

DOI: 10.32347/2786-7269.2025.14.319-329

УДК: 338.45:69.003.13

Микитченко Б.М.,
bmikitchenko@gmail.com, ORCID: 0009-0002-5186-6210,
к.е.н., доцент **Петруха Н.М.**,
petrukha.nm@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-3805-2215,
Гроголь В.Я.,
cosmotrade@krasa.kiev.ua, ORCID: 0009-0007-7642-4132,
Мовчан М.М.,
mihailmovchan@gmail.com, ORCID: 0009-0000-1631-4440,
Київський національний університет будівництва і архітектури

СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

У сучасних умовах нестабільності ринку будівельна галузь стає надзвичайно чутливою до впливу макроекономічних, політичних та соціальних факторів, що безпосередньо позначається на стійкості девелоперських компаній. Економічна стійкість є багатограним явищем, що поєднує фінансову стабільність, здатність протидіяти ризикам, адаптуватися до зовнішніх коливань і водночас забезпечувати сталий розвиток. В умовах високих темпів інфляції, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та зростання конкуренції особливої ваги набуває застосування стратегічного інструментарію, що дозволяє не тільки оптимізувати ресурси, але й прогнозувати зміни кон'юнктури ринку. Такий інструментарій включає економіко-аналітичні моделі, методи стратегічного планування, цифрові інструменти прогнозування, а також механізми управління інвестиційними потоками та ризиками.

Ключові слова: девелоперські компанії; економічна стійкість; стратегічний інструментарій; ризики; інвестиції; цифрові технології; управління; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми: Нестабільність ринку, що зумовлена глобальними економічними кризами, локальними коливаннями валютних курсів, інфляційними процесами та політичною невизначеністю, суттєво впливає на девелоперські компанії. Будівельний сектор характеризується високою капіталомісткістю, залежністю від кредитних ресурсів і тривалим інвестиційним циклом, що робить його особливо вразливим до зовнішніх шоків. Традиційні методи управління, які спираються лише на фінансовий

аналіз і короткострокові прогнози, не забезпечують достатньої гнучкості та здатності реагувати на динаміку сучасного ринку. У таких умовах виникає потреба у створенні комплексного стратегічного інструментарію, який дозволяє забезпечити стійкість компаній до ризиків, зберігати фінансову стабільність і формувати умови для довгострокового розвитку. Проблема полягає у недостатній інтеграції інноваційних та цифрових підходів у систему стратегічного управління девелоперськими компаніями.

Мета статті полягає у розробці та обґрунтуванні стратегічних інструментів і механізмів, спрямованих на підвищення економічної стійкості девелоперських компаній в умовах нестабільності ринку. Зокрема, увагу зосереджено на аналізі впливу сучасних викликів на діяльність підприємств, виявленні ефективних управлінських рішень та розробці моделей, що інтегрують економічні, організаційні й цифрові підходи до забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Наукові праці останніх років активно висвітлюють проблематику економічної стійкості підприємств у нестабільних умовах ринку. Значна увага приділяється