

*Божанова Вікторія Юріївна**
*Кононова Олександра Євгеніївна***

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Анотація. Стратегічне управління в будівельній галузі України обумовлює особливості, напрямки та пріоритети розвитку суб'єктів в цій сфері, які визначають фактичний та перспективний стан, нинішні та прогнозовані конкурентні позиції на ринку, в тому числі в рамках територіального охоплення країни, регіонів, міст та селищ тощо. Управління в досліджуваній сфері здійснюється на державному (національному, регіональному, місцевому) та підприємницькому рівні (на рівні суб'єктів галузі, які можуть функціонувати як у приватній, так і державній формах). Щодо управління на рівні державного сектору передбачається, переважно, визначення планів будівництва житлових, нежитлових будівель, інженерної інфраструктури (містобудівні плани, інші регіональні плани тощо). Державно-приватне партнерство може керуватись як окремо в рамках кожного з учасників, так і на рівні спільного центру, в рамках якого проводиться управління на коаліційних умовах. В статті пропонується дослідити наукові підходи щодо ідентифікації типу стратегії розвитку на рівні учасників досліджуваної галузі.

Ключові слова: управління; стратегія; стратегічне управління; будівельна галузь; стратегія розвитку.

Вступ. В умовах становлення і розвитку ринкової економіки необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємств будівельної галузі є одним з найважливіших факторів економічного добробуту України. Розвиток будівельної галузі сприяє вирішенню багатьох соціальних проблем, а саме житлове забезпечення населення, досягнення соціальної стабільності у суспільстві, підвищення рівня зайнятості та ін. Економічним аспектом діяльності підприємств будівельної галузі є сприяння розвитку суміжних галузей, а саме деревообробної, хімічної та промисловості будівельних матеріалів, та стимулювання розвитку економіки в цілому.

Дослідження основних напрямків та тенденцій розвитку будівельної галузі в інших країнах є достатньо важливим завданням з огляду на те, що ця сфера займає провідне місце в національній економіці, потребує удосконалення зважаючи на кращі досягнення зарубіжного досвіду. Вивчення становлення будівництва в економічно розвинених та країнах, що розвиваються дозволить створити загальні

* **Божанова Вікторія Юріївна** — доктор екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» vuu7575@gmail.com

** **Кононова Олександра Євгеніївна** — кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства, здобувач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» oleksandrakononova@gmail.com

вектори розвитку, дасть змогу встановити фактори, які впливають на такі результати, оцінити сучасні особливості, які притаманні тим або іншим економікам.

Питання, пов'язані з розробкою підходів до визначення стратегій розвитку підприємств, відображені в працях таких зарубіжних вчених як: І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, А. Д. Чандлер та ін. Істотний внесок у вирішення низки проблем, пов'язаних з розвитком економічних відносин у будівельній сфері та питаннями стратегічного управління на підприємстві, внесли вчені-економісти О. М. Асаул, М. К. Беляєв, В. Ю. Божанова, В. В. Бузирев, Н. І. Верхоглядова, В. Т. Вечеров, О. С. Віханський, П. Г. Грабовий, Г. М. Загідулліна, О. Є. Кононова, О. М. Петров, В. П. Савчук, В. М. Серов, Б. Б. Хрустальов, Б. А. Чуб, В. В. Шеремет, Б. В. Щуров та ін. Завдяки їх дослідженням стає можливим використання теоретичних основ стратегічного управління на практиці у пристосуванні до конкретних підприємств промисловості.

Доцільність, ґрунтовність впровадження та використання стратегій розвитку визначається їх ефективністю стосовно стану та рівня певних оціночних показників діяльності суб'єктів будівельної галузі. Достовірність, повнота та комплексність оцінки рівня ефективності стратегій розвитку може бути оцінена із застосуванням доречних до конкретних напрямків стратегічного аналізу, об'єктивних, науково обґрунтованих методичних підходів. В наукових працях використовують широкий спектр підходів щодо системного та локального вивчення ефективності стратегій розвитку як самої галузі, так і її суб'єктів. Зміст та характеристики цих підходів визначають їх методика, переваги, недоліки, можливість універсального застосування щодо вивчення проблеми оцінки ефективності стратегій розвитку. Для вивчення можливості застосування існуючих наукових методичних підходів, виявлення потреб адаптації або необхідності розробки, визначення якісно нових методів, показників оцінки потрібно проведення комплексного дослідження наукової бази за вказаним напрямком. Перейдемо до аналізу наукових підходів щодо ідентифікації типу стратегії розвитку на рівні учасників досліджуваної галузі.

Постановка завдання. В рамках нашого дослідження була визначена методика оцінки, яка створена на підставі використання методу систематизації, порівняльного аналізу. Представлена методика передбачає виділення основних етапів оцінки стану та тенденцій розвитку будівельної галузі розвинутих країнах і країн, що розвиваються (три етапи, а саме: встановлення оціночних показників; класифікація досліджуваних країн за рівнем розвитку будівельної галузі; виявлення основних трендів розвитку будівельної галузі у досліджуваних країн). На рівні оціночних показників визначено такі, які прийнято вважати традиційними в контексті даного аналізу, зокрема: Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) підприємствами країни ($V_{сп}$); Індекс будівельної продукції ($I_{бр}$). Ці показники дадуть змогу визначити загальну картину розвитку досліджуваної галузі, а Індекс будівельної продукції ($I_{бр}$) покаже тенденції зростання або скорочення на національному рівні.

Вивчення функціонування будівельної галузі України дозволило встановити, що загальна картина управління на всіх рівнях не забезпечує високих показників розвитку. Розглянуті оціночні показники (обсяги виробництва будівельної продук-

ції, рівень розвитку будівельної галузі відносно до людського потенціалу, рівень розвитку будівельної галузі відносно до території країни тощо) були забезпечені фактичним плануванням та впровадженням відповідних стратегій розвитку.

У ході виконання дослідження використовувались методи системного аналізу і синтезу для розгляду теоретичних аспектів стратегічного управління, методи статистичного, економічного, маркетингового і порівняльного аналізу, методи діалектичної і формальної логіки.

Для розуміння картини стратегічного управління в будівельній галузі потрібно визначити склад та особливості планування та впровадження стратегій розвитку діяльності учасників (суб'єктів будівельного ринку) в цій сфері.

У роботі поставлені наступні завдання:

- запропонувати методику оцінки типів та особливостей планування та впровадження стратегій розвитку суб'єктів будівельної галузі України;
- подати склад досліджуваних суб'єктів, особливості стратегічного управління (вибір та впровадження стратегій розвитку) яких впливають на функціонування та трансформації будівельної галузі України за станом на 31.12.2018 р.;
- надати характеристику особливостей планування та впровадження стратегії розвитку досліджуваних підприємств: ДП АТ «БК «Укрбуд», ПрАТ «ХК «Київ-міськбуд», ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД»), ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій №1» та ТОВ «Астроінвест-Енерджі» на 2015–2019 рр.

