повинна дорівнювати 1, адже їх відповідні явища (події або

стратегії) не складають повну групу подій. Іншими словами, ці стратегії є сумісними (тобто їх сумісність не виключається), і перехід з однієї стратегії на іншу у перспективі можливий (у даному випадку – перехід з поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення на зовнішнє розширення).

При проведенні дослідження на ТОВ «Будівельний альянс груп» неочікувано з'ясувалося, що у них відносно небагато фахівців та менеджерів, які мають вільний час на участь в експертних опитуваннях. Бажання прийняти участь в експертизах виявили лише чотири фахівці, два менеджери та три маркетингологи (разом – дев'ять експертів), що загалом було явно недостатньо для отримання якісних на надійних експертних суджень. Однак ми запропонували кожному експерту замість шести анкет (по три стратегії для двох умов функціонування) оцінити 24. Таким чином ми намагалися штучно підняти кількість експертів до 36. Після цього ще 24 різних анкети було сформовано так, щоб вийти на кількість  $E = 40$ . За такої кількості формально різних експертів було використано метод Random Forest з  $N_{\text{trees}} = 50$  та  $m_{\text{leaf}} = 5$ . На рис. 3.7 представлена залежність середньоквадратичної похибки  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  за реальних умов функціонування, де добре видно, що ця залежність є переважно спадною, якщо не брати до уваги неефективні ансамблі з кількістю дерев не більше 10. Також рис. 3.7 показує, що швидкість та якість побудови RF-відображення (3.15) для даного підприємства по трьом стратегіям кардинально відрізняється від RF-відображень (3.15) і (3.19) на рис. 3.3 і 3.5 відповідно. Так, тепер вже рішення про орієнтацію на внутрішнє розширення має найбільшу похибку, а поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення – найменшу. Всі три функції  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  спадають більш-менш гладко й ансамблі з 50 дерев тут є оптимальними.

Ймовірності (3.18) на основі побудованих RF-моделей (3.15) є такими:

$$\tilde{p}_{\text{real}}^{(1)} = 0,6034, \tilde{p}_{\text{real}}^{(2)} = 0,6614, \tilde{p}_{\text{real}}^{(3)} = 0,8381. \quad (3.27)$$

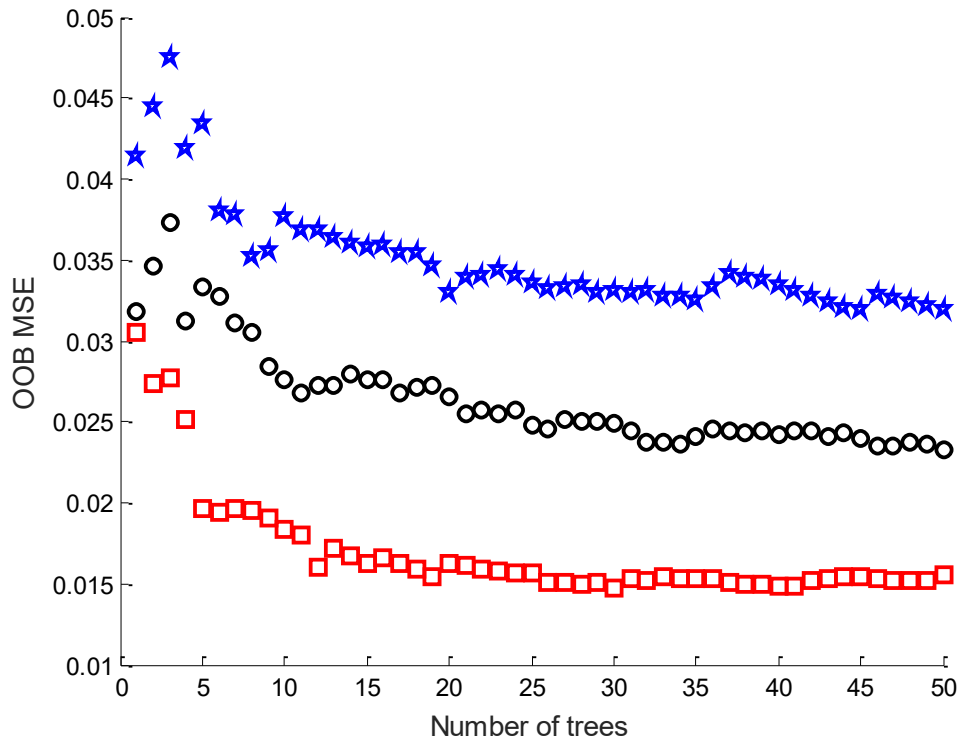


Рисунок 3.7 – Спадаюча залежність середньоквадратичної похибки для спостережень «out-of-bag» у навчальних даних  $X_{\text{train}}(1)$ ,  $X_{\text{train}}(2)$ ,  $X_{\text{train}}(3)$  за реальних умов функціонування ТОВ «Будівельний альянс груп»\*  
\*побудовано автором

Отже, 3-я стратегія на ТОВ «Будівельний альянс груп» явно домінує на теперішній час, тоді як стратегія поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення є дещо кращою за орієнтацію на зовнішнє розширення.

За перспективних умов функціонування ТОВ «Будівельний альянс груп» така конфігурація стратегій змінюється. Спершу погляньмо на рис. 3.8, який показує зміну співвідношення між функціями  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$ . Тут рішення про орієнтацію на зовнішнє розширення має найбільшу похибку, яка, як й інші похибки, практично не спадає для ансамблів з 20 дерев і більше. Відповідно для побудови RF-відображень (3.19) ми й використовувували ансамблі з 20 дерев. Частина цих дерев вийшла з більш складною структурою, ніж на рис. 3.4 і 3.6. Так, на рис. 3.9 показано пару дерев рішень для 3-ї стратегії, кожне з яких містить чотири рівні перевірок значення ознак. Це свідчить про складніші взаємозалежності при виборі цієї стратегії.

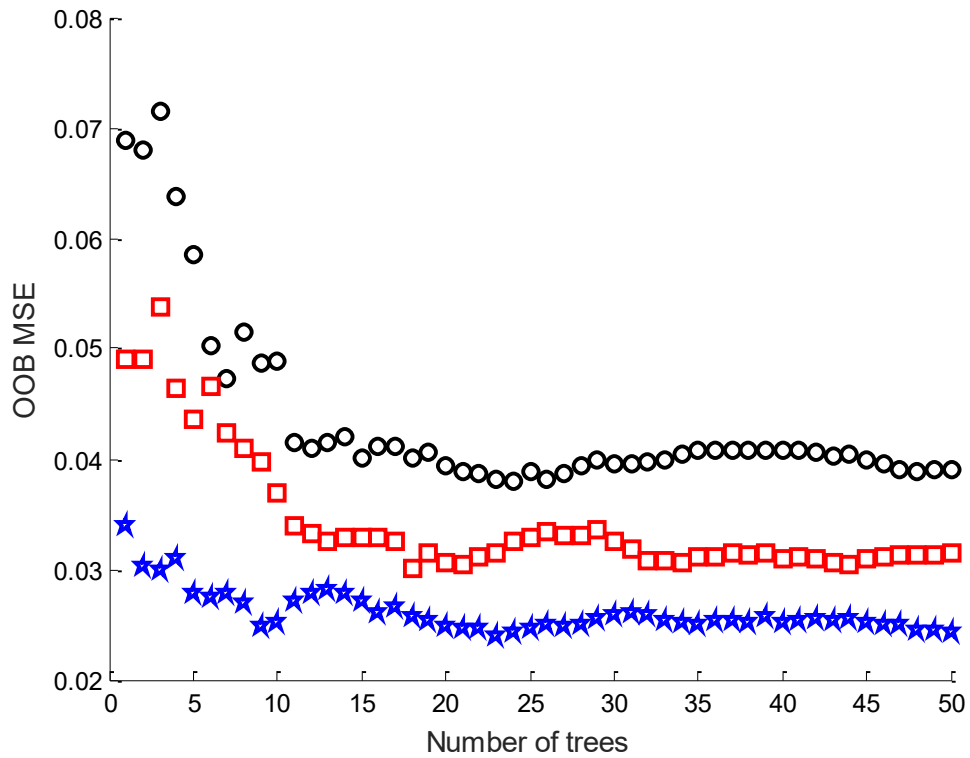


Рисунок 3.8 – Слабко-спадаюча залежність середньоквадратичної похибки для спостережень «out-of-bag» у навчальних даних  $Y_{train} (1)$ ,  $Y_{train} (2)$ ,  $Y_{train} (3)$  за перспективних умов функціонування ТОВ «Будівельний альянс груп»\*  
\*побудовано автором

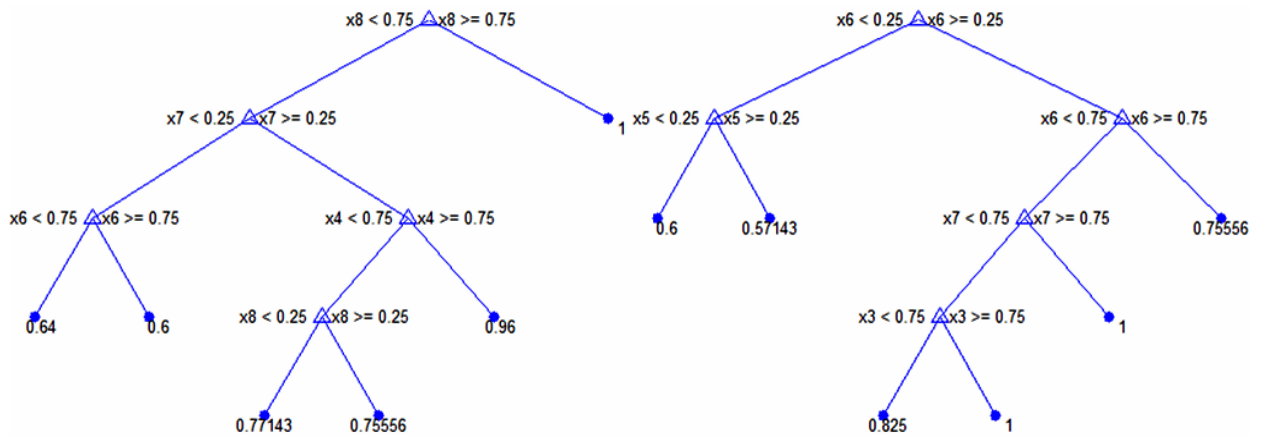


Рисунок 3.9 – Пара дерев рішень для 3-ї стратегії за перспективних умов функціонування ТОВ «Будівельний альянс груп»\*  
\*побудовано автором

Ймовірності (3.22) на основі побудованих RF-моделей (3.19) є такими:

$$\tilde{p}_{\text{persp}}^{(1)} = 0,7814, \tilde{p}_{\text{persp}}^{(2)} = 0,7554, \tilde{p}_{\text{persp}}^{(3)} = 0,9349. \quad (3.28)$$

Як бачимо, у перспективі, як і за теперішніх умов, ТОВ «Будівельний альянс груп» вийде на максимізацію фінансового результату та зростання обсягу капіталу саме за стратегією орієнтації на внутрішнє розширення. Але відповідна ймовірність у (3.28) є ще більшою за доволі високу ймовірність  $\tilde{p}_{\text{real}}^{(3)} = 0,8381$  у (3.27). Це, до речі, видно і з рис. 3.9, де на листках обох дерев скрізь знаходяться доволі високі ймовірності. Пояснюється цей ефект відповідними даними (3.13) і (3.14):

$$y_{kj}^{(3)} \text{ при } k = 1, 2, \dots, 8 \text{ і } p_{\text{persp}(j)}^{(3)} \text{ для всіх } j = 1, 2, \dots, 40, \quad (3.29)$$

які показані у табл. 3.5. Тут експерти достатньо високо оцінили шанси на розвиток ТОВ «Будівельний альянс груп» за 3-ю стратегією.

