



УДК: 338.45:005.21:330.131.7

VALUE-ORIENTED MANAGEMENT OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES UNDER ECONOMIC INSTABILITY: ANALYSIS AND STRATEGIC GUIDELINES

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Eduard Brovarnyy/ Едуард Броварний*Postgraduate/здобувач третього рівня освіти*

ORCID: 0009-0001-7788-8568

*Khmelnytskyi National University/Хмельницький національний університет**11, Instytut's'ka str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine***Oksana Zamazii /Оксана Замазій***Doctor of Economics, professor /доктор економічних наук, професор,*

ORCID: 0000-0001-7537-9025

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute/**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інституту**Kamianetska 3, Khmelnytskyi, 29000, Ukraine***Halyna Yankovska/ Галина Янковська***PhD of Economics, associate professor / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0002-8181-5433

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute/**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інституту**Kamianetska 3, Khmelnytskyi, 29000, Ukraine*

Анотація: У статті досліджено сучасний стан управління підприємствами будівельної галузі України в умовах економічної нестабільності, невизначеності та ризиків. Проаналізовано тенденції розвитку житлового та інфраструктурного будівництва, зокрема за показниками 2023 року, незважаючи на виклики повномасштабної війни та обмеженість державної статистики. Автор акцентує увагу на необхідності переходу до ціннісно-орієнтованого управління підприємствами галузі, де головним орієнтиром є не зростання ринкової капіталізації, а створення й нарощення споживчої цінності продукту. Визначено зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність функціонування будівельних підприємств, зокрема психологічні, соціологічні, культурологічні, інноваційні, демографічні, політико-правові та інші. Обґрунтовано доцільність зміщення акценту управлінської стратегії з нарощення матеріальних активів на розвиток нематеріальних ресурсів, таких як інтелектуальний капітал, корпоративна культура та зниження трансакційних витрат. Запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентних переваг будівельних компаній шляхом глибокого аналізу факторного середовища і переорієнтації на довгострокову вартість через підвищення цінності кінцевого продукту.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління, будівельна галузь, економічна нестабільність, стратегічне управління, факторний аналіз, споживча цінність, конкурентні переваги, інтелектуальний капітал, зовнішні та внутрішні фактори, управлінські рішення.

Актуальність.

Управління українськими підприємствами в будівельній галузі сьогодні відбувається в умовах високої нестабільності, невизначеності та високих



ризиків, що пов'язано, в першу чергу, із економічною ситуацією в Україні та браком коштів фінансування через низьку платоспроможність споживачів. З іншого боку, недостатня якість будівельних робіт таких підприємств, недосконала законодавча та нормативна база призводить до зупинення або замороження житлового будівництва.

Проте, не зважаючи на те, що будівельна галузь в даний час орієнтована на відновлення та модернізацію інфраструктури, відбувається і розвиток житлового і промислового будівництва. Зокрема, як свідчать показники 2023 року, спостерігалось незначне зростання відсотку площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію [1]. Показники подані на рис. 1, за даними Міжнародної аудиторської компанії BDO – BDO, оскільки дані Держстату України за 2024 р. не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

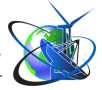


Рисунок 1 - Відсоток загальних площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами

Джерело: [1]

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Така тенденція на ринку будівельних підприємств свідчить, про актуальність даного дослідження за сучасних умов господарювання.



Дослідженню проблем та перспектив розвитку будівельної галузі присвячено праці таких вітчизняних вчених: А. Філіпенко, І. В. Волохова, Л. Кулікова, Г. Жовтяк, Ю. Бажал, О. Паламарчук, С. Петришина, В. Євтушенко, В. Ляшевська, Ю. Чупринюк та багато інших[2-3]. Їх дослідження здебільшого націлені на аналіз теорії управління діяльністю підприємств даної галузі, адаптацією методів, механізмів, методик стратегічного аналізу таких підприємств. Але незважаючи на це, дана проблематика потребує подальших досліджень, особливо якщо змістити фокус проблеми в управлінні з нарощення масштабів виробництва, розширення ринку на формування цінності такого підприємства з метою довгострокової перспективи, орієнтованої на залучення іноземних інвестицій.

Метою даної статті є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємствами будівельної галузі через призму ціннісно-орієнтованого управління в умовах економічної нестабільності, а також визначення стратегічних орієнтирів, спрямованих на формування та зростання споживчої цінності продукції будівельних підприємств.

Основний текст.

Управління цінністю або ціннісно-орієнтоване управління, відійшовши від класичної інтерпретації концепції Value Based Management як такої, що орієнтує менеджмент корпорацій на зростання ринкової вартості (ціни) їх акцій, автори пропонують вважати концептуальною основою ціннісно-орієнтованого управління підприємством і розглядати як комплекс управлінських рішень націлених на зростання цінності бізнесу за рахунок здатності підприємства створювати і нарощувати споживчу цінність продукту. Тому дослідження управління підприємствами будівельної галузі пропонується проводити у напрямку створення споживчої цінності кінцевого продукту такого підприємства, відступивши від класичного формування вартості самого підприємства стандартними відомими розрахунками.

