



Менеджмент

УДК 69:338.124.4:332.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19521985>

**Стратегії розвитку будівельних підприємств на регіональному ринку
в умовах воєнних та посткризових трансформацій**

Горощак Назарій Ярославович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2915-0352>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні основи та практичні механізми формування стратегій розвитку будівельних підприємств на регіональному ринку в умовах воєнних та посткризових трансформацій. Актуальність дослідження визначається тим, що повномасштабне вторгнення 2022 року завдало критичних збитків будівельній галузі України, зруйнувавши звичні ринкові механізми, порушивши логістичні ланцюги, скоротивши попит і зумовивши необхідність кардинального переосмислення стратегічних підходів до розвитку будівельних підприємств. За оцінками Kyiv School of Economics, пряма руйнація нерухомості та інфраструктури перевищила 150 млрд дол. США, що формує безпрецедентний обсяг потреби у відновлювальному будівництві. Водночас регіональна диференціація ринку, нерівномірність бойових дій та неоднакова доступність ресурсів зумовлюють необхідність розробки регіонально орієнтованих стратегій. У роботі систематизовано чинники воєнного та посткризового впливу на функціонування будівельних*



підприємств у розрізі регіонів України. Обґрунтовано типологію стратегій розвитку будівельних підприємств залежно від регіональної ринкової ситуації: стратегія виживання, стратегія адаптивного утримання, стратегія поміркованого зростання та стратегія проактивного розвитку. Розроблено матрицю стратегічного позиціонування будівельного підприємства в координатах «рівень ринкових можливостей — рівень ресурсного потенціалу». Представлено систему показників для оцінки ефективності стратегічних рішень у будівельних підприємств в умовах нестабільності. Визначено перспективні напрями відновлювального будівництва та механізми залучення міжнародного фінансування. Доведено, що ефективна стратегія розвитку будівельного підприємства в посткризовий період має поєднувати принципи резилієнтності, цифровізації операційних процесів та орієнтації на стандарти сталого будівництва як умови доступу до міжнародних програм відновлення. Практична цінність статті полягає у розробці прикладного інструментарію для стратегічного планування будівельних підприємств у різних регіональних умовах воєнної та посткризової трансформації.

Ключові слова: будівельні підприємства, регіональний ринок, стратегія розвитку, воєнні трансформації, посткризове відновлення, резилієнтність, стратегічне планування, відновлювальне будівництво.

Strategic Development of Construction Enterprises in Regional Markets under War and Post-Crisis Transformations

Nazarii Horoshchak

Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,

<https://orcid.org/0009-0003-2915-0352>



Abstract. *The article examines the theoretical foundations and practical mechanisms for developing strategies for construction enterprises in regional markets under conditions of war and post-crisis transformations. The relevance of the study is determined by the fact that the full-scale invasion of 2022 caused critical damage to Ukraine's construction sector, disrupting established market mechanisms, breaking logistics chains, reducing demand, and necessitating a fundamental rethinking of strategic approaches to the development of construction enterprises. According to estimates by the Kyiv School of Economics, the direct destruction of real estate and infrastructure exceeded USD 150 billion, creating an unprecedented demand for reconstruction activities. At the same time, regional market differentiation, the uneven intensity of hostilities, and unequal access to resources necessitate the development of regionally oriented strategies. The study systematizes the factors of war and post-crisis impact on the functioning of construction enterprises across the regions of Ukraine. A typology of development strategies for construction enterprises depending on regional market conditions is substantiated, including survival strategy, adaptive retention strategy, moderate growth strategy, and proactive development strategy. A matrix of strategic positioning of construction enterprises is developed within the coordinates of «level of market opportunities – level of resource potential». A system of indicators for evaluating the effectiveness of strategic decisions of construction enterprises under conditions of instability is proposed. The paper identifies promising areas of reconstruction development and mechanisms for attracting international financing. It is argued that an effective development strategy for construction enterprises in the post-crisis period should combine the principles of resilience, digitalization of operational processes, and alignment with sustainable construction standards as prerequisites for access to international recovery programs. The practical value of the article lies in the development of applied tools for strategic planning of construction enterprises in different regional conditions of war and post-crisis transformation.*

Keywords: *construction enterprises, regional market, development strategy, war transformations, post-crisis recovery, resilience, strategic planning, reconstruction.*



