

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>

УДК 658.155.2

**Польова Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

**Подібка Володимир Васильович**

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5362-980X>

**Дмитришин Ярослав Ігорович**

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8254-0476>

**Nataliya Poliova, Volodymyr Podibka, Yaroslav Dmytryshyn**  
Private Higher Educational Establishment “European University”

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ****STRATEGIC MANAGEMENT  
OF CONSTRUCTION COMPANIES**

**Анотація.** Стратегічне управління є ключовим фактором успіху сучасних будівельних підприємств у складному та динамічному бізнес-середовищі. Індустрія будівництва характеризується високою конкуренцією, значними капіталовкладеннями та впливом зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, технологічний прогрес та законодавчі зміни. У таких умовах розробка та впровадження ефективної стратегії дозволяє будівельним компаніям забезпечити стійке зростання, підвищити конкурентоспроможність і адаптуватися до мінливих ринкових умов. В статті виділено та досліджено основні етапи процесу стратегічного управління підприємствами, проаналізовано особливості стратегічного управління для підприємств будівельної галузевої складової, які необхідно враховувати при розробці стратегічного плану розвитку на перспективний період. Запропоновано та конкретизовано основні види стратегій, які можуть бути використані при управлінні господарською діяльністю підприємств будівельної галузі з метою забезпечення високорезультативної господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, стратегічний план, стратегічне управління, стратегія, будівельне підприємство.

**Summary.** Strategic management is a key factor in the success of modern construction companies in a complex and dynamic business environment. The construction industry is characterized by high competition, significant capital investments and the influence of external factors, such as the economic situation, technological progress and legislative changes. In such conditions, the development and implementation of an effective strategy allows construction companies to ensure sustainable growth, increase competitiveness and adapt to changing market conditions. A feature of strategic management in construction is the need to take into account the multi-component nature of projects, their long-term nature and dependence on external partners, such as suppliers of materials, contractors and government agencies. Correct definition of strategic goals, effective management of resources and risks, as well as adaptation to innovative technologies are decisive for the success of the enterprise. In this context, strategic management of construction companies appears as a systematic approach that combines the analysis of internal and external factors, making informed decisions and optimizing business processes to achieve long-term results. SWOT-analysis allows construction companies to assess their internal capabilities, including human resources, technological resources and financial stability, as well as to take into account external factors such as market trends, regulatory changes and the level of competition. Based on such analysis, it is possible to identify promising areas of development, develop adaptive strategies and effectively respond to challenges. The article identifies and investigates the main stages of the strategic management process of enterprises, analyzes the features of strategic management for enterprises of the construction industry component, which must be taken

into account when developing a strategic development plan for the long-term period. The main types of strategies that can be used in managing the economic activities of enterprises of the construction industry in order to ensure highly productive economic activity in the long term are proposed and specified.

**Keywords:** SWOT-analysis, strategic plan, strategic management, strategy, construction enterprise.

**Постановка проблеми.** Значення стратегічного управління для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі, стало значно важливішим за останні десятиліття. Стратегічне управління полягає в забезпеченні збалансованості та загального напрямку зростання складних організацій. У 90-ті роки ХХ століття вчені почали давати більш розширені визначення цього терміну: стратегічне управління розглядається як використання комбінації методів конкуренції та організації бізнесу для задоволення потреб клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства. При цьому зрозуміло, що не можна створити універсальні рекомендації для всіх підприємств, тому важливо враховувати особливості стратегічного управління для різних галузей. Це дає змогу розробити стратегічні плани розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для підприємств будівельної галузі, наприклад, важливо враховувати специфіку їх роботи при плануванні заходів для досягнення бажаних результатів, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку послуг та адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Кожне підприємство повинно розробити свою стратегію розвитку на довгостроковий період, беручи до уваги особливості своєї галузі та застосовуючи ті види стратегій, які найбільш підходять для конкретної галузевої складової.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічний розвиток будівельних підприємств значною мірою залежить від використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту, маркетингу, планування та прогнозування. Цій тематичі присвячено низку досліджень, зокрема роботи таких науковців, як І. Адаманська [1], О. Паламарчук [2], С. Петришина [2], Н.В. Андрушкевич [3], М.З. Іськів [3], Т.І. Гордєцький [3], Г.М. Тарасюк [4], Л.О. Горшкова [4], В.І. Дмитренко [5], А. Комаровський [6] та інших. Однак сучасна ситуація, особливо в умовах війни, створює значні труднощі для функціонування будівельних підприємств. Перспективи відновлення галузі залишаються невизначеними і безпосередньо залежать від перемоги. Ці виклики потребують врахування нових обставин і розробки інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком будівельної галузі.

