

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-60>

УДК 339.138:658.012.2:69

JEL classification: H20, H21, H71, C10

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Дмитро

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4949-078X>

e-mail: vasylkivskyid@khmnu.edu.ua

ДРОБИК Андрій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0006-3689-102X>

e-mail: drobbykao@khmnu.edu.ua

РЕЗИЛЬЄНТНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування резильєнтної стратегії розвитку будівельних підприємств в умовах кризових трансформацій. Визначено сутність резильєнтної стратегії як інтегрованого управлінського підходу, що поєднує здатність до відновлення зі спроможністю до проактивної маркетингової адаптації. Систематизовано маркетингові інструменти адаптації будівельних підприємств у п'яти стратегічних напрямках: діагностика ринку, репозиціонування, диверсифікація послуг, цифровізація комунікацій та гнучке ціноутворення. Розроблено концептуальну модель резильєнтної стратегії, що базується на циклічному маркетинговому сенсингу та інтеграції маркетингових механізмів у систему стратегічного управління підприємством. Результати дослідження мають практичне значення для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності будівельних підприємств України.

Ключові слова: резильєнтна стратегія, будівельні підприємства, маркетингові механізми адаптації, кризові трансформації, маркетинговий сенсинг, стратегічне управління.

VASYLKYVSKYI Dmytro, DROBYK Andrii

Khmelnytskyi National University

RESILIENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: MARKETING MECHANISMS OF ADAPTATION TO CRISIS TRANSFORMATIONS

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming a resilient development strategy for construction enterprises under conditions of crisis transformations. The study is driven by the need for construction companies to move beyond traditional anti-crisis management approaches, which focus primarily on financial stabilization, toward an integrated strategic framework that incorporates marketing adaptation mechanisms as a core component of organizational resilience. The research defines the concept of a resilient strategy for a construction enterprise as an integrated management approach that combines the ability to rapidly recover operational activities after crisis shocks with the capacity for proactive adaptation through marketing instruments. Unlike classical anti-crisis strategies, the resilient strategy encompasses marketing, organizational, resource, and communication subsystems of the enterprise. The study systematizes the main marketing instruments for adapting construction enterprises to crisis transformations across five strategic directions: market diagnostics (sensing), market repositioning, service portfolio diversification, digitalization of marketing communications, and flexible pricing. These components correspond to the dynamic capabilities concept of sensing, seizing, and transforming resources and opportunities. A conceptual model of a resilient development strategy for a construction enterprise based on marketing adaptation mechanisms has been developed. The model demonstrates the cyclical nature of the resilient strategy, where marketing sensing serves as the initial stage of strategic response to crisis changes. The strategic core ensures coordination of four marketing adaptation mechanisms, while the feedback loop from results to diagnostics creates a continuous cycle of strategic renewal.

Keywords: resilient strategy, construction enterprises, marketing adaptation mechanisms, crisis transformations, marketing sensing, strategic management.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 22.02.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Васильківський Дмитро, Дробик Андрій

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

В умовах безпрецедентних кризових трансформацій, зумовлених воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та глобальними ланцюговими розривами, будівельна галузь України перебуває під значним тиском зовнішнього середовища. Будівельні підприємства стикаються із суттєвим зниженням обсягів замовлень, порушенням логістичних ланцюгів постачання, дефіцитом трудових ресурсів та зростанням вартості будівельних матеріалів. За таких обставин традиційні моделі стратегічного управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують здатності підприємства до швидкого відновлення та адаптації – тобто його резильєнтності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування нового стратегічного підходу, який інтегрує концепцію організаційної резильєнтності із маркетинговими механізмами адаптації. Маркетингові інструменти – репозиціонування, диверсифікація портфеля послуг, цифровізація комунікацій із замовниками, гнучке ціноутворення – відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості будівельних підприємств в умовах кризи, проте їхній потенціал у контексті резильєнтного управління залишається недостатньо дослідженим.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності цілісної теоретико-методичної основи формування резильєнтної стратегії розвитку будівельних підприємств із використанням маркетингових механізмів адаптації до кризових трансформацій, що обумовлює потребу в розробленні відповідних управлінських підходів, моделей та інструментарію.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування стратегій розвитку підприємств в умовах кризових трансформацій є предметом активного наукового дискурсу як в Україні, так і за кордоном. Особливу увагу дослідники приділяють концепції організаційної резильєнтності та маркетинговим механізмам забезпечення стійкості підприємств в умовах невизначеності.