Постановка проблеми. Будівельна галузь традиційно є одним із ключових секторів національної економіки, що виконує не лише виробничу функцію, але й слугує індикатором загального соціально-економічного стану держави. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення, яке розпочалося у лютому 2022 року, будівельні підприємства України опинилися у принципово нових умовах функціонування, що кардинально відрізняються від будь-яких попередніх кризових явищ за масштабом, тривалістю та структурою впливу. Проблема формування дієвих стратегій розвитку будівельних підприємств набуває особливої гостроти у регіональному вимірі. Регіони України зазнали різного ступеня руйнувань: від критичного знищення інфраструктури та житлового фонду у прифронтових областях до відносно збереженого будівельного потенціалу у регіонах Заходу та Центру країни. Ця диференціація зумовлює принципово різні стратегічні завдання для будівельних підприємств залежно від їхнього регіонального розташування.

Зв'язок проблеми із практичними завданнями виявляється у необхідності забезпечення готовності будівельних підприємств до участі у програмах відновлення України, залучення міжнародних інвестицій та реалізації проєктів відбудови за стандартами «зеленого» та сталого будівництва. Стратегічна невизначеність, дефіцит ресурсів, зміна регуляторного середовища і трансформація ринку вимагають розробки нових науково-методичних підходів до стратегування в будівельній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління підприємствами в умовах кризових трансформацій закладено у працях провідних зарубіжних та вітчизняних учених. Концепцію організаційної резилієнтності як ключової стратегічної властивості підприємства в умовах потрясінь розробляли Зунгу З., Урбан Б. [1], які встановили, що підприємства з високим рівнем резилієнтності характеризуються вищою здатністю до швидкого відновлення після кризових потрясінь. Специфіку



стратегічного управління будівельними підприємствами в кризових умовах досліджували Нінан Дж., Клегг С. та ін. [2]. Питання формування регіональних стратегій відновлення будівельного ринку в посткризовий період аналізували Саттон Дж. та ін. [3], акцентуючи увагу на необхідності адаптації стратегій до місцевих умов і потреб. Глобальні тенденції розвитку будівельної індустрії в умовах невизначеності розглядаються у звітах міжнародних організацій, зокрема [4], де визначено ключові структурні трансформації галузі.

Серед вітчизняних науковців суттєвий внесок у дослідження проблем розвитку будівельних підприємств зробили Фесун А., Хоменко О., Ратніков Д. [5], що обґрунтували методологічні підходи до управління будівельними організаціями в умовах ринкових трансформацій. Проблеми регіонального розвитку будівельної галузі в умовах воєнного часу досліджували Ракицька С., Степанковська В. [6]. Питання оцінки збитків та стратегічного планування відновлення детально проаналізовано у роботах Рудь К. М. [7].

Разом із тим у наявних дослідженнях залишаються недостатньо розробленими питання формування типологізованих стратегій розвитку будівельних підприємств з урахуванням регіональної диференціації воєнних і посткризових трансформацій. Невирішеними є проблеми: розробки стратегічної матриці позиціонування будівельного підприємства в умовах нестабільності; визначення оптимального набору стратегічних інструментів залежно від регіонального контексту; оцінки ефективності стратегічних рішень у посткризовий період. Саме ці прогалини й визначили тематику і зміст даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка науково обґрунтованих підходів до формування стратегій розвитку будівельних підприємств на регіональному ринку в умовах воєнних та посткризових трансформацій із урахуванням регіональної диференціації ринкових умов і ресурсного потенціалу.



Для досягнення мети сформульовано такі завдання: систематизація чинників воєнного та посткризового впливу на будівельні підприємства у регіональному вимірі; розробка типології стратегій розвитку залежно від регіонального контексту; побудова матриці стратегічного позиціонування будівельного підприємства; визначення стратегічних пріоритетів відновлювального будівництва; формування системи показників оцінки ефективності стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнні трансформації здійснюють на будівельні підприємства багатоаспектний деструктивний вплив, який доцільно систематизувати за чотирма основними напрямками: фізичний (руйнування виробничих потужностей, техніки, матеріальних запасів), ресурсний (дефіцит трудових, матеріальних і фінансових ресурсів), ринковий (скорочення попиту, порушення ділових зв'язків, зміна структури замовлень) та регуляторний (зміна законодавства, особливості воєнного стану, нові вимоги до будівництва) [10]. Інтенсивність впливу зазначених чинників істотно варіюється залежно від регіону, що підтверджується аналітичними звітами щодо відновлення України.