**Мета статті.** Конкретизувати основні види стратегій, які можуть бути використані при управлінні господарською діяльністю підприємств будівельної галузі з метою забезпечення високо-результативної господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На початку ХХІ століття для того, щоб ефективно функціонувати та отримувати позитивні результати діяльності в довгостроковому періоді часу, підприємства повинні розробляти певні стратегії розвитку, оскільки в сучасних умовах традиційні принципи та досвід управління суб'єктами господарювання вже малоефективні. Таким чином, стратегічне управління покликане забезпечити підприємству стійке становище на ринку навіть в умовах жорсткої конкуренції та зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Швидкі зміни в навколишньому середовищі, нові запити споживачів, посилення конкуренції, глобалізація бізнесу та впровадження науково-технічних досягнень значно підвищили актуальність стратегічного управління. Доступність сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж і зростання ролі людських ресурсів також стали ключовими факторами, які впливають на необхідність впровадження ефективних стратегічних підходів у веденні господарської діяльності.

На сьогоднішній день ринок будівельної продукції відзначається високим рівнем невизначеності, що створює загрози для стабільності конкурентних позицій будівельних компаній. Ключовим фактором для успішного освоєння, збереження та завоювання позицій на ринку будівельних послуг є правильний вибір маркетингової стратегії та розробка стратегічного плану розвитку будівельного підприємства [1].

Процес розробки стратегічного плану розвитку будівельного підприємства включає кілька основних етапів:

- визначення стратегічної орієнтації підприємства, що включає формулювання стратегічного бачення, місії та цілей.
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
- розробка комплексу стратегій, з подальшою деталізацією кожної стратегії за принципом «мета – завдання – заходи».
- оцінка обраних стратегій, деталізація заходів до рівня планів дій підрозділів і конкретних виконавців, а також фінансове обґрунтування вибраних стратегій.
- контроль за реалізацією стратегій та оцінка їх результативності та ефективності [2; 4].

Процес формування механізму стратегічного управління включає розробку стратегічного бачення розвитку підприємства на довгострокову перспективу керівниками. Місія підприємства є важливою складовою цього механізму, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища

та посиленої конкуренції, і допомагає визначити напрямки його розвитку.

Місія будівельної компанії може бути сформульована як надання будівельно-монтажних послуг для організацій та приватних осіб у певному регіоні, з гарантією виконання робіт у необхідному обсязі, в задані терміни та у визначеному вигляді.

Процес формулювання та прийняття стратегії включає кілька етапів: оцінку поточної стратегії, розробку нової стратегії, планування ризиків та вибір стратегічних альтернатив [4].

Оцінка існуючої стратегії здійснюється з точки зору її здатності відповідати змінюваним умовам зовнішнього середовища та забезпечувати необхідні результати діяльності підприємства. Важливою частиною стратегічного плану є врахування та оцінка ризиків, основною метою яких є мінімізація негативних наслідків зовнішніх факторів і зменшення можливих витрат.

У межах обраної стратегії можуть бути розроблені різні варіанти дій, які називаються стратегічними альтернативами. Розробка стратегії повинна охоплювати всі рівні управління підприємством, оскільки стратегічні рішення впливають на діяльність усіх співробітників організації. Спільне обговорення дозволяє оцінити різні альтернативи та їхню доцільність в актуальних умовах.

Для аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства часто використовують SWOT-аналіз. Сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії, при цьому слід мінімізувати вплив слабких сторін. Для будівельних підприємств сильними сторонами можуть бути хороша репутація, потужна проектно-конструкторська база, кваліфіковані фахівці.

До слабких сторін відносяться: відсутність чітких стратегічних напрямів, нестача будівельної техніки, застаріле обладнання, низька якість продукції, висока собівартість, значна дебіторська заборгованість та високий рівень податків.

Основну загрозу для будівельних підприємств становить ймовірність появи нових конкурентів, посилення конкуренції з боку вже існуючих компаній та нестабільність соціально-економічної ситуації в країні. До можливостей для підприємства можна віднести вихід на нові ринки, диверсифікацію будівельної продукції, залучення іноземних інвесторів, отримання державних замовлень, пільгове оподаткування, зниження цін на сировину та державну підтримку [6]. Результатом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є набір можливих дій, спрямованих на посилення його конкурентних позицій і забезпечення розвитку.

