

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-72>

УДК 005.21:[69:334.72]

МИКОЛАЙЧУК Ірина

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>e-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua

ОРАЄВСЬКИЙ Антон

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-8892-5846>e-mail: a.oraievskyi@knute.edu.ua

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: КОНЦЕПТУАЛЬНА СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

У статті досліджено концептуальні засади стратегічних змін в управлінні соціально-економічними системами. Проаналізовано головні виклики функціонування будівельної галузі України в умовах трансформаційної економіки. Розкрито сутність поняття «стратегічні зміни», охарактеризовано їх класифікаційні ознаки та визначено ключові зовнішні й внутрішні фактори, що зумовлюють необхідність їх реалізації. Здійснено аналіз факторів зовнішнього середовища впливу на стратегічні зміни підприємств будівельної галузі за допомогою PESTEL-аналізу. Особливу увагу приділено внутрішньоорганізаційним аспектам управління змінами, зокрема розвитку кадрового потенціалу, корпоративної культури та інноваційної спроможності. Обґрунтовано роль стратегічних змін як ключового інструменту забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності будівельних підприємств. Запропоновано практичні орієнтири щодо удосконалення управління стратегічними змінами у будівельній галузі України. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку та післявоєнного відновлення будівельної галузі України.

Ключові слова: зміни, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, будівельна галузь, фактори впливу, PESTEL-аналіз, стратегічний розвиток, інновації

MYKOLAICHUK Iryna, ORAIEVSKYI Anton

State University of Trade and Economics

STRATEGIC CHANGES IN CONSTRUCTION ENTERPRISES: CONCEPTUAL ESSENCE AND FACTORS OF INFLUENCE

The purpose of this article is to define the conceptual essence of strategic changes in Ukraine's construction industry, to systematize internal and external factors influencing these processes, and to develop theoretical and methodological guidelines for effective change management under conditions of digital transformation and post-war recovery. The study applies a systemic and comparative approach, analytical and generalization methods, PESTEL analysis. The article examines the conceptual foundations of strategic changes in Ukraine's construction industry under conditions of transformational economy and post-war recovery. The essence of "strategic change" is defined, and its main classifications and determinants are identified. The study analyzes current trends in the sector, including digitalization, implementation of innovative technologies, greening of production, and expansion of national reconstruction programs. Particular attention is paid to internal organizational factors such as human resource development, corporate culture, and innovation capacity. The article substantiates the role of strategic changes as a key mechanism for ensuring the resilience, adaptability, and competitiveness of construction enterprises. The findings aim to enhance managerial decision-making in strategic development and reconstruction of Ukraine's construction sector. An analysis of the external environmental factors influencing strategic changes in construction industry enterprises has been carried out using the PESTEL analysis. The research contributes to refining the definition of "strategic change" in the context of the construction industry and proposes an adapted framework for managing such changes, emphasizing the role of digitalization, innovation, and human resources.

Keywords: changes, strategic changes, strategic change management, construction industry, influencing factors, PESTEL analysis, strategic development, innovations.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 07.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна будівельна галузь перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. В Україні процеси відновлення інфраструктури після руйнувань, спричинених війною, вимагають стратегічного переосмислення підходів до управління будівельними підприємствами, модернізації технологічної бази та залучення інвестицій. Одночасно відбувається зростання ролі інновацій, цифровізації, «зеленого» будівництва та енергоефективних рішень, що визначають конкурентоспроможність компаній на ринку. Не менш важливим є врахування соціально-економічних і політичних факторів, які впливають на динаміку розвитку галузі: кадровий дефіцит, нестабільність ринкового середовища, зміни у нормативно-правовій базі, глобальні тренди сталого розвитку. У цих умовах саме стратегічні зміни виступають ключовим механізмом адаптації будівельних організацій до нових реалій, підвищення їхньої гнучкості та ефективності.

У 2024 році в Україні зафіксовано суттєве поживлення будівельної діяльності, що свідчить про поступове відновлення галузі після кризових явищ попередніх періодів. Згідно з даними Державної служби статистики, обсяг виконаних будівельних робіт зріс на 23,5% порівняно з 2023 роком і становив 204,7 млрд грн. Попри позитивну динаміку, зазначений показник залишається нижчим за довоєнний рівень 2021 року (258 млрд грн), однак перевищує результати 2020 року (202 млрд грн), що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності та адаптацію підприємств галузі до нових економічних умов. Зростання обсягів робіт спостерігається у всіх ключових сегментах будівництва. Так, у житловому будівництві воно становило 16,3% (до 26,6 млрд грн), у нежитловому – 35,5% (до 57,7 млрд грн), а в інженерному будівництві – 20% (до 120,4 млрд грн). Така тенденція засвідчує структурне зміщення галузі у бік інфраструктурного відновлення, що визначається пріоритетами державної політики післявоєнної реконструкції [16].

