

УДК 005.21:69
JEL: L21; L74; M10; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-624-632>

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРА

© 2026 ШУЛЬСЬКИЙ І. В.

УДК 005.21:69
JEL: L21; L74; M10; O33

Шульський І. В. Теоретична сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами будівельного сектора

У статті узагальнено теоретичну сутність поняття «стратегічне управління підприємством будівельного сектора» та систематизовано основні етапи його наукової еволюції. Доведено, що будівельне підприємство є специфічним об'єктом стратегічного управління через проектний характер створюваного продукту, унікальність кожного об'єкта будівництва, тендерний механізм отримання замовлень, розгалужену мережу субпідрядників та високу капіталомісткість діяльності. Систематизовано еволюцію наукових шкіл стратегічного менеджменту – від директивного довгострокового планування до ресурсного підходу, концепції динамічних здатностей, процесно-емерджентної парадигми та сучасної цифро-екосистемної моделі, і розкрито специфіку прояву кожного етапу в діяльності будівельних підприємств. Розроблено концептуальну чотирирівневу модель стратегічного управління будівельним підприємством (макрорівень – галузевий рівень – рівень підприємства – проектний рівень), яка розкриває механізм узгодження довгострокових цілей компанії з реаліями реалізації окремих будівельних проектів. Побудовано порівняльну характеристику класичного (індустріального) та сучасного (адаптивного, цифрового) підходів до стратегічного управління за ключовими ознаками. Класифіковано специфічні фактори будівельного сектора (технологічні, економічні, інституційно-правові, організаційні, соціальні), що детермінують зміст стратегічних рішень. Обґрунтовано, що в умовах повоєнного відновлення, тендерної конкуренції та цифровізації (BIM, Digital Twin, Process Mining) стратегічне управління будівельним підприємством трансформується з функції довгострокового планування на безперервний адаптивний процес узгодження корпоративної стратегії з портфелем проектів. У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегічне управління сучасним будівельним підприємством трансформується з функції періодичного довгострокового планування на безперервний адаптивний процес узгодження корпоративної стратегії з портфелем будівельних проектів. Запропонований теоретичний підхід створює підґрунтя для подальшого розроблення методичного інструментарію оцінювання стратегічної відповідності проектів цілям підприємства, формування оптимального портфеля замовлень, оцінювання стратегічної стійкості та побудови цифрово орієнтованих систем стратегічного управління підприємствами будівельного сектора.

Ключові слова: стратегічне управління; будівельне підприємство; будівельний сектор; стратегія підприємства; стратегічний менеджмент; управління; цифровізація; адаптивне управління.

Табл.: 1. Бібл.: 15.

Шульський Іван Валерійович – доктор філософії

E-mail: Ivan.Shulskyi@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3324-7709>

UDC 005.21:69
JEL: L21; L74; M10; O33

Shulskyi I. V. The Theoretical Essence and Evolution of Strategic Management of Enterprises in the Construction Sector

The article summarizes the theoretical essence of the concept of «strategic management of a construction sector enterprise» and systematizes the main stages of its scientific evolution. It is substantiated that a construction enterprise constitutes a specific object of strategic management due to the project-based nature of the product created, the uniqueness of each construction facility, the tender-based mechanism for obtaining contracts, the extensive network of subcontractors, and the high capital intensity of operations. The evolution of scientific schools of strategic management is systematized – from directive long-term planning to the resource-based approach, the dynamic capabilities conception, the process-emergent paradigm, and the contemporary digital ecosystem model – and the specific manifestations of each stage in the activities of construction enterprises are identified. A conceptual four-level model of strategic management of a construction enterprise (macro level – industry level – enterprise level – project level) is developed, revealing the mechanism for aligning the company's long-term objectives with the practical realities of implementing individual construction projects. A comparative analysis of the classical (industrial) and contemporary (adaptive, digital) approaches to strategic management is provided according to key characteristics. Specific factors of the construction sector (technological, economic, institutional and legal, organizational, and social) that determine the content of strategic decisions are classified. It is substantiated that, in the context of postwar reconstruction, tender competition, and digitalization (BIM, Digital Twin, Process Mining), strategic management of a construction enterprise is transforming from a long-term planning function into a continuous adaptive process of aligning corporate strategy with the project portfolio. The study substantiates that strategic management of a modern construction enterprise is transforming from a function of periodic long-term planning into a continuous adaptive process of aligning corporate strategy with the portfolio of construction projects. The proposed theoretical approach provides a foundation for the further development of methodological tools for assessing the strategic alignment of projects with enterprise objectives, forming an optimal portfolio of contracts, evaluating strategic resilience, and developing digitally oriented strategic management systems for construction sector enterprises.

