DOI: 10.32347/2786-7269.2025.13.358-373
УДК 330.131.7:338.45:69

к.т.н., доцент **Малихін М.О.,**
malykhin.mo@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-9721-2733,
Данілов С.Ю., daniloff011@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9111-9047,
Іванина О.М., Olexandrija@i.ua, ORCID: 0009-0007-1203-4792,
Зяхор Д.О., zyakhor.d@gmail.com, ORCID: 0009-0000-4362-8613,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ БУДІВНИЦТВ

У період глибоких трансформацій глобального економічного простору, коли цифровізація, зміна парадигм споживання, інвестиційна нестабільність та зростання регуляторного навантаження стають постійними атрибутами функціонування бізнесу, будівельна галузь опиняється в епіцентрі структурно-економічного тиску. Особливої актуальності в такому контексті набуває критичний перегляд існуючих економічних моделей та впровадження оновлених підходів до диверсифікації підприємницької діяльності. Сфера будівництва, яка характеризується високою вартістю реалізації проєктів, довгими інвестиційними циклами, нестабільним попитом та високою залежністю від державної політики, потребує розробки нових механізмів адаптації, що базуються на економічній гнучкості та стратегічному багатовекторному управлінні. Зокрема, в умовах зростаючої енергетичної невизначеності, нестабільного валютного середовища та підвищеної конкуренції за інвестиційні ресурси, потреба в ефективних механізмах стратегічної диверсифікації значно посилюється. В межах цієї трансформації диверсифікація вже не обмежується класичним розширенням видів діяльності, а набуває багатогранної структури: від просторової експансії до функціонального перепрофілювання, від запровадження інновацій до зміни логіки взаємодії з інституціональними стейкхолдерами. Особливу увагу приділено необхідності обліку цифрової зрілості підприємства, рівня його ресурсної забезпеченості, ступеня інтеграції в ринкові ланцюги вартості та здатності до оперативної трансформації бізнес-моделі. Актуальні концепції, такі як value-based management, adaptive strategy та risk-oriented control, відкривають можливості для побудови моделей стійкого зростання, орієнтованих на довготривалу прибутковість і зниження впливу зовнішніх шоків. У цьому контексті мета дослідження полягає в ідентифікації та систематизації ключових етапів трансформації економічних підходів до диверсифікації в будівельному секторі, з урахуванням нових викликів, цифрових

трендів та потреб галузі в умовах перманентної невизначеності. Запропонований підхід має слугувати базою для формування адаптивних бізнес-моделей, які забезпечують стійкість, гнучкість і стратегічну перспективу підприємницької діяльності у сфері будівництва.

Ключові слова: диверсифікація; економічна трансформація; будівельна галузь; підприємницька діяльність; стратегічне управління; ринкова нестабільність; інвестиційні ризики; інноваційна модель.

Постановка проблеми: У трансформаційній економіці України, що характеризується нестабільністю ринкового середовища, загостренням конкурентної боротьби та високими інституційними ризиками, особливої актуальності набуває проблема диверсифікації підприємницької діяльності, зокрема в будівельному секторі. Цей сектор одночасно є драйвером економічного зростання та одним із найвразливіших до впливу макроекономічних коливань. Застарілі економічні моделі, орієнтовані на вузькопрофільну спеціалізацію, більше не забезпечують необхідного рівня стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Відтак, постає потреба у глибокому переосмисленні підходів до формування стратегій розвитку, у яких диверсифікація виступає не лише як інструмент мінімізації ризиків, а й як засіб забезпечення довгострокової прибутковості, адаптивності й інноваційності. Проблематика також полягає в недостатньому методологічному обґрунтуванні форм і типів диверсифікації, які є релевантними саме для будівельної галузі. Не менш важливою є відсутність уніфікованої системи оцінки економічної ефективності диверсифікаційних стратегій, що унеможливлює якісне планування та контроль трансформаційних процесів.

Мета статті: Основним завданням роботи є розгляд та теоретико-методологічне обґрунтування напрямів трансформації економічних підходів до диверсифікації підприємницької діяльності в контексті будівельної галузі, а також формування комплексної моделі реалізації диверсифікаційної стратегії, яка враховує ризик-орієнтовану логіку, ринкову динаміку, інноваційні підходи до управління та структурні зміни в економіці. Особливий акцент робиться на тому, щоб адаптувати сучасні концепції диверсифікації до умов функціонування українських будівельних підприємств в умовах кризової турбулентності та цифрової трансформації, з урахуванням специфіки галузевих ризиків і потреб інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Науковий інтерес до тематики диверсифікації підприємницької діяльності істотно зріс у зв’язку з посиленням зовнішньої нестабільності, трансформацією ринкових середовищ та потребою у стратегічній гнучкості. У працях Лук’яненка Д.Г. розглядається вплив

глобалізаційних процесів на адаптаційний потенціал економічних систем, де диверсифікація виступає як форма реагування на виклики зовнішнього середовища [14]. Шевченко Л. П. акцентує увагу на моделюванні стратегічних напрямів трансформації національної економіки із застосуванням інноваційних механізмів управління підприємницькою діяльністю [15].