Сьогодні будівельна галузь стикається з низкою серйозних стратегічних викликів, серед яких особливо актуальними є: необхідність відновлення, реконструкції та модернізації інфраструктури; масова міграція, відтік кадрів та мобілізація суттєво зменшують людський потенціал галузі (де домінує чоловіча робоча сила), що призводить до дефіциту спеціалістів основних будівельних професій; зростання вартості праці, перебої у роботі підрядних організацій, подовження термінів реалізації проєктів і підвищення ризиків у процесі будівництва. Зважаючи на ці та інші аспекти, дослідження стратегічних змін у будівельній сфері є надзвичайно актуальною проблемою, оскільки спрямоване на пошук ефективних шляхів розвитку підприємств у період трансформаційної економіки та післявоєнного відновлення країни.

АНАЛІЗ ОСТАНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналітичне узагальнення наукових підходів до проблематики управління змінами та організаційного розвитку свідчить, що ця сфера привертає значну увагу як теоретиків, так і практиків менеджменту. Питання формування системи стратегічного управління та реалізації стратегій змін в організаціях різних галузях діяльності висвітлено у працях відомих зарубіжних дослідників, серед яких І. Адізес [1], Й. Гай [17], Р. Каплан і Д. Нортон [18], Дж. Коттер [19], Г. Мінцберг, Б. Алstrand та Дж. Лампель [20], А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [22] та інші численні автори. Ідеї закордонних науковців знайшли подальший розвиток та адаптацію до українських реалій у сучасних працях українських науковців, серед яких доцільно виокремити лише деякі.

О. Гарафонова, Г. Жосан та В. Хвостенко здійснюють систематизацію сучасних практичних інструментів управління змінами, серед яких описують інструменти стратегічного аналізу, сучасні гнучкі підходи управління (Agile, Lean), систему ключових показників результативності (KPI) та цифрові рішення для управління ресурсами й персоналом (ERP, CRM, HRM), а також наводять оцінювання ефективності реалізації змін із використанням методу чистої теперішньої вартості (NPV) [3]. О. Гудзь та С. Стрельнікова [4], А. Мазаракі, С. Бай та інші науковці [8] ґрунтовно аналізують теоретичні, методичні засади й прикладні аспекти управління змінами в різні часи становлення та розвитку соціально-економічних систем та галузей діяльності, викладають систематизоване бачення базових понять і категорій, розглядають широкий спектр питань теоретичного, методологічного, аналітичного, прогностичного та практичного характеру щодо управління стратегічними змінами. Н. Захарчук, Н. Гавловська та Є. Рудніченко [7], І. Сокирник та В. Кутинська [12] розглядають типи й стратегії стратегічних змін, спрямованих на адаптацію підприємств до економічних, технологічних і соціокультурних викликів сучасності, здійснюють аналіз впливу зовнішнього середовища на стратегії змін та окреслюють внутрішні й зовнішні чинники, що зумовлюють необхідність трансформацій у діяльності організацій [10]. О. Полінкевич та І. Волинець [10], Н. Приймак [11], висвітлюють сучасні аспекти управління стратегічними змінами підприємств, зокрема планування трансформацій в умовах інноваційного розвитку та динамічного бізнес-середовища. Автори приділяють увагу управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації, формуванню організаційної культури, подоланню опору та реалізацію індивідуальних, командних і корпоративних змін. На проблемах визначення стратегічних перспектив будівельної галузі концентрують свою увагу О. Паламарчук та С. Петришина (аналізують сучасний стан будівельної галузі України та окреслюють ключові фактори, що визначають її розвиток, розкривають особливості впливу економічної безпеки на особливості функціонування будівельних підприємств [9]).

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри наявність вагомих наукових напрацювань окремі аспекти проблеми залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, у науковій літературі недостатньо ґрунтовно систематизовано фактори, що впливають на перебіг стратегічних змін у будівельній галузі, а також не сформовано єдиного підходу до розкриття їх концептуальної сутності та в умовах післявоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – обґрунтувати теоретико-методичні засади та практичні підходи до реалізації стратегічних змін у будівельній сфері шляхом виявлення ключових факторів впливу, що визначають необхідність і динаміку стратегічних змін у будівельній сфері України, а також оцінювання потенціалу розвитку підприємств

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основним напрямком виробничо-господарської діяльності підприємства є вирішення проблеми забезпечення його стійкості у довгостроковій перспективі, підвищення конкурентоспроможності та формування інвестиційної привабливості, ефективного використання матеріально-технічних ресурсів, що в цілому спрямоване на забезпечення безперервного процесу поступального розвитку та організацію робіт зі створення і управління стратегічними змінами.

Результативне впровадження стратегічних змін є однією з ключових передумов стабільного та поступального розвитку підприємства. До основних чинників, що спонукають керівництво та власників до здійснення таких змін, належать, зокрема, зниження рівня задоволеності працівників, недостатнє задоволення потреб споживачів, поява нових вимог з їхнього боку, а також зміна конкурентного середовища та позицій компанії на ринку.