Keywords: strategic management; construction enterprise; construction sector; enterprise strategy; strategic management system; management; digitalization; adaptive management.

Tabl.: 1. Bibl.: 15.

Shulskyi Ivan V. – PhD

E-mail: Ivan.Shulskyi@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3324-7709>

ВСТУП

Будівельний сектор традиційно є однією з базових галузей національної економіки, що формує основні фонди виробничого й невиробничого призначення, забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей (виробництво будівельних матеріалів, машинобудування, логістика, фінансові послуги) та створює значну частку робочих місць. Водночас саме ця галузь характеризується підвищеною вразливістю до макроекономічних коливань, змін інвестиційного клімату, вартості фінансування та регуляторного середовища, що перетворює якість стратегічного управління будівельним підприємством на визначальний чинник його виживання та розвитку.

Актуальність теоретичного осмислення сутності та еволюції стратегічного управління будівельним підприємством підсилюється кількома факторами. По-перше, тендерний механізм формування портфеля замовлень вимагає від підприємства одночасного забезпечення цінової конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості. По-друге, зростання вимог до якості, енергоефективності та екологічної безпеки об'єктів будівництва (зокрема в контексті європейської інтеграції та стандартів сталого розвитку) змінює зміст стратегічних пріоритетів галузі. По-третє, цифрова трансформація – впровадження технологій інформаційного моделювання будівель (Building Information Modeling, BIM), цифрових двійників (Digital Twin) та інструментів аналітики даних – трансформує саму технологію розробки й реалізації стратегії. По-четверте, для будівельних підприємств України особливої ваги набуває необхідність стратегічної адаптації до умов повоєнного відновлення інфраструктури, житлового фонду та промислових об'єктів, що супроводжується підвищеними безпековими, фінансовими та кадровими ризиками.

У цих умовах виникає потреба в систематизації теоретичних засад стратегічного управління будівельним підприємством: уточненні сутності поняття, простеженні еволюції наукових шкіл стратегічного менеджменту та визначенні специфічних факторів, які відрізняють стратегування в будівництві від стратегування в інших галузях економіки.

Особливої гостроти зазначена проблематика набуває для будівельних підприємств України, які одночасно змушені адаптовуватися до кількох різноспрямованих викликів: відновлення зруйнованої війною інфраструктури та житлового фонду, що суттєво розширює потенційний обсяг замовлень; підвищених вимог до фінансової та операційної

безпеки в умовах збережених воєнних ризиків; необхідності гармонізації національних будівельних норм із європейськими стандартами в контексті євроінтеграційного курсу країни; а також дефіциту кваліфікованої робочої сили внаслідок міграційних процесів. Поєднання цих чинників формує унікальний контекст, у якому теоретичні напрацювання класичного стратегічного менеджменту потребують суттєвої галузевої та національної адаптації.

Практична значущість теоретичного узагальнення сутності й еволюції стратегічного управління будівельним підприємством полягає в тому, що воно формує понятійно-категоріальний апарат, необхідний для подальшої розробки прикладних методик діагностики стратегічної зрілості компаній галузі, обґрунтування управлінських рішень щодо вибору бізнес-моделі та визначення пріоритетних напрямів інвестування в цифрові технології. Без чіткого теоретичного підґрунтя прикладні рекомендації ризикують залишитися фрагментарними й такими, що не враховують системний, багаторівневий характер стратегічних процесів у будівельній галузі.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємством перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Питанням сутності, етапів та особливостей стратегічного управління підприємством присвячені праці О. Рудницької та А. Комаровського [1], які систематизували наукові підходи до визначення поняття стратегічного управління та обґрунтували його значення для підприємств в умовах воєнного стану. Систематизацію сучасних управлінських концепцій і моделей, релевантних саме будівельним підприємствам у цифрову епоху, здійснено О. Малихіною, О. Шлапаком, І. Остапенком та Д. Бованенком [2], які довели необхідність переходу від традиційних інструментів фінансового контролю до цифрових моделей управління на основі ERP-систем, BIM-технологій і великих даних.