Таблиця 3.5 – Дані (3.13) і (3.14) для перспективних умов функціонування ТОВ «Будівельний альянс груп» за 3-ю стратегією\*

$j$	$y_1$	$y_2$	$y_3$	$y_4$	$y_5$	$y_6$	$y_7$	$y_8$	$p_{\text{persp}}^{(3)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0,5	1
2	0,5	0	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,8
3	0,5	0,5	0	1	0	1	0,5	1	0,8
4	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,6
5	0,5	1	0	1	1	0	0	0	0,8
6	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1
7	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1
8	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,6
9	0,5	0	1	1	0	0,5	0,5	1	1
10	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	1
11	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0	0,6

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	0,5	0	0,5	0	0	1	1	1	0,8
13	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,6
14	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0,6
15	0	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,8
16	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
17	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,6
18	0	1	0	1	0,5	1	0,5	0,5	1
19	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0,6
20	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0,6
21	1	0	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1
22	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1
23	0,5	0	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,8
24	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1
25	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	1
26	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	1	0,5	1
27	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0,6
28	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,4
29	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1
30	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1
31	0	1	0	1	1	0,5	0,5	0	1
32	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,4
33	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	1
34	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
35	0	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1
36	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
37	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
38	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1
39	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0,6
40	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1

\*розроблено автором на основі експертних оцінок ТОВ «Будівельний альянс груп»

Спілкуючись з адміністративним персоналом, члени якого не були залучені до експертних опитувань, ми з'ясували, що дане підприємство планує більше концентруватись на удосконаленні внутрішніх процесів і економії витрат. Це, в принципі, і відповідає 3-й стратегії – орієнтації на внутрішнє розширення. В доданок, варто зауважити, що умовні ймовірності

для двох інших стратегій у (3.28) є доволі великими також.

Після застосування формули (3.23) до (3.27) і (3.28) отримуємо такі умовні ймовірності максимум-результату:

$$\tilde{p}^{(1)} = 0,4715, \tilde{p}^{(2)} = 0,4997, \tilde{p}^{(3)} = 0,7836. \quad (3.30)$$

Ймовірності (3.30), поряд з ймовірностями (3.27) і (3.28), остаточно підтверджують домінування орієнтації на внутрішнє розширення. Дві інші стратегії є практично рівноцінними з невеликою перевагою комбінованого розширення (2-а стратегія).

Щодо вибору напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Каскад-будінвест», то з ним довелося провести більше часу досліджень, ніж планувалося. Справа у тому, що нам запропонували лише п'ять відповідальних фахівців цього підприємства, яким було до снаги неупереджено виконати експертні оцінювання. Відтак спочатку їм було представлено по 30 різних анкет кожному до заповнення – п'ять пакетів анкет по шість анкет у кожному пакеті (по три стратегії для двох умов функціонування). Це, таким чином, дало змогу рахувати показники (3.3)–(3.10) для  $E = 25$ . Однак при побудові RF-моделей (3.15) виявилось, що вони сильно перенавчаються на відповідних множинах (3.16). Особливо це було помітно для 1-ї та 3-ї стратегій, функції  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  практично не спадали для ансамблів з 15 дерев і менше, а для більших ансамблів ці функції починали сильно коливатися, вказуючи на вкрай нестабільну залежність середньоквадратичної похибки невідібраних елементів від кількості дерев. Навіть приблизний мінімум було неможливо визначити – тим більше, що «локальні мінімуми» траплялися дуже часто, з кроком в два-три дерева, при яких «мінімальні» значення відповідних функцій  $Err_{\text{out-of-bag}}(N_{\text{trees}})$  були практично однакові, відрізняючи від решти значень на вкрай маленьку величину (що й свідчило про те, що такі «локальні мінімуми» є

несправжніми через їх нестійкість і випадковість). А при перезапуску процесу навчання моделей  $RFreal_{model}(1)$  й  $RFreal_{model}(3)$  результати виходили вже геть іншими – лише їх хаотичність зберігалась. Заради справедливості варто відмітити, що побудова RF-моделей (3.19) виходила більш контрольованою, менш хаотичною і передбачуваною, проте їх все рівно вже не можна було використати через ненадійність моделей  $RFreal_{model}(1)$  й  $RFreal_{model}(3)$ .

Тому ми змушені були повернутись до повторної експертизи до вже задіяної п'ятірки фахівців і запропонувати їм виконати експертні оцінювання на ще чотирьох пакетах анкет по шість анкет у кожному пакеті (разом – 24 різних анкети кожному експерту). Це дозволили перерахувати показники (3.3)–(3.10) для  $E = 45$ . В результаті ми отримали не тільки більше даних, а й більш стійкі статистичні показники (3.5), (3.6), (3.9), (3.10). Найбільш нестабільними виявились дані анкет щодо 1-ї стратегії (табл. 3.6), для якої

$$\max_{k=1, 2, \dots, 8} \sigma_{\bar{x}_k^{(1)}} = 0,4 \text{ та } \sigma_{\bar{p}_{real}^{(1)}} = 0,1836, \text{ тоді як}$$

$$\max_{k=1, 2, \dots, 8} \sigma_{\bar{x}_k^{(2)}} = 0,3594, \sigma_{\bar{p}_{real}^{(2)}} = 0,1537 \text{ та } \max_{k=1, 2, \dots, 8} \sigma_{\bar{x}_k^{(3)}} = 0,3801, \sigma_{\bar{p}_{real}^{(3)}} = 0,1543.$$

Таблиця 3.6 – Дані (3.11) і (3.12) для реальних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест» за 1-ю стратегією (немає жодної одиничної оцінки  $p_{real}^{(s)}$ )\*

$j$	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$p_{real}^{(s)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0	0,4
2	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0	1	0,6
3	0	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0,2
4	0	0	0,5	1	0,5	0	1	0,5	0,4
5	1	0	0,5	1	1	0,5	1	0	0,8
6	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0,4
7	0	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,6
8	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,4
9	0	1	0	1	0,5	0	0,5	0	0,4

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,8
11	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0	0,4
12	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,8
13	0,5	1	0	0	0	0,5	0	0	0,2
14	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,6
15	0,5	0,5	1	0	0	0	0	1	0,6
16	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,8
17	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,6
18	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0,6
19	1	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	0,8
20	1	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,8
21	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,8
22	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0	0,6
23	1	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0,5	0,8
24	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0	0,4
25	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,8
26	0	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,4
27	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,8
28	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0,8
29	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0	0	0,4
30	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0,8
31	1	0	0,5	0	0,5	1	0	1	0,6
32	1	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0,6
33	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,4
34	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0,6
35	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,6
36	0,5	0	0	1	0,5	0	0,5	0	0,4
37	1	0,5	0	0	0,5	0	1	0	0,6
38	0,5	0,5	1	1	0	0	0	1	0,6
39	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,4
40	0	1	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0,6
41	0	0	0	0,5	0,5	0	1	0	0,4
42	0	0	0	0	1	0	0	0	0,2
43	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,8
44	0	0	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,4
45	0,5	0	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0,6

\*розроблено автором на основі експертних оцінок ТОВ «Каскад-будінвест»

Тим не менше, рис. 3.10 показує, що залежність середньоквадратичної похибки за реальних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест» спадає слабо, особливо для 3-ї стратегії. Для неї оптимальна кількість дерев в ансамблі складає від 25 до 30 (було обрано 28), а для 1-ї та 2-ї стратегій було узято 50 дерев (середньоквадратична похибка для 1-ї стратегії спадає більш виражено).

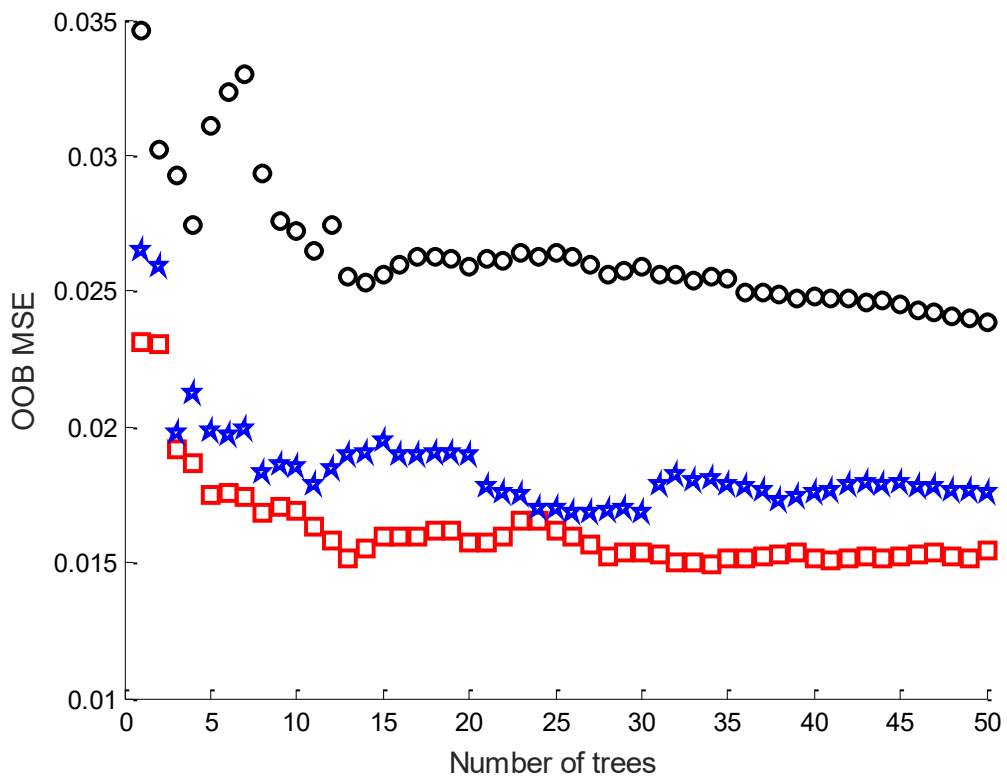


Рисунок 3.10– Слабко-спадаюча залежність середньоквадратичної похибки для спостережень «out-of-bag» у навчальних даних  $X_{\text{train}}(1)$ ,  $X_{\text{train}}(2)$ ,  $X_{\text{train}}(3)$  за реальних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест»  
\*побудовано автором