З-поміж зарубіжних дослідників провідною є концепція Ігоря Ансоффа, який першим сформулював класифікацію стратегій диверсифікації та впровадив матрицю "продукт-ринок", що стала фундаментом сучасного стратегічного планування [16]. М. Портер у своїх працях про конкурентну стратегію підкреслює роль диверсифікації як способу зміцнення ринкових позицій і подолання галузевих бар'єрів [17].

У контексті будівельної галузі актуальним є внесок Оксани Мних, яка розглядає інструменти диверсифікації у будівельному бізнесі як механізми підвищення ефективності проєктної діяльності [18]/

Попри наявність фундаментальних теоретичних основ, залишається недостатньо опрацьованим прикладний аспект цифрової трансформації диверсифікаційних стратегій. Зокрема, вплив таких технологій, як BIM, CRM, ERP, електронні платформи закупівель та інноваційне фінансування, потребує подальшого системного дослідження у контексті інтеграції у структуру будівельних підприємств. Також бракує комплексної методології, яка дозволила б адаптувати диверсифікаційні моделі до потреб галузі з урахуванням ринкової волатильності, інституційної нестабільності та цифрової зрілості.

Виклад основного матеріалу: Диверсифікація підприємницької діяльності є складною економічною категорією, яка сформувалася як результат еволюційного розвитку економічної теорії та практики підприємництва. Під диверсифікацією зазвичай розуміють процес розширення спектра діяльності підприємства шляхом виходу за межі традиційного профілю, освоєння нових ринків, виробництва нових видів продукції або надання послуг. У будівельній галузі диверсифікація має свої особливості, пов'язані зі специфікою проектно-орієнтованого підходу, високою капіталомісткістю діяльності, тривалими інвестиційними циклами, залежністю від регіональних умов і нормативного середовища.

Фундаментальну основу для розуміння процесу диверсифікації заклали ще класики економічної науки, серед яких особливо варто відзначити Адама Сміта, який у своєму трактаті "Дослідження про природу і причини багатства народів" підкреслював важливість поділу праці та розширення економічних можливостей шляхом спеціалізації і адаптації виробничих структур до ринкових змін. І хоча у Сміта прямої концепції диверсифікації не було, його

ідеї про розвиток і гнучкість виробництва стали передумовами для подальших досліджень у цій сфері [1].

Теоретична база диверсифікації включає також розгляд різних її типів, серед яких найбільш поширеними є горизонтальна, вертикальна та конгломератна диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових видів будівельної діяльності, споріднених з основною спеціалізацією підприємства. Наприклад, компанія, що спеціалізується на житловому будівництві, може розпочати зведення об'єктів туристичної інфраструктури. Вертикальна диверсифікація передбачає розширення діяльності вгору або вниз по ланцюгу створення вартості. У будівельній сфері це може бути, наприклад, розробка власних проектних бюро або створення виробництва будівельних матеріалів. Конгломератна диверсифікація, що є менш поширеною, передбачає вихід за межі будівельної галузі, наприклад, в інвестиційні проекти у сфері нерухомості, енергетики або логістики.

У контексті будівельної галузі, диверсифікація також розглядається як важливий елемент стратегії управління ризиками. Через високу чутливість галузі до циклічних коливань економіки, регуляторних змін, коливань вартості будівельних матеріалів і нестабільності ринку праці будівельні компанії змушені шукати механізми зниження ризиків. Одним із таких механізмів є саме диверсифікація, яка дозволяє розподіляти ризики між різними видами діяльності та ринковими сегментами. Наприклад, в умовах спаду на ринку житлового будівництва компанія, що володіє портфелем комерційних або промислових об'єктів, може зберегти фінансову стійкість.

Детальніше розглядаючи економічну основу диверсифікації в будівництві, варто звернути увагу на концепцію портфельного управління, запропоновану Гаррі Марковіцем у рамках теорії портфельних інвестицій. Вона, хоча й була розроблена для фінансових активів, стала основою для аналогічного мислення в управлінні проектними портфелями. Для будівельних компаній це означає необхідність збалансованого формування портфеля проектів за критеріями ризику, прибутковості, тривалості реалізації, а також відповідності стратегічним цілям компанії [2].

Сучасні підходи до диверсифікації дедалі більше інтегрують такі інструменти як SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін компанії щодо виходу в нові сегменти ринку, GAP-аналіз для виявлення можливостей розширення діяльності та аналіз життєвого циклу продуктів або проектів. Такі методики дозволяють будівельним компаніям приймати обґрунтовані рішення про напрямки диверсифікації на основі кількісної та якісної оцінки.