Прикладні аспекти формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств розкрито у праці В. Лича та А. Куценка [3], де запропоновано методичний підхід до вибору стратегій на основі методу аналізу ієрархій та експертного оцінювання з урахуванням безпекових викликів, зумовлених війною. Особливості стратегічного управління безпосередньо будівельними підприємствами як окремим класом суб'єктів господарювання досліджено Н. Польовою, В. Подібкою

та Я. Дмитришиним [4], а концепцію адаптивного управління будівельним підприємством в умовах турбулентного середовища запропоновано В. Халіною та Ю. Колбасинським [5].

Питання генези та еволюції суміжного поняття конкурентоспроможності підприємства, тісно пов'язаного зі стратегічним управлінням, послідовно розкрито у працях П. Фісуненка [6], а також В. Лича та А. Куценка [7], які обґрунтували вплив цифрової трансформації та глобальних змін на формування конкурентних переваг будівельних компаній. Узагальнення сутності й основних моделей стратегічного управління підприємством, включно з порівняльним аналізом наукових шкіл, здійснено О. Мельник та М. Злотнік [8], що дало змогу виокремити ключові переваги й недоліки підходів різних шкіл стратегічного менеджменту.

У закордонній науковій літературі фундаментальний внесок у розуміння еволюції стратегічного менеджменту як наукового поля зробили О. Фуррер, Г. Томас та А. Гусевська [9], які на основі контент-аналізу 26 років публікацій у провідних журналах виявили зсув дослідницького фокусу від корпоративного портфельного планування до концепцій компетенцій та альянсів. Системний огляд концептуальних засад стратегічного управління, зокрема еволюції підходів до формулювання, впровадження та оцінювання стратегії, здійснено Г. Фуртесом зі співавторами [10]. Комплексний аналіз тенденцій і напрямів розвитку досліджень у сфері стратегічного управління наведено Л. А. Геррас-Мартінім, А. Мадхоком та А. Монторо-Санчес [11], які, зокрема, звернули увагу на зростання значущості інституційного та мережевого підходів у поясненні стратегічної поведінки компаній, що діють в умовах інституційно нестабільного середовища, – висновок, безпосередньо релевантний для аналізу будівельних підприємств, які функціонують у щільно регульованому дозвільно-тендерному середовищі.

Специфіку застосування концепцій стратегічного управління безпосередньо в будівельній галузі розкрито в класичних працях П. Чіновскі та Дж. Мередіта [12], які одними з перших системно дослідили практики стратегічного управління будівельних організацій та довели, що традиційна орієнтація галузі на управління окремими проектами історично применшувала увагу до стратегічного рівня управління компанією загалом. А. Прайс та Е. Ньюсон [13] розглянули низку управлінських парадоксів стратегічного процесу крізь призму будівельної практики. Питання взаємозв'язку страте-

гування як практики (strategy-as-practice) і традиційного проектного менеджменту в будівництві досліджено А. Клітгаард та С. К. Готтліб [14] на основі огляду 15 наукових публікацій. Взаємозв'язок стратегічної орієнтації, інноваційності бізнес-моделі та результативності будівельних компаній емпірично підтверджено Ш. Ван, Х. Су, Ц. Хоу та С. Грімою [15] на прикладі підприємств будівельної галузі Китаю.

ВИСВІТЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість публікацій з питань стратегічного управління підприємством загалом і в будівельній галузі зокрема, поза увагою дослідників здебільшого залишаються питання цілісної періодизації еволюції наукових шкіл стратегічного менеджменту саме з урахуванням специфіки будівельного продукту (унікальність, тендерний механізм, тимчасові проектні коаліції). Більшість праць або обмежується загальнотеоретичним викладом класичних шкіл стратегічного управління без галузевої адаптації, або зосереджується на вузьких прикладних аспектах (конкурентоспроможність, цифровізація, безпека) без системного зв'язку з еволюційною логікою розвитку теорії стратегічного управління.

Потребують подальшого наукового обґрунтування багаторівнева архітектура стратегічного управління будівельним підприємством та класифікація специфічних факторів галузі, що детермінують зміст стратегічних рішень на кожному рівні управління. Крім того, недостатньо дослідженими залишаються взаємозв'язок між типом бізнес-моделі будівельного підприємства (підрядник, генеральний підрядник, ЕРС-контрактор, забудовник) і доцільним рівнем його цифрової зрілості, а також перелік типових стратегічних ризиків, притаманних саме будівельній галузі в умовах воєнного та повоєнного періодів розвитку економіки України.