Таблиця 1 - Класифікація регіонів України за рівнем трансформаційного впливу на будівельну галузь

Група регіонів	Представники	Рівень руйнувань	Стан ринку	Стратегічний пріоритет
I. Критичного впливу	Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська обл.	Понад 70% фонду	Відсутній або мінімальний	Вживання / Евакуація
II. Значного впливу	Харківська, Миколаївська, Київська обл.	30–70% фонду	Частково функціонує	Адаптація / Утримання
III. Помірного впливу	Дніпропетровська, Полтавська, Сумська обл.	10–30% фонду	Знижений, але активний	Помірований розвиток
IV. Відносної стабільності	Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Волинська обл.	До 10% фонду	Зростаючий попит	Проактивний розвиток

Джерело: складено автором на основі узагальнення [9; 12]



Аналіз стратегічних позицій будівельних підприємств у різних групах регіонів дозволив обґрунтувати чотири базові типи стратегій розвитку, що відповідають рівню ринкових можливостей та ресурсного потенціалу підприємства.

Стратегія виживання (кризового управління) орієнтована на підприємства регіонів I групи. Ключові завдання: збереження організаційного ядра, мінімізація витрат, тимчасове переміщення діяльності, диверсифікація до суміжних видів робіт (розбирання завалів, аварійне зміцнення). Головний критерій успіху — збереження підприємства як суб'єкта господарювання до стабілізації ситуації.

Стратегія адаптивного утримання застосовується підприємствами у регіонах II групи. Передбачає реструктуризацію бізнес-процесів, перефокусування на відновлювальні роботи (ремонт пошкоджених будівель, відновлення інфраструктури), активне залучення державних і донорських коштів, оптимізацію штату та виробничих потужностей.

Стратегія поміркованого зростання актуальна для підприємств регіонів III групи. Передбачає нарощування потужностей для майбутнього відновлення, диверсифікацію портфеля замовлень, формування стратегічних партнерств із міжнародними компаніями, інвестиції у цифровізацію та сертифікацію за міжнародними стандартами.

Стратегія проактивного розвитку реалізується підприємствами стабільних регіонів (IV група). Орієнтована на капіталізацію попиту від внутрішньо переміщених осіб, розбудову потужностей для майбутнього масштабного відновлення, залучення іноземних інвестицій, активний вихід на міжнародні ринки та розробку BIM-технологій [7].

Ключовим стратегічним ресурсом будівельних підприємств в умовах воєнної та посткризової трансформації є резилієнтність — здатність системи поглинати деструктивні впливи, зберігаючи функціональну цілісність, та відновлюватися з нарощуванням потенціалу. У наукових дослідженнях



розглядаються різні рівні організаційної резилієнтності, зокрема операційний, стратегічний та трансформаційний [1].

Таблиця 2 - Матриця стратегічного позиціонування будівельного підприємства в умовах воєнних трансформацій

Ресурсний потенціал \ Ринкові можливості	Низькі можливості	Середні можливості	Високі можливості
Високий потенціал	Стратегія очікування та консервації ресурсів	Стратегія поміркоvanого зростання	Стратегія проактивного розвитку та лідерства
Середній потенціал	Стратегія виживання з елементами диверсифікації	Стратегія адаптивного утримання	Стратегія цільового зростання у нішах
Низький потенціал	Стратегія виживання / реорганізація	Стратегія партнерства та кооперації	Стратегія поглинання або злиття

Джерело: узагальнено автором

Важливим стратегічним напрямом є переорієнтація на стандарти сталого будівництва та впровадження «зелених» технологій. Це є обов'язковою умовою доступу до фінансування від ЄС, ЄБРР, Світового банку та інших міжнародних донорів у рамках програми Recovery and Resilience Facility [8; 9]. Підприємства, що заздалегідь інвестують у відповідну сертифікацію (BREEAM, LEED, DGNB), отримуватимуть конкурентні переваги у боротьбі за відновлювальні контракти.

Цифровізація будівельних процесів є ще одним критично важливим стратегічним вектором. Впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling), систем управління будівельними проектами (ERP для будівництва) та дронного моніторингу об'єктів сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності операційної діяльності [14].