Дослідження наукових підходів щодо ідентифікації типу стратегії розвитку на рівні учасників досліджуваної галузі [2; 10; 14; 31] показує, що:

- автори не дають вичерпної вказівки на те, чи визначена на концептуальному рівні стратегія прийнята та була впроваджена, чи суб'єкт тільки декларує відповідне стратегічне управління. Тобто, дослідники визначають стратегії розвитку, які використовуються в будівництві, комплексно їх характеризують, але не здійснюють акцент на тому, що вибір стратегії розвитку, закріпленої на концептуально-плановому рівні, може бути реалізований, а може бути лише декларативним;
- в науково-аналітичних матеріалах виокремлюють та характеризують стратегії розвитку суб'єктів будівельної галузі, але не зазначають точних джерел отримання такої інформації. Зокрема, може бути вказівка, що це внутрішні дані, звітні дані. Але, стратегічні засади розвитку, встановлені на плановому рівні, визначаються саме в планах, прогнозах, стратегіях розвитку, а фактичний вид стратегії, рівень її впровадження подається напряму або опосередковано в звітних корпоративних даних.

Результати. Зважаючи на це, нами було встановлено, що для достовірної, комплексної оцінки типів та особливостей впровадження стратегій розвитку суб'єктів будівельної галузі України необхідно визначити методичний підхід, який би давав можливість подання уніфікованої картини за даним напрямком дослідження. Керуючись матеріалами наукових досліджень [1; 2; 10; 14; 16; 31] нами було здійснено спробу розробки уніфікованого підходу до оцінки типів та особливостей впровадження стратегій розвитку суб'єктів будівельної галузі України. В табл. 1 наведено авторську розробку уніфікованого підходу до оцінки типів та особливостей впровадження стратегій розвитку суб'єктів будівельної галузі України.

Таблиця 1

**МЕТОДИКА ОЦІНКИ ТИПІВ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ТА
ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Етап оцінки	Характеристика та порядок здійснення етапу оцінки
1. Встановлення кола суб'єктів, особливості стратегічного управління (вибір та впровадження стратегій розвитку) яких впливають на функціонування та трансформації будівельної галузі України	Визначення підприємств (об'єднань підприємств), які: мають найбільший рівень доходу (виручки) від реалізації продукції, прибутку; є найбільшими експортерами, імпортерами, платниками податків в будівельній галузі України за досліджуваний період. Інформаційні джерела: статистичні дані; фінансова звітність; аналітичні дані щодо рейтингу крупних підприємств в даній сфері. Вибір переліку досліджуваних підприємств (об'єднань підприємств), які декларують стратегічні засади розвитку. Інформаційні джерела: корпоративна інформація щодо декларативного типу та характеристик обраних стратегій, офіційно представлена цими суб'єктами будівельної галузі у відкритому доступі (на власних сайтах, в рамках звітності, в якій визначено стратегію)
2. Оцінка типу та особливостей стратегій розвитку, які декларують досліджувані підприємства (об'єднання підприємств) на концептуально-плановому рівні	1. Ідентифікація типів стратегій розвитку, прийнятих досліджуваними підприємствами (об'єднаннями підприємств) на концептуально-плановому рівні. 2. Констатація того, що стратегії розвитку, визначені суб'єктами на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками відповідають традиційному підходу до їх наукового обґрунтування. Співставлення визначених стратегій розвитку із основними науковими підходами до їх характеристики та ідентифікації. Інформаційні джерела: корпоративна інформація щодо декларативного типу та характеристик обраних стратегій, офіційно представлена цими суб'єктами будівельної галузі у відкритому доступі (на власних сайтах, в рамках звітності, в якій визначено стратегію)
3. Оцінка типу та особливостей стратегій розвитку, які впроваджено досліджуваними підприємствами (об'єднаннями підприємств) на рівні реалізації	Ідентифікація типів стратегій розвитку, впроваджених досліджуваними підприємствами (об'єднаннями підприємств) на рівні реалізації. Інформаційні джерела: корпоративна звітність, в якій визначається фактичний стратегічний розвиток суб'єктів, офіційно представлена ними у відкритому доступі (на власних сайтах, в рамках звітності, в якій визначено реалізацію стратегії)
4. Порівняння концептуально-планових та фактичних засад впровадження стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів будівельної галузі України (визначення стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням)	За кожним суб'єктом будівельної галузі України оцінюється відповідність декларативних та звітних параметрів реалізації стратегії розвитку, у разі виявлення відмінностей, оцінюється рівень стратегічного розвитку між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням. Виявлення стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням, ідентифікація стратегічного розриву за напрямками прогресу, регресу розвитку суб'єкта. Інформаційні джерела: корпоративна інформація щодо декларативного типу та характеристик обраних стратегій, офіційно представлена цими суб'єктами будівельної галузі у відкритому доступі (на власних сайтах, в рамках звітності, в якій визначено стратегію); корпоративна звітність, в якій визначається фактичний стратегічний розвиток суб'єктів, офіційно представлена ними у відкритому доступі (на власних сайтах, в рамках звітності, в якій визначено реалізацію стратегії)

Джерело: розроблено авторами.

Схема представленої методики передбачає низку етапів, серед яких, зокрема:

- етап досліджуваного кола суб'єктів, особливості стратегічного управління (вибір та впровадження стратегій розвитку) яких впливають на функціонування та трансформації будівельної галузі України;

- оскільки стратегічні орієнтири суб'єктів підприємництва (підприємств, підприємницьких об'єднань) на плановому та фактичному рівні впровадження впливають на розвиток будівельної галузі, передбачено вибір кола досліджуваних учасників з їх складу;

- етап оцінки типу та характеристики стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів будівельної галузі України на концептуально-плановому рівні (передбачає виявлення найбільш розповсюджених стратегій розвитку в плановому вимірі);

- етап оцінки типів та стану стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів будівельної галузі України на рівні впровадження;

- етап порівняння концептуально-планових та фактичних засад впровадження стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів будівельної галузі України (визначення так званого стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням).

Наукова новизна запропонованої методики полягає в тому, що вперше обґрунтовано та запропоновано використання оцінки, яка б давала вичерпну картину про те, якими є декларативні засади і чи відповідають вони параметрам впровадження основ стратегічного управління суб'єктів будівельної галузі України. Вказаний методичний підхід здійснюється з використанням методу системного підходу, комплексного та порівняльного аналізу.

Перейдемо до аналізу типів та особливостей планування та впровадження стратегій розвитку суб'єктів будівельної галузі України відповідно до положень авторського методичного підходу. Оцінювання вказаної проблематики здійснюється в хронологічних рамках:

- 1) періоду 2015–2019 рр. для визначення типу та особливостей стратегій суб'єктів на концептуально-плановому рівні. На цей період у більшості досліджуваних підприємств будівельної галузі України здійснювалось визначення стратегії розвитку. Наступне стратегічне планування, зазвичай формується в рамках 2020–2024 рр. Оцінюється корпоративна інформація щодо декларативного типу та характеристик обраних стратегій на цей період, і у разі, якщо приймались певні зміни, це пояснюється відповідними поправками, коригуваннями та доповненнями;

- 2) періоду 2015–2019 рр. для визначення типу та особливостей стратегій суб'єктів на рівні впровадження. Аналіз корпоративної звітності дозволяє оцінити системне впровадження стратегічного курсу, відхід від нього або повне порушення стратегічних засад розвитку на практичному рівні тощо.