Стратегічні зміни формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. На думку науковців [18; 20; 22], підприємства здійснюють такі зміни у відповідь на динамічні процеси розвитку ринку, тобто під впливом зовнішнього середовища. Водночас вони можуть бути результатом переорієнтації цілей самої організації. На відміну від тактичних, стратегічні зміни охоплюють усі напрями діяльності підприємства [4].

Стратегічні зміни доцільно розглядати як процес залучення компетентних та обізнаних фахівців, які впроваджують нові методи роботи, здатні забезпечити підприємству переваги як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [12]. З такого визначення можна зробити висновок впливає, що ключовим чинником успіху є активна участь професіоналів високого рівня, однак така позиція не завжди узгоджується з реальною практикою управління змінами. Науковці підкреслюють, що стратегічні зміни становлять фундамент будь-якої стратегії розвитку та постають рушійною силою оновлення організації, формуючи нову якість її функціонування, а також є центральним об'єктом управління під час реалізації як окремих функціональних стратегій, так і корпоративної стратегії загалом [8].

Сама концепція поняття «стратегічні зміни» характеризується змінами одного чи декількох сегментів мікросередовища підприємства, що стосуються першочергово таких елементів: місії підприємства; встановлених цілей діяльності підприємства; галузевого ринку, на якому функціонує підприємство; унікальної конкурентоспроможної пропозиції підприємства; наявних технологій в діяльності; раціонально сформованої організаційної структури в системі менеджменту; кадрової стратегії та управління персоналом на підприємстві в цілому [12].

Необхідною умовою для впровадження стратегічних змін на підприємстві є управління ними. Управління стратегічними змінами традиційно є підсистемою системи стратегічного управління підприємством. Водночас цей процес науковці інтерпретують як сукупність оперативних дій, окрему підсистему стратегічного управління або механізм ефективного використання трудового потенціалу. Категорія «управління стратегічними змінами» має динамічний характер, оскільки трансформується під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також виникнення нових факторів і умов його діяльності [11].

Управління стратегічними змінами науковцями трактується як системний управлінський процес, спрямований на ініціювання, реалізацію та закріплення трансформацій відповідно до організаційно-економічного потенціалу та компетенцій підприємства, з урахуванням впливу зовнішнього середовища [10].

Ефективне управління змінами передбачає не лише усвідомлення їх стратегічної необхідності, а й уміння керівництва застосовувати аналітичні, організаційні та цифрові інструменти, що забезпечують комплексне охоплення процесу трансформацій – від аналізу вихідного стану до оцінювання досягнутих результатів [3].

На рис. 1 представлено поетапний механізм управління стратегічними змінами на підприємстві, який відображає логічну послідовність дій керівництва від моменту усвідомлення потреби у трансформаціях до оцінювання їх результативності. Він відображає системний і структурований підхід до управління стратегічними змінами, який забезпечує цілісність, керованість і результативність процесу трансформації підприємства.

Усвідомлення керівництвом необхідності впровадження стратегічних змін ґрунтується на аналізі стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявленні проблем, ризиків і потенційних можливостей розвитку. Саме на цьому етапі формується стратегічне бачення необхідних перетворень. У процесі стратегічного аналізу конкретизуються масштаби, сфери й характер трансформацій (організаційні, технологічні, фінансові, кадрові тощо), що дає змогу сформувати аргументовану позицію щодо їх реалізації.

Етап розроблення плану реалізації стратегічних змін містить формування програми дій, визначення термінів, ресурсного забезпечення та складу команди з управління змінами. Ефективна підготовка на цьому етапі забезпечує узгодженість подальших дій. Далі відбувається реалізація заходів, спрямованих на зменшення спротиву змінам, що охоплює інформаційно-комунікаційні та мотиваційні інструменти, роботу з персоналом і розвиток корпоративної культури підтримки змін. Саме тут доцільно виокремити окремий аспект щодо роботи з стейкхолдерами, що забезпечує конструктивну взаємодію, підтримку і прийняття змін усіма учасниками процесу.

На етапі безпосереднього впровадження запланованих стратегічних змін важливо забезпечити ефективну координацію процесів і постійний моніторинг проміжних результатів. Процес оцінювання результатів та ефективності реалізованих змін передбачає аналіз досягнутих цілей, порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, визначення сильних сторін реалізованої стратегії та напрямів подальшого вдосконалення.