Не можна оминути увагою і роль інституціональної економіки у поясненні процесів диверсифікації. Дуглас Норт у своїх працях підкреслював

значення інституційного середовища для розвитку економічної діяльності, що цілком справедливо й для будівельної сфери. Наявність або відсутність стимулюючих регуляторних норм, доступ до земельних ресурсів, особливості тендерних процедур та податкові режими визначають привабливість тих чи інших напрямків диверсифікації для будівельних компаній [3].

Будівельна галузь також характеризується високою залежністю від інноваційних процесів, що формує окремий напрям диверсифікації — інноваційну диверсифікацію. Зокрема, застосування технологій інформаційного моделювання будівель (BIM), впровадження систем "розумного будівництва", використання екологічних технологій у будівництві відкривають нові ніші для підприємницької діяльності. Такі тренди вимагають від компаній розвитку нових компетенцій, залучення спеціалізованого персоналу та модернізації бізнес-процесів, що теж є проявом диверсифікаційної стратегії.

Особливу увагу слід приділити підходам до диверсифікації в умовах глобалізації. Відкриття нових ринків унаслідок лібералізації торгівлі, розвиток міжнародних будівельних альянсів і зростання конкуренції на глобальному рівні змушують будівельні компанії шукати шляхи інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості. Відповідно, диверсифікація набуває ще однієї форми — географічної диверсифікації, що передбачає вихід на нові територіальні ринки, адаптацію проектних рішень до місцевих умов та стандартів, а також розвиток експортних можливостей.

Важливо також відзначити, що економічна теорія диверсифікації у будівельній сфері постійно адаптується до нових викликів часу. Зокрема, актуальним є питання сталого розвитку, що визначає необхідність врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв при виборі напрямків диверсифікації. Це означає, що будівельні компанії змушені не лише оцінювати економічну доцільність нових видів діяльності, але й брати до уваги їхній вплив на навколишнє середовище, взаємодію з місцевими громадами та дотримання етичних норм корпоративного управління [4]. Щоб краще зрозуміти логіку розвитку концепції диверсифікації підприємницької діяльності та її адаптацію до специфіки будівельної галузі, нижче наведено рисунок 1 основних складових цього процесу.

Історичний розвиток економічних підходів до диверсифікації підприємницької діяльності загалом, і в будівельній сфері зокрема, є складним і багатогранним процесом, що проходив кілька етапів у своєму становленні. Кожен період розвитку економічної науки пропонував власне бачення потреби, способів і механізмів розширення діяльності суб'єктів господарювання, від класичного акценту на спеціалізацію до сучасного комплексного підходу, що інтегрує інновації, цифровізацію, соціальні та екологічні виміри [5].