По-перше, визначимо склад досліджуваних суб'єктів, особливості стратегічного управління (вибір та впровадження стратегій розвитку) яких впливають на функціонування та трансформації будівельної галузі України.

У табл. 2 подано склад досліджуваних суб'єктів, особливості стратегічного управління (вибір та впровадження стратегій розвитку) яких впливають на

функціонування та трансформації будівельної галузі України за станом на 31.12.2018 р.

Таблиця 2

**СКЛАД ДОСЛІДЖУВАНИХ СУБ'ЄКТІВ, ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЯКИХ ВПЛИВАЮТЬ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ СТАНОМ НА 31.12.2018 р.**

Ознака	Характеристика
<p>1. Підприємства (об'єднання підприємств), які мають найбільший рівень доходу (виручки) від реалізації продукції, прибутку; є найбільшими експортерами, імпортерами, платниками податків в будівельній галузі України за досліджуваний період.</p> <p>Інформаційні джерела: статистичні дані; фінансова звітність; аналітичні дані щодо рейтингу крупних підприємств в даній сфері, в т.ч.:</p>	<p>Найбільші 10 підприємств (об'єднань підприємств) в будівельній галузі України представлені:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ДП АТ «БК «Укрбуд»; 2) Корпорацією «ДБК-ЖИТЛОБУД» (буде розглядатися діяльність структурного елементу); 3) Будівельною компанією «Аркада» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 4) Будівельною компанією «Інтеграл-Буд» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 5) ТОВ «Комфорт Лайф Девелопмент» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 6) Будівельною компанією UDP — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 7) МЖК «Оболонь» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 8) ПрАТ «ХК «Київмськбуд»; 9) Девелоперською компанією «Статус Груп» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 10) ТОВ «ТМО «ЛІКО-Холдинг» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу.
	<p>Найбільші 13 підприємств (об'єднань підприємств) в сфері житлового будівництва України представлені:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ДП АТ «БК «Укрбуд»; 2) Будівельною компанією «Аркада» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 3) Будівельною компанією «Будова» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 4) ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД»); 5) ПБМП «Строитель-П» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 6) Будівельною компанією «Інтеграл-Буд» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 7) ПрАТ «Трест Житлобуд-1» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 8) ТОВ «Моноліт Будсервіс» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 9) Будівельною компанією «Максимум» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 10) ТОВ «БК АЗУР ГРУП» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 11) Будівельною компанією «Канбуд» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 12) ПрАТ «Заводом залізобетонних конструкцій №1»; 13) ТОВ «БК «Ольвія» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу.

Продовження табл. 2

Ознака	Характеристика
	<p>Найбільші 10 підприємств (об'єднань підприємств) в сфері будівництва інженерної інфраструктури України представлені:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ПрАТ «ХК «Київміськбуд»; 2) НВО «Укргідроенергобуд» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 3) ПП «Українські покрівельні системи» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 4) ТОВ «Союз Транс Лайн 1» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 5) Будівельною компанією «Ріола-Модуль ЛТД» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 6) УБМ груп — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 7) ТОВ «Астроінвест-Енерджі»; 8) ТОВ ВКП «Котлогаз» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 9) Компанією «Глассо» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 10) Корпорацією «ТСМ ГРУП» — відсутня корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу
<p>1.1. Досліджувані підприємства (об'єднання підприємств), які декларують стратегічні засади розвитку. Інформаційні джерела: корпоративна інформація щодо декларативного типу та характеристик обраних стратегій, офіційно представлена цими суб'єктами будівельної галузі у відкритому доступі (на власних сайтах, в рамках звітності, в якій визначено стратегію)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ДП АТ «БК «Укрбуд» — визначена стратегія розвитку, існує корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 2) ПрАТ «ХК «Київміськбуд» — визначена стратегія розвитку, існує корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 3) ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД») — визначена стратегія розвитку, існує корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 4) ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій №1» — визначена стратегія розвитку, існує корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу; 5) ТОВ «Астроінвест-Енерджі» — визначена стратегія розвитку, існує корпоративна звітність щодо впровадження стратегічного курсу

Джерело: складено авторами за [3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 15; 17; 20; 21; 18; 19; 22; 23, с. 78–79; 24; 25; 26; 27; 28; 29].

Результати дослідження, наведені в табл. 2 свідчать про те, що:

- серед потенційних досліджуваних суб'єктів стратегічного аналізу розглядались: 10 найбільших підприємств (об'єднань підприємств) в будівельній галузі України; 13 найбільших підприємств (об'єднань підприємств) в сфері житлового будівництва України (в тому числі 4 з яких відносяться до 10 найбільших підприємств (об'єднань підприємств) в будівельній галузі України); 10 найбільших підприємств (об'єднань підприємств) в сфері будівництва інженерної інфраструктури України (в тому числі 1 з яких відноситься до 10 найбільших підприємств (об'єднань підприємств) в будівельній галузі України);

- в складі всіх потенційних досліджуваних суб'єктів стратегічного аналізу (ряд. 1) 25 учасників не оприлюднюють матеріалів корпоративної звітності

щодо впровадження стратегічного курсу. Комплексне вивчення даних діяльності вказаних суб'єктів ринку показав, що їх діяльність не характеризується відкритістю, стратегічний розвиток визначається лише на концептуально-плановому рівні, не оцінюється досягнення стратегічних цілей в рамках внутрішньофірмового аналізу.

Відповідно, розвиток вказаних суб'єктів будівельної галузі України не буде розглядатись в рамках нашого дослідження.

По-друге, здійснимо оцінку типів та особливостей планування та впровадження стратегій розвитку досліджуваних підприємств (об'єднання підприємств) (ДП АТ «БК «Укрбуд», ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД»), ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій № 1», ТОВ «Астроінвест-Енерджі») в рамках авторського підходу, передбаченого другим, третім та четвертим етапами методики.

У табл. 3 представлено оцінку типу та особливостей планування та впровадження стратегії розвитку досліджуваного підприємства ДП АТ «БК «Укрбуд» на 2015–2019 рр.