Для успішної діяльності в умовах конкуренції та досягнення позитивних результатів будівельному підприємству при розробці стратегії розви-

тку важливо зосередитися на своїх сильних сторонах, нейтралізувати слабкості та врахувати можливості й загрози зовнішнього середовища. Мінімізація загроз і ефективне використання можливостей повинні здійснюватися з урахуванням ключових факторів успіху для конкретної організаційної структури.

На основі SWOT-аналізу можна розробити стратегії розвитку підприємства, комбінуючи внутрішні та зовнішні фактори, наприклад: сили і можливості, сили і загрози, слабкості і можливості, слабкості і загрози. Таким чином, за результатами аналізу та використання SWOT-методики можна сформувати набір стратегій, орієнтованих на різні варіанти: слабкості-загрози (mini-mini), сили-загрози (maxi-mini), слабкості-можливості (mini-maxi) і сили-можливості (maxi-mini).

Основна мета стратегій, орієнтованих на слабкості-загрози, полягає в максимальному зниженні слабких сторін підприємства та адаптації до умов негативного впливу зовнішніх факторів, таких як соціальні, економічні та фінансові зміни. Цей підхід особливо актуальний для підприємств, які не є лідерами в галузі і стикаються зі зниженням фінансових показників, нестабільністю зовнішнього середовища, плінністю кадрів та зростанням витрат, зокрема під час фінансової кризи або війни.

Стратегії, орієнтовані на сили-загрози, спрямовані на максимальне використання сильних сторін і компетенцій підприємства для розвитку в умовах негативних зовнішніх впливів.

Стратегії, орієнтовані на слабкості-можливості, зосереджуються на покращенні слабких сторін підприємства та максимальному використанні нових можливостей, що виникають.

Стратегії, орієнтовані на сили-можливості, спрямовані на максимальне використання сильних сторін підприємства і нових можливостей. Цей підхід забезпечує високу результативність у довгостроковій перспективі, але може бути менш ефективним для підприємств, які мають більше слабких сторін і стикаються з сильним негативним впливом зовнішніх факторів, де пріоритетом стає виживання та підтримка фінансової стабільності на мінімально прийнятному рівні рентабельності.

Стратегія розвитку, сформульована на основі результатів SWOT-аналізу, може бути використана для розробки конкретних стратегічних проєктів. У загальному випадку будівельним підприємствам доступні кілька основних стратегічних альтернатив: обмежене зростання, зростання, скорочення та їх комбінація.

Стратегії обмеженого зростання є найпоширенішими серед будівельних організацій у розвинених країнах. Стратегії скорочення використовуються, коли компанія стикається з погіршенням фінансових показників, економічним спадом або

є під загрозою закриття. Великі будівельні компанії, що працюють у різних галузях, часто застосовують комбіновані стратегії, поєднуючи кілька підходів одночасно.

При виборі стратегії керівництво повинно зосередитися на тому варіанті, який забезпечить максимальну ефективність у довгостроковій перспективі. Для цього необхідно розробити чітку концепцію розвитку, яку підтримуватимуть усі, а також орієнтуватися на перспективу. Водночас вибір конкретної стратегії може обмежити майбутні можливості, тому це рішення має бути ретельно продуманим та оціненим. На стратегічний вибір також впливають фактори, як-от ризики, досвід попередніх стратегій, реакція акціонерів, яка може знизити гнучкість керівництва, а також час, необхідний для вибору оптимального моменту для дій [2].

Будівельне підприємство може розробляти стратегію, враховуючи особливості свого товару. У цьому контексті виділяють такі ринкові стратегії: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія спеціалізації.

Стратегію низьких витрат обирають, коли підприємство має конкурентні переваги щодо низьких витрат на будівництво, що дозволяє пропонувати об'єкти за зниженими цінами. У цьому випадку компанія може надавати об'єкти, які за характеристиками не відрізняються від пропозицій конкурентів, за винятком нижчої ціни. Зокрема, скорочення терміну будівництва на кілька місяців дозволяє значно знизити витрати (приблизно на третину вартості об'єкта) і зменшити термін окупності інвестицій [4].

Стратегію диференціації варто обирати, коли будівельне підприємство має загальногалузеві фактори успіху, що дозволяють йому займати лідерські позиції серед конкурентів. Вибираючи цю стратегію, підприємство прагне виділити свій продукт або послугу на ринку серед інших, орієнтуючись на весь галузевий ринок, як і в стратегії низьких витрат. До факторів диференціації можуть належати не тільки характеристики об'єкта, але й умови збуту. Це може включати унікальні технології будівництва, специфічну конструкцію, спосіб організації виробничих процесів, високі терміни виконання замовлень або якість будівництва.