Передумовою є не лише значна волатильність світових фондових ринків в останні роки, що засвідчує певну обмеженість концепції управління ринковою

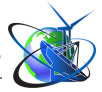


вартістю компаній як основного інструмента стратегічного управління розвитком підприємства, у тому числі і порядком формування його капіталу. З іншого боку, економічна ситуація в Україні на даному періоді потребує вдосконалення і адаптації класичних прийомів концепції Value Based Management, що націлені здебільшого на капіталізацію власного капіталу підприємства. Постає необхідність спрямувати дослідження у ту сферу, яка дає змогу формувати підприємству конкурентні переваги за рахунок нарощення споживчої цінності. Такими напрямками можуть бути не стільки нарощення основних матеріальних активів і капіталу, скільки нематеріальних ресурсів. Зокрема, у будівельній галузі формування цінності такого підприємства може відбуватися також за нарощення, наприклад, інтелектуального капіталу, зниження трансакційних витрат, як витрат опортуністичної поведінки керівників структурних одиниць, коли працівники не вважають за потрібне використовувати свій знаннєвий і кваліфікаційний ресурс повною мірою.

Будівництво є однією з фундаментальних сфер економіки і є основою для формування та розвитку інших галузей національного господарства, що свідчить про їх тісний взаємозв'язок. Наприклад, 10% продукції машинобудування, 20% чорного металу, 5% хімічної промисловості (пластмаси, фарби, лаки) та 40% лісоматеріалів використовуються в будівництві.

Будівельна галузь характеризується високою чутливістю до різних факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори можуть діяти як прямо, так і непрямо. До факторів прямої дії належать психологічні, соціологічні, ринково-галузеві та культурологічні, тоді як до непрямих відносяться інноваційні, демографічні, екологічні, політико-правові, соціально-економічні та макроекономічні фактори. Отже це фактори, які не залежать безпосередньо від діяльності будівельної організації, однак суттєво впливають на її функціонування. Зокрема фактори прямої дії:

1. Психологічні – характеризують прийняття споживачами новобудов, їх готовність інвестувати в нерухомість. Наприклад, у періоди нестабільності зростає страх вкладати гроші в довготривале будівництво.



2. Соціологічні – це поведінкові моделі населення (міграція до міст, урбанізація, потреби у житлі певного типу).

3. Ринково-галузеві характеризують рівень конкуренції між будівельними компаніями, вартість будівельних матеріалів, зміни в попиті на житло, офіси, інфраструктуру.

4. Культурологічні формують уявлення про комфортне житло, національні традиції у будівництві, архітектурні вподобання.

Фактори непрямої дії – це зовнішні фактори, які не впливають на галузь безпосередньо, але створюють загальні умови, що формують середовище функціонування будівельної діяльності. Вони часто діють опосередковано через інші сфери — економіку, суспільство, екологію тощо.

1. Інноваційні – це поява нових матеріалів, технологій, BIM-систем, що змінює підходи до проєктування та будівництва.

2. Демографічні характеризуються рівнем народжуваності, старіння населення, потреба в соціальному житлі.

3. Екологічні формують вимоги до енергоефективності, екологічних матеріалів, збереження природного середовища.

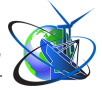
4. Політико-правові – це законодавство країни щодо містобудування, дозвільної документації, податкові пільги або обмеження.

5. Соціально-економічні розкривають загальний рівень добробуту населення, доступність іпотеки, дотації на житло.

6. Макроекономічні включають вплив інфляції, курсу національної валюти, облікової ставки, рівня безробіття тощо.

Внутрішні фактори включають фінансово-економічні, соціологічні, структурно-організаційні, психологічні, ресурсні, управлінські, техніко-технологічні та культурологічні. Ці фактори контролюються безпосередньо будівельною компанією і залежать від її внутрішньої політики, ресурсів та управління:

➤ Фінансово-економічні характеризують достатність оборотного капіталу, доступ до кредитів, ефективність фінансового планування.



- Соціологічні розкривають взаємодію працівників у колективі, соціальний клімат, рівень мотивації.
- Структурно-організаційні – це якість внутрішньої організаційної структури, наявність чітких підрозділів і розподілу обов'язків.
- Психологічні – рівень стресостійкості персоналу, корпоративна культура, управління конфліктами.
- Ресурсні – це доступність та ефективне використання трудових, матеріальних, інформаційних ресурсів.
- Управлінські – це компетентність керівництва, стиль управління, стратегічне планування.
- Техніко-технологічні описують стан обладнання, використання сучасних технологій, автоматизація процесів.
- Культурологічні розкривають корпоративну ідентичність, сприйняття інновацій, гнучкість до змін.

Висновки.