Таблиця 3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДП АТ «БК «УКРБУД»
на 2015-2019 рр.**

Ознака	Характеристика
1. Тип та особливості стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні 1.1. Тип стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні	Стабілізаційна стратегія передбачена на концептуально-плановому рівні. Передбачає стабілізаційне забезпечення розвитку компанії в цілому та її дочірніх структур. Стратегічні напрямки діяльності залишаються незмінними до тих, які були визначені до 2015 р. і на які існують відповідні ліцензії, а саме: - напрямок будівництва (нежитлового та житлового); - архітектурна діяльність; - напрямок освіти для різних категорій осіб; - орендна діяльність (вільні виробничі площі передаються в операційну оренду). В рамках стратегії визначено щорічне скорочення чистого прибутку компанії.
1.2. Відповідність стратегії розвитку, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування	Встановлено стратегію розвитку, сформульовану під кутом відповідності стадіями змін життєвого циклу продукції (послуг), напрямків діяльності. Визначено такі типи цього виду стратегій: стратегію стабілізації (або стабілізаційну стратегію) (розвиток компанії та її дочірніх структур згідно з напрямками діяльності, обраними в попередньому періоді); стратегію скорочення (вказівка на стратегічний курс на скорочення чистого прибутку). Існує повна відповідність вказаних стратегій розвитку (стабілізації та скорочення), визначених на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до їх наукового обґрунтування
2. Тип та особливості стратегії розвитку, впровадженої на рівні реалізації	Фактичне впровадження стабілізаційної стратегії: функціонування за напрямками діяльності, визначеними в попередньому періоді (до 2015–2019 рр.).

Закінчення табл. 3

Ознака	Характеристика
	<p>Не реалізується задекларована стратегія скорочення щодо щорічного зменшення чистого прибутку.</p> <p>Існує використання інноваційної локальної стратегії розвитку (стратегія обґрунтована в положеннях підрозділу 2.2). Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження в квартирах, які будує компанія системи «Розумний дім», що дозволяє забезпечувати економне використання енергетичних ресурсів, високий комфорт та безпечне життя (керування житлом в електронній формі із використанням гаджетів, зокрема, смартфонів). Створена на умовах підтримки українського стартапу. Щодо впровадження цієї інноваційної локальної стратегії та інших, пов'язаних із нововведеннями, інноваціями в стратегії розвитку компанії визначено, що оскільки структурна установа, яка забезпечувала інноваційні розробки, їх впровадження та апробацію знаходиться в м. Донецьку, на даному етапі не передбачено діяльності в цій сфері
3. Стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням	<p>Загальна планова стабілізаційна стратегія, що передбачає діяльність за напрямками діяльності, визначеними в попередньому періоді, впроваджується. Стратегічний розрив відсутній.</p> <p>Визначена на плановому рівні стратегія скорочення не використовується. Стратегічний розрив присутній, характеризується прогресом розвитку.</p> <p>Впроваджена інноваційної локальної стратегії розвитку не визначена на плановому рівні, існує стратегічний розрив, який характеризується прогресом розвитку</p>

Джерело: складено Коновою О.Є. за матеріалами [11; 24; 30].

За результатами аналізу, представленого в табл. 3 можна констатувати, що:

- досліджуване підприємство ДП АТ «БК «Укрбуд» на 2015–2019 рр. визначило на концептуально-плановому рівні використання стабілізаційної стратегії та стратегії скорочення. В рамках стабілізаційної стратегії передбачалось продовження розвитку компанії в цілому та її дочірніх структур відповідно до напрямків діяльності, обраних в попередньому періоді. Стратегія скорочення обумовлювала щорічне зменшення чистого прибутку від функціонування;

- в рамках стратегічного планування в компанії відмічається повна відповідність вказаних стратегій розвитку (стабілізації та скорочення), визначених на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до їх наукового обґрунтування;

- існує фактична реалізація стабілізаційної стратегії: діяльність за напрямками діяльності, визначеними в попередньому періоді (до 2015–2019 рр.); не реалізується задекларована стратегія скорочення щодо щорічного зменшення чистого прибутку (чистий прибуток зростає); відмічено використання інноваційної локальної стратегії розвитку, яка не була задекларована на плановому рівні;

- встановлено відсутність стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням за стабілізаційною стратегією розвитку, існування такого розриву за стратегією скорочення (відсутність задекларованого зменшення чистого прибутку) та інноваційною локальною стратегією розвитку (фактичне використання без визначення на плановому рівні), який характеризується прогресом розвитку.

У табл. 4 наведено оцінку типу та особливостей планування та впровадження стратегії розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «ХК «Київміськбуд» на 2015–2019 рр.

Таблиця 4

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» на 2015-2019 рр.**

Ознака	Характеристика
<p>1. Тип та особливості стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні</p> <p>1.1. Тип стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні</p>	<p>Стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту та інноваційна локальна стратегія розвитку передбачена на концептуально-плановому рівні. Стратегія концентрованого росту передбачає: забезпечення висококонкурентного портфелю об'єктів нерухомості, збільшення пропозицій будівельної продукції в рамках первинного ринку нерухомого житлового майна, максимізацію обсягів збуту в рамках освоєної ринкової ніші.</p> <p>Стратегія інтегрованого росту передбачає освоєння нових сегментів ринку просування та збуту будівельної продукції за рахунок охоплення споживачів з низьким рівнем доходів.</p> <p>Інноваційна локальна стратегія розвитку передбачає: впровадження новітніх технологій будівництва, розроблених компанією; вплив на розвиток будівельної галузі за рахунок введення вказаних інноваційних технологій будівництва, просування та збуту будівельної продукції в рамках нового сегменту ринку, виділеного компанією (пропозиція для сегменту споживачів з низьким рівнем доходу).</p>
<p>1.2. Відповідність стратегії розвитку, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування</p>	<p>Визначено стратегію розвитку, сформульовану під кутом відповідності стадіями змін життєвого циклу продукції (послуг), напрямків діяльності. Визначено, що на стратегічному рівні в рамках вказаної стратегії обрано стратегію росту, яка складається з наступних видів стратегій: стратегії концентрованого росту, що передбачає зростання діяльності в рамках освоєної раніше ринкової ніші; стратегії інтегрованого росту, що передбачає зростання діяльності в рамках нових ринкових ніш.</p> <p>Також виділено інноваційну локальну стратегію (стратегія обґрунтована в положеннях підрозділу 2.2), яка у даному випадку визначає управління конкретними сферами діяльності (інновації в будівництві, просуванні та збуті будівельної продукції на новому ринковому сегменті, виділеному компанією) і пов'язана з орієнтиром на покращення існуючих позицій (у випадку компанії — на удосконалення розвитку будівельної галузі країни).</p> <p>Існує повна відповідність вказаних стратегій (стратегій концентрованого, інтегрованого росту, інноваційної локальної стратегії), визначених на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до їх наукового обґрунтування</p>
<p>2. Тип та особливості стратегії розвитку, впровадженої на рівні реалізації</p>	<p>Фактичне впровадження всіх стратегій, окреслених на планово-декларативному рівні стратегій концентрованого, інтегрованого росту, інноваційної локальної стратегії)</p>
<p>3. Стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням</p>	<p>Стратегічний регресивний розрив за стратегіями росту: немає збільшення обсягів збуту в 2018 р. (скорочення на 8,7 %), в 2015 р. (скорочення на 6,12 %). Такий розрив обумовлений зменшенням обсягів збуту будівельної продукції:</p> <p>- в рамках освоєних ринкових ніш (4% в 2018 р., 3,12% — в 2015 р.) (використання концентрованої стратегії росту);</p>

Закінчення табл. 4

Ознака	Характеристика
	<p>- в рамках нових ринкових ніш (4,7% в 2018 р., 3% в 2015 р.) (використання інтегрованої стратегії росту). За 2016, 2017 рр. відсутній стратегічний розрив за вказаними стратегіями. Вони впроваджуються відповідно до визначеного стратегічного курсу. Інноваційна локальна стратегія впродовж 2015–2019 рр. впроваджується, відсутній стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням</p>

Джерело: складено Коновою О.Є. за [12; 13; 22].