Ймовірності (3.18) на основі побудованих RF-моделей (3.15) є такими:

$$\tilde{p}_{\text{real}}^{(1)} = 0,6873, \tilde{p}_{\text{real}}^{(2)} = 0,4808, \tilde{p}_{\text{real}}^{(3)} = 0,4893. \quad (3.31)$$

Отже, як слідує зі значень (3.31), за реальних умов функціонування

ТОВ «Каскад-будінвест» має більше орієнтуватися на зовнішній ринок. Це підтверджує і сьогодення цього підприємства. Дві інші стратегії мають практично однакову пріоритетність, яка майже на 40 % поступається 1-й стратегії. Варто тут також відмітити, що окремо узяті дерева рішень для 1-ї стратегії містять п'ять рівнів перевірки значення ознак (рис. 3.11) з досить непростими розгалуженнями, а решта дерев у переважній більшості – три або чотири рівні. Як і для ТОВ «Будівельний альянс груп», це свідчить про складні взаємозалежності при виборі цієї стратегії.

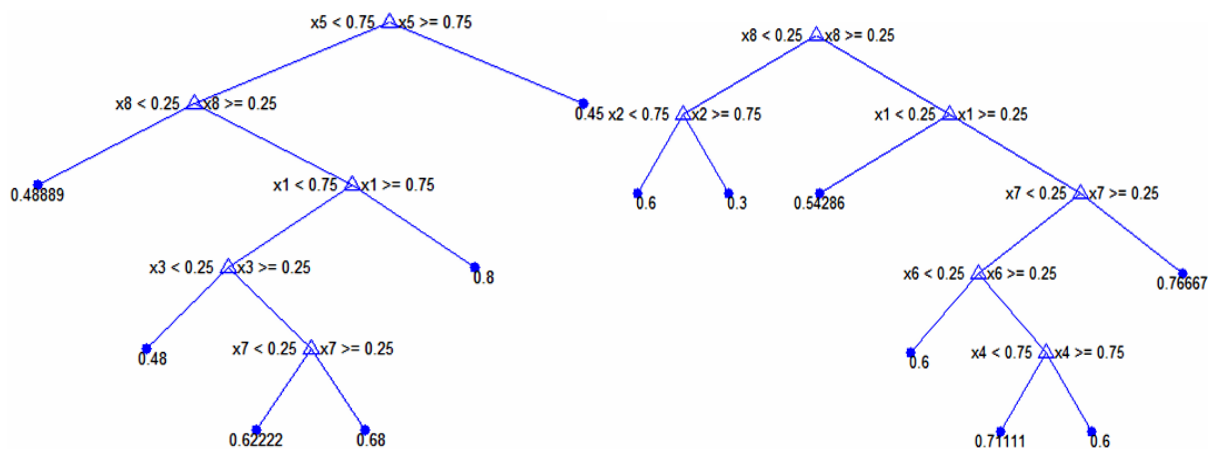


Рисунок 3.11 – Пара дерев складних рішень для 1-ї стратегії за реальних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест»

\*побудовано автором

Подальше дослідження показало, що оцінки перспективних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест» також мають помірний розкид, але тут вже середньоквадратична похибка для спостережень «out-of-bag» спадає більш явно, хоча й нерегулярно на окремих інтервалах (рис. 3.12). Тому для побудови всіх RF-моделей (3.19) ми взяли ансамблі з 50 дерев. Отримані ймовірності (3.22):

$$\tilde{p}_{\text{persp}}^{(1)} = 0,6490, \tilde{p}_{\text{persp}}^{(2)} = 0,4007, \tilde{p}_{\text{persp}}^{(3)} = 0,5515. \quad (3.22)$$

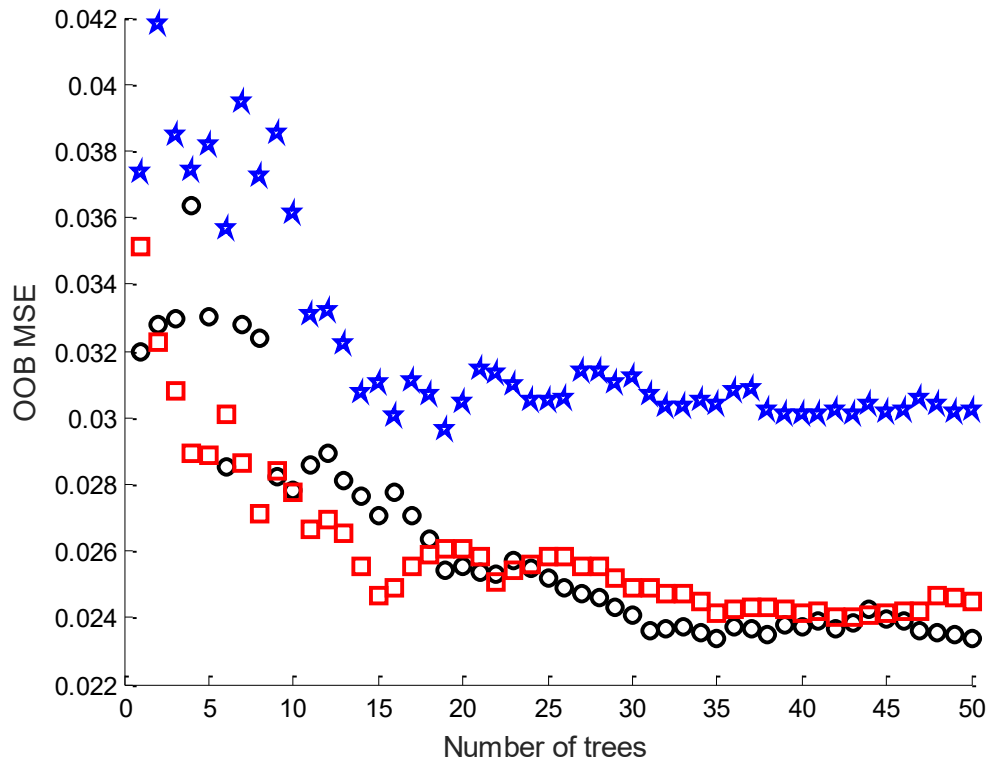


Рисунок 3.12 – Нерегулярно-спадаюча залежність середньоквадратичної похибки для спостережень «out-of-bag» у навчальних даних  $Y_{\text{train}}(1)$ ,  $Y_{\text{train}}(2)$ ,  $Y_{\text{train}}(3)$  за перспективних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест»\*

\* Побудовано автором.

Наведені ймовірності відрізняються від імовірностей (3.31). Однак  $\tilde{p}_{\text{persp}}^{(1)} = 0,6490$  є максимальною, тобто 1-а стратегія узагальнено є найбільш перспективною для ТОВ «Каскад-будінвест». Структура більшості дерев для неї залишилась складною і для перспективних умов функціонування (рис. 3.13), в дечому нагадуючи структуру складних дерев для реальних умов (рис. 3.11).

Остаточно після застосування формули (3.23) до (3.31) і (3.32) отримуємо такі умовні ймовірності максимум-результату для ТОВ «Каскад-будінвест», як остаточно підтверджують домінування орієнтації на зовнішнє розширення:

$$\tilde{p}^{(1)} = 0,4460, \tilde{p}^{(2)} = 0,1926, \tilde{p}^{(3)} = 0,2699. \quad (3.33)$$

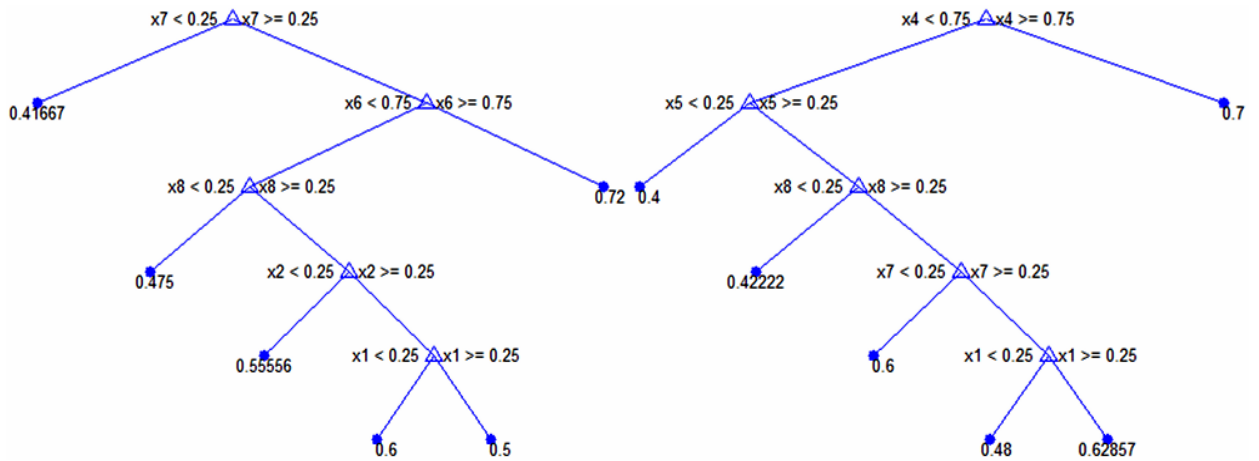


Рисунок 3.13 – Пара дерев складних рішень для 1-ї стратегії за перспективних умов функціонування ТОВ «Каскад-будінвест»

\*побудовано автором

Як бачимо зі значень (3.33), стратегія комбінованого розширення є неприйнятною. ТОВ «Каскад-будінвест», не маючи суттєвого потенціалу для розвитку, планує продовжувати більше орієнтування на зовнішній ринок, шукаючи всі можливі шляхи розвитку і економії витрат, оскільки прагне стабілізувати та максимізувати прибуток.

Таким чином, ми розглянули три основні напрями стратегічного розвитку підприємства – орієнтація на зовнішнє розширення, комбіноване розширення та внутрішнє зміцнення. Для оцінки ймовірності успіху кожної з цих стратегій було використано підхід машинного навчання на основі алгоритму Random Forest, реалізованого у Matlab за допомогою функції «TreeBagger», який необхідно застосовувати до анкетних даних і відповідних імовірнісних оцінок максимум-результату. Реалізація на мові Python є практично аналогічною.