Серед українських науковців значний внесок у дослідження стратегічного управління підприємствами в кризових умовах зробили О. Ареф'єва, С. Пілецька, М. Лістрова [1], які обґрунтували формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Д. Доценко [3] дослідив маркетингову стратегію як інструмент управління розвитком підприємства будівельної галузі, наголошуючи на системоутворюючому значенні маркетингу після 2022 року. Т. Корнієнко [5] розкрила особливості маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Л. Лелик, Н. Магас, В. Дядченко [6] систематизували інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та обґрунтували перехід до моделі стратегічної резильєнтності. О. Селєзньова [8] дослідила розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. В. Шарапа, С. Бреус [9] проаналізували ризики та ключові чинники успіху стратегій розвитку підприємств України.

Серед зарубіжних учених фундаментальні положення теорії динамічних здатностей та організаційної резильєнтності розроблено Д. Тісом [13], який обґрунтував механізми сенсингу, захоплення можливостей та трансформації ресурсів. Ф. Котлер, Г. Армстронг [11] систематизували маркетингові підходи до стратегічного управління в умовах турбулентності ринку. Ж.-Ж. Ламбен [12] розкрив концептуальні засади ринково-орієнтованого управління підприємством. М. Портер [14] заклав теоретичне підґрунтя формування конкурентних переваг та стратегічного позиціонування.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, питання інтеграції концепції резильєнтності з маркетинговими механізмами адаптації будівельних підприємств до кризових трансформацій залишається недостатньо розробленим, що й визначає актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування резильєнтної стратегії розвитку будівельних підприємств та визначення ролі маркетингових механізмів адаптації як ключового інструменту забезпечення стійкості, відновлюваності та конкурентоспроможності будівельного бізнесу в умовах кризових трансформацій.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність та економічну природу поняття «резильєнтна стратегія» в контексті стратегічного управління будівельними підприємствами;
- систематизувати наукові підходи до визначення маркетингових механізмів адаптації підприємств до кризових умов та виокремити їх ключові складові;
- обґрунтувати взаємозв'язок між організаційною резильєнтністю та маркетинговою активністю будівельних підприємств в умовах воєнного часу;
- визначити структурні елементи маркетингового механізму адаптації будівельних підприємств до кризових трансформацій;
- розробити концептуальну модель резильєнтної стратегії розвитку будівельних підприємств на основі маркетингових інструментів;
- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження маркетингових механізмів адаптації у стратегічне управління будівельними підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Реалізація завдань, пов'язаних із формуванням резильєнтної стратегії розвитку будівельних підприємств, потребує переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління. В умовах кризових трансформацій, що охоплюють руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання будівельних матеріалів, вимушену міграцію трудових ресурсів та скорочення інвестиційної активності, будівельна галузь України перебуває у стані глибокої структурної перебудови [6, 9]. За таких обставин маркетингові механізми

адаптації перестають виконувати допоміжну функцію і набувають системоутворюючого значення у забезпеченні стійкості підприємств [3].

На нашу думку, резильєнтна стратегія будівельного підприємства – це інтегрований управлінський підхід, що поєднує здатність до швидкого відновлення операційної діяльності після кризових шоків зі спроможністю до проактивної адаптації через маркетингові інструменти. На відміну від класичних антикризових стратегій, що зосереджуються переважно на фінансовій стабілізації, резильєнтна стратегія охоплює маркетингову, організаційну, ресурсну та комунікаційну підсистеми підприємства [1, 13].