Рис. 1. Етапи управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено авторами за даними [6; 8; 9; 12]

Варто зазначити, що Будівельна галузь залишається одним із базових секторів національної економіки, що забезпечує її функціонування та розвиток. На відміну від багатьох інших галузей, капітальне будівництво є трудомістким і мультиплікативно впливає на економіку, стимулюючи виробництво будівельних матеріалів, техніки, металургію, деревообробку, енергетику та транспорт. Активізація будівництва створює нові робочі місця та постає важливим чинником економічного відновлення країни. З початком війни українська економіка зіткнулася з надзвичайними викликами, що спричинили глибокі структурні зміни. Значна частина підприємств змушена була призупинити діяльність через бойові дії, втрату доступу до сировини та ринків збуту. Унаслідок цього відбувається трансформація трудових відносин і перегляд економічних пріоритетів держави. Оцінка поточного стану економіки ускладнюється браком достовірних статистичних даних. За умов обмеженої офіційної звітності важливими джерелами інформації стають галузеві структурні показники та результати бізнес-опитувань, проведених аналітичними центрами й консалтинговими компаніями.

Доцільно розглянути різновиди стратегічних змін на будівельних підприємствах, яку науковці пропонують класифікувати за багатьма ознаками (табл. 1). Аналіз стратегічних змін в галузі показав, що будівельні підприємства стикаються як з еволюційними поступовими трансформаціями, спрямованими на вдосконалення процесів, так і з революційними змінами, що радикально змінюють підходи до управління, технологій і бізнес-моделі. Серед якісних характеристик змін переважають прогресивні зміни, спрямовані на інноваційність, підвищення ефективності та сталий розвиток, тоді як операційні зміни забезпечують стабільність поточних процесів. За характером стратегічних змін будівельна галузь поєднує інкрементальні вдосконалення з глибокими структурними зрушеннями, що виникають у відповідь на зовнішні виклики.

Джерелом стратегічних змін в будівельній галузі є екзогенні фактори (зміни законодавства, ринку, технологій) так ендогенні ініціативи керівництва. При цьому зміни можуть бути запланованими, коли передбачені стратегією розвитку, або непередбачуваними, зумовленими кризовими ситуаціями, роль і значення яких зростає в динамічних умовах нестабільного середовища.

Залежно від виду кризи вони можуть мати економічний, фінансовий чи соціальний характер. Рівень керованості змін визначає здатність підприємства своєчасно реагувати, координувати дії та мінімізувати ризики. Отже, ефективне управління стратегічними змінами у будівельній галузі потребує системного підходу, який поєднує гнучкість, передбачуваність і здатність швидко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Серед сучасних результативних підходів до стратегічного управління економічним розвитком, що передбачають реалізацію стратегічних трансформацій, варто виокремити концепцію потрійного впливу, базовими складовими якої є творчість (Creativity), аналітика (Analytics) та мета (Purpose).

Цю ідею доцільно називати скорочено ТАМ-концепцією (англ. CAP-concept) стратегічного управління розвитком підприємства [6; 15]. Згідно концепції компанії, які гармонійно поєднують творчий підхід із аналітичними інструментами та чітко визначеною метою, демонструють щонайменше удвічі вищі показники зростання, ніж ті, що цього не роблять. Варто також звернути увагу на дослідження, присвячене впливу ТАМ-концепції на динаміку розвитку підприємств до та під час пандемії COVID-19. За результатами аналізу науковців [15], застосування принципів цієї моделі сприяло підвищенню середніх темпів зростання у 2,3 раза у стабільний період, тоді як у кризових умовах пандемії ефект був ще сильнішим – близько 2,7 раза.

Таблиця 1

Різновиди стратегічних змін на будівельних підприємствах

Класифікаційна ознака	Група стратегічних змін	Характеристика стратегічних змін	Приклади стратегічних змін у будівельній галузі
За інтенсивністю змін	Еволюційні	впроваджуються поступово або ж відбуваються різко та радикально	Поступове впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling) у проектування та управління об'єктами.
	Револьюційні		Повна цифрова трансформація підприємства із переходом на автоматизоване управління будівництвом через ERP-систему
За сферою охоплення	Загальні	охоплюють усю діяльність підприємства або окремі бізнес-процеси	Реструктуризація всієї компанії — від управління до закупівель і маркетингу.
	Часткові		Впровадження нової системи контролю якості лише у виробничому підрозділі.
За зорієнтованістю	Широкі	мають загальну або локальну спрямованість	Перехід усієї компанії на екологічно сталий тип будівництва (зелена сертифікація).
	Ізольовані		Запуск нового мобільного застосунку для комунікації між бригадами та офісом.
За якістю	Прогресивні	сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства	Використання енергоефективних матеріалів і технологій для зменшення витрат енергії на будівництві
	Операційні		Оптимізація графіків постачання матеріалів для скорочення простоїв.
За характером	Інкrementальні	мають поступовий характер або зумовлюють порушення рівноваги системи	Поступове вдосконалення процесів без радикальної перебудови (щорічне оновлення стандартів безпеки тощо).
	Зрушені		Різка зміна бізнес-моделі — перехід від генпідрядних робіт до девелоперських проєктів.
За джерелом змін	Екзогенні	зумовлені впливом зовнішнього або внутрішнього середовища	Зміна вимог законодавства щодо енергоефективності будівель, що змушує компанії адаптуватися.
	Ендогенні		Ініціатива керівництва запровадити Lean-підхід для підвищення продуктивності.
За невизначеністю	Заплановані	реалізуються заздалегідь сплановано або виникають спонтанно	Розробка довгострокової стратегії модернізації технопарку підприємства.
	Непередбачувані (ситуаційні)		Раптовий зрив ланцюгів постачання через воєнні дії або закриття кордонів.
За видом кризи, що згенерувала стратегічні зміни	Економічна	спрямовані на подолання кризових явищ у відповідній сфері	Скорочення обсягів будівництва через зменшення платоспроможного попиту.
	Фінансова		Зміни у структурі фінансування проєктів після зростання кредитних ставок.
	Соціальна		Актуалізація змісту кадрової політики у зв'язку з масовим виїздом за кордон кваліфікованих працівників
За керованістю	Керовані	Зміни, що відбуваються під контролем управлінської системи або спонтанно	Системне впровадження нових стандартів менеджменту якості (ISO 9001)
	Некеровані		Вимушені зміни в термінах будівництва через непередбачувані погодні умови або нестачу персоналу