Метою статті є обґрунтування теоретико-концептуальних засад стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях, а також систематизація його ключових принципів і методів в умовах цифрової трансформації ІТ-сектора.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід до пізнання економічних явищ і процесів, який дає змогу розглядати стратегічне управління будівельним підприємством не як статичну систему категорій, а як таку, що перебуває

в постійному розвитку під впливом суперечностей між потребою в стабільності виробничих процесів і необхідністю гнучкого реагування на зміни тендерного середовища, а також системний та еволюційний підходи до аналізу управлінських концепцій. Для розв'язання поставлених завдань застосовано такі методи наукового пізнання: історико-логічний аналіз – для простеження хронологічної послідовності виникнення й розвитку наукових шкіл стратегічного управління; абстрактно-логічний метод та контент-аналіз – для уточнення сутності поняття «стратегічне управління будівельним підприємством»; порівняльний аналіз – для зіставлення класичного (індустріального) і сучасного (адаптивного, цифрового) підходів до стратегічного управління за ключовими ознаками; метод систематизації та класифікації – для групування специфічних факторів будівельного сектора, що впливають на зміст стратегічних рішень; структурно-логічне моделювання – для побудови концептуальної багаторівневої моделі стратегічного управління будівельним підприємством.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і закордонних учених у галузі стратегічного та будівельного менеджменту, матеріали галузевих наукових видань, а також узагальнений практичний досвід стратегічного управління підприємствами будівельного сектора в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Сучасні умови функціонування будівельних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, коливаннями вартості матеріальних і енергетичних ресурсів, змінами інвестиційної активності, технологічним розвитком та трансформацією нормативно-правового середовища. Особливої актуальності набуває здатність підприємства не лише реагувати на поточні зміни, а й формувати довгострокові орієнтири розвитку. У цьому контексті стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної ефективності будівельного підприємства.

Стратегічне управління будівельним підприємством доцільно розглядати як комплексний, безперервний процес формування та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, оптимального використання ресурсного потенціалу та своєчасного коригування управлінських рішень відповід-

но до змін умов господарювання. Його основним призначенням є забезпечення довгострокової життєздатності підприємства та формування стійких конкурентних переваг на будівельному ринку.

Специфіка стратегічного управління в будівництві визначається особливостями цієї галузі. До них належать значна капіталомісткість будівельних проєктів, тривалий виробничий цикл, територіальна прив'язаність об'єктів, залежність від інвестиційного попиту, складність координації великої кількості учасників будівельного процесу, необхідність залучення значних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також високий рівень ризиків. Крім того, діяльність будівельних підприємств істотно залежить від державного регулювання, містобудівної політики, ситуації на ринку нерухомості, доступності фінансування та динаміки цін на будівельні матеріали.

Зміст стратегічного управління будівельним підприємством охоплює кілька взаємопов'язаних складових. Насамперед здійснюється стратегічний аналіз, спрямований на оцінювання макроекономічних, ринкових, технологічних, соціальних і нормативно-правових чинників зовнішнього середовища, а також ресурсів, компетенцій і можливостей самого підприємства. На основі отриманих результатів визначаються його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості й загрози.

Наступною складовою є формування стратегічних цілей і вибір стратегії розвитку. Для будівельного підприємства стратегічними орієнтирами можуть бути збільшення частки ринку, освоєння нових регіональних або продуктових сегментів, підвищення прибутковості, скорочення витрат, технологічна модернізація, цифровізація бізнес-процесів, підвищення якості будівельних робіт, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення фінансової стійкості.

Важливе місце посідає реалізація обраної стратегії, яка передбачає перетворення довгострокових цілей на конкретні програми, проєкти та управлінські рішення. На цьому етапі здійснюється розподіл фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, визначаються відповідальні особи, встановлюються показники результативності та узгоджується діяльність структурних підрозділів підприємства. Для будівельних підприємств особливе значення має узгодження загальної стратегії з інвестиційною, фінансовою, виробничою, маркетинговою, кадровою та інноваційною політикою.

Завершальною, але водночас постійною складовою є стратегічний контроль, що передбачає

оцінювання результатів реалізації стратегії, порівняння фактичних показників із запланованими та своєчасне внесення необхідних коригувань. Таким чином, стратегічне управління не є одноразовим процесом розроблення довгострокового плану. Воно має циклічний і адаптивний характер, оскільки зміни зовнішнього середовища можуть вимагати перегляду стратегічних цілей, способів їх досягнення та механізмів забезпечення ресурсів.