Нами визначено, що маркетинговий механізм адаптації будівельного підприємства до кризових трансформацій включає п'ять взаємопов'язаних складових: діагностику ринкового середовища (сенсинг), репозиціонування на ринку, диверсифікацію портфеля послуг, цифровізацію маркетингових комунікацій та гнучке ціноутворення. Згруповано основні маркетингові інструменти адаптації будівельних підприємств до кризових трансформацій у розрізі стратегічних напрямів (табл. 1).

Таблиця 1

Маркетингові інструменти адаптації будівельних підприємств до кризових трансформацій*

Стратегічний напрям	Маркетингові інструменти	Очікуваний ефект
Діагностика ринку (сенсинг)	Маркетинговий аудит, моніторинг тендерів, аналіз попиту на відновлення	Раннє виявлення ринкових можливостей
Репозиціонування	Ребрендинг, зміна цільових сегментів (B2G, міжнародні донори)	Диверсифікація клієнтської бази
Диверсифікація послуг	Розширення портфеля (відновлення інфраструктури, енергоефективне будівництво)	Зниження залежності від одного сегменту
Цифровізація комунікацій	ВІМ-маркетинг, цифрові платформи закупівель, SMM	Скорочення транзакційних витрат
Гнучке ціноутворення	Динамічні моделі цін, індексація контрактів, пакетні пропозиції	Збереження конкурентоспроможності

*Джерело: Сформовано автором за [3, 5, 7, 11]

Нами обґрунтовано, що ефективність маркетингового механізму адаптації залежить від рівня інтеграції маркетингових функцій у загальну систему стратегічного управління підприємством. Будівельні підприємства, які впроваджують маркетингові інструменти ізольовано від стратегічного планування, демонструють значно нижчий рівень адаптивності [8, 10]. Водночас підприємства, що інтегрують маркетинговий аудит у процес прийняття стратегічних рішень, здатні оперативно переорієнтувати свою діяльність на нові сегменти ринку – зокрема на проекти відновлення зруйнованої інфраструктури, що фінансуються міжнародними організаціями [2, 14].

Нами сформовано концептуальну модель резильєнтної стратегії розвитку будівельного підприємства на основі маркетингових механізмів адаптації (рис. 1).