При правильному застосуванні стратегії диференціації витрати будуть нижчими, ніж у стратегії лідерства за витратами, оскільки зниження цін не призводить до зниження прибутку. Однак ефективність цієї стратегії залежить не від рівня витрат, а від здатності компанії пропонувати клієнтам комплекс послуг і вміти донести свою унікальність через ідею та презентацію, що підвищує конкурентоспроможність без значних додаткових витрат [5].

Стратегія спеціалізації обирається, коли будівельна компанія не має значної переваги за жодним з ключових факторів успіху або має перевагу лише в одному чи двох аспектах, але значно відстає від конкурентів за іншими критеріями. Успіх цієї стратегії залежить від багатьох факторів, тому підприємство, яке її використовує, повинно ретельно оцінювати можливість появи конкурентів, які можуть запропонувати більш досконалі об'єкти, навіть маючи ті самі ключові фактори успіху. Важливо також, що стратегія вузької спеціалізації зазвичай має короткострокову перспективу, оскільки відставання в інших аспектах може перекрити переваги, що даються спеціалізацією в одному напрямку [5; 6].

Стратегія ринкової спеціалізації полягає в тому, що компанія обирає один, досить вузький сегмент ринку, який складається з споживачів з конкретними та специфічними потребами.

Таким чином, немає універсальних порад щодо вибору стратегії для будівельних підприємств. Кожна будівельна фірма має унікальні особливості своєї діяльності, тому процес розробки стратегічного плану розвитку для кожного суб'єкта господарювання є індивідуальним. Це залежить від внутрішньої корпоративної філософії, позиції підприємства на ринку, ринкового потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик наданих послуг та інших факторів.

**Висновки.** Стратегічне управління будівельними підприємствами має низку особливостей, зумовлених високою залежністю від зовнішніх чинників, таких як економічна та політична стабільність, регуляторні зміни та коливання цін на ресурси. Довгостроковий характер будівельних проєктів вимагає ретельного планування, прогнозування ризиків і врахування інноваційних технологій. Крім того, значну роль відіграє управління ресурсами та координація з численними партнерами, що зумовлює необхідність інтегрованого підходу до розробки стратегій. В умовах сучасних криз, зокрема війни, підприємства потребують адаптивних стратегій, здатних забезпечити їхнє відновлення та стійкий розвиток.

У роботі проаналізовано особливості стратегічного управління будівельними підприємствами. Визначено особливості стратегічної орієнтації господарюючих суб'єктів даної галузевої складової, проаналізовано основні фактори, що впливають на результативність досягнення підприємствами цілей та завдань у довгостроковій перспективі, виділено узагальнені принципи вироблення стратегій для будівельних підприємств, конкретизовано та запропоновано для практичного використання найбільш підходящі стратегії поведінки організаційно-правових структур даної галузевої складової на ринку в умовах негативного впливу зовнішніх факторів.



**Список використаних джерел:**

1. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5. С. 7–15. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEB\\_2019v60n5\\_Adamska\\_I-Current\\_state\\_and\\_trends\\_of\\_7-15.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEB_2019v60n5_Adamska_I-Current_state_and_trends_of_7-15.pdf).
2. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*, 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>.
3. Андрушкевич Н.В., Іськів М.З., Городецький Т.І. Формування та оптимізація програм стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 3(76). С. 311–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-52>
4. Тарасюк Г.М., Горшкова Л.О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 412–415.
5. В.І. Дмитренко, Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2017. № 4, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>
6. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

**References:**

1. Adamska I. (2019) Suchasnyi stan y tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Current state and development trends of the construction industry of Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5, pp. 7–15.
2. Palamarchuk O., Petryshyna S. (2023) Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: state and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
3. Andrushkevych N.V., Iskiv M.Z., Horodetskyi T.I. (2024) Formuvannia ta optymizatsiia prohram stratehichnoho rozvytku pidpriumstva [Formuvannia ta optymizatsiia prohram stratehichnoho rozvytku pidpriumstv]. *Biznes-navihator*, vol. 3(76), pp. 311–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-52>
4. Tarasiuk H.M., Horshkova L.O. (2018) Pidkhody do vyrishennia problem zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriumstv Ukrainy [Approaches to solving problems of foreign economic activity of Ukrainian enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 21, pp. 412–415.
5. Dmytrenko V. I. (2017) Suchasni umovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstv budivelnoi haluzi [Modern conditions of competitiveness management of enterprises in the construction industry]. *Efektivna ekonomika*, no 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>
6. Rudnytska O., Komarovskiy A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriumstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic management of the enterprise as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024