Наша модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства полягає в оцінюванні функцій (3.1) і (3.2) імовірності максимум-результату окремо для реальних та перспективних умов функціонування з використанням експертних суджень в анкетах типу табл. 3.3 і 3.4 та RF-моделей (3.15) і (3.19). Остаточні умовні ймовірності обчислюються як добуток (3.23), що дозволяє також і ранжувати стратегії, кількість яких, до

речі, може бути і збільшена. Практичним результатом моделі є урахування умов функціонування конкретного підприємства і розрахунок імовірності максимізації фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства за період до 3 років.

### Висновки до третього розділу

1. Проведена діагностика функціонування підприємств будівельної галузі засвідчила підвищений рівень загроз та викликів, зокрема фінансової нестабільності, обмеженості ресурсів, посилення тиску конкурентного середовища, що обумовлює потребу у формуванні комплексного механізму управління стратегічним розвитком. Важливою передумовою його побудови визначено стратегічну стійкість, яка характеризує здатність підприємства досягати стратегічних орієнтирів через підтримку конкурентних переваг, фінансової рівноваги та системної цілісності. Обґрунтовано наявність безпосереднього зв'язку між стратегічною стійкістю та стратегічним розвитком, який має циклічний і водночас еволюційний характер управління стратегічним розвитком на основі системного підходу.

2. Розроблений механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі ґрунтується на інтеграції взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують розроблення, реалізацію та коригування стратегічних рішень. Передумовами його ефективного функціонування визначено стратегічну узгодженість, адаптивність до змін середовища, системність, гнучкість та ресурсну збалансованість управлінських рішень, а також він враховує вплив факторів різної природи походження. Доведено доцільність переходу від реактивного до випереджального підходу в управлінні, що передбачає прогнозування змін та своєчасне прийняття рішень. Визначено склад об'єктів та суб'єктів управління, а також

операційний контур, який забезпечує послідовність реалізації стратегічних дій. Такий механізм забезпечує формування основи стратегічної стійкості та ефективного стратегічного розвитку підприємства.

3. Розроблено модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, передумовою формування якої є оцінювання ефективності стратегій розвитку з визначенням поточних та перспективних умов функціонування підприємства. Таке оцінювання реалізується на основі використання експертного підходу, який передбачає аналіз комбінації факторів реального стану середовища та його стану у майбутньому. Такі фактори формують множину сценаріїв розвитку підприємства, які не мають жорсткої взаємозалежності між собою, однак мають логічну узгодженість. Обґрунтовано використання різних стратегій розвитку (зовнішньої, комбінованої, внутрішньої), що розширює варіативність управлінських рішень у контексті оцінювання стратегічних альтернатив у системі «реальність – перспектива».

4. При використанні моделі запропоновано трипозиційну шкалу для оцінювання факторів впливу та деталізовану шкалу для визначення ймовірності результату. Передбачено деталізацію і проведення двоетапного анкетування експертів із подальшим розрахунком статистичних характеристик, зокрема середніх значень і стандартних відхилень. Розроблена модель дозволяє формалізувати процес вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику, а також дає змогу отримати кількісні результати щодо ефективності різних стратегій розвитку відповідно до заданих параметрів функціонування підприємства та умов середовища.

5. Результати апробації моделі на будівельних підприємствах Хмельницької області свідчать про її верифікованість та здатність обґрунтовувати вибір стратегічного розвитку підприємства залежно від комбінації факторів середовища його функціонування. При цьому використання експертних оцінок у поєднанні з формалізованими

розрахунками дозволяє підвищити точність прогнозування результатів стратегічних рішень. Вона передбачає можливість порівняння альтернативних стратегій з урахуванням актуальних ризиків, що характерні для підприємств будівельної галузі, а її практичне використання підтверджує її гнучкість та адаптивність до змін середовища функціонування підприємства.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [8, 11].

## ВИСНОВКИ

1. На основі ґрунтовного монографічного аналізу у дисертації розширено розуміння розвитку підприємства шляхом візуалізації його перебігу у відповідному просторі з деталізацією за осями часу, рівнями компетенцій та якісними характеристиками підприємства. Такий підхід є базою формування формалізованих сценаріїв розвитку підприємства. При цьому для кожного сценарію визначено його контекст реалізації та основні характеристики. Виділено новий контекст розвитку як реакцію на виклики зовнішнього середовища, що дозволяє більш повно враховувати особливості розвитку підприємства у стратегічному плануванні.

2. Окремою складовою теоретичного базису дослідження виділено розуміння стратегічного розвитку підприємства через уточнення його змісту на перетині знань про розвиток і формування стратегії. Узагальнено основні характеристики стратегічного розвитку, що відрізняють його від інших форм розвитку підприємства, а також виділено основні групи стейкхолдерів і представлено їх склад та інтереси. За рахунок виділення основної сукупності ресурсів стратегічного розвитку підприємства сформовано можливі напрями стратегічного розвитку та запропоновано альтернативи їх вибору.

3. Удосконалено категоріальний апарат стратегічного менеджменту за рахунок уточнення сутності поняття «стратегічна стійкість», під якою запропоновано розуміти інтегральну характеристику підприємства, що відображає його динамічну здатність досягати стратегічних цілей. При цьому така здатність забезпечується за рахунок формування і підтримки конкурентних переваг із урахуванням необхідності підтримки фінансової стабільності та системної цілісності. Такий підхід враховує реалізацію інноваційних, адаптивних та проактивних змін в умовах динамічного середовища функціонування підприємства.

4. Деталізовано взаємозв'язок між стратегічною стійкістю і стратегічним розвитком підприємства, які безпосередньо пов'язані, при цьому стратегічна стійкість є передумовою реалізації стратегічних трансформацій. Такий зв'язок має циклічний та еволюційний характер, а сам стратегічний розвиток сприяє підвищенню рівня стійкості підприємства. Кожен новий етап розвитку формує новий рівень можливостей підприємства, що у підсумку дозволяє забезпечити підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

5. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємства, який побудовано на системі взаємопов'язаних складових, до яких включено: фінансову, операційну, ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську компоненти. Підхід передбачає розрахунок інтегрального показника стратегічної стійкості на основі системи управління ризиками та внутрішнього контролю, з урахуванням особливостей стратегічного управління, організаційної гнучкості та оперативності управлінських рішень. Такий підхід дозволяє оцінювати рівень адаптивності підприємства до кризових умов, що у результаті забезпечує можливість прийняття управлінських рішень стратегічного спрямування.

6. Побудовано механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи, який ґрунтується на інтеграції фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової та управлінської підсистеми і дозволяє комплексно охарактеризувати потенціал підприємства щодо стабільного функціонування та розвитку. Визначено, що поєднання зазначених підсистем забезпечує узгодженість управлінських процесів, а сам механізм сприяє підвищенню результативності управління в умовах кризових трансформацій. Такий підхід дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

7. Запропоновано модель стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, яка побудована на використанні трьох альтернативних стратегій розвитку підприємства. Такі стратегії передбачають орієнтацію на

зовнішнє розширення, поєднання зовнішнього і внутрішнього розвитку, а також орієнтацію виключно на внутрішні трансформації. Така модель передбачає визначення імовірності досягнення максимального фінансового результату і зростання капіталу підприємства за рахунок обґрунтованого вибору оптимальних управлінських рішень серед множини альтернатив, що забезпечує обґрунтований вибір напрямів розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 4 тренди, які вплинуть на будівельну галузь у 2024 році : кадровий голод, зовнішнє будівництво, ланцюги постачання та новітні технології. URL: [https://propertytimes.com.ua/technologies/4\\_trendi\\_yaki\\_vplinut\\_na\\_budivelnu\\_galu\\_z\\_u\\_2024\\_rotsi](https://propertytimes.com.ua/technologies/4_trendi_yaki_vplinut_na_budivelnu_galu_z_u_2024_rotsi) (дата звернення: 04.05.2025).
2. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5. С. 7–15.
3. Акулюшина М. О., Дискіна А. А., Кедик В. В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3946/3869> (дата звернення: 21.12.2024).
4. Алексієнко О. Дослідження особливостей діяльності підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 211–214.
5. Алексієнко О., Корбут С., Довга А. Кадрова безпека у контексті стратегічного управління підприємствами. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Хмельницький – с. Меджибіж, 23–24 трав. 2024 р.). Хмельницький – Меджибіж : ХНУ, 2024. С. 111–112.
6. Алексієнко О., Матюх С. Основи управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи. *Національна економіка в умовах війни* : безпека та розвиток : збірник тез Всеукр. наук.-практ. конф. (14 листопада 2025 р.) / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 18–20.

7. Алексієнко О., Матюх С. Поняття, відмітні риси та стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 31–37.
8. Алексієнко О., Матюх С. Формальні сценарії розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 22–28.
9. Алексієнко О. Методичні засади оцінювання стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в системі управління їх стратегічним розвитком. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 105–113.
10. Алексієнко О. Напрями спрямованості та ресурси стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 268–273.
11. Алексієнко О. Теоретичний базис формування моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 44–53.
12. Алексієнко О. І., Яблонський Т. І. Будівельна галузь України в умовах трансформації : аналіз діяльності та стратегічні напрями розвитку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квіт. 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 137–140.
13. Амеліна І. В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008\\_2/amelina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf) (дата звернення: 03.01.2024).
14. Антонюк Т. Дефіцит кадрів у будівництві – до 40%. Українські забудовники починають залучати працівників-мігрантів. Де вони вже працюють. URL: <https://forbes.ua/company/defitsit-kadriv-u-budivnitstvi-do-40-ukrainski-zabudovniki-pochinayut-zaluchati-pratsivnikiv-migrantiv-de-voni-vzhe-pratsuyuyut-13062024-21745> (дата звернення: 04.05.2025).

15. Афанасьєв Н. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.
16. Ахновська І., Душак А. Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». *Гальчинські читання* : зб. матеріалів міжн. наук. конф. (м. Київ, 02 лист. 2023 р.). Київ : НІСД, 2023. С. 23–25.
17. Батченко Б. С., Шаранов Р. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
18. Борзенко В. І. Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. 232 с.
19. Брунько П. В. Особливості діяльності підприємств будівельної галузі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 8. С. 151–156.
20. Будівельний ринок України 2024 року. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> (дата звернення: 04.05.2025).
21. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2011. 204 с.
22. Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 1(15). С. 216–228.
23. Бушуєва Н. С. Управління розвитком підприємств будівельної галузі шляхом формування їх стратегічного потенціалу : автореф. дис. ... канд. наук : 05.13.22. Київ, 2001. 20 с.
24. Валовий операційний дохід за видами економічної діяльності (2012–2024). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 11.09.2025).
25. Васильківський Д., Дробик А. Управління логістичними процесами у забезпеченні стратегічного розвитку та економічної безпеки підприємств в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 143–147.

26. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
27. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2012–2024). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 11.09.2025).
28. Волковська В. І. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент*. 2020. № 2. С. 22–27.
29. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології Agile. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 257–261.
30. Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т., Небелюк Н. Теоретичний базис формування стратегії організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №1, т. 1. С. 273–278.
31. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 160–167.
32. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління проєктами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2022. 258 с.
33. Гавловська Н. І., Тарасенко Л. О., Чумак Р. Є., Венгер А. П. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 26–30.
34. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60–66.
35. Гайворонська І. В., Алексеєнко В. І. Поліпшення лідерських навичок у працівників: стратегії організаційного розвитку. *Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 6 жовт. 2023 р.). Одеса : Олді+, 2023. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/67e682dd-2ee1-4299-8fc9-a811aa0c0db8> (дата звернення: 28.12.2023).

36. Галушко В. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 20 с.
37. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4(36). С. 198–209.
38. Гойко А. Ф., Дудіна Е. Ф., Ізмайлова К. В. Економіка будівництва. Київ : КНУБА, 2008. 172 с.
39. Григоренко Ю. Обсяг будівництва в Україні у 2023 р. наполовину менший за довоєнний рівень. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-u-2023-r-napolovynu-menshyj-za-dovoiennyj-riven/> (дата звернення: 04.05.2025).
40. Губар Л. С. Економіка будівництва. Київ : Аграрна освіта, 2014. 560 с.
41. Гуржій Н. М., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 210–214. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/35.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf) (дата звернення: 22.09.2025).
42. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. пр. мол. вчених*. 2012. Вип. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350> (дата звернення: 14.09.2023).
43. ДБН А.1.1-1:2009 Система стандартизації та нормування в будівництві (зі змінами). URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3199449516168184954?doc](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199449516168184954?doc) (дата звернення: 10.05.2025).
44. ДБН А.3.1-5:2016 Організація будівельного виробництва. URL: [https://e-construction.gov.ua/laws/doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws/doc_type=2) (дата звернення: 10.05.2025).
45. ДБН А.3.2-2-2009 Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення (НПАОП 45.2-7.02-12). URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=25399](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=25399) (дата

звернення: 10.05.2025).

46. ДБН В.2.2-5:2023 Захисні споруди цивільного захисту. URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3225773063500990463?doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3225773063500990463?doc_type=2) (дата звернення: 21.05.2025).

47. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 21.12.2024).

48. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2014 року. Київ : НБУ, 2014. Вип. № 4(36). 60 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Survey\\_0414.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Survey_0414.pdf?v=16) (дата звернення: 12.07.2025).

49. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2016 року. Київ : НБУ, 2016. Вип. № 4(44). 70 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Survey\\_0416.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Survey_0416.pdf?v=16) (дата звернення: 12.07.2025).

50. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2018 року. Київ : НБУ, 2018. Вип. № 4(51). 72 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2018-Q4.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2018-Q4.pdf?v=16) (дата звернення: 12.07.2025).

51. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2020 року. Київ : НБУ, 2020. Вип. № 4(60). 72 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2020-Q4.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2020-Q4.pdf?v=16) (дата звернення: 12.07.2025).

52. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2022 року. Київ : НБУ, 2022. Вип. № 4(68). 72 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2022-Q4.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q4.pdf?v=16) (дата звернення: 12.07.2025).

53. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2024 року. Київ : НБУ, 2024. Вип. № 4(76). 72 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2024-Q4.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2024-Q4.pdf?v=16) (дата звернення: 12.07.2025).

54. Ділові очікування підприємств України. IV квартал 2025 року. Київ : НБУ, 2025. Вип. № 4(80). 72 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2025-Q4.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q4.pdf?v=16) (дата звернення: 26.01.2026).

55. Дмитренко В. І. Загрози розвитку підприємств будівельної галузі:

теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 136–140.

56. Дмитренко В. І. Стратегічний аналіз розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 6. С. 199–206.

57. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

58. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства : складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1, т. 1. С. 15–19.

59. Економіка будівельного підприємства : підручник / авт. кол. Т. О. Окландер, І. А. Педько, О. Л. Камбур. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 363 с.

60. Економіка міського господарства : навчальний посібник / за ред. Т. П. Юр'євої. Харків : ХДАМГ, 2002. 672 с.

61. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропівного. Київ : КНЕУ, 2001. 457 с.

62. Єпіфанова І. Ю., Литвинюк В. І. Сутність інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. : збірн. наук. праць. Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 110–113.

63. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.

64. Жовтяк Г. А., Волохова І. В. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 6. С. 50–55.

65. Заборовець К. Г. Формування механізму управління стратегічною стійкістю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2021. 272 с.

66. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4(44.4). С. 55–59.

67. Залуцький В. П. Соціально-економічний розвиток підприємств на

засадах лізингу : дис... к.е.н. : 08.00.04. Львів, 2013. 201 с.

68. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 56. № 1. С. 7–13.

69. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33–37.

70. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. (2024). Управління змінами : стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Т.334, № 5. С. 452–456.

71. Івченко А. Г. Економічні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства : дис. ... докт. філософії : 051. Суми, 2024. 316 с.

72. Індеси будівельної продукції за видами у 2011–2024 роках. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/ibp/ibp\\_u/arh\\_ibp\\_11-20u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/ibp/ibp_u/arh_ibp_11-20u.htm) (дата звернення: 11.09.2025).

73. Калиніченко Ю. В. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 106–115.

74. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010–2024 роки. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd\\_rik/ibd\\_u/ki\\_rik\\_u\\_e\\_bez.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u_e_bez.htm) (дата звернення: 16.11.2025).

75. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу : концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2011. 374 с.

76. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 85–89.

77. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.09.2025).

78. Кількість зареєстрованих безробітних. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/> (дата звернення:

16.10.2025).

79. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 56–59.

80. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 18. С. 4–10.

81. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з Росією. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1643> (дата звернення: 28.03.2024).

82. Кознова О. Україна розпочинає імплементацію Регламенту ЄС 2024/3110 : нові вимоги до будівельної продукції та виклики для ринку. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/242417\\_ukrana-rozpochina-mplementatsyu-reglamentu-s-20243110-nov-vimogi-do-budvelno-produkts-ta-vikliki-dlya-rinku](https://biz.ligazakon.net/news/242417_ukrana-rozpochina-mplementatsyu-reglamentu-s-20243110-nov-vimogi-do-budvelno-produkts-ta-vikliki-dlya-rinku) (дата звернення: 23.02.2026).

83. Колодка А. Кризове управління в умовах повномасштабної війни. *Науковий вісник : Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 75–86.

84. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2023 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2023-rotsi> (дата звернення: 11.09.2025).

85. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 11.09.2025).

86. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у III кварталі 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-iii-kvartali-2025-roku> (дата звернення: 28.12.2025).

87. Кривдик М. М., Алексієнко О. І. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 23–28.

88. Крисько Ж. Стратегічна стійкість підприємства : підходи до визначення та оцінки. *Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14–15 . С. 111–119. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/855f098b-8b3b-470d-867c-5b6392352e31/content> (дата звернення: 22.09.2025).
89. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2007. 384 с.
90. Кулікова Л. В. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 8. С. 52–55.
91. Куц Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 91 с.
92. Левандовська О. М. Когнітивне моделювання економічного розвитку підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-10> (дата звернення: 02.01.2024).
93. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Розкриття сутності функціонування та розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. Вип. 232, т. 5. С. 1226–1231.
94. Лісун Я. В., Дячук М. В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С. 80–83.
95. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. 2023. № 1(11). С. 228–237.
96. Лук'янова В. В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т. 324, №6. С. 363–366.
97. Макроекономічний та монетарний огляд НБУ, грудень 2025 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2025-12.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-12.pdf?v=16) (дата звернення: 24.01.2026).
98. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Стратегічне планування

економічного розвитку підприємства. *Становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 45–51.

99. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2(28). С. 121–125.

100. Маслак О. І., Мовчан І. В. Модель механізму забезпечення стратегічної стійкості машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 185–189.

101. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. №4. С. 82–91.

102. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. 224 с.

103. Мінрозвитку оновить будівельні норми щодо доступності для житла та громадських будівель. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-onovyt-budivelni-normy-shchodo-dostupnosti-dlia-zhytla-ta-hromadskykh-budivel> (дата звернення: 17.02.2026).

104. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 168–171.

105. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища. *Ефективна економіка*. 2009. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=24> (дата звернення: 22.09.2025).

106. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів : Світ, 2001. 416 с.

107. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013–2024). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 11.09.2025).

108. Норкіна Т. П., Скарбун З. О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. *Економіка*

*будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 1. С. 55–62.

109. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870> (дата звернення: 22.12.2024).

110. Облікова ставка Національного банку : архів рішень з монетарної політики (історія змін ставки). URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 11.08.2025).

111. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2010–2024 роках. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb\\_u/ovbp\\_vyd\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm) (дата звернення: 11.09.2025).

112. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2024). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 11.09.2025).

113. Обсяги будівництва в Україні торік зросли на 22,6%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3848591-obsagi-budivnictva-v-ukraini-torik-zrosli-na-226-derzstat.html> (дата звернення: 04.05.2025).

114. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навчальний посібник. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2023. 148 с.

115. Олійник А. П., Криївський М. В., Крихівська Н. О. Моделювання взаємозв'язку стратегічної стійкості суб'єктів-партнерів. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 122–128.

116. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концеп-тів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2(35). С. 147–151.

117. Ольхова І. О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45–49.

118. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в

умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. №1(49). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13893> (дата звернення: 22.12.2024).

119. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 79–85.

120. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Стратегічна стійкість організацій : категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6(286). С. 86–91. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1010/968> (дата звернення: 22.09.2025).

121. Отенко І. П., Кошарная П. С. Аналітичне забезпечення стратегічної позиції підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 262–267.

122. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 11.08.2025).

123. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/82.pdf) (дата звернення: 12.03.2024).

124. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України : стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497> (дата звернення: 02.04.2024).

125. Петришина С. В. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі. *Національні інтереси України*. 2024. № 3(3). С. 414–422.

126. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с.

127. Підкамінний І. М., Ціпуринда В. С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480> (дата звернення: 03.01.2024).

128. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Харків : АдВА, 2010. 352 с.
129. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75–81.
130. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства : умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
131. Полікrowsький Р. Проектний підхід : суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 82–91.
132. Попович О. М., Ковальчук О. В. Теорія автоматичного керування: підручник. 2-ге вид. Київ : Либідь, 2007. 656 с.
133. Про енергетичну ефективність будівель : Закон України від 22.06.2017 № 2118-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
134. Промвиробництво та будівництво. URL: <https://nabu.ua/ua/promvirobnitstvo-budivnitstvo.html> (дата звернення: 04.05.2025).
135. Прудка Н. Ринок нерухомості часів війни. Катастрофи не буде, але є парадокс. URL: <https://glavcom.ua/economics/business/rinok-nerukhomosti-chasiv-vijni-katastrofi-ne-bude-ale-je-paradoks-950609.html> (дата звернення: 04.05.2025).
136. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
137. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на підприємстві. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 2–3 березня 2023 р.). Вінниця: ВНТУ, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/17186/14320> (дата звернення: 14.09.2023).
138. Римкіна М. С. Дефініція категорії соціально-економічний розвиток

підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. Вип. 1. С. 440–453.

139. Рогожин П. С., Гойко А. Ф. Економіка будівельних організацій. Київ : Видавничий дім «Скарби», 2001. 448 с.

140. Розподіл будівельних компаній по регіонах України (ІНФОГРАФІКА). URL: <https://budport.com.ua/buildnews/31638-rozpodil-budivelnih-kompaniy-po-regionam-ukrajni-infografika> (дата звернення: 11.09.2025).

141. Романенко О. О., Олійник Т. В. Інструментарій стратегічного позиціонування підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 78–82.

142. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2020. № 3. С. 130–134.

143. Рудніченко Є., Гавловська Н., Дячок І., Вознюк Я. Інвестиційна політика та інвестиційна діяльність: концептуальні засади, стратегічне управління та адаптація до викликів війни і відбудови. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 261–265.

144. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств : стан та загрози. *Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 25(14). С. 144–147.

145. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805> (дата звернення: 28.03.2024).

146. Самолюк О. В. Стан розвитку житлового будівництва в умовах війни. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»; серія «Управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 25(54). С. 191–207.

147. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. Випуск 3 (72). С. 90–101.
148. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010–2024 роках. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsHP/arh\\_szp\\_ed\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsHP/arh_szp_ed_u.html) (дата звернення: 19.11.2025).
149. Сертифікація енергетичної ефективності будівель. URL: <https://old.sae.gov.ua/uk/content/buildings-certification?utm> (дата звернення: 10.08.2025).
150. Скриньковський Р. М., Цюх С. І., Процевят О. С., Тиркало Ю. Є., Горбонос Ф. В. Тенденції і проблеми у сфері будівництва України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : «Економічні науки». 2022. № 7. С. 63–71.
151. Сокиринська І. Г., Хохлова О. В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2011. № 4. С. 165–168.
152. Соколовська К., Касич А. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1557> (дата звернення: 28.03.2024).
153. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2010. № 2(52). С. 287–291.
154. Тлумачний словник української мови / укл. А. О. Івченко. Харків : Фоліо, 2005. 540 с.
155. ТОВ «Будівельний альянс груп». URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/ecf92b18-a8c7-4f55-aae4-2739b974b00e/dashboard> (дата звернення: 11.12.2025).
156. ТОВ «Каскад-будінвест». URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/493b1472-e629-4cef-bbb4-e0a821d3ef2e/dashboard>

(дата звернення: 11.12.2025).

157. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 247 с.

158. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

159. Тульчинська С. О., Болтрик М. Є. Тульчинський Р. В. Strategies for economic development of small and medium-sized enterprises in modern conditions. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. С. 55–58.

160. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т. 314, № 1. С. 7–14.

161. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1195> (дата звернення: 03.01.2024).

162. Удовиченко М. О. Теоретичні аспекти економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 3, т. 2. С. 149–151.

163. Федоренко С. В., Василенко Л. О., Палиця С. В., Шумбар К. В. Еволюція будівельної галузі. Перспективи розвитку зеленого будівництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1437> (дата звернення: 04.05.2025).

164. Федотова І. В. Визначення рівня стратегічної стійкості. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 90–102.

165. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 15–20.

166. Феник В., Денека В. Перешкоди розвитку будівельної галузі в

Україні у воєнний час. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/678> (дата звернення: 04.05.2025).

167. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) (2011–2024). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 11.09.2025).

168. Чміль Є. Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наукових праць. 2024. Вип. 1(35). С. 71–83.

169. Шаульська Л., Перерва П., Кузьмін О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3(181). С. 14–23.

170. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : навчальний посібник. 2-ге видання, перероб і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.

171. Шишковський С. В. Економічне оцінювання та планування розвитку підприємств в умовах невизначеності : дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Львів, 2015. 174 с.

172. Шматько Н., Пантелеева І., Кармінська-Белоброва М. В. Концепції стійкого організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. №2. С. 17–22.

173. Яковчук А. М. Обґрунтування імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2008. № 1(23). С. 83–89.

174. Aaker D. A., Moorman C. *Strategic Market Management*. 12th Edition. London : Wiley, 2023. 480 p.

175. Ansoff H. *New Corporate Strategy*. New York : Wiley and Sons, 1988.

241 p.

176. Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B. *The Politics of Crisis Management*. 2nd edition. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 210 p.

177. Boyett J. H., Boyett J. T. *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. London : Wiley, 1998. 400 p.

178. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management: a Complete Guide of the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 5th edition. London : Kogan Page, 2019. 544 p.

179. Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. 2nd edition. London : SAGE Publications, 2013. 384 p.

180. David F., David F. Y., David M. *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* 17th Edition. London: Pearson, 2019. 672 p.

181. Dess G. *Strategic Management : Text and Cases* ISE. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 1728 p.

182. Drejer A. *Strategic Management and Core Competencies : Theory and Application*. Westport CT : Praeger, 2002. 264 p.

183. Gamble J. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage* ISE. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 480 p.

184. GDP growth (annual %). Ukraine (NY.GDP.MKTP.KD.ZG) : база даних World Development Indicators (WDI). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA> (дата звернення: 14.10.2025).

185. *Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025 : Not Just Another Brick in the Wall*. Paris : UNEP, 2025. 94 p. URL: <https://www.unep.org/resources/report/global-status-report-buildings-and-construction-20242025> (дата звернення: 10.08.2025).

186. Greiner L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. № 3. P. 55–67.

187. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Brighton, MA : Harvard Business Review Press, 1994. 352 p.
188. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. *The Elements of Statistical Learning : Data Mining, Inference, and Prediction*. New York : Springer, 2009. 767 p.
189. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2020. Vol. 9, № 3. P. 1053–1061.
190. Hiatt J., Creasey T. *Change Management: the People side of Change*. 2nd edition. Fort Collins, CO : Prosci Learning Center Publications. 2012. 148 p.
191. Hitt M., Ireland R. D., Hoskisson R., Harrison J. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 14th Edition. London : Cengage Learning, 2023. 600 p.
192. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H. Hobela V. Security-Oriented Model Of Business Risk Assessment. *Financial and Credit Activity : Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4, Is. 45. P. 202–210.
193. Hosmer Jr. D. W., Lemeshow S., Sturdivant R. X. *Applied Logistic Regression*. New York :Wiley, 2000. 375 p.
194. Hughes R. D. *Core Competencies: Real options as corporate strategy (Creating Business Angles)*. Redwood Park : Hughes Consulting Limited, 2021. 94 p.
195. Illowsky B., Dean S. OpenStax : *Introductory Statistics*. Dubuque : Kendall Hunt Publishing, 2024. 850 p.
196. Inflation, consumer prices (annual %). Ukraine (FP.CPI.TOTL.ZG) : база даних World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=UA> (дата звернення: 14.10.2025).
197. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
198. Kovoov-Misra S. *Crisis Management: Resilience and Change*. London :

SAGE Publications, 2019. 264 p.

199. Labour resources for Ukraine's post-war recovery. Razumkov Centre. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).

200. Managing Crises : Responses to Large-Scale Emergencies / eds. A. M. Howitt, H. B. Leonard. Washington : CQ Press, 2009. 672 p.

201. Matiukh S., Havlovska N., Rudnichenko Ye., Aliyeva A. The Imperative of Leadership While Forming a Strategy for Ensuring Economic Security of an Enterprise in Times of Crisis. *Business Ethics and Leadership*. 2025. Vol. 9, Is. 4. P. 121–134.

202. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 2005. 416 p.

203. Monahan B. Strategic Corporate Crisis Management. London : Routledge, 2022. 198 p.

204. Murphy K. P. Probabilistic Machine Learning : An Introduction. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2022. 864 p.

205. Pearce J., Robinson R. Strategic Management. Chicago : McGraw-Hill/Irwin, 2010. 512 p.

206. Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York : Harper Business, 2006. 400 p.

207. Rebuilding Ukraine : Investment Opportunities in Innovative and Sustainable Construction. Washington, DC: IFC, 2025. 78 p. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2025/investment-opportunities-in-innovative-and-sustainable-construction-in-ukraine> (дата звернення: 10.11.2025).

208. Ringland G. Scenario Planning. Revised edition. Gloucester : The Choir Press, 2014. 492 p.

209. Romanuke V. V., Romanov A. Y., Malaksiano M. O. Pseudorandom number generator influence on the genetic algorithm performance to minimize maritime cargo delivery route length. Pomorstvo. *Scientific Journal of Maritime Research*. 2022. Vol. 36. P. 249–262.

210. Rubin I. M., Campbell T. *The ABC's of Effective Feedback : A Guide for Caring Professionals*. San Francisco : CA: Jossey-Bass Publishers, 1998. 156 p.
211. Salman H. A., Kalakech A., Steiti A. Random forest algorithm overview. *Babylonian Journal of Machine Learning*. 2024. Vol. 2024, P. 69–79.
212. Sparrow O. Making use of scenarios – from the vague to the concrete. *Scenario & Strategy Planning*. 2000. № 2(5). P. 18–21.
213. Stewart S. *Building the Core Competencies of Change : A Guide to Coaching in Organizations*. Charleston, SC : Advantage Media Group, 2021. 264 p.
214. TreeBagger. URL: <https://www.mathworks.com/help/stats/treebagger.html> (дата звернення: 10.01.2026).
215. Ukraine. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5) (February 2022 – December 2025). Washington, DC : World Bank Group, 2026. – 63 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
216. Whitley K. A. *Positioning for Advantage: Techniques and Strategies to Grow Brand Value*. New York : Columbia Business School Publishing, 2021. 264 p.