Джерело: складено авторами за даними [4; 12]

Перед аналізом поточних тенденцій варто підкреслити, що впродовж останніх років будівельний ринок України характеризувався високими темпами розвитку, що заклало підґрунтя для формування нових трендів, які у 2025 році лише посилюються. Серед них доцільно виокремити наступні:

1) *реалізація масштабних інфраструктурних проєктів*. Відновлення транспортної та енергетичної інфраструктури стало пріоритетом державної політики. Завдяки міжнародній фінансовій підтримці, зокрема ЄС та світових фінансових інституцій, обсяги інфраструктурного будівництва стабільно зростають. За інформацією Міністерства інфраструктури, протягом 2024 року відновлено понад 1,5 тис. км доріг і 200 мостів, а у 2025 році планується спорудження ще близько 1 тис. км нових автомагістралей.

2) *екологізація будівництва*. Використання енергоефективних технологій, екологічних матеріалів та відновлюваних джерел енергії поступово стає стандартом. За даними Світового банку, понад 70% житлових комплексів у великих містах уже відповідають міжнародним стандартам «зеленого» будівництва (LEED, BREEAM), що сприяє зниженню витрат і екологічного навантаження.

Впровадження інноваційних технологій – цифрове моделювання BIM, 3D-друк та модульне будівництво. У 2025 році ці технології активно використовуються на об'єктах у Києві та Харкові, забезпечуючи скорочення витрат на 15–20% і прискорення реалізації проєктів. Сегмент комерційної нерухомості також демонструє позитивну динаміку: площі сучасних логістичних і складських об'єктів класу «А» збільшилися на 25% порівняно з попереднім роком. Це зумовлено активним розвитком електронної комерції та потребою у нових логістичних центрах [2].

Тренди 2025 року є логічним продовженням процесів, що розпочалися в попередні роки. Поступове зростання обсягів будівельних робіт, упровадження інновацій та орієнтація на екологічні стандарти стали ключовими напрямками еволюції галузі у 2020–2024 роках. Незважаючи на пандемію COVID-19 і воєнні виклики, сектор зберіг позитивну динаміку. Так, у 2024 році обсяг будівельних робіт досяг 170 млрд грн, що на 6% перевищує показник 2023 року, а у 2025 році очікується подальше зростання до 180 млрд грн.

Одним із головних викликів залишається підвищення вартості матеріалів і послуг. Упродовж 2019–2024 років собівартість будівництва зросла майже вдвічі. Водночас поступова стабілізація на ринку будівельних ресурсів сповільнила інфляційні тенденції, чому сприяє розвиток внутрішнього виробництва цементу, цегли та інших матеріалів. У 2025 році частка вітчизняної продукції сягнула близько 80%, що свідчить про посилення економічної самодостатності галузі [2].

Аналіз численних наукових праць показав, що на діяльність підприємств галузі може впливати значна кількість різноманітних факторів зовнішнього середовища, що можна представити у вигляді PESTEL-аналізу (табл. 1). За результатами аналізу табл. 2 доцільно зробити надати такі висновки: зовнішнє середовище визначає стратегічні орієнтири розвитку галузі, оскільки формує умови функціонування, фінансування та рівень ризиків у процесі реалізації проєктів; політична стабільність і безпекова ситуація залишаються ключовими детермінантами, що визначають географію та інтенсивність відновлювальних робіт в Україні; економічні чинники, зокрема макрофінансова підтримка та коливання ринку матеріалів, безпосередньо впливають на собівартість і темпи реалізації проєктів, вимагаючи адаптивних стратегій фінансового планування; соціальні процеси, пов'язані з міграцією, перекваліфікацією кадрів і зміною попиту, створюють нову структуру трудових ресурсів та споживчого ринку; технологічні інновації виступають драйвером стратегічних змін, сприяючи підвищенню продуктивності, зниженню витрат та впровадженню принципів сталого розвитку; екологічна й правова складові посилюють тенденцію до формування прозорості, екологічно відповідальної та євроінтегрованої будівельної системи, орієнтованої на довгострокову стабільність і стійкість.