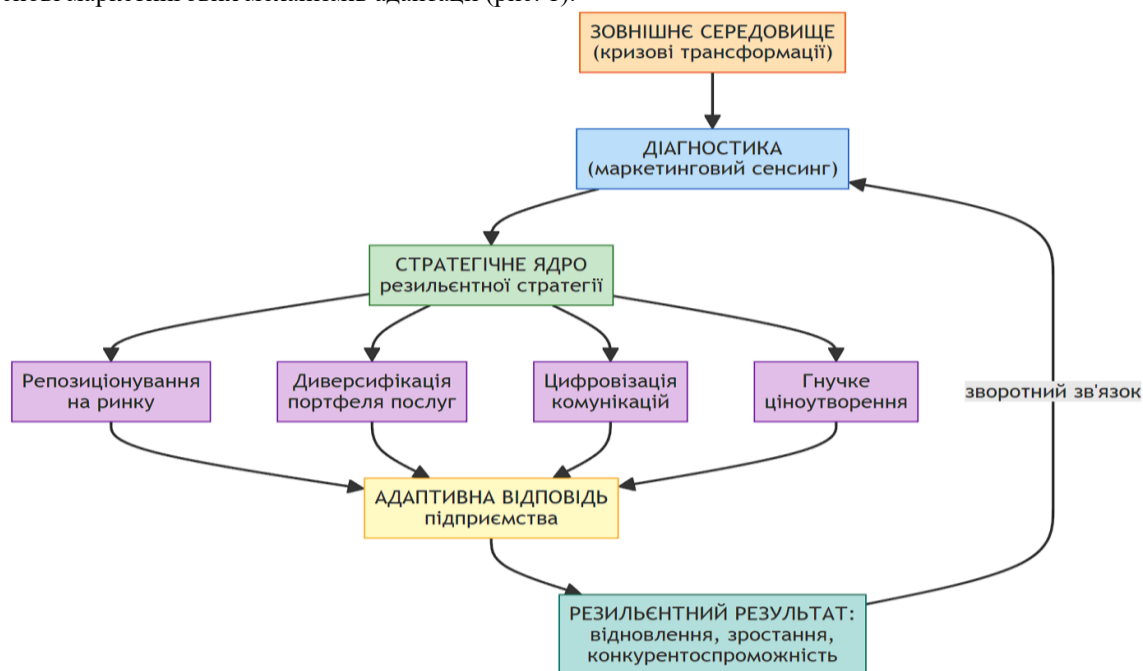


Рис. 1. Концептуальна модель резильєнтної стратегії розвитку будівельного підприємства на основі маркетингових механізмів адаптації*

*Джерело: Сформовано автором за [1, 6, 13, 14]

Запропонована модель демонструє циклічний характер резильєнтної стратегії, де маркетинговий сенсинг виступає початковим етапом стратегічного реагування на кризові зміни. Стратегічне ядро забезпечує координацію чотирьох маркетингових механізмів адаптації, а зворотний зв'язок від результатів до діагностики формує безперервний цикл стратегічного оновлення [4, 12]. На нашу думку, саме циклічність і безперервність маркетингового сенсингу відрізняє резильєнтну стратегію від традиційних антикризових підходів, оскільки забезпечує не лише реактивне відновлення, а й проактивне використання кризових можливостей для стратегічного зростання будівельного підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методичні засади формування резильєнтної стратегії розвитку будівельних підприємств як цілісного управлінського підходу, що інтегрує маркетингові механізми адаптації до кризових трансформацій із принципами організаційної стійкості та динамічних здатностей.

Нами визначено сутність поняття «резильєнтна стратегія будівельного підприємства» як інтегрованого управлінського підходу, що поєднує здатність до швидкого відновлення після кризових шоків зі спроможністю до проактивної маркетингової адаптації. На нашу думку, саме інтеграція маркетингових функцій у стратегічне управління є визначальним чинником забезпечення стійкості будівельного бізнесу в умовах безпрецедентних кризових трансформацій.

Нами згруповано основні маркетингові інструменти адаптації будівельних підприємств у п'яти стратегічних напрямках: діагностика ринку, репозиціонування, диверсифікація портфеля послуг, цифровізація комунікацій та гнучке ціноутворення. Нами обґрунтовано, що ці інструменти кореспондують із концепцією динамічних здатностей (сенсинг, захоплення, трансформація) та утворюють цілісний маркетинговий механізм адаптації.

Нами сформовано концептуальну модель резильєнтної стратегії розвитку будівельного підприємства, яка відображає циклічний характер стратегічного реагування на кризові трансформації. На нашу думку, ключовою перевагою запропонованої моделі є забезпечення безперервного маркетингового сенсингу, що дозволяє підприємству не лише реактивно відновлюватися, а й проактивно використовувати кризові можливості для стратегічного зростання.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення кількісних методів оцінювання рівня маркетингової резильєнтності будівельних підприємств, побудову моделей прогнозування ефективності маркетингових механізмів адаптації та емпіричну верифікацію запропонованої концептуальної моделі на матеріалах вітчизняних будівельних підприємств.