## Додаток А



**БУДІВЕЛЬНИЙ  
АЛЬЯНС  
ГРУП**

Товариство з обмеженою відповідальністю  
«БУДІВЕЛЬНИЙ АЛЬЯНС ГРУП»

e-mail: office@budal.com.ua, www.budal.com.ua  
29017 м.Хмельницький, вул.Зарічанська, 5/3  
тел.:(0382) 61-99-98, +380 (67) 381 25 61  
Код ЄДРПОУ 36397828

“03” квітня 2026р. № 194

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Алексієнка Олега Івановича

«Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи»

Результати дослідження Алексієнка Олега Івановича проаналізовані керівництвом ТОВ «Будівельний Альянс Груп» та можуть використовуватись у практичній діяльності. Необхідно відмітити потенціал практичної реалізації інтелектуалізованої моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи. Такий підхід є актуальним і своєчасним, і дозволяє здійснювати прогнозування впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Комплексна реалізація пропозицій та рекомендацій представлених у роботі забезпечить підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління у ТОВ «Будівельний альянс груп».

Генеральний директор

ТОВ «Будівельний Альянс Груп»



Іван КРУТИЛКО

**УКРАЇНА**  
 ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ  
 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»  
 29010, м.Хмельницький, вул. Чорновола,31  
 п/р UA30300335000000026004424345  
 в АТ "Райффайзен Банк"  
 код ЄДРПОУ 01267076,  
 ст. Хмельницький, код 330704  
 Код заводу 0632  
 Тел.: 644-396. Тел./факс (0382) 644-358  
 E-mail: xmbeton@gmail.com

**Ukraine**  
 Additional Liability Company  
 «Khmelnyskzalizobeton»  
 29010 Khmelnytsky, Chornovola Str., 31  
 Acc. No. UA30300335000000026004424345  
 at PJSC «Raiffeisen Bank»  
 ID: 01267076,  
 St.Khmelnysky, code 330704  
 Plant code 0632  
 Tel: 644-396. Tel/Fax (0382) 644-358  
 E-mail: xmbeton@gmail.com

13.06.2025р. № 01-03/220

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Алексієнка Олега Івановича**

«Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи»

Результати дослідження Алексієнка Олега щодо удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі, знайшли практичне застосування у діяльності промислових підприємств будівельної галузі.

Має теоретичну і практичну цінність розроблений у дисертації науково-методичний підхід до розуміння стратегічного розвитку підприємства шляхом окреслення його змісту на перетинанні обсягів знань щодо розвитку підприємства та формування його стратегії, окреслення груп стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства та розкриття їхнього складу й інтересів, а також формування можливих напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства та висвітлення передумов їхнього вибору.

Генеральний директор



Валерій КОРБУТ



## ТОВ «Каскад-Будінвест»

М. Вінниця, вул. Алівацького, 10  
 код ЄДРПОУ 38716973  
 ідентифікаційний номер ЄДРПОУ 75305299000026007036103568  
 АТ КБ "ПриватБанк" м. Вінниця  
 ПІН 387169702285  
 Свідоцтво ПДВ 200141595

Вих. №30/03-1

30 березня 2026 року

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Алексієнка Олега Івановича

«Управління стратегічним розвитком підприємств  
 будівельної галузі в умовах кризи»

Результати дослідження Алексієнка О.І. щодо удосконалення механізму управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі, знайшли практичне застосування у діяльності ТОВ «Каскад-будінвест».

Розроблений у дисертації механізм визначає потенціал підприємства щодо реалізації стратегічних цілей та є базисом для впровадження стратегічних рішень у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Особливої уваги заслуговує мотиваційна підсистема механізму, що стимулює персонал до ефективного виконання визначеного кола функцій, формує його зацікавленість щодо досягнення стратегічних цілей та забезпечує підтримку реалізації стратегічних трансформацій.

Директор



Оксана МАРТИНЮК



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

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

06.04.26 № 122/22

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Алексієнка Олега Івановича

«Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в  
 умовах кризи»

Результати наукового дослідження Алексієнка Олега Івановича знайшли теоретичне та практичне застосування у освітньому процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні освітніх компонент «Стратегічний менеджмент».

Використання результатів дисертаційної роботи Алексієнка Олега Івановича є доцільним, сприяє якісній підготовці здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», а також поглибленому оволодінню ними знань з менеджменту.

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Хмельницького національного  
 університету



*Віктор Лопатовський*

Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ



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

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

06.04.26 № 122/25

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

Видана здобувачу кафедри менеджменту та адміністрування Алексієнку Олегу Івановичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи» приймав участь у виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Рудніченко Є.М.

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету

Олег СИНЮК



Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДЮК

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Динаміка індексу ділових очікувань (ІДО) підприємств України та його складові протягом 2013–2025 рр., у %\*

Роки	Квартали	Очікування респондентів у наступні 12 місяців щодо, баланси відповідей					ІДО
		фінансово-економічного стану	загальних обсягів реалізації продукції власного виробництва	інвестиційних витратків на проведення будівельних робіт	інвестиційних витратків на машини, обладнання, інструмент та інвентар	кількості працівників	
1	2	3	4	5	6	7	8
2013	I квартал	26,4	32,0	5,9	21,3	5,8	118,3
	II квартал	19,4	24,6	5,8	17,9	2,8	114,1
	III квартал	18,8	23,3	6,2	16,7	4,5	113,9
	IV квартал	16,2	19,3	3,1	15,8	3,1	11,5
2014	I квартал	8,1	10,2	-2,9	8,4	-2,6	104,2
	II квартал	8,3	10,7	-6,6	2,6	-7,4	101,5
	III квартал	-5,7	-3,1	-10,4	-3,4	-11,4	93,2
	IV квартал	-7,1	-1,5	-6,7	2,8	-6,9	96,1
2015	I квартал	-21,5	-12,6	-18,0	-12,5	-17,8	83,5
	II квартал	-3,1	0,7	-9,2	-5,6	-10,2	94,5
	III квартал	2,0	6,7	-3,1	3,6	-8,5	100,2
	IV квартал	6,1	8,3	1,0	11,7	-7,0	104,2
2016	I квартал	-0,9	4,9	-7,9	2,1	-6,2	98,4
	II квартал	12,1	19,4	1,9	9,3	-0,1	108,5
	III квартал	10,4	18,3	5,0	11,5	0,9	109,2
	IV квартал	8,2	17,7	4,5	17,2	-4,3	108,7
2017	I квартал	15,2	27,7	6,2	15,5	1,8	113,3
	II квартал	17,6	25,2	7,8	18,7	2,3	114,3
	III квартал	17,8	24,9	14,6	24,7	5,0	117,4
	IV квартал	12,9	26,5	8,8	22,9	4,6	115,2
2018	I квартал	19,6	32,0	13,9	27,3	10,1	120,6
	II квартал	20,7	28,7	14,0	22,0	6,0	118,3
	III квартал	14,7	29,2	12,3	23,2	6,9	117,2
	IV квартал	15,7	28,5	12,4	23,7	6,2	117,3
2019	I квартал	20,8	34,4	13,2	24,7	5,4	119,7
	II квартал	22,9	30,2	9,2	22,6	4,4	117,8
	III квартал	20,0	27,1	9,3	17,7	2,2	115,3
	IV квартал	18,6	23,5	4,7	14,7	-1,6	112,0
2020	I квартал	16,9	23,0	2,4	14,1	-3,9	110,5
	II квартал	-1,8	0,1	-16,1	-10,5	-17,3	90,8
	III квартал	4,4	9,8	-4,7	5,2	-10,8	100,8
	IV квартал	1,3	7,1	-4,5	3,8	-9,9	99,6

## Кінець таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2021	I квартал	12,7	18,0	1,4	11,7	-1,9	108,4
	II квартал	18,3	21,0	6,4	16,9	-1,0	112,3
	III квартал	12,7	27,7	9,7	19,3	-2,2	114,3
	IV квартал	9,7	21,8	6,9	19,1	2,9	112,1
2022	I квартал	7,2	17,0	0,9	14,3	1,5	108,2
	II квартал	-17,1	-19,0	-37,2	-34,7	-29,0	72,6
	III квартал	-15,1	-7,2	-29,3	-25,3	-25,5	79,5
	IV квартал	-11,5	-7,3	-26,9	-16,6	-20,1	83,5
2023	I квартал	-2,5	2,8	-17,8	-10,3	-16,4	91,2
	II квартал	9,6	14,5	-2,3	4,5	-3,8	104,5
	III квартал	6,0	16,8	-2,2	8,8	-7,0	104,5
	IV квартал	4,1	10,6	-6,9	6,6	-6,5	101,6
2024	I квартал	3,7	10,6	-1,5	8,3	-6,3	103,0
	II квартал	-0,2	8,7	-5,5	5,4	-10,7	99,5
	III квартал	-0,9	10,5	-3,2	7,5	-10,9	100,6
	IV квартал	-1,2	9,0	-1,6	9,3	-6,6	101,8
2025	I квартал	4,7	20,7	2,7	13,4	-0,6	108,2
	II квартал	2,4	10,5	-0,7	7,8	-4,4	103,1
	III квартал	2,4	10,5	-0,7	7,8	-4,4	102,5
	IV квартал	0,8	9,6	-2,9	7,0	-3,8	102,1

\*сформовано автором за [48, с. 10; 49, с. 10; 50, с.18; 51, с. 18; 52, с. 18; 53, с. 18; 54, с. 18]

Таблиця Б.2 – Загальні збитки, втрати та потреби за секторами станом на 31.12.2025 р., млрд дол. США [215, с. 16]

Сектор	Збитки		Втрати		Потреби	
	млрд дол.	%	млрд дол.	%	млрд дол.	%
1	2	3	4	5	6	7
Соціальні сектори						
Житловий фонд	61,1	31,3	25,0	3,7	89,8	15,3
Освіта і наука	13,9	7,1	11,7	1,7	33,5	5,7
Охорона здоров'я	1,8	0,9	23,1	3,6	23,6	4,0
Соціальний захист і засоби до існування	0,5	0,2	18,6	2,8	42,7	7,3
Культура і туризм	4,5	2,3	31,9	4,8	11,5	2,0
Інфраструктурні сектори						
Енергетика	24,8	12,7	88,2	13,2	90,6	15,4
Транспорт	40,3	20,6	58,9	8,8	96,3	16,4
Телекомунікації, цифрові технології та медіа	2,5	1,3	2,7	0,4	7,1	1,2
Водопостачання та санітарія	7,8	4,0	14,4	2,1	17,5	3,0