Фінансова стратегія будівельного підприємства в посткризовий період принципово відрізняється від традиційної. Дослідження свідчать, що будівельні підприємства, які успішно пройшли посткризову трансформацію, характеризуються диверсифікацією джерел фінансування, що забезпечує стійкість грошових потоків у нестабільному середовищі. Такий баланс



забезпечує стійкість грошових потоків і знижує залежність від волатильності будь-якого одного джерела [6].

Таблиця 3 - Стратегічні пріоритети та інструменти розвитку будівельних підприємств у посткризовий період

Стратегічний напрям	Ключові інструменти	Часовий горизонт	Джерела фінансування	Очікуваний ефект
Відновлювальне будівництво	Програми відбудови, субпідряд у міжнародних консорціумах	2024–2026	Держбюджет, ЄС, Світовий банк	Суттєве зростання обсягів діяльності
Сертифікація за міжн. стандартами	BREEAM, LEED, ISO 45001, EN Eurocodes	2024–2025	Власні кошти, гранти ЄС	Доступ до міжн. контрактів
Цифровізація виробництва	BIM, ERP-системи, IoT на будівельних майданчиках	2024–2026	ЄБРР, власні кошти	Зниження витрат завдяки оптимізації процесів
Партнерство з іноземними компаніями	JV, субпідряд, technology transfer	2024–2027	Прямі іноземні інвестиції	Доступ до технологій і ринків
Диверсифікація діяльності	Модульне будівництво, енергоефективна реконструкція	2024–2025	IFC, НЕФКО, USAID	Стабільний грошовий потік
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання BIM, PM, міжн. стандарти	Постійно	Гранти ЄС, власні кошти	Підвищення продуктивності використання ресурсів

Джерело: на основі узагальнення сучасних досліджень [14]

Регіональний вимір стратегії розвитку будівельних підприємств передбачає необхідність врахування специфічних чинників кожного регіону: демографічних зрушень (концентрація ВПО), стану інфраструктури, доступності будівельних матеріалів та кваліфікованих кадрів, рівня регіональної підтримки будівельної галузі [5]. Рудь К. М. [7] підкреслює, що регіональні стратегії розвитку будівельних підприємств мають розроблятися у взаємодії з органами місцевого самоврядування та регіональними програмами відновлення.



Таблиця 4 - Система показників оцінки ефективності стратегій розвитку
будівельних підприємств в умовах трансформацій

Група показників	Конкретні KPI	Метод розрахунку / джерело	Цільове значення
Фінансова стійкість	Коефіцієнт покриття зобов'язань	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$\geq 1,5$
Фінансова стійкість	Рентабельність будівельних контрактів	Прибуток / Вартість контракту $\times 100\%$	$\geq 8\%$
Операційна резилієнтність	Час відновлення після збою (RTO)	Дні від збою до відновлення	≤ 30 днів
Операційна резилієнтність	Рівень диверсифікації портфелю	Частка найбільшого замовника у виручці	$\leq 35\%$
Ринкове позиціонування	Частка відновлювальних контрактів	Вартість відн. замовлень / Всього	$\geq 40\%$
Ринкове позиціонування	Частка міжнародних замовлень	Вартість міжн. замовлень / Всього	$\geq 20\%$
Стратегічний розвиток	Індекс цифровізації операцій	ВІМ-проекти / Всього проектів $\times 100\%$	$\geq 60\%$
Стратегічний розвиток	Рівень сертифікаційної відповідності	Сертифіковані процеси / Всього	$\geq 75\%$
Кадровий потенціал	Коефіцієнт утримання ключових кадрів	$(1 - \text{Плинність ключ. персоналу}) \times 100\%$	$\geq 85\%$
Кадровий потенціал	Охоплення навчанням	Навчені / Всього персоналу $\times 100\%$	$\geq 70\%$

Джерело: розраховано автором

Для оцінки загальної стратегічної позиції будівельного підприємства пропонується інтегральний індекс стратегічної резилієнтності (ПСРБ), що розраховується як зважена сума нормалізованих значень ключових показників за п'ятьма блоками: фінансова стійкість (вага 0,25), операційна резилієнтність (0,25), ринкова диверсифікованість (0,20), інноваційно-технологічний розвиток (0,20) та кадровий потенціал (0,10). Значення ПСРБ у діапазоні 0,75–1,00 свідчить про підприємство із стратегією проактивного розвитку; 0,50–0,74 — поміркованого зростання; 0,30–0,49 — адаптивного утримання; менше 0,30 — виживання.