Відповідно до результатів аналізу, поданого в табл. 4 слід відзначити, що:

- досліджуване підприємство ПрАТ «ХК «Київміськбуд» на 2015–2019 рр. визначило на концептуально-плановому рівні використання стратегій концентрованого, інтегрованого росту, інноваційної локальної стратегії. Згідно з плановими умовами: стратегія концентрованого росту передбачає забезпечення висококонкурентного портфелю об'єктів нерухомості, збільшення пропозицій будівельної продукції в рамках первинного ринку нерухомого житлового майна, максимізацію обсягів збуту в рамках освоєної ринкової ніші; стратегія інтегрованого росту передбачає освоєння нових сегментів ринку просування та збуту будівельної продукції за рахунок охоплення споживачів з низьким рівнем доходів; інноваційна локальна стратегія розвитку обумовлює впровадження новітніх технологій будівництва, розроблених компанією, вплив на розвиток будівельної галузі за рахунок введення вказаних інноваційних технологій будівництва, просування та збуту будівельної продукції в рамках нового сегменту ринку, виділеного компанією (пропозиція для сегменту споживачів з низьким рівнем доходу).

- в розрізі стратегічного планування в компанії відмічається повна відповідність вказаних стратегій розвитку (стратегій концентрованого, інтегрованого росту, інноваційної локальної стратегії), визначених на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до їх наукового обґрунтування;

- відмічено фактичне впровадження всіх стратегій, окреслених на планово-декларативному рівні стратегій концентрованого, інтегрованого росту, інноваційної локальної стратегії);

- визначено: існування стратегічного регресивного розриву за стратегіями росту в 2015, 2018 рр., відсутність за цими стратегіями стратегічного розриву в 2016, 2017 рр.; відсутність стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо інноваційної локальної стратегії впродовж 2015–2019 рр.

У табл. 5 подано оцінку типу та особливостей планування та впровадження стратегії розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД») на 2015–2019 рр.

Таблиця 5

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДОМОБУДІВНИЙ
КОМБІНАТ № 4» (СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАЦІЇ «ДБК-ЖИТЛОБУД»)
на 2015-2019 рр.**

Ознака	Характеристика
1. Тип та особливості стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні 1.1. Тип стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні	Стратегія концентрованого росту. Стратегія концентрованого росту передбачає: ріст пропозицій будівельної продукції в рамках первинного ринку нерухомого житлового майна, збільшення обсягів збуту в рамках освоєної ринкової ніші.
1.2. Відповідність стратегії розвитку, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування	Визначено стратегію розвитку, сформульовану під кутом відповідності стадіями змін життєвого циклу продукції (послуг), напрямків діяльності. Визначено, що на стратегічному рівні в рамках вказаної стратегії обрано стратегію концентрованого росту, що передбачає зростання діяльності в рамках освоєної ринкової ніші. Існує повна відповідність вказаної стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування
2. Тип та особливості стратегії розвитку, впровадженої на рівні реалізації	Фактичне впровадження стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні
3. Стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням	Відсутній стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо визначеної та реалізованої стратегії концентрованого росту

Джерело: складено Коновою О.Є. за [15; 21].

Згідно з даними табл. 5 можна констатувати, що:

- досліджуване підприємство ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД») на 2015-2019 рр. визначило на концептуально-плановому рівні використання стратегії концентрованого росту. Встановлено, що вказана стратегія передбачає зростання пропозицій будівельної продукції в рамках первинного ринку нерухомого житлового майна, збільшення обсягів збуту в рамках освоєної ринкової ніші;

- виявлено існування повної відповідності даної стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування;

- доведено фактичне впровадження стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні;

- у ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД») відсутній стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо визначеної та реалізованої стратегії концентрованого росту.

У табл. 6 представлено оцінку типу та особливостей планування та впровадження стратегії розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій №1» на 2015–2019 рр.

Таблиця 6

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
ПРАТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ №1» на 2015–2019 рр.**

Ознака	Характеристика
1. Тип та особливості стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні 1.1. Тип стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні	Стратегія концентрованого росту. Стратегія концентрованого росту передбачає: забезпечення зростання обсягів виробництва та реалізації традиційної будівельної продукції підприємства (житлових будинків з власних матеріалів, які виготовляються на базі заводських потужностей) в рамках освоєної ринкової ніші.
1.2. Відповідність стратегії розвитку, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування	Встановлено стратегію розвитку, сформульовану під кутом відповідності стадіями змін життєвого циклу продукції (послуг), напрямків діяльності. Виявлено, що в рамках вказаної стратегії обрано стратегію концентрованого росту, пов'язаної з нарощуванням обсягів виробництва та реалізації традиційної будівельної продукції підприємства (житлових будинків з власних матеріалів, які виготовляються на базі заводських потужностей) в рамках освоєної ринкової ніші. Попит на будівельну продукцію заводу залишається високим завдяки оптимізації цінового фактору та фактору якості, цінова привабливість обумовлюється тим, що всі матеріали виробляються власними потужностями. Вказане обумовлює той факт, що підприємство може планувати стратегію розвитку на рівні життєвого етапу росту, зокрема, концентрованого росту. Відмічена повна відповідність вказаної стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування
2. Тип та особливості стратегії розвитку, впровадженої на рівні реалізації	Фактичне впровадження стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні
3. Стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням	Немає стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо визначеної та реалізованої стратегії концентрованого росту

Джерело: складено Коновою О.Є. за [18; 19].

Вивчення результатів дослідження, наведених в табл. 6 дозволяє відмітити наступне, зокрема:

- досліджуване підприємство підприємства ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій №1» на 2015–2019 рр. визначило на концептуально-плановому рівні використання стратегії концентрованого росту. Виявлено, що зазначена стратегія передбачає забезпечення зростання обсягів виробництва та реалізації традиційної будівельної продукції підприємства (житлових будинків з власних матеріалів, які виготовляються на базі заводських потужностей) в рамках освоєної ринкової ніші;
- доведена повна відповідність вказаної стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування;
- відмічено фактичне впровадження стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні;

- підприємство немає стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо визначеної та реалізованої стратегії концентрованого росту.