## Кінець таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7
Муніципальні послуги	3,1	1,6	8,0	1,2	7,4	1,3
Виробничі сектори						
Сільське господарство	12,1	6,2	78,0	11,7	55,3	9,4
Торгівля та промисловість	19,2	9,8	232,9	34,9	63,3	10,8
Зрошення та водні ресурси	0,9	0,4	1,3	0,2	12,5	2,1
Фінанси та банківська сфера	0,0	0,0	5,2	0,8	2,1	0,3
Міжсекторальні напрями						
Довкілля та лісове господарство	2,0	1,0	36,0	5,4	3,1	0,5
Реагування на надзвичайні ситуації та цивільний захист	0,4	0,2	0,8	0,1	2,7	0,5
Правосуддя та державне управління	0,5	0,2	3,3	0,5	1,0	0,2
Управління вибухонебезпечними предметами	0,0	0,0	26,7	4,0	27,6	4,7
Разом	195,1	100	666,7	100	587,7	100

## Додаток В

Таблиця В.1 – Існуючі підходи щодо сутності поняття «стратегічна стійкість»\*

Автор, джерело	Розуміння розвитку підприємства
1	2
Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. [22, с. 221]	«це характеристика діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів»
Галушко В. [36, с. 5]	«інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає в динаміці його здатність до керованих якісних перетворень в умовах динамічного, слабкопрогнозованого зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених стратегічних цілей»
Гуржій Н., Косяк В. [41, с. 211]	«спроможність підприємства до концентрації зусиль на пріоритетних напрямках розвитку підприємства, до розвитку і збереження стійких у стратегічному плані конкурентних переваг за ключовими позиціями в умовах динамічного середовища»
Дуброва О. [58, с. 15]	«це динамічне, комплексне, складне і багатогранне поняття, що потребує зваженого підходу до визначення напрямів її забезпечення»
Крисько Ж. [88, с. 112]	«це здатність створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку, тим самим підтримуючи належний рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища»
Куц Л. [91, с. 12]	«є результатом здатності підприємства створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку покупця (в умовах пришвидшених темпів НТП, зростаючих проблем з природними ресурсами, а також екологічних проблем)»
Маслак О., Мовчан І. [100, с. 186]	«здатність формувати, розвивати і тривалий час підтримувати конкурентні переваги, забезпечуючи належний рівень ліквідності та платоспроможності, всупереч впливу динамічного ринкового середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів»
Мохонько Г. [105]	«здатність підприємства зберігати свою цілісність, досягати місії та поставлених стратегічних цілей, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток»
Олійник А., Криївський М., Крихівська Н. [115, с. 123–124]	«здатність до збереження цілісності та сталого розвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів»
Острроверхов В., Качмарський І. [120, с. 89]	«є комплексною та багатогранною характеристикою організації, яка включає в себе здатність до адаптації, інноваційності, гнучкості та фінансової стабільності»

## Кінець таблиці В.1

1	2
Удовиченко М. [162, с. 150]	«постійна конкурентна здатність підприємства та продукції до збільшення частки ринку, ефективної цінової політики»
Федотова І. [167, с. 93]	«це здатність підприємства тривалий час досягати поставлених стратегічних цілей при постійному дестабілізуючому впливі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток»
Яковчук А. [173, с. 85]	«процес перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища»

\*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

## Додаток Г

Таблиця Г.1 – Анкета для проведення експертного оцінювання управлінської складової ( $Mn$ ) стратегічної стійкості підприємства\*

№ п/п	Питання (оцініть рівень зрілості)	Бал				
		0	0,25	0,5	0,75	1
<b>1 Стратегічне управління (<math>Mn_1</math>)</b>						
1.1	Оцініть рівень формалізації та документальне оформлення стратегії розвитку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Оцініть регулярність і системність перегляду стратегічних цілей на підприємстві	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Оцініть рівень використання методів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SNW, VRIO чи інші методи стратегічного аналізу) у процесі стратегічного планування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Оцініть ступінь узгодженості стратегічних цілей із фінансовими показниками та KPI підприємства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Оцініть рівень комунікації та доведення стратегічних цілей до керівників структурних підрозділів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2 Система управління ризиками та внутрішнього контролю (<math>Mn_2</math>)</b>						
2.1	Оцініть рівень формалізації та актуальності реєстру ризиків підприємства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Оцініть системність розробки та реалізації заходів мінімізації ризиків	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Оцініть регулярність і глибину моніторингу ризиків на підприємстві	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Оцініть рівень впровадження системи раннього попередження про загрози та відхилення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Оцініть ефективність функціонування системи внутрішнього контролю чи внутрішнього аудиту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3 Організаційна гнучкість (<math>Mn_3</math>)</b>						
3.1	Оцініть здатність організаційної структури підприємства адаптуватися до нових проєктів або змін ринку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Оцініть рівень делегування повноважень та децентралізації управління	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Оцініть можливість формування тимчасових (проєктних) команд під конкретні завдання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Оцініть рівень горизонтальної координації між структурними підрозділами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Оцініть чіткість розподілу відповідальності та управлінських ролей на підприємстві	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Оперативність управління (Мп4)						
4.1	Оцініть швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Оцініть наявність та ефективність антикризових процедур	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Оцініть рівень оперативності прийняття управлінських рішень у нестандартних ситуаціях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Оцініть рівень використання цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Оцініть ефективність координації дій між підрозділами під час реалізації термінових або кризових управлінських рішень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Примітка: оцінювання представлено за шкалою (0–1), де 0 – елемент управління відсутній або не застосовується на підприємстві; 0,25 – елемент застосовується епізодично, не має формалізованого характеру; 0,5 – елемент частково формалізований та використовується нерегулярно; 0,75 – елемент системно функціонує та застосовується на постійній основі; 1 – елемент повністю інтегрований у систему управління підприємством та регулярно вдосконалюється

\*розроблено автором

Таблиця Г.2 – Оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Каскад-будінвест»\*

Експерти	Питання																				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75
2	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,25	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,25	0,75	
3	0,75	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75
4	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
6	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,25	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75
7	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75
8	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,25	0,5	0,5
9	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
10	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5
11	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
12	0,5	0,5	0,75	0,5	0,50	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5
13	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,25	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,25	0,75	0,75

Кінець таблиці Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
14	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5
15	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Сума оцінок	8,75	9	8,75	7,75	9,5	9	9,5	8,25	8,5	9,75	9,5	9	6,25	9,75	8,75	8,5	8,25	8,5	6,75	9
	173,0																			
Середня експертна оцінка	0,583	0,600	0,583	0,517	0,633	0,600	0,633	0,550	0,567	0,650	0,633	0,600	0,417	0,650	0,583	0,567	0,550	0,567	0,450	0,600
	0,583				0,6				0,577				0,547							

Примітка: перелік питань представлено у додатку Г, табл. Г.1

\*сформовано автором за результатами експертного оцінювання

Таблиця Г.3 – Оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості ТОВ «Будівельний альянс груп»\*

Експерти	Питання																			
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75
2	0,5	0,75	0,5	0,5	1	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5
3	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75
4	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5
5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75
6	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5
7	0,75	0,75	0,5	0,5	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75
8	0,5	0,5	0,75	0,75	1	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5
9	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75
10	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5
11	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
12	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
13	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5
14	0,5	0,5	0,5	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75
15	0,75	0,5	0,75	0,5	1	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5
16	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5

## Кінець таблиці Г.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
17	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75
18	0,5	0,75	0,5	0,5	1	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5
19	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75
20	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5
21	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75
22	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5
23	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75
24	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5
25	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	1	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75
Сума оцінок	15,25	16,5	15,25	15,25	20,0	14,75	15,75	16,0	15,0	16,5	18,25	17,5	16,5	16,0	15,75	16,25	15,75	16,0	15,75	15,5
	323,5																			
Середня експертна оцінка	0,61	0,66	0,61	0,61	0,8	0,59	0,63	0,64	0,6	0,66	0,73	0,7	0,66	0,64	0,63	0,65	0,63	0,64	0,63	0,62
	0,658					0,624					0,672					0,634				

Примітка: перелік питань представлено у додатку Г, табл. Г.1

\*сформовано автором за результатами експертного оцінювання

## Додаток Д

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Кривдик М. М., Алексієнко О. І. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 23–28. (0,37 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні кризових явищ та особливості адаптації до них будівельних підприємств – 0,15 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20))

URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/24/56>

2. Алексієнко О., Матюх С. Поняття, відмітні риси та стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 31–37. (0,73 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у запропонованих рисах стратегічного розвитку підприємства. Представлено склад стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства, у складі яких виділено групу стейкхолдерів прямої зацікавленості та групу стейкхолдерів опосередкованої зацікавленості. Описано інтереси кожного з виділених стейкхолдерів щодо стратегічного розвитку підприємства. – 0,53 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-4>

URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/574>

3. Алексієнко О., Матюх С. Формальні сценарії розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 22–28. (0,81 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у детальному аналізі видів розвитку підприємства. Поняття розвитку підприємства

візуалізовано у системі координат з окремими координатами часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Сформовано апарат для формалізації сценаріїв розвитку підприємства. Визначено загальні позитивні та нейтральні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику. Визначено загальні негативні та умовно-негативні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику – 0,71 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(3))

URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/359>

4. Алексієнко О. Напрями спрямованості та ресурси стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 268–273. (0,91 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-52>

URL: <https://ujae.org.ua/napryamy-spryamovanosti-ta-resursy-strategichnogo-rozvytku-pidpryemstva/>

5. Алексієнко О. Теоретичний базис формування моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємств будівельної галузі. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 44–53. (0,89 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(5))

URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/582>

6. Алексієнко О. Методичні засади оцінювання стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в системі управління їх стратегічним розвитком. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 105–113. (1,1 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім.

В. І. Вернадського.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-12>

URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2722>

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Алексієнко О., Корбут С., Довга А. Кадрова безпека у контексті стратегічного управління підприємствами. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Хмельницький – с. Меджибіж, 23–24 трав. 2024 р.). Хмельницький – Меджибіж : ХНУ, 2024. С. 111–112. (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретичних положень стратегічного управління – 0,05 умов. друк. арк.).

8. Алексієнко О. І., Яблонський Т. І. Будівельна галузь України в умовах трансформації: аналіз діяльності та стратегічні напрями розвитку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квіт. 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 137–140. (0,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі діяльності підприємств будівельної галузі – 0,05 умов. друк. арк.).

9. Алексієнко О., Матюх С. Основи управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (14 листопада 2025 р.) / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 18–20. (0,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємств будівельної галузі – 0,05 умов. друк. арк.).

10. Алексієнко О. Дослідження особливостей діяльності підприємств

будівельної галузі в умовах кризи. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 211–214. (0,2 умов. друк. арк.).

## Додаток Е

**ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди, реалії та перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи» (м. Хмельницький – с. Меджибіж, 23–24 травня 2024 р., очна форма участі).
2. VII Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р., очна форма участі).
3. Всеукраїнська науково-практична конференція «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (м. Львів, 14 листопада 2025 р., дистанційна форма участі).
4. V Міжнародний науково-практичний економічний форум «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р., очна форма участі).