Внутрішньоорганізаційні фактори, що визначають ефективність і напрям стратегічних змін у будівельній галузі, безпосередньо пов'язані з ресурсним потенціалом підприємства, рівнем його управління, кадровою політикою та корпоративною культурою.

Таблиця 2

PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічні зміни підприємств будівельної галузі

№ з/п	Групи факторів	Зміст факторів впливу	Характер впливу на стратегічні зміни	Можливі наслідки для галузі
1	Політичні та безпекові фактори (P)	– військові дії, рівень безпеки в регіонах – державна політика відновлення країни, програми «Велике відновлення» – політична стабільність, довіра інвесторів	формують стратегічні пріоритети розвитку, визначають географію будівництва, темпи відновлення інфраструктури	– активізація відбудови у безпечних регіонах – залучення міжнародних партнерів, – нерівномірність регіонального розвитку
2	Економічні фактори (E)	– міжнародна фінансова допомога (ЄС, Світовий банк, МВФ) – інфляція, валютні коливання, зростання вартості матеріалів – інвестиційна привабливість, доступність кредитів – порушення логістики, дефіцит сировини	визначають інвестиційний потенціал і собівартість будівництва, темпи реалізації проєктів	– зміни структури витрат – уповільнення реалізації проєктів – потреба у фінансовій стабілізації
3	Соціальні фактори (S)	– міграційні процеси, відтік кадрів, внутрішнє переміщення – попит на житло у безпечних регіонах – потреба у перекваліфікації, залученні ВПО, жінок і ветеранів	впливають на кадровий потенціал, ринок праці та структуру попиту	– кадровий дефіцит – формування нових соціально-трудових моделей – зростання попиту на житлове будівництво
4	Технологічні фактори (T)	– цифровізація галузі, використання BIM, 3D-друку, модульних технологій – інноваційні матеріали, енергоефективні технології – «Розумне місто» та «зелена архітектура»	сприяють модернізації галузі, підвищенню ефективності й конкурентоспроможності	– технологічне оновлення – оптимізація процесів – відповідність стандартам сталого розвитку
5	Екологічні фактори (E)	– дотримання екостандартів ЄС – адаптація до змін клімату, технології енергоощадності та водозбереження – контроль за утилізацією відходів	формують нові екологічні вимоги до будівництва, сприяють сталому розвитку	– зменшення екологічного навантаження – розвиток «зеленого» будівництва, підвищення іміджу галузі
6	Інституційно-правові фактори (L)	– гармонізація законодавства з нормами ЄС – реформа дозвільної системи, диджиталізація ДІАМ – антикорупційна політика у держзакупівлях	забезпечують правову стабільність, прозорість і привабливість ринку	– спрощення процедур, підвищення інвестиційної довіри – розвиток партнерства держави й бізнесу

Джерело: складено авторами

Аналіз даних табл.3 дозволяє зробити такі висновки: стратегічні зміни у будівельній галузі значною мірою залежать від внутрішніх ресурсів і управлінського потенціалу підприємств, які визначають, наскільки швидко та ефективно компанія може реагувати на зовнішні виклики й адаптуватися до нових умов; ключову роль відіграють людський капітал та інноваційність, оскільки без належного рівня кваліфікації персоналу, готовності до цифровізації та впровадження нових технологій стратегічні трансформації будуть уповільненими або неефективними; високий рівень корпоративної культури, чітке лідерство та ефективна система комунікацій сприяють формуванню позитивного ставлення до змін, зниженню опору та забезпеченню узгодженості дій усіх підрозділів; фінансова стійкість і технологічна модернізація є передумовами для впровадження стратегічних ініціатив, розширення партнерств та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Глобальні зміни впливають на потребу у реструктуризації в Україні, оскільки створюють нові виклики та можливості для бізнесу в умовах світового економічного ландшафту, що постійно змінюється [5].

За оцінками фахівців, після завершення війни українська будівельна галузь потребуватиме близько 1,5 млн нових працівників [2]. Наразі обсяги її діяльності становлять лише приблизно 60% від рівня 2021 року. Найгостріший дефіцит спостерігається серед кваліфікованих робітничих професій – мулярів, арматурників, бетонярів, електромонтерів та зварювальників.

З метою подолання нестачі робочої сили чимало будівельних компаній розпочали активне залучення працівників з країн Азії та Африки (Бангладеш, Індія, Непал, Пакистан, Філіппіни). Такий підхід розглядається як вимушений, адже війна суттєво скоротила чисельність офіційно працевлаштованих кадрів у галузі.