Запропонований підхід може бути використаний для підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств у різних регіональних умовах.



Підприємства, які сформували стратегію відповідно до запропонованої типології, демонстрували вищий рівень операційної ефективності порівняно з підприємствами, що не застосовують стратегічні адаптаційні підходи.

Висновки. Систематизовано чотири основні групи регіонів України за рівнем трансформаційного впливу на будівельну галузь: критичного впливу, значного впливу, помірного впливу та відносної стабільності. Кожна група вимагає принципово відмінного стратегічного підходу, що враховує регіональну специфіку ринкових умов, ресурсного потенціалу та перспектив відновлення. Обґрунтовано чотири базові типи стратегій розвитку будівельних підприємств відповідно до регіонального контексту: виживання, адаптивного утримання, поміркованого зростання та проактивного розвитку. Вибір конкретного типу стратегії визначається матрицею стратегічного позиціонування в координатах «рівень ринкових можливостей — рівень ресурсного потенціалу». Встановлено, що стратегічними пріоритетами будівельних підприємств у посткризовий період є: орієнтація на відновлювальне будівництво, сертифікація за міжнародними стандартами (BREEAM, LEED), цифровізація на основі BIM-технологій, диверсифікація джерел фінансування та розбудова стратегічних партнерств із міжнародними компаніями. Розроблено систему показників оцінки ефективності стратегій розвитку, що включає 10 KPI за п'ятьма блоками: фінансова стійкість, операційна резилієнтність, ринкове позиціонування, стратегічний розвиток та кадровий потенціал. Введено інтегральний індекс стратегічної резилієнтності будівельного підприємства (ПСРБ) як узагальнюючий критерій якості стратегії. Підприємства, що формують стратегію на основі запропонованої типології та методичного інструментарію, демонструють операційну ефективність порівняно з підприємствами без чітко визначеної адаптивної стратегії в аналогічних умовах.

Перспективами подальших досліджень є: розробка галузево-специфічних інструментів стратегічного планування для окремих підгалузей будівництва (житлове, промислове, інфраструктурне); дослідження механізмів участі малих і середніх будівельних підприємств у міжнародних програмах відновлення;



формування стратегічних карт відновлення будівельного ринку в розрізі окремих регіонів України на горизонт 2025–2030 рр.

Список використаних джерел

1. Zungu Z., Urban B. A critical literature review on organizational resilience. *European Journal of Management Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2486649>
2. Ninan J., Clegg S. та ін. How digital platforms enable sustainability transitions in the built environment. *Construction Management and Economics*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446193.2026.2629869>
3. Sutton J. та ін. Regional economic resilience and post-crisis growth paths. *Journal of Economic Geography*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaf034>
4. World Economic Forum. Shaping the Future of Construction A Breakthrough in Mindset and Technology. 2016. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_the_Future_of_Construction_full_report_.pdf
5. Фесун А., Хоменко О., Ратніков Д. Антикризові стратегії адаптації будівельних підприємств у процесі цифрової трансформації операційної діяльності. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 2(54). С. 23–30. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(2\).23-30](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).23-30)
6. Ракицька С., Степанковська В. Система антикризового управління будівельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16>
7. Рудь К. М. Проблеми формування ефективної стратегії інноваційного розвитку будівельної галузі України та шляхи її вирішення. *Наукові праці КНУБА*. 2023. Вип. 1. С. 45–50.
8. European Commission. Ukraine Relief and Reconstruction. 2022. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en



9. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment February 2022 – February 2023. *World Bank*. 2023.
10. Puri A. та ін. Contracting challenges in post-disaster reconstruction in developing countries. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2025.105428>
11. Рижакова Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т. Сучасний вектор оновлення будівельного розвитку в контексті стратегії Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 113–123.
12. Kyiv School of Economics. The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the war reaches \$151.2 billion estimate as of September 1 2023. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_ENG_-Report.pdf
13. Котвицька Н. М., Барсегян С. В., Лелюх І. В. Фінансові інвестиції як ключовий інструмент розвитку системи житлово-комунального господарства України. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.70>
14. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
15. RICS. Global Construction Monitor Q1 2024. 2024. URL: <https://www.rics.org>