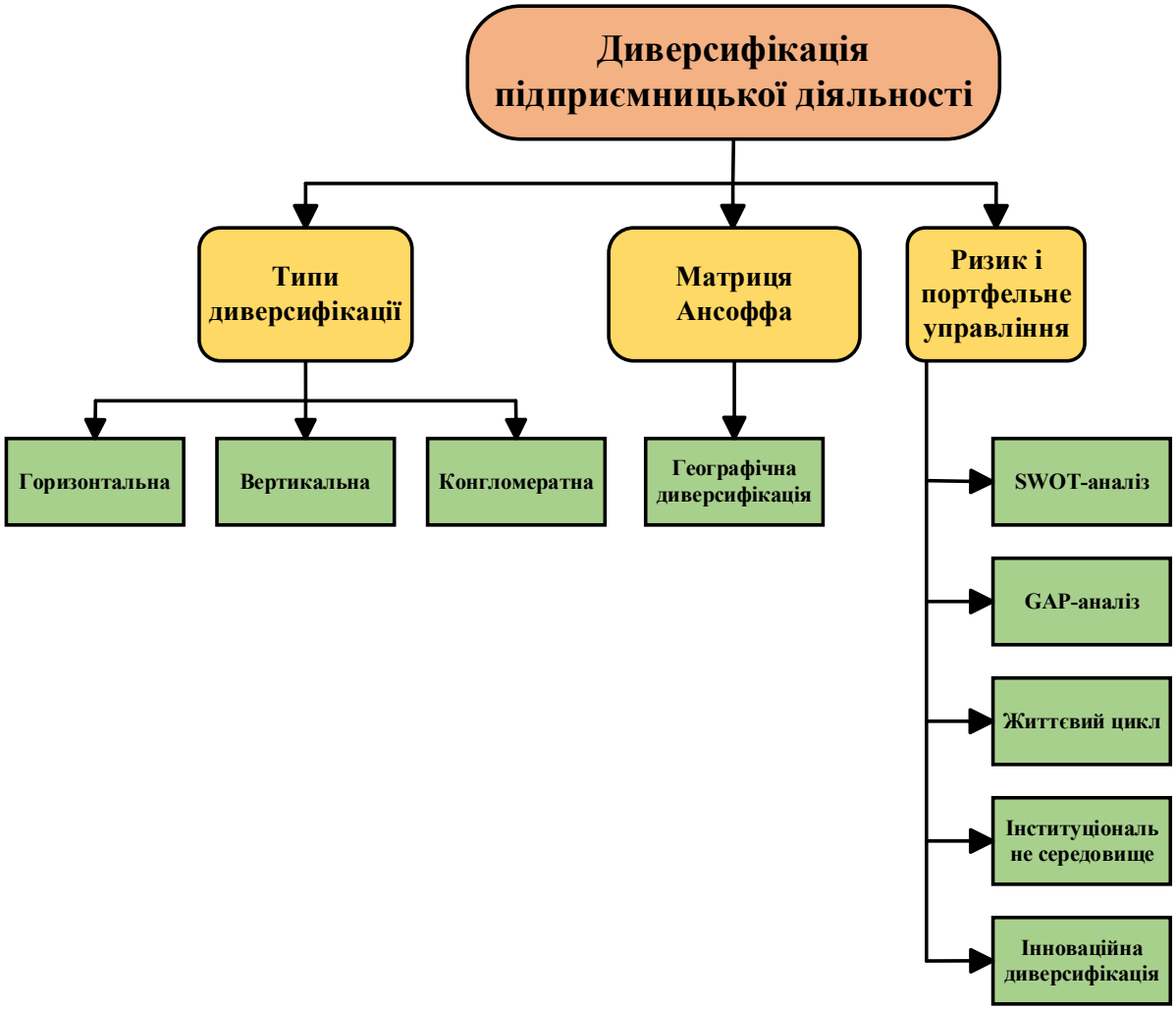

Рис. 1. Основні напрями і механізми диверсифікації підприємницької діяльності в будівництві *(розроблено авторами на основі [4])*

Початкові уявлення про диверсифікацію як явище можна простежити ще у працях Адама Сміта, який наголошував на важливості спеціалізації праці для підвищення продуктивності та добробуту суспільства. Проте навіть у цих ранніх концепціях можна вловити думку про потребу у певній гнучкості господарських суб'єктів щодо адаптації до змін зовнішнього середовища. У той час основною домінантою було поглиблення спеціалізації, що передбачало розвиток підприємств у межах вузької економічної ніші. Однак поступово з накопиченням капіталу, розширенням ринків і ускладненням економічних відносин стала очевидною необхідність захисту бізнесу від ризиків через розширення напрямів діяльності.

Бурхливий розвиток економіки XIX століття, який супроводжувався процесами індустріалізації та урбанізації, змусив підприємців задуматися про необхідність диверсифікації не тільки як засобу зростання, але й як механізму виживання у конкурентному середовищі. З'явилися перші великі компанії, які почали опановувати суміжні сфери бізнесу, особливо в будівництві:

транспортна інфраструктура, залізниці, промислове будівництво вимагали нового рівня організації бізнесу [6].

Переломним моментом в еволюції підходів до диверсифікації стала економічна думка початку XX століття, зокрема розробки Джона Мейнарда Кейнса, який у своїй теорії "загальної теорії зайнятості, відсотка і грошей" звернув увагу на нестабільність ринкових систем і необхідність активного державного та приватного втручання для стабілізації економіки. У цьому контексті диверсифікація почала розглядатися як механізм згладжування циклічних коливань і зменшення залежності підприємств від окремих видів діяльності [7].

У XXI столітті диверсифікація набуває нових вимірів у зв'язку з розвитком цифрових технологій, переходом до економіки знань і посиленням уваги до принципів сталого розвитку. Підприємства вимушені враховувати не тільки економічну доцільність, але й екологічні, соціальні та управлінські аспекти нових напрямків діяльності. Формується концепція "зеленої диверсифікації", в якій нові бізнес-напрямки повинні відповідати принципам екологічної відповідальності, ефективного використання ресурсів і соціальної орієнтації [8].

З'являються такі концепції, як "відкрита інновація" Генрі Чесбро, яка стосується диверсифікації джерел інноваційної діяльності компанії, або "економіка спільного використання", що створює нові можливості для диверсифікації бізнесу через цифрові платформи. У будівельній галузі це проявляється у впровадженні BIM-технологій, використанні IoT-рішень для управління об'єктами нерухомості, розвитку концепції "розумних міст" та інтеграції будівельних проектів у цифрові екосистеми міської інфраструктури.

Необхідно зазначити, що сучасний підхід до диверсифікації дедалі більше базується на аналізі даних і застосуванні інтелектуальних систем прийняття рішень. Будівельні компанії впроваджують системи Business Intelligence для оцінки привабливості нових ринків, прогнозування попиту на окремі види будівельних послуг, оцінювання ризиків проектів. Застосування технологій Big Data та машинного навчання дозволяє будівельним компаніям краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати зміни ринкових трендів і своєчасно коригувати стратегії диверсифікації [9]. Глибоке розуміння еволюції концепції диверсифікації дозволяє побачити, як змінювалися економічні підходи під впливом історичних подій та трансформацій економічної думки. У таблиці 1 узагальнено основні етапи розвитку теоретичних засад диверсифікації підприємницької діяльності в будівельній галузі.

Таблиця 1.