Література

1. Ареф'єва О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління / О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, М. О. Лістрова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. – С. 1–8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Ажаман І. А. Комунікаційні стратегії управління матеріальними потоками у будівництві: взаємозв'язок маркетингу, логістики та довіри споживачів / І. А. Ажаман, І. М. Окландер // Економіка і регіон. – 2025. – № 4 (99). – С. 56–63. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4155](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4155)
3. Доценко Д. В. Маркетингова стратегія як інструмент управління розвитком підприємства будівельної галузі / Д. В. Доценко // Науковий вісник Полісся. – 2025. – № 1 (28). – С. 112–120.
4. Ігнат'єва І. А. Формування стратегії управління змінами на підприємствах ритейл галузі України / І. А. Ігнат'єва, С. С. Стець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2025. – Т. 24, № 3 (61). – С. 46–57. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350179](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350179)
5. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану / Т. О. Корнієнко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – С. 1–7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
6. Лелик Л. І. Інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек / Л. І. Лелик, Н. В. Магас, В. П. Дядченко // Сталій розвиток економіки. – 2026. – № 1 (58). – С. 71–76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-11>
7. Овсієнко Н. В. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі / Н. В. Овсієнко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – С. 1–6.
8. Селезньова О. О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні / О. О. Селезньова. – Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2020. – 210 с.
9. Шарапа В. Г. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху / В. Г. Шарапа, С. В. Бреус // Економіка, управління та адміністрування. – 2025. – № 4 (114). – С. 19–25. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-19-25](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25)
10. Шостак Л. В. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу / Л. В. Шостак, Л. Г. Ліпич,

B. M. Morokhova, H. I. Mironova // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 4 (04). – С. 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>

11. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 18th ed. – London : Pearson Education, 2021. – 736 p.

12. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin, I. Schuiling. – 3rd ed. – London : Palgrave Macmillan, 2012. – 612 p.

13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

14. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

References

1. Arefieva O. V. Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia / O. V. Arefieva, S. T. Piletska, M. O. Listrova // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2022. – № 43. – S. 1–8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

2. Azhaman I. A. Komunikatsiini stratehii upravlinnia materialnymy potokamy u budivnytstvi: vzaiemozviazok marketynhu, lohistyky ta doviry spozhyvachiv / I. A. Azhaman, I. M. Oklander // *Ekonomika i rehion*. – 2025. – № 4 (99). – S. 56–63. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4155](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4155)

3. Dotsenko D. V. Marketynhova stratehiia yak instrument upravlinnia rozvytkom pidpriemstva budivelnoi haluzi / D. V. Dotsenko // *Naukovyi visnyk Polissia*. – 2025. – № 1 (28). – S. 112–120.

4. Ihnatieva I. A. Formuvannya stratehii upravlinnia zminy na pidpriemstvakh ryteil haluzi Ukrainy / I. A. Ihnatieva, S. S. Stets // *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. – 2025. – T. 24, № 3 (61). – S. 46–57. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350179](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350179)

5. Korniienko T. O. Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu / T. O. Korniienko // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2023. – № 49. – S. 1–7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

6. Lelyk L. I. Instrumenty upravlinnia biznesom v umovakh systemnykh kryz ta nebezpek / L. I. Lelyk, N. V. Mahas, V. P. Diadchenko // *Stalyi rozvytok ekonomiky*. – 2026. – № 1 (58). – S. 71–76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-11>

7. Ovsiienko N. V. Osoblyvosti marketynhovoii diialnosti pidpriemstv budivelnoi haluzi / N. V. Ovsiienko // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2021. – № 26. – S. 1–6.

8. Selezniova O. O. Rozvytok upravlinnia marketynhovoii diialnistiu budivelnykh pidpriemstv v Ukraini / O. O. Selezniova. – Odesa : Odeska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury, 2020. – 210 s.

9. Sharapa V. H. Stratehiia rozvytku pidpriemstv Ukrainy: ryzky ta kliuchovi chynnyky uspikhu / V. H. Sharapa, S. V. Breus // *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*. – 2025. – № 4 (114). – S. 19–25. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-19-25](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25)

10. Shostak L. V. Osoblyvosti formuvannya marketynhovoii stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii, ekonomiko-politychnykh zmin ta voiennoho chasu / L. V. Shostak, L. H. Lypych, V. M. Morokhova, N. I. Myronova // *Transformatsiina ekonomika*. – 2023. – № 4 (04). – S. 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>

11. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 18th ed. – London : Pearson Education, 2021. – 736 p.

12. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin, I. Schuiling. – 3rd ed. – London : Palgrave Macmillan, 2012. – 612 p.

13. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

14. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.