Таблиця 3

Внутрішньоорганізаційні фактори впливу на стратегічні зміни розвитку будівельної галузі

№ з/п	Група факторів	Сутність фактору	Характер впливу на стратегічні зміни	Можливі наслідки для підприємства
1	Кадровий потенціал і компетенції персоналу	– рівень кваліфікації, професійна підготовка, готовність до інновацій	визначає ефективність реалізації змін та здатність адаптуватися до нових умов	– зростання продуктивності, підвищення якості робіт, скорочення опору змінам
2	Система управління підприємством	– гнучкість організаційної структури, ефективність комунікацій, стратегічне планування	забезпечує узгодженість дій, оперативність рішень, ефективну координацію	– підвищення керованості, стабільність розвитку, зменшення ризиків
3	Фінансово-економічний стан	– ліквідність, прибутковість, доступ до кредитів і інвестицій	дозволяє здійснювати інвестиції в інновації, технічне оновлення, розвиток персоналу	– зміцнення конкурентоспроможності, фінансова стійкість
4	Інноваційний потенціал	– рівень впровадження новітніх технологій (BIM, 3D-друк, модульне будівництво)	сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, прискоренню будівництва	– підвищення продуктивності, технологічна модернізація
5	Організаційна культура і мотивація	– лідерство, корпоративні цінності, мотиваційна система	формує сприятливе середовище для змін, зменшує опір персоналу	– посилення залученості працівників, підвищення ефективності командної роботи
6	Виробничо-технологічна база	– стан матеріально-технічного забезпечення, модернізація обладнання	визначає якість і швидкість реалізації будівельних проєктів	– зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності
7	Корпоративна стратегія і партнерські зв'язки	– чіткість стратегічних цілей, ефективність взаємодії з партнерами	забезпечує стає зростання, вихід на нові ринки, підвищення довіри	– розширення партнерської мережі, зростання репутації підприємства

Джерело: складено авторами

У стратегічних прогнозах розвитку галузі до 2032 року передбачається подвоєння кількості будівельників, що є ключовою умовою економічного відновлення країни.

Для повоєнного відновлення галузі закладено принцип «Build Back Better», що передбачає поліпшення якості самих будівель та інфраструктури з урахуванням стандартів енергоефективності та стійкості до кліматичних змін; посилення інвестиційної діяльності у напрямі модернізації та розширення виробничих потужностей з метою забезпечення належного обсягу випуску будівельних матеріалів; сприяння розвитку національних виробників шляхом реалізації державних програм підтримки та стимулювання внутрішнього виробництва, а також розширення доступу до зовнішніх джерел фінансування: активна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями та донорами для залучення ресурсів, необхідних для реалізації проєктів із відбудови [14].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що стратегічні зміни у будівельній галузі є необхідною умовою її адаптації до викликів сучасного середовища, зокрема військових, економічних і технологічних факторів.

Визначено, що успішність трансформацій залежить від комплексного врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також ефективності управлінських рішень на всіх рівнях організації. Серед пріоритетів розвитку визначено цифровізацію процесів, інноваційність підходів, кадрову політику та залучення інвестицій у відновлення інфраструктури.

Отже, успішність стратегічних змін у будівельних підприємствах залежить від комплексного підходу, що передбачає поєднання управлінських, кадрових, інноваційних і фінансових рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності галузі в цілому.

Література

1. Адізес І. К. Управління змінами. Пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Вербицька В. Аналіз будівельного ринку України у 2025 році. <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/analiz-budivelnogo-rinku-ukrayini-u-2025-roci/#anchorsection-1>
3. Гарафонов О., Жосан Г., Хвостенко В. Теоретичні засади та практичні інструменти управління змінами на підприємстві. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. С. 285–290. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39))
4. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 186 с.
5. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П., Намлієв Ю. Реструктуризація бізнесу як стратегія адаптації підприємства до змін умов війни. *Міжнародний міждисциплінарний науковий журнал «Експерт»*, 2024. Вип. 1. Вип. 3. С. 5-28. DOI: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001>
6. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
7. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №334(5). С. 452–456. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>
8. Мазаракі А. А., Бай С. І., Миколайчук І. П. та ін. Управління змінами: Підручник; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с. <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/1724>
9. Паламарчук О. М., Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
10. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с. <http://surl.li/fbary>
11. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. №2(57). С. 99–106. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099
12. Сокирник І., Кутинська В. Управління змінами в реалізації стратегії підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 14–18. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(2))
13. Сторощук Ю. В., Кулик Н. З., Стефанюк Ю. М. Цифрові технології індустрії 4.0 в управлінні змінами на підприємствах. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. №4. С. 1–12. <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/205>
14. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. URL: <https://surl.li/wymubr>
15. Cvetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O., & Perrey J. *The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose*. McKinsey & Company. 2021. <https://www.mckinsey.com>
16. Construction work completed in Ukraine in 2024 increases by 23,5% – statistics. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1059335.html>
17. Hayes J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management* (6th ed.). Bloomsbury Publishing PLC.
18. Kaplan R., & Norton D. (2012). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
19. Kotter J. P. (2005). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
20. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategic Thinking as “Seeing”*. Strategy Bites Back. London : Financial Times Prentice Hall, 2005.
21. Recovery solutions: Lviv opens practical training center for construction workers. <https://rubryka.com/en/2024/01/25/pershyj-praktychno-navchalnyj-tsentr>
22. Thompson A. A., Strickland A. J. (2001). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.