Саме циклічність і адаптивність стратегічного управління зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до формування та реалізації стратегії підприємства. Зміна умов господарювання, характеру конкуренції та чинників забезпечення конкурентоспроможності поступово трансформувала уявлення науковців про зміст, принципи та інструментарій стратегічного управління. Унаслідок цього сформувалися різні наукові школи, кожна з яких відображає певний етап розвитку стратегічної думки та пропонує

власне бачення процесу формування стратегії. Дослідження еволюції цих підходів дає змогу глибше розкрити теоретичні засади стратегічного управління та визначити особливості їх застосування в діяльності підприємств будівельного сектора.

Розвиток теорії стратегічного управління відбувався поступово, відповідно до ускладнення економічного середовища, посилення конкуренції та зміни уявлень про джерела довгострокової ефективності підприємств. Еволюція наукових поглядів пройшла шлях від переважно формалізованого довгострокового планування до концепцій, у яких стратегія розглядається як гнучкий процес адаптації, навчання, використання ресурсів, компетенцій та взаємодії із зовнішнім середовищем. Для будівельного сектора така еволюція має особливе значення, оскільки діяльність підприємств галузі характеризується проектним характером, значною капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами та високою залежністю від інвестиційної кон'юнктури (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція наукових шкіл стратегічного управління та специфіка їх прояву в будівельному секторі

Науковий підхід / школа	Період домінування	Основний теоретичний зміст	Прояв у практиці будівельних підприємств
Школа стратегічного планування	1960–1970-ті рр.	Стратегія – результат формалізованого директивного довгострокового планування на основі екстраполяції тенденцій	Директивне планування обсягів підрядних робіт, кошторисне обґрунтування виробничих програм
Школа позиціонування	1980–1990-ті рр.	Аналіз галузевої структури, вибір родової конкурентної стратегії підприємства	Аналіз конкурентного середовища тендерних торгів, цінова та якісна диференціація підрядників
Ресурсний підхід і динамічні здатності	1990–2000-ні рр.	Джерело конкурентної переваги – унікальні ресурси, компетенції та здатність до їх реконфігурації	Компетенції інженерного персоналу, мережа надійних субпідрядників, гнучкість портфеля проєктів
Процесний / емерджентний підхід	2000–2010-ті рр.	Стратегія як безперервна практика дій акторів у конкретному організаційному контексті	Формування стратегічних рішень безпосередньо в процесі реалізації проєктних коаліцій
Цифрова / екосистемна парадигма	2010-ті рр. – нині	Стратегування на основі цифрових даних, платформ та екосистемної взаємодії учасників	BIM, Digital Twin, Process Mining, ESG-орієнтоване управління ланцюгами постачання

Джерело: авторська розробка.

Одним із перших концептуальних напрямів стала школа дизайну, представники якої розглядали формування стратегії як процес встановлення відповідності між внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища.

Саме в межах цього підходу сформувалася логіка визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його

зовнішнього оточення. Для будівельного підприємства такий підхід проявляється в оцінюванні виробничого потенціалу, кадрових ресурсів, технічного оснащення, фінансових можливостей, репутації та досвіду реалізації проєктів, одночасно з дослідженням попиту, конкурентного середовища й перспектив окремих сегментів будівельного ринку.

Подальший розвиток стратегічного менеджменту пов'язаний зі школою планування, у межах якої стратегія розглядається як результат формалізованого та послідовного процесу. Її положення передбачають визначення стратегічних цілей, розроблення планів і програм, бюджетування та встановлення системи контролю. У будівельному секторі цей підхід набув значного практичного поширення через необхідність календарного та ресурсного планування будівельних проєктів, прогнозування потреби у фінансуванні, матеріалах, техніці та трудових ресурсах. Водночас висока мінливість зовнішнього середовища обмежує можливості використання виключно жорсткого довгострокового планування.

Важливим етапом стала школа позиціонування, яка перенесла акцент із внутрішніх управлінських процедур на конкурентне положення підприємства на ринку. Стратегічний вибір у межах цього підходу залежить від структури галузі, інтенсивності конкуренції та здатності підприємства сформувати стійкі конкурентні переваги. Для будівельних підприємств положення школи позиціонування проявляється у виборі ринкового сегмента, спеціалізації на певних видах будівництва, формуванні цінових переваг або диференціації за якістю, технологічністю, строками виконання робіт і репутацією.

Поступове ускладнення ринкових умов сприяло розвитку підприємницької школи, відповідно до якої визначальну роль у формуванні стратегії відіграють стратегічне бачення, досвід та управлінська інтуїція керівника. Для будівельного бізнесу такий підхід особливо характерний для малих і середніх підприємств, у яких власник або керівник безпосередньо визначає напрями розвитку, ухвалює рішення щодо участі в нових проєктах, виходу на нові ринки або впровадження нових технологій.