У табл. 7 подано оцінку типу та особливостей планування та впровадження стратегії розвитку досліджуваного підприємства ТОВ «Астроінвест-Енерджі» на 2015–2019 рр. За результатами вивчення матеріалів дослідження, наведених в табл. 7 можемо зробити висновок про те, що:

- досліджуване підприємство підприємства ТОВ «Астроінвест-Енерджі» на 2015–2019 рр. встановило на концептуально-плановому рівні використання стратегії концентрованого росту. Оцінка показала, що дана стратегія передбачає збільшення обсягів виробництва та реалізації об'єктів інженерної інфраструктури (об'єктів газотранспортної системи) в рамках освоєної ринкової ніші;

- виявлена повна відповідність вказаної стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування;

- зазначається фактичне впровадження стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні;

- ТОВ «Астроінвест-Енерджі» немає стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо визначеної та реалізованої стратегії концентрованого росту.

Таблиця 7

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АСТРОІНВЕСТ-ЕНЕРДЖІ» на 2015–2019 рр.**

Ознака	Характеристика
1. Тип та особливості стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні 1.1. Тип стратегії розвитку, визначеної на концептуально-плановому рівні	Стратегія концентрованого росту. Стратегія концентрованого росту передбачає: збільшення обсягів виробництва та реалізації об'єктів інженерної інфраструктури (об'єктів газотранспортної системи) в рамках освоєної ринкової ніші
1.2. Відповідність стратегії розвитку, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування	Визначено стратегію розвитку, сформульовану під кутом відповідності стадіями змін життєвого циклу продукції (послуг), напрямків діяльності. Доведено, що в рамках вказаної стратегії обрано стратегію концентрованого росту, пов'язаної з нарощуванням обсягів виробництва та реалізації об'єктів інженерної інфраструктури (об'єктів газотранспортної системи) в рамках освоєної ринкової ніші. Попит на послуги будівництва об'єктів газотранспортної системи залишається на ринку в стадії росту, це впливає на те, що підприємство обрало стратегію концентрованого росту. Можна відзначити повну відповідність зазначеної стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні за своїми внутрішньофірмовими характеристиками положенням традиційного підходу до її наукового обґрунтування
2. Тип та особливості стратегії розвитку, впровадженої на рівні реалізації	Фактичне впровадження стратегії концентрованого росту, визначеної на планово-декларативному рівні
3. Стратегічний розрив між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням	Не існує стратегічного розриву між декларуванням курсу розвитку та його впровадженням щодо визначеної та реалізованої стратегії концентрованого росту

Джерело: складено Коновою О.Є. за [25].

Висновки. Вивчення результатів дослідження показало, що на сучасному етапі розвитку в будівельній галузі України відсутня широка різноманітність стратегій розвитку. І це, в свою чергу, на нашу думку, характеризує фактичний стан розвитку галузі, який не вирізняється високими показниками розвитку та конкурентоздатністю на міжнародних ринках. Слід відмітити, що 25 учасників, які входять до складу лідерів будівельної галузі України, але досліджуються в рамках нашого стратегічного аналізу (ті, що не оприлюднюють матеріалів корпоративної звітності щодо впровадження стратегічного курсу), як і досліджувані ТОВ «Астроінвест-Енерджі», ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій № 1», ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД»), декларують загальні засади концентрованої стратегії росту. Використання вказаної стратегії дозволяє зазначеним суб'єктам будівельної галузі забезпечувати найвищі позиції серед конкурентів, але це не сприяє суттєвому зростанню рівня розвитку в даній сфері. Проблеми недостатньо високої ефективності стратегічного управління будуть оцінені в нашому дослідженні. Виявлено, що двоє суб'єктів дослідження (ДП АТ «БК «Укрбуд», ПрАТ «ХК «Київміськбуд») окрім використання традиційних стратегій розвитку впроваджують інноваційні локальні стратегії розвитку. Можна констатувати, що розроблена та представлена авторська методика стратегічного аналізу дозволила провести оцінку типів та особливостей планування та впровадження стратегій розвитку досліджуваних підприємств будівельної галузі України.

Література

1. Басовкий Л. Е. Современный стратегический анализ. М.: ИНФРА-М, 2013. 255 с.
2. Білега О. Базові засади стратегічного аналізу підприємств будівельної галузі. Аграрний вісник Причорномор'я. 2010. № 53. С. 32–38.
3. Будівельна компанія «Аркада». URL: <http://arkada.if.ua/> (дата звернення: 08.06.2019)
4. Будівельна компанія «Будова». URL: <https://budova.ua/> (дата звернення: 08.06.2019)
5. Будівельна компанія «Інтеграл-Буд». URL: <https://intergal-bud.com.ua/contact> (дата звернення: 08.06.2019)
6. Будівельна компанією «Канбуд». URL: http://kanbud.com.ua/about_us (дата звернення: 08.06.2019)
7. Будівельна компанія МЖК «Оболонь». URL: <https://www.mgkobolon.com.ua/about> (дата звернення: 08.06.2019)
8. Будівельна компанія UDP. URL: <https://udp.ua/kompaniya/> (дата звернення: 08.06.2019)
9. Девелоперська компанія «Статус Груп». URL: <https://statusbud.com/ua> (дата звернення: 08.06.2019)
10. Деділова Т.В., Токар І.І., Кобизев В.Є. Діагностика стратегічного середовища дорожньо-будівельного підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 215–219
11. Державне публічне акціонерне товариство «Будівельна компанія «Укрбуд». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/33298371> (дата звернення: 08.06.2019)
12. Звіти Київміськбуд. URL: <https://kmb.ua/ua/about/corporate-information/otchety/> (дата звернення: 08.06.2019)
13. Київміськбуд. Річний звіт 2018. URL: https://kmb.ua/wp-content/uploads/2019/06/kmb_3105.pdf (дата звернення: 08.06.2019)
14. Климчук М.М. Новітні технології управління енергозбереженням підприємств: синкретизм «Green Lease» та «Surveying». URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24597/1/2018-12_1-02.pdf (дата звернення: 08.06.2019)