Отже, будівельна галузь функціонує в складному динамічному середовищі, де взаємодіють численні зовнішні та внутрішні фактори. Сила і характер їхнього впливу визначаються не лише рівнем внутрішнього менеджменту та організаційної ефективності окремих компаній, а й широким спектром зовнішніх змінних, таких як макроекономічні коливання, політична ситуація, законодавчі ініціативи, технологічні інновації, зміни в демографічній структурі населення та екологічні вимоги. Усі ці фактори створюють нові виклики і водночас відкривають можливості для трансформації бізнес-моделей будівельних підприємств.

У зв'язку з цим, чітке розуміння, систематизація та всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів стає критично важливою умовою ефективного функціонування підприємств у будівельній галузі. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, а й проактивно впливати на власну конкурентну позицію. Крім того, системне врахування цих чинників сприяє формуванню стійких конкурентних переваг,



зниженню ризиків операційної діяльності та забезпеченню стабільного зростання споживчої цінності продукції й послуг. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємствам будівельної галузі не тільки втриматися на ринку в умовах нестабільності, але й розширювати свою ринкову присутність, залучаючи нових клієнтів та інвесторів.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є: формалізація моделей управління цінністю з урахуванням галузевої специфіки будівництва; розробка практичних інструментів оцінювання споживчої цінності в будівельних проєктах; дослідження ролі нематеріальних активів (зокрема інтелектуального капіталу та ділової репутації) у формуванні довгострокової ринкової цінності підприємства; аналіз впливу цифрових технологій та інновацій на трансформацію системи ціннісно-орієнтованого управління; порівняльний аналіз ціннісних підходів в управлінні будівельними підприємствами в Україні та в країнах з подібними економічними умовами.

Такі дослідження сприятимуть побудові більш адаптивної, гнучкої та інноваційної моделі управління, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасної економічної нестабільності.

Література:

1. BDO Україна. Будівельний ринок України 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-24>
2. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
3. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 23–29.
4. Державна служба статистики України. Експрес-випуск від 11.02.2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:



<https://ukrstat.gov.ua/express/expr2021/02/11.pdf>

5. Жужа М. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь [Електронний ресурс] // CLC Group. – 2023. – Режим доступу: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu/>

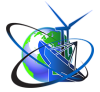
6. Білик А. Відродження будівельної галузі в умовах війни [Електронний ресурс] // Український центр сталого будівництва (УЦСБ). – 2023. – 24 березня. – Режим доступу: <https://uscc.ua/news/vidrodzenna-budivelnoi-galuzi-v-umovah-vijni>

7. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі [Електронний ресурс] // Інтерфакс-Україна. – 2023. – 7 березня. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>

References.

1. BDO Ukraine. Ukrainian Construction Market 2024 [Electronic resource]. Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-24>
2. Palamarchuk O., Petryshyna S. Construction Industry of Ukraine: Current Status and Forecasts // Economics and Society. 2023, No. 51. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
3. Yevtushenko V. A., Lyashevskaya V. I., Chupryniuk Y. V. Research and Improvement of Strategic Planning for Enterprise Foreign Economic Activity // Business Inform. 2020, No. 6, pp. 23–29.
4. State Statistics Service of Ukraine. Express Report dated 11.02.2021 [Electronic resource]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2021/02/11.pdf>
5. Zhuzha M. Trends in the Construction Sector during Martial Law: How the War Affects the Construction Industry [Electronic resource] // CLC Group. 2023. Available at: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu/>
6. Bilyk A. Revival of the Construction Industry under Wartime Conditions [Electronic resource] // Ukrainian Center for Sustainable Construction (UCSC). 2023, March 24. Available at: <https://uscc.ua/news/vidrodzenna-budivelnoi-galuzi-v-umovah-vijni>
7. Bench N. What is Happening in the Construction Sector during the War [Electronic resource] // Interfax-Ukraine. 2023, March 7. Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>

Abstract: The article examines the current state of enterprise management in Ukraine's construction sector under conditions of economic instability, uncertainty, and risk. The author analyzes development trends in residential and infrastructure construction, with a focus on the indicators of 2023, despite the challenges posed by the full-scale war and limited availability of official statistics. Particular attention is paid to the shift toward value-based management, where the focus is not on increasing market capitalization but on creating and enhancing consumer value. The study identifies both external and internal factors affecting the efficiency of construction enterprises, including psychological, sociological, cultural, innovative, demographic, political, and legal factors.



The author substantiates the relevance of redirecting strategic management from the growth of tangible assets to the development of intangible resources such as intellectual capital, corporate culture, and reduction of transaction costs. A conceptual approach is proposed for forming competitive advantages in construction companies by analyzing the factor environment and focusing on long-term value creation through improved consumer satisfaction and product value.

Keywords: *value-based management, construction industry, economic instability, strategic management, factor analysis, consumer value, competitive advantages, intellectual capital, external and internal factors, managerial decisions.*

Article sent: 10.06.2025

© Zamazii O.V.