На відміну від формалізованих концепцій, школа навчання трактує формування стратегії як поступовий процес накопичення знань і досвіду. Стратегічні рішення можуть виникати не лише внаслідок попереднього розробленого плану, а й формуватися безпосередньо в процесі діяльності підприємства. Для будівельного сектора цей підхід є особливо важливим, оскільки кожен реалізований проєкт створює нові організаційні та технологічні знання. Накопичений досвід управління строками, витратами, постачанням, підрядниками та ризиками може використовуватися під час реалізації наступних проєктів і поступово перетворюватися на стратегічну компетенцію підприємства.

Істотний внесок у розвиток сучасних концепцій зробив ресурсний підхід, який змістив увагу

з ринкового позиціонування на внутрішні джерела конкурентних переваг. Згідно з ним, довгострокова конкурентоспроможність залежить від наявності цінних ресурсів і компетенцій, які складно відтворити конкурентам. У будівництві такими стратегічними ресурсами можуть бути кваліфікований персонал, спеціалізована техніка, технологічні компетенції, досвід реалізації складних проєктів, налагоджені відносини з постачальниками та підрядниками, ділова репутація, управлінські технології й інформаційні ресурси.

Наступним напрямом розвитку стратегічної думки стала концепція динамічних здібностей, яка акцентує увагу не лише на володінні певними ресурсами, а й на здатності підприємства своєчасно трансформувати їх відповідно до змін зовнішнього середовища. Для будівельних підприємств це означає здатність швидко перебудовувати ланцюги постачання, освоювати нові будівельні технології, змінювати структуру портфеля проєктів, упроваджувати цифрові інструменти управління та адаптувати бізнес-модель до змін інвестиційного попиту.

Окремого значення набувають школи зовнішнього середовища та конфігурації. Перша підкреслює визначальний вплив зовнішніх чинників на стратегічну поведінку підприємства, тоді як конфігураційний підхід передбачає необхідність відповідності між стратегією, організаційною структурою та конкретним етапом розвитку підприємства. Для будівельної галузі це проявляється в необхідності адаптувати стратегічні рішення до економічної ситуації, державної регуляторної політики, інвестиційної активності, технологічних змін та інших факторів, одночасно здійснюючи внутрішню трансформацію підприємства.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління характеризується поєднанням положень різних наукових шкіл, а не домінуванням одного універсального підходу. Практика діяльності будівельних підприємств підтверджує необхідність одночасного використання стратегічного аналізу, формалізованого планування, оцінювання конкурентного середовища, розвитку ресурсів і компетенцій, організаційного навчання та адаптивного управління. Тому еволюцію стратегічного менеджменту доцільно розглядати як процес накопичення та взаємного доповнення наукових підходів.

Узагальнення еволюції наукових шкіл стратегічного управління та особливостей їх прояву в діяльності будівельних підприємств доцільно подати в таблиці, що дає змогу систематизувати клю-

чові положення кожного підходу, характерні риси стратегічного процесу та напрями практичного застосування в будівельному секторі.

Отже, еволюція наукових шкіл стратегічного управління свідчить про поступовий перехід від статичного розуміння стратегії як довгострокового плану до її трактування як комплексного й адаптивного механізму розвитку підприємства. Для будівельного сектора найбільш результативним є інтегрований підхід, який поєднує планування та конкурентне позиціонування з розвитком внутрішнього потенціалу, накопиченням організаційних знань і здатністю оперативно адаптуватися до змін. Такий синтез положень різних наукових шкіл формує теоретичне підґрунтя для побудови сучасної системи стратегічного управління будівельним підприємством.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління будівельним підприємством та визначено його сутність як комплексного, безперервного й адаптивного процесу формування та реалізації довгострокових цілей розвитку на основі узгодження ресурсного потенціалу підприємства з умовами зовнішнього середовища. Встановлено, що специфіка стратегічного управління в будівельному секторі визначається проектним характером діяльності, значною капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами, територіальною прив'язаністю об'єктів, залежністю від інвестиційної активності та високим рівнем ризиків. Обґрунтовано, що ефективність стратегічного управління забезпечується взаємозв'язком основних етапів управлінського циклу: стратегічного аналізу, формування цілей і вибору стратегії, її реалізації та стратегічного контролю.