Основні етапи розвитку економічних підходів до диверсифікації підприємницької діяльності в будівельній сфері

(розроблено авторами на основі [9])

Етап	Характеристика періоду	Основні ідеї та концепції	Вплив на будівельний бізнес
Класичний період (XVIII–XIX ст.)	Поглиблення спеціалізації, мобільність капіталу	Адам Сміт (спеціалізація праці), Давид Рікардо, Жан-Батист Сей (адаптація капіталу)	Усвідомлення необхідності адаптації до змін ринку, перші спроби освоєння суміжних видів діяльності
Індустріалізація (XIX ст.)	Розширення ринків, капіталізація, урбанізація	Формування ідеї про диверсифікацію як механізм виживання у конкуренції	Створення перших багатопрофільних компаній, освоєння транспортної та промислової інфраструктури
Початок XX ст.	Нестабільність ринкової економіки	Джон Мейнард Кейнс (необхідність державного втручання)	Диверсифікація як інструмент згладжування економічних циклів, зниження залежності від одного виду діяльності
Післявоєнний період (1950–1970-ті рр.)	Економічне зростання, міжнародна експансія	Стратегічне управління (Ігор Ансофф, матриця стратегій росту)	Розширення портфеля проєктів, зниження ризиків через диверсифікацію діяльності у будівництві
1960–1970-ті роки	Розвиток портфельного підходу	Гаррі Марковіц (теорія портфеля інвестицій)	Формування будівельних холдингів і конгломератів, об'єднання проектування, будівництва й управління
1980–1990-ті роки	Глобалізація, інформаційна революція	Концепція "розумної диверсифікації", акцент на синергію	Освоєння суміжних сфер: проектний менеджмент, девелопмент, управління нерухомістю
XXI століття	Цифровізація, економіка знань, сталий розвиток	"Зелена диверсифікація", концепція "відкритих інновацій" (Генрі Чесбро), "економіка спільного використання"	

У міру еволюції підходів до диверсифікації виникла потреба в розробці чітких моделей і критеріїв вибору напрямів розвитку, що дозволяють будівельним компаніям ефективно адаптуватися до мінливого ринкового середовища. Саме аналіз сучасних моделей диверсифікації в будівельному бізнесі стає ключовим для розуміння стратегічних можливостей галузі.

Однією з базових моделей диверсифікації, що знайшла широке застосування в будівельній галузі, є горизонтальна диверсифікація. Вона передбачає розширення сфери діяльності компанії в межах тієї ж самої галузі або суміжних ринків. Це може проявлятися у включенні до портфеля компанії нових видів будівельних послуг, наприклад, поряд із зведенням житлових будівель компанія починає займатися спорудженням торговельно-розважальних центрів або об’єктів туристичної інфраструктури. Основною перевагою горизонтальної диверсифікації є можливість використання існуючих компетенцій, технічних ресурсів та управлінського досвіду для освоєння нових

ринкових ніш без суттєвого ризику втрати ефективності. Стратегічний аналіз при виборі такого типу диверсифікації передбачає глибоке вивчення суміжних ринків, оцінку бар'єрів для входу, виявлення синергетичних ефектів і розрахунок потенційної рентабельності нових напрямів [10].

Іншим важливим типом диверсифікації є вертикальна інтеграція, що може мати два напрями: пряма і зворотна інтеграція. Пряма вертикальна диверсифікація передбачає розширення діяльності компанії на етапах подальшого життєвого циклу будівельного об'єкта, наприклад, шляхом створення підрозділів із експлуатації, технічного обслуговування або управління нерухомістю. Зворотна інтеграція передбачає освоєння попередніх етапів виробничого циклу, таких як виробництво будівельних матеріалів, проектування, інжиніринг. Стратегічним інструментом аналізу тут виступає побудова ланцюгів доданої вартості, оцінка можливостей оптимізації витрат і підвищення контролю над якістю ресурсів. Застосування моделей вертикальної інтеграції дозволяє будівельним компаніям зменшувати залежність від постачальників та субпідрядників, забезпечувати стабільність постачання матеріалів, підвищувати якість проектних рішень .

Особливе місце займає конгломератна диверсифікація, яка передбачає вихід за межі традиційної сфери діяльності компанії у абсолютно нові ринки. Для будівельного бізнесу це може бути інвестування в енергетичні проекти, розвиток логістичних послуг, створення фінансових компаній або венчурних фондів. Конгломератна диверсифікація є найризикованішою стратегією, оскільки вимагає освоєння нових компетенцій, управління невідомими ризиками і роботи в нових конкурентних середовищах. Вибір на користь цієї моделі виправданий лише тоді, коли існують істотні мотиви для виходу за межі будівельного ринку, наприклад, зменшення ринкової нестабільності, уникнення високої конкуренції або пошук джерел для довгострокового зростання прибутковості.