15. Корпорація «ДБК-ЖИТЛОБУД». URL: <https://dbkzhytlobud.com.ua/ua/> (дата звернення: 08.06.2019)
16. Кузнецова Е.Ю., Крылатков П.П., Минеева Т.А., Подоляк О.О. Современный стратегический анализ. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 131 с.
17. ПрАТ «Грест Житлобуд-1». URL: <http://gs1.com.ua/documents> (дата звернення: 08.06.2019)
18. Приватне акціонерне товариство "Завод залізобетонних конструкцій № 1". URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/04012276> (дата звернення: 08.06.2019)
19. Приватне акціонерне товариство "Завод залізобетонних конструкцій № 1". URL: <http://zzbk1.ua/about-company.htm> (дата звернення: 08.06.2019)
20. ПБМП «Строитель-П». URL: <https://www.stroitel-p.com.ua/company> (дата звернення: 08.06.2019)
21. Приватне акціонерне товариство «Домобудівний комбінат № 4». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/05503160> (дата звернення: 08.06.2019)
22. Приватне акціонерне товариство «Холдингова компанія «Київміськбуд». URL: https://kmb.ua/ua/?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANGsdoHhg_o2vIOPuGCehwYuwA10jU_n_3EjyQNIgTupcWkL4wQY1dNBDAaAjpvEALw_wcB (дата звернення: 08.06.2019)
23. Рейтинги 2018. Рейтинг застройщиков. Жилое строительство. Специализированные строительные работы. ТОП-100. Рейтинги крупнейших. 500 крупнейших компаний Украины. 2019. № 2. С. 78–79
24. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ДП АТ «БК «Укрбуд» за 2018 р. URL: <https://kmb.ua/wp-content/uploads/2019/04/zv%D1%96t-kmb-za-2018-r%D1%96k.pdf> (дата звернення: 08.06.2019)
25. ТОВ «Астроінвест-Енерджі». URL: <http://www.astroinvest-energy.com.ua/> (дата звернення: 08.06.2019)
26. ТОВ «Комфорт Лайф Девелопмент». URL: <http://comfort-life.com.ua/o-kompanii/> (дата звернення: 08.06.2019)
27. ТОВ «ТМО «ЛІКО-Холдинг». URL: <http://liko-holding.com.ua/> (дата звернення: 08.06.2019)
28. ТОВ «ТМО «ЛІКО-Холдинг». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/116647> (дата звернення: 08.06.2019)
29. Українська державна будівельна корпорація «Укрбуд». URL: <https://ub.com.ua/corporation> (дата звернення: 08.06.2019)
30. УКРБУД розповів про тренди та інновації в будівництві на II ForumRED. URL: <https://ub.com.ua/news/ukrbud-rozproviv-pro-trendi-ta-innovatsiji-v-budivnitstvi-na-ii-forumred> (дата звернення: 08.06.2019)
31. Юрченко Ю.О. Методологічні підходи до класифікації стратегій будівельних підприємств. Будівельне виробництво. 2016. № 60. С. 22–24.

References

1. Basovkyj, L. E. *Sovremennyyi stratehicheskyi analiz* [Modern strategic analysis]. М.: YNFRA-M, 2013 [in Russian].
2. Bileha, O. "Bazovi zasady stratehichnoho analizu pidpryyemstv budivel'noyi haluzi" ["The basic principles of strategic analysis of construction industry enterprises"]. *Ahrarnyj visnyk Prychornomor'ya* 53(2010) [in Ukrainian].
3. "Budivelna kompaniya "Arkada"" ["Construction company "Arcada"] <http://arkada.if.ua/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
4. "Budivelna kompaniya "Budova"" ["Construction company "Budova"] <https://budova.ua/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].

5. "Budivelna kompaniya "Intehral-Bud"" ["Construction company "Integral-Bud"] <https://intergal-bud.com.ua/contact> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
6. "Budivelna kompaniyeyu "Kanbud"" ["Construction company "Kanbud"] http://kanbud.com.ua/about_us (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
7. "Budivelna kompaniya MZhK "Obolon"" ["Construction company MJK "Obolon"] <https://www.mgkobolon.com.ua/about> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
8. "Budivelna kompaniya UDP" ["UDP Construction Company"] <https://udp.ua/kompaniya/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
9. "Developerska kompaniya "Status Hrup"" ["Development company "Status Group"] <https://statusbud.com/ua> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
10. Dedilova, T. V., Tokar I.I., & Kobyzhev V.Ye. "Diahnostyka stratehichnoho seredovyshha dorozhn"o-budivel"noho pidpryyemstva" ["Diagnostics of the strategic environment of a road-building enterprise"] *Ekonomika i suspilstvo* Vol. 11 (2017). [in Ukrainian].
11. Derzhavne publichne akcionerne tovarystvo "Budivelna kompaniya "Ukrbud" [Public Joint-Stock Company "Construction Company "Ukrbud"] <https://smida.gov.ua/db/participant/33298371> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
12. Zvity Kyivmiskbud [Kyivmiskbud reports]. <https://kmb.ua/ua/about/corporate-information/otchety/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
13. Kyivmiskbud. Richnyj zvit 2018 [Kyivmiskbud. Annual report 2018] https://kmb.ua/wp-content/uploads/2019/06/kmb_3105.pdf (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
14. Klymchuk, M. M. "Novitni tehnolohiyi upravlinnya enerhozberezhennyam pidpryyemstv: synkretizm "Green Lease" ta "Surveying"" ["New technologies for managing energy saving of enterprises: Synretism "Green Lease" and "Surveying"] http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24597/1/2018-12_1-02.pdf (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
15. Korporaciya "DBK-ZhYTLOBUD" [Corporation "DBK-HOUSING".] <https://dbkzhytlobud.com.ua/ua/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
16. Kuznecova, E. Yu., Krylatkov, P. P., Myneeva, T. A., & Podolyak, O. O. *Sovremennyyi stratehicheskiy analiz. [Contemporary Strategic Analysis.]* Ekaterynburh: Yzd-vtoo Ural. unta, 2016. [in Russian].
17. PrAT "Trest Zhytlobud-1" [PJSC "Trust Zhytlobud-1"] <http://gs1.com.ua/documents> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
18. Pryvatne akcionerne tovarystvo "Zavod zalizobetonnykh konstrukcij №1" [Private Joint-Stock Company "Factory of reinforced concrete constructions №1"] <https://smida.gov.ua/db/participant/04012276> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
19. Pryvatne akcionerne tovarystvo "Zavod zalizobetonnykh konstrukcij №1" [Private Joint-Stock Company "Factory of reinforced concrete constructions №1"] <http://zzbk1.ua/about-company.htm> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
20. PBMP "Stroyitel"-P" [Stroitel-P PBLM] <https://www.stroitel-p.com.ua/company> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
21. Pryvatne akcionerne tovarystvo "Domobudivnyj kombinat № 4" [Private Joint-Stock Company "House-building Plant No. 4"] <https://smida.gov.ua/db/participant/05503160> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
22. Pryvatne akcionerne tovarystvo "Xoldynhova kompaniya "Kyivmis"kbud" [Private Joint-Stock Company Holding Company "Kyivmiskbud"] https://kmb.ua/ua/?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANGsdoHhg_o2vIOPuGCehwYuwAI0jU_n_3EjyQHlgTupcWklL4wQY1dNBDAaAjpveALw_wcB (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
23. Rejtynhy 2018. Rejtynh zastroyshhykov. Zhyloe stroytelstvo. Spetsyalizyrovannyye stroytelnyie raboty. TOP-100. Rejtynhy krupnejshyx. 500 krupnejshyx kompaniy Ukrainy" [Ratings 2018. Rating of developers. Residential construction. Specialized construction work. TOP-100. Ratings of the largest. 500 largest Ukrainian companies] 2019. [in Russian].