Систематизовано еволюцію наукових шкіл стратегічного управління та визначено особливості прояву їхніх концептуальних положень у діяльності будівельних підприємств. Встановлено поступовий перехід від формалізованих підходів, орієнтованих переважно на довгострокове планування та ринкове позиціонування, до адаптивних концепцій, які акцентують увагу на організаційному навчанні, ресурсах і компетенціях, динамічних здібностях та здатності підприємства реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Обґрунтовано, що для сучасного будівельного підприємства найбільш доцільним є інтегрований підхід до стратегічного управління, який поєднує інструменти стратегічного планування, конкурентного позиціонування, розвитку ресурсного потенціалу, управ-

ління ризиками та адаптації до трансформацій ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у формуванні методичного підходу до оцінювання ефективності стратегічного управління будівельними підприємствами, визначенні системи кількісних і якісних показників стратегічної результативності, а також у розробленні адаптивного механізму вибору та коригування стратегій розвитку з урахуванням галузевих ризиків, цифрової трансформації будівництва, ресурсних обмежень і динамічних змін зовнішнього середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. 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>
2. Малихіна О., Шлапак О., Остапенко І., Бованенко Д. Систематизація сучасних управлінських концепцій і моделей, релевантних будівельним підприємствам у цифрову епоху. *Містобудування та територіальне планування*. 2026. № 91. С. 460–470. DOI: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2026.91.460-470>
3. Лич В., Куценко А. Методичні підходи до вибору стратегій забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. *Просторовий розвиток*. 2026. № 17. С. 523–535. URL: <https://spd.knuba.edu.ua/article/view/368770>
4. Польова Н., Подібка В., Дмитришин Я. Стратегічне управління будівельними підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51). С. 176–180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>
5. Халіна В., Колбасинський Ю. Концепція адаптивного управління будівельним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3>
6. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2(58). С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
7. Лич В. М., Куценко А. С. Конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних змін. *Будівельне виробництво*. 2024. № 78. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.73-79>

8. Melnyk O., Zlotnik M. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. Vol. 7. No. 1. P. 48–62.
DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>
9. Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10. Iss. 1. P. 1–23.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
10. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J. Conceptual framework for the strategic management: a literature review – descriptive. *Journal of Engineering*. 2020. Vol. 2020. Article 6253013. 21 p.
DOI: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
11. Guerras-Martín L. Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*. 2014. Vol. 17. Iss. 2. P. 69–76.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
12. Chinowsky P. S., Meredith J. E. Strategic management in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2000. Vol. 126. No. 1. P. 1–9.
DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2000\)126:1\(1\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2000)126:1(1))
13. Price A. D. F., Newson E. Strategic management: consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction. *Journal of Management in Engineering*. 2003. Vol. 19. No. 4. P. 183–192.
DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2003\)19:4\(183\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:4(183))
14. Klitgaard A., Gottlieb S. C. Strategizing and project management in construction projects: an exploratory literature review // 10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization (Emerald Reach Proceedings Series, Vol. 2). Emerald Publishing Limited, 2019. P. 253–258.
DOI: <https://doi.org/10.1108/S2516-285320190000002040>
15. Wang S., Su H., Hou Q., Grima S. Evolutionary game study on multi-agent value co-creation of service-oriented digital transformation in the construction industry. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18. No. 5.
DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285697>
- Fisunen P. A. (2020). Pidkhody do vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: sutnist ta evoliutsiia poniattia [Approaches to defining enterprise competitiveness: the essence and evolution of the concept]. *Biznes-navihator*, 58(Vyp. 2), 152–161. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
- Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R. & Sabattin J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review – descriptive. *Journal of Engineering*, Article 6253013 (Vol. 2020), 21 p. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Furrer O., Thomas H. & Goussevskaia A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, Iss. 1 (Vol. 10), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
- Guerras-Martín L. Á., Madhok A. & Montoro-Sánchez Á. (2014). The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, Iss. 2 (Vol. 17), 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Khalina V. & Kolbasynskyi Yu. (2025). Kontseptsiiia adaptivnoho upravlinnia budivelnym pidpriemstvom [The concept of adaptive management of a construction enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3>
- Klitgaard A. & Gottlieb S. C. (2019). Strategizing and project management in construction projects: an exploratory literature review. *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization (Emerald Reach Proceedings Series, Vol. 2)* (pp. 253–258). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2516-285320190000002040>
- Lych V. M. & Kutsenko A. S. (2024). Konkurentospromozhnist v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta hlobalnykh zmin [Competitiveness in the conditions of digital transformation and global changes]. *Budivne vyrobnytstvo*, 78, 73–79. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.73-79>
- Lych V. & Kutsenko A. (2026). Metodichni pidkhody do vyboru stratehii zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidriadnykh budivelnym pidpriemstv [Methodological approaches to the selection of strategies for ensuring the competitiveness of contracting construction enterprises]. *Prostorovyi rozvytok*. <https://spd.knuba.edu.ua/article/view/368770>
- Malykhina O., Shlapak O., Ostapenko I. & Bovanenko D. (2026). Systematyzatsiia suchasnykh upravlinskykh kontseptsii i modelei, relevantnykh budivelnym pidpriemstv u tsyfrovu epokhu [Systematization of modern management concepts and models relevant to construction enterprises in the digital era]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, 91, 460–470. <https://doi.org/10.32347/2076-815-x.2026.91.460-470>
- Melnyk O. & Zlotnik M. (2020). The essence and basic models of strategic enterprise management. *Eco-*