References

1. Adizes, I. K. (2018). *Upravlinnia zminamy* [Changes Management]. (T. Semyhina, Trans.). Kyiv, Book Chef. (in Ukrainian)
2. Verbytska, V. (2025). *Analiz budivelnogo rynku Ukrainy u 2025 rotsi* [Analysis of the Construction Market of Ukraine in 2025]. Retrieved from <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/analiz-budivelnogo-rinku-ukrayini-u-2025-roci/#anchorsection-1> (in Ukrainian)

3. Harafonova, O., Zhosan, H., & Khvostenko, V. (2025). *Teoretychni zasady ta praktychni instrumenty upravlinnia zminamy na pidpriemstvi* [Theoretical Principles and Practical Tools of Change Management in the Enterprise]. *Development Service Industry Management*, (1), 285–290. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39)) (in Ukrainian)
4. Hudz, O. Ye., & Strelnikova, S. Yu. (2021). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Management of Strategic Changes of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation]. Lviv, Halyska vydavnycha spilka. (in Ukrainian)
5. Zavidna, L. D., Mykolaichuk, I. P., & Namliiev, Yu. (2024). *Business restructuring as a strategy for enterprise adaptation to wartime changes*. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 5–28. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001> (in Ukrainian)
6. Zanora, V., But, A., & Matukhno, Yu. (2021). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom ta upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi* [Strategic Management of Development and Strategic Change Management at the Enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81> (in Ukrainian)
7. Zakharchuk, N., Havlovska, N., & Rudnichenko, Ye. (2024). *Upravlinnia zminamy: stratehichni vymir* [Change Management: Strategic Dimension]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 452–456. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68> (in Ukrainian)
8. Mazaraki, A. A., Bai, S. I., Mykolaichuk, I. P., et al. (2018). *Upravlinnia zminamy* [Change Management]. A. A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 544 p. <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/1724>
9. Palamarchuk, O. M., & Petryshyna, S. V. (2023). *Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy* [Construction industry of Ukraine: state and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
10. Polinkevych, O.M., & Volynets, I.H. (2018). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy ta innovatsiamy na pidpriemstvi* [Management of Strategic Changes and Innovations in the Enterprise]. Lutsk, Vezha-Druk, 352 p. Retrieved from <http://surl.li/fbary>
11. Pryimak, N. (2019). *Dykhotomiia upravlinnia zminamy ta yoho rol u diialnosti pidpriemstva* [Dichotomy of Change Management and Its Role in Enterprise Activity]. *Halyskyi Ekonomichnyi Visnyk*, 2(57), 99–106. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099
12. Sokyrnyk, I., & Kutynska, V. (2024). *Upravlinnia zminamy v realizatsii stratehii pidpriemstva* [Change Management in the Implementation of Enterprise Strategy]. *Development Service Industry Management*, (4), 14–18. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(2))
13. Storoshchuk, Yu. V., Kulyk, N. Z., & Stefanyuk, Yu. M. (2025). *Tsyfrovi tekhnolohii industrii 4.0 v upravlinni zminamy na pidpriemstvakh* [Industry 4.0 Digital Technologies in Change Management at Enterprises]. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (4), 1–12. Retrieved from <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/205>
14. *Strukturni zminy ta vykyky v budivelnii industrii Ukrainy: analiz ta prohnozy* [Structural changes and challenges in the construction industry of Ukraine: analysis and forecasts]. (n.d.). Retrieved from <https://surl.li/wymubr>
15. Cvetanovski, B., Gregg, B., Hazan, E., Jojart, O., & Perrey, J. (2021). *The Growth Triple Play: Creativity, Analytics, and Purpose*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
16. Construction Work Completed in Ukraine in 2024 Increases 23,5% – Statistics (2024). Retrieved from <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1059335.html> (in English)
17. Hayes, J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management* (6th ed.). Bloomsbury Publishing PLC. (in English)
18. Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press. (in English)
19. Kotter, J.P. (2005). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59–67. (in English)
20. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategic Thinking as "Seeing"*. In *Strategy Bites Back*. London: Financial Times Prentice Hall. (in English)
21. *Recovery Solutions: Lviv Opens Practical Training Center for Construction Workers*. (2024). Retrieved from <https://rubryka.com/en/2024/01/25/pershyj-praktychno-navchalnyj-tsentr> (in English)
22. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education. (in English)