24. Richna informaciya emitenta cinnux paperiv (richnyi zvit) DP AT "BK "Ukrbud" za 2018 r. [Annual information of the issuer of securities (annual report) of JSC "BC "Ukrbud" for 2018] <https://kmb.ua/wp-content/uploads/2019/04/zv%D1%96t-kmb-za-2018-r%D1%96k.pdf> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
25. TOV "Astroinvest-Enerdzhi" [LLC "Astrinvest-Energy"] <http://www.astroinvest-energy.com.ua/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
26. TOV "Komfort Lajf Development" [LLC "Comfort Life Development"] <http://comfort-life.com.ua/o-kompanii/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
27. TOV "TMO "LIKO-Xoldynh" [LLC "TMO "LIKO-Holding"] <http://liko-holding.com.ua/> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
28. TOV "TMO "LIKO-Xoldynh" [LLC "TMO "LIKO-Holding"] <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/116647> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
29. Ukrayinska derzhavna budivelna korporaciya "Ukrbud" [Ukrainian state building corporation "Ukrbud"] <https://ub.com.ua/corporation> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
30. UKRBUD rozpoviv pro trendy ta innovaciyi v budivnyctvi na II ForumRED" [UKRBUD spoke about trends and innovations in construction at ForumRED] <https://ub.com.ua/news/ukrbud-rozpoviv-pro-trendi-ta-innovatsiji-v-budivnitstvi-na-ii-forumred> (accessed: 08.06.2019) [in Ukrainian].
31. Yurchenko, Yu. O. "Metodolohichni pidxody do klasyfikaciyi stratehij budivel"nyx pidpriumstv" ["Methodological approaches to the classification of strategies of construction enterprises"] *Budivel"ne vyrobnyctvo* 60 (2016): 22–24 [in Ukrainian].

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Божанова Виктория Юрьевна,

доктор экономических наук, профессор, профессор
кафедры менеджмента, управления проектами и логистики,
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры»

Кононова Александра Евгеньевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
учета, экономики и управления персоналом предприятия,
соискатель кафедры менеджмента, управления проектами
и логистики, ГВУЗ «Приднепровская государственная
академия строительства и архитектуры»

Аннотация. Стратегическое управление в строительной отрасли Украины обуславливает особенности, направления и приоритеты развития субъектов в этой сфере, которые определяют фактическое и перспективное состояние, нынешние и прогнозные конкурентные позиции на рынке, в том числе в рамках территориального охвата страны, регионов, городов, поселков и т.д. Управление в исследуемой сфере осуществляется на государственном (национальном, региональном, местном) и предпринимательской уровне (на уровне субъектов отрасли, которые могут функционировать как в частной, так и государственной формах). По управлению на уровне государственного сектора предполагается преимущественно определение планов строительства жилых, нежилых зданий, инженерной инфраструктуры (градостроительные планы, другие региональные планы и т.д.). Государственно-частное партнерство может руководствоваться как отдельно в рамках каждого из

участников, так и на уровне общего центра, в рамках которого проводится управление на коалиционных условиях. В статье предлагается исследовать научные подходы к идентификации типа стратегии развития на уровне участников исследуемой области.

Ключевые слова: управление; стратегия; стратегическое управление; строительная отрасль; стратегия развития.

PECULIARITIES OF BUILDING INDUSTRY STRATEGIC MANAGEMENT

Viktoriia Yu. Bozhanova,

Dr. of Econ.Sc., Professor,
Prydniprov's'ka State Academy of Civil
Engineering and Architecture

Oleksandra Eu. Kononova,

PhD in Economics, Assoc. Professor,
Department of Accounting, Economics and
Human Resources Management of Enterprise,
Applicant of Management, Project
Management and Logistics Department,
Prydniprov's'ka State Academy of Civil
Engineering and Architecture

Abstract. Strategic management of the Ukraine construction industry determines the peculiarities, directions and priorities of the entities development in this field that determine the actual and prospective state, current and forecasted competitive positions in the market, including within the territorial coverage of the country, regions, cities and towns, etc. Management in the field of study is carried out at the state (national, regional, local) and entrepreneurial level (at the level of subjects of the industry, which can operate in both private and public forms). As for public sector management, it is envisaged, in the first instance, to determine plans for the construction of residential, non-residential buildings, engineering infrastructure (town planning plans, other regional plans, etc.). Public-private partnerships can be managed individually within the framework of each participant and at the level of a joint center under which coalitions are managed.

The study of the functioning of the construction industry in Ukraine has made it possible to establish that the overall picture of management at all levels does not provide high indicators of development. The estimated indicators (the volume of construction products production, the level of development of the construction industry in relation to human potential, the level of development of the construction industry in relation to the country, etc.) were provided with the actual planning and implementation of the relevant development strategies.

To understand the picture of strategic management in the construction industry, it is necessary to determine the composition and features of planning and implementation of development strategies of participants (construction market actors) in this area.

The article proposes to investigate scientific approaches to identify the type of development strategy at the level of participants in the industry.

Keywords: management; strategy; strategic management; construction industry; strategy development.

Стаття надійшла до редакції 30.06.2019

УДК 005.591.61:005.21

DOI 10.33111/sedu.2019.45.055.066

*Грабовенко Олександр Володимирович****КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ**

Анотація. У статті розглянуто питання економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств на засадах стратегічного контролінгу на концептуальному рівні. Досліджено, що диверсифікація діяльності підприємства, як стратегічний процес, потребує належної управлінської підтримки, яка має ґрунтуватися на застосуванні методичного й практичного інструментарію економічного управління задля потреб реалізації диверсифікації діяльності підприємства як стратегії його розвитку. Встановлено сутність дихотомії економічного управління та його місце в системі управління підприємством; визначено його предмет, об'єкти, суб'єкти, мету та технології. Обґрунтовано застосування технології стратегічного контролінгу для вирішення завдань економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств. Стратегічний контролінг дозволяє відстежувати успішність реалізації стратегії як в економічному, так і в управлінському аспектах, через аналіз її результативності, що проявляється в оцінці стратегічного процесу диверсифікації через систему економічних і неекономічних метрик. Запропоновано авторський підхід до формування такої метричної системи.

Ключові слова: підприємство; диверсифікація; економічне управління; стратегічний контролінг; метрики економічного управління.

Вступ. Диверсифікація — складне і багатогранне економічне поняття, увага до якого в сучасній науці посилюється. Це пов'язано із тим, що на кожному етапі існування економічних (господарських) систем потрібно відшукувати різні шляхи для розвитку, виявляти нові джерела підсилення або формування стійких конкурентних переваг. У такому сенсі диверсифікація є однією із стратегій підприємства для його успішного і довгострокового розвитку, і, як економічне явище, проявляється у формах «диверсифікації підприємств» та «диверсифікації діяльності підприємств».

У цьому дослідженні ми розглядатимемо диверсифікацію як якісно нові зміни (стратегічного характеру) всередині підприємства, що має як управлінські, так і економічні результати (ефекти). За змістом диверсифікація діяльності являє собою одночасне або послідовне урізноманітнення усіх елементів господарської системи — «входів» (ресурсів), «процесів» (бізнес-процесів, бізнес-моделей, бізнес-технологій) та «виходів» (результатів діяльності). Такі зміни підприємства, які, вочевидь, проявляються як у стратегічній, так і оперативній діяльності, спричинюють не аби-яку складність в упорядкуванні, систематизації і, нарешті, в управлінні через системний характер змін та відсутність балансу між рівнями імплементації стратегії диверсифікації.

* **Грабовенко Олександр Володимирович** — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» oleksandr.hrabovenko@kneu.ua