REFERENCES

- Chinowsky P. S. & Meredith J. E. (2000). Strategic management in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, No. 1 (Vol. 126), 1–9. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2000\)126:1\(1\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2000)126:1(1))

- nomics, *Entrepreneurship, Management*, No. 1 (Vol. 7), 48–62. <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>
- Polova N., Podibka V. & Dmytryshyn Ya. (2025). Stratehichne upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy [Strategic management of construction enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4 (51), 176–180. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>
- Price A. D. F. & Newson E. (2003). Strategic management: consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction. *Journal of Management in Engineering*, No. 4 (Vol. 19), 183–192. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2003\)19:4\(183\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:4(183))
- Rudnytska O. & Komarovskiy A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic enterprise management as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

Wang S., Su H., Hou Q. & Grima S. (2023). Evolutionary game study on multi-agent value co-creation of service-oriented digital transformation in the construction industry. *PLOS ONE*, No. 5 (Vol. 18). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285697>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки остаточної версії рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автор підтверджує, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 20.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 10.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 349.2:331.5:005.52
JEL: D81; J41; K31; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-632-640>

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ЗА ОЗНАКОЮ ЗАГРОЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

© 2026 КОЛЕСНИК О. О., РАЙЛЯН О. Г.

УДК 349.2:331.5:005.52
JEL: D81; J41; K31; M12

Колесник О. О., Райлян О. Г. Дью-ділідженс у сфері трудових відносин: правові та організаційні аспекти оцінки ризиків персоналу

Актуальність досліджуваної проблеми полягає в зростанні ролі людського капіталу, ускладненні корпоративних структур та посиленні регуляторного тиску, що зумовлює необхідність застосування процедур due diligence у сфері трудових відносин. В умовах воєнного стану та підвищеної мобільності робочої сили кадрові ризики набувають особливої значущості, що потребує системного підходу до їх оцінювання та мінімізації. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних підходів до проведення дью-ділідженсу у сфері трудових відносин як інструменту комплексної оцінки ризиків персоналу підприємства. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення наукових підходів, а також елементи правового аналізу трудового законодавства та практик HR-аудиту. Досліджено сутність HR due diligence, його місце у системі корпоративного управління, а також ключові напрями перевірки у сфері трудових відносин, зокрема аналіз кадрової документації, дотримання трудового законодавства, оцінку організаційної структури та кадрової політики підприємства. За результатами дослідження визначено основні види кадрових ризиків та систематизовано підходи до їх ідентифікації й оцінювання. Обґрунтовано необхідність інтеграції HR-аудиту у систему управління підприємством як інструменту підвищення правової безпеки бізнесу. Встановлено, що ефективно впровадження процедур due diligence у сфері трудових відносин сприяє зниженню фінансових, правових та репутаційних ризиків, а також підвищує рівень відповідності підприємства сучасним стандартам корпоративного управління. Доведено, що дью-ділідженс у сфері трудових відносин трансформується з інструменту перевірки на комплексну систему управління ризиками, що охоплює правові, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства. За результатами дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження HR due diligence, які включають систематизацію процедур перевірки, інтеграцію результатів аудиту у процеси прийняття управлінських рішень і розробку механізмів мінімізації кадрових ризиків.

Ключові слова: HR due diligence; трудові відносини; кадрові ризики; кадровий аудит; управління персоналом; корпоративне управління; комплаєнс; трудове законодавство; організаційна структура; ризик-менеджмент.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Колесник Ольга Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

E-mail: kolesnikolgalekseevna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4262-157X>

Райлян Олег Георгійович – старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4365-0754>