Для обґрунтування вибору моделі диверсифікації у будівельному бізнесі широко застосовуються аналітичні інструменти стратегічного менеджменту. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні сторони компанії, які можна використати при виході на нові ринки, а також визначити потенційні загрози і слабкості, які можуть перешкоджати успішній диверсифікації. Також широко застосовується PEST-аналіз, який оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що можуть впливати на вибір напряму розширення діяльності.

Важливим інструментом є матриця GE/McKinsey, що дозволяє класифікувати стратегічні напрямки бізнесу за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю компанії. Для будівельних компаній, що розглядають

можливості диверсифікації, побудова такої матриці дає змогу визначити пріоритети інвестиційних рішень: в які напрямки варто інвестувати активніше, які потрібно утримувати на стабільному рівні, а від яких бажано відмовитися. Подібним інструментом є також матриця BCG, яка оцінює напрямки діяльності за критеріями зростання ринку і частки компанії на цьому ринку, що дозволяє сформувати портфель бізнесу на основі принципів збалансованості ризиків та доходів [11].

При аналізі можливостей диверсифікації важливим є також використання концепції життєвого циклу продукту або проекту. У будівельному бізнесі кожен об'єкт має свій життєвий цикл — від проектування до демонтажу або реконструкції. Відповідно, розуміння стадії життєвого циклу конкретного сегмента ринку (наприклад, житлове будівництво в певному регіоні) дозволяє ухвалювати стратегічні рішення щодо доцільності входження або виходу з цього ринку. Компанії, що здійснюють стратегічний аналіз життєвих циклів своїх проектів, краще орієнтуються у виборі перспективних напрямків диверсифікації.

Не можна не згадати про роль ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV) у виборі моделей диверсифікації. Відповідно до цього підходу, успішність диверсифікації залежить від здатності компанії використати свої унікальні ресурси та компетенції на нових ринках. У будівельному бізнесі це можуть бути досвід у реалізації масштабних інфраструктурних проектів, унікальні технології будівництва енергоефективних будівель, наявність кваліфікованого проектного персоналу або розвинені канали взаємодії із замовниками.

У сучасних умовах цифрової трансформації будівельної галузі моделі диверсифікації дедалі частіше інтегрують елементи цифровізації. Компанії інвестують у створення цифрових платформ для управління проектами, розробляють сервіси онлайн-інспекцій, впроваджують системи віртуальної реальності для демонстрації майбутніх об'єктів. Така технологічна диверсифікація дозволяє не лише відкривати нові джерела доходу, але й зміцнювати конкурентні позиції на традиційних ринках.

Іншим перспективним напрямом є диверсифікація через участь у проектах "розумних міст" (Smart Cities). Це відкриває для будівельних компаній можливості працювати у сферах інфраструктурних рішень на основі Інтернету речей, енергетичної ефективності, розвитку транспортних систем нового покоління. Таким чином, стратегічний аналіз диверсифікації має враховувати не лише поточний стан ринку, але й довгострокові тренди технологічних змін та урбаністичних трансформацій [12]. У контексті стратегічного планування будівельного бізнесу важливо систематизувати ключові моделі диверсифікації

та інструменти аналізу, що допомагають обґрунтовувати рішення щодо розширення діяльності. У таблиці 2 наведено основні типи диверсифікації та відповідні аналітичні підходи, що використовуються для їх вибору.

Таблиця 2 .

Основні моделі диверсифікації та аналітичні інструменти в будівельному бізнесі *(розроблено авторами на основі [12])*

Модель/Інструмент	Суть моделі/інструменту	Особливості застосування в будівельній галузі
Горизонтальна диверсифікація	Розширення діяльності в межах тієї ж галузі або суміжних ринків	Освоєння нових видів будівництва (торговельні центри, інфраструктурні об'єкти) без втрати базових компетенцій
Вертикальна інтеграція (пряма)	Розвиток підрозділів на етапах експлуатації та обслуговування об'єктів	Створення сервісних компаній для обслуговування зданих об'єктів, підвищення контролю над життєвим циклом будівлі
Вертикальна інтеграція (зворотна)	Освоєння попередніх етапів виробничого циклу	Відкриття власних виробництв будматеріалів, проектних бюро, інжинірингових компаній
Конгломератна диверсифікація	Вихід за межі будівельного ринку в інші сфери діяльності	Інвестиції у логістику, енергетику, фінансові сервіси для розподілу ризиків і стабілізації прибутковості
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Використовується для вибору напрямків диверсифікації з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів середовища	Оцінка середовища для розробки стратегій виходу на нові ринки або освоєння нових напрямків
Матриця GE/McKinsey	Класифікація бізнес-напрямків за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю	Визначення пріоритетів для інвестицій у різні сегменти будівельного бізнесу
Матриця BCG	Оцінка напрямків за зростанням ринку і часткою компанії	Формування збалансованого портфеля проектів із різним рівнем ризику і прибутковості
Аналіз життєвого циклу продукту	Визначення стадії розвитку ринку або продукту	Оптимізація стратегій виходу або утримання на ринку в залежності від життєвого циклу об'єкта будівництва
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)	Орієнтація на унікальні ресурси і компетенції компанії	Використання власних технологій, кадрового потенціалу та ноу-хау для входження у нові сфери будівництва
Технологічна диверсифікація	Інтеграція цифрових інновацій у бізнес-модель	Розробка цифрових платформ, впровадження BIM, віртуальної реальності, Інтернету речей для управління об'єктами
Диверсифікація у проекти "розумних міст"	Інтеграція в цифрову і екологічну міську інфраструктуру	Участь у проектах Smart Cities, створення енергоефективних об'єктів і мережевих систем міського управління

Суттєву роль у формуванні ефективних стратегій диверсифікації відіграють також зовнішні інституційні чинники, серед яких особливе значення мають державні програми підтримки інновацій, регіональні стратегії розвитку будівельного сектору, стимулювання екологічного будівництва та інвестицій у

міську інфраструктуру. Адаптація до вимог регуляторних змін, дотримання стандартів сталого розвитку і використання механізмів державно-приватного партнерства відкривають для будівельних компаній нові можливості для розширення діяльності. Саме тому сучасні диверсифікаційні стратегії вимагають тісної взаємодії з державними органами, муніципалітетами та міжнародними інституціями [13].

У майбутньому диверсифікація в будівельній галузі дедалі більше орієнтуватиметься на комплексний підхід, що передбачає інтеграцію економічної ефективності, інноваційного розвитку та екологічної відповідальності. Успішні компанії зможуть не лише адаптуватися до постійних змін ринку, але й формувати власні тренди, впливаючи на розвиток міської інфраструктури, архітектурних концепцій і будівельних технологій нового покоління.

Література

1. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2014. – №4 (70). – С. 164–174. [Електронний ресурс]. https://ven.ztu.edu.ua/article/view/46558

2. Roman, Akselrod; Andrii, Shpakov; Galyna, Ryzhakova; Honcharenko, Tetyana; Iurii, Chupryna; Hanna, Shpakova (2022) Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Volume 12, Issue 01 pp.40-50.

3. Гайдін О.Д. ESG – критерії в системі оцінювання сталого розвитку // Науковий вісник: Економіка та управління. – 2022. – № 3(45). – С. 112–118. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://surl.lu/vqnynq

4. Манаєнко І.М., Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. – Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2018, № 5 (29). – С. 15–19. [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/6.pdf

5. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. — Лондон: W. Strahan and T. Cadell, 1776. [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Wealth_of_Nations

6. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE), 7(3), 545–549.

7. Кучеренко О.І. Організаційно-економічний інструментарій диверсифікації діяльності будівельних підприємств: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uacademic.info/ua/document/0822U100054

8. Гудима Л.О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі на засадах інноваційного розвитку: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. – Київ: Приватне акціонерне товариство "Вищий навчальний заклад "Національна академія управління", 2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uacademic.info/ua/document/0824U002906

9. Олексін І.І. Удосконалення теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій з диверсифікації підприємницької діяльності. – Львів: Львівський торговельно-

економічний університет, 2018. – 250 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_11/Oleksin_disert.pdf

10. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473–481).

11. Чумаченко О.В. Інституційні аспекти розвитку будівельного комплексу в умовах глобалізації. – Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2017. – 180 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_chumachenko.pdf

12. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, *12*(1), 40–50.

13. Лук'яненко Д.Г. Глобальні трансформації економіки: монографія. – Київ: Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2020. – 452 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua

14. Шевченко Л.П. Стратегічне моделювання трансформаційної економіки України: монографія. – Дніпро: НМетАУ, 2018. – 316 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nmetau.edu.ua

15. Ansoff I. Corporate Strategy. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 272 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://archive.org/details/corporatestrategiansoff

16. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=190

17. Мних О.Б. Механізми стратегічного управління розвитком будівельних підприємств: монографія. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 238 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://lpnu.ua

18. Ястремський С.А. Антикризове управління будівельним підприємством: монографія. – Київ: НАУ, 2020. – 224 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nau.edu.ua

Associate Professor **Malykhin Mykhailo,**
Danilov Serhiy, Ivanyna Oleksandr, Zyakhor Dmytro,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

TRANSFORMATION OF ECONOMIC APPROACHES TO THE DIVERSIFICATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE CONTEXT OF CONSTRUCTION

In the era of profound transformations in the global economic environment—marked by digitalization, shifting consumption paradigms, investment instability, and increasing regulatory pressure—the construction industry finds itself at the epicenter of structural and economic tension. Within this context, a critical reassessment of existing economic models and the implementation of updated approaches to the diversification of entrepreneurial activity becomes particularly relevant. The

construction sector, characterized by high project implementation costs, lengthy investment cycles, unstable demand, and significant dependence on state policy, requires the development of new adaptation mechanisms grounded in economic flexibility and multi-vector strategic management.

In particular, under conditions of growing energy uncertainty, volatile currency markets, and intensified competition for investment resources, the need for effective mechanisms of strategic diversification is increasingly acute. Within this transformation, diversification is no longer limited to classical expansion of business activities but assumes a multifaceted structure—ranging from geographic expansion and functional repurposing to the introduction of innovations and the reconfiguration of interaction with institutional stakeholders.

Special attention is paid to the importance of accounting for a company's level of digital maturity, resource sufficiency, integration into market value chains, and ability to rapidly adapt its business model. Contemporary concepts such as value-based management, adaptive strategy, and risk-oriented control open opportunities for building models of sustainable growth focused on long-term profitability and mitigation of external shocks.

The objective of this study is to identify and systematize the key stages in the transformation of economic approaches to diversification in the construction sector, taking into account emerging challenges, digital trends, and industry needs under conditions of permanent uncertainty. The proposed approach serves as a foundation for the formation of adaptive business models that ensure resilience, flexibility, and strategic foresight in entrepreneurial activity within the construction domain.

Keywords: diversification; economic transformation; construction sector; entrepreneurial activity; strategic management; market instability; investment risks; innovation model.

REFERENCES

1. Momont T.V. Diversification of business entities: theoretical aspect. // Bulletin of ZhDTU. Series: Economic Sciences. – 2014. – No. 4 (70). – P. 164–174. [Electronic resource]. https://ven.ztu.edu.ua/article/view/46558. {in Ukrainian}

2. Roman, Axelrod; Andriy, Shpakov; Galina, Ryzhakova; Goncharenko Tetyana; Yuriy, Chupryna; Hanna, Shpakova (2022) Integration of data flows of the construction project life cycle for creating a digital enterprise based on building information modeling. International Journal of New Technologies and Advanced Technology, vol. 12, issue 01, pp. 40-50. {in English}

3. Haydin O.D. ESG – criteria in the system of assessment of sustainable development // Scientific Bulletin: Economics and Management. – 2022. – No. 3(45).

– P. 112–118. [Electronic resource]. – Access mode: https://surl.lu/vqnynq. {in Ukrainian}

4. Manaenko I.M., Kondratyuk A.A. Theoretical principles of diversification of enterprise activities in an unstable business environment. – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, 2018, No. 5 (29). – P. 15–19. [Electronic resource] – Access mode: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/6.pdf. {in Ukrainian}

5. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of nations. — London: W. Strahan and T. Cadell, 1776. [Electronic resource] — Access mode: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Wealth_of_Nations. {in Ukrainian}

6. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. (2018). Organization of construction of biospheric compatibility: Substantiation of forecasts of construction development and prospects of implementation. International Journal of Engineering and Technologies (UAE), 7(3), 545–549. {in Ukrainian}

7. Kucherenko O.I. Organizational and economic tools for diversification of construction enterprises: dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. – Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2021. [Electronic resource] — Access mode: https://uacademic.info/ua/document/0822U100054. {in English}

8. Hudyma L.O. Ensuring the competitiveness of construction industry enterprises on the basis of innovative development: dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. – Kyiv: Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "National Academy of Management", 2024. [Electronic resource] – Access mode: https://uacademic.info/ua/document/0824U002906. {in Ukrainian}

9. Oleksin I.I. Improvement of theoretical provisions and scientific and practical recommendations on diversification of entrepreneurial activity. – Lviv: Lviv University of Trade and Economics, 2018. – 250 p. [Electronic resource] – Access mode:
https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_11/Oleksin_disert.pdf. {in Ukrainian}

10. Shpakova G., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. (2024). Tools assessment of the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024, the IEEE 4th International Conference on Intelligent Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473–481). {in Ukrainian}

11. Chumachenko O.V. Institutional aspects of the development of the construction complex in the context of globalization. – Kyiv: National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 2017. – 180 p. [Electronic resource] –

Access mode: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_chumachenko.pdf. {in English}

12. Roman A., Andriy S., Galina R., Yuriy Ch. and Hanna S. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 12(1), 40–50. {in Ukrainian}

13. Luk'yanenko D .G. Global transformations of the economy: monograph. – Kyiv: Kyiv National Economic University named after V. Hetman, 2020. – 452 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://kneu.edu.ua. {in English}

14. Shevchenko L . p. Strategic modeling of the transformational economy of Ukraine: monograph. – Dnipro: NMetAU, 2018. – 316 p. – [Electronic resource]. – Access mode: http://nmetau.edu.ua. {in Ukrainian}

15. Ansoff I. Corporate strategy. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 272 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://archive.org/details/corporatestrategiansoff. {in Ukrainian}

16. Porter M. Competitive strategy: Methods for analyzing industries and competitors. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=190. {in English}

17. Mnykh O.B. Mechanisms of strategic management of the development of construction enterprises: monograph. – Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2017. – 238 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://lpnu.ua. {in English}

18. Yastremsky S.A. Anti-crisis management of a construction enterprise: monograph. – Kyiv: NAU, 2020. – 224 p. – [Electronic resource]. – Access mode: http://nau.edu.ua. {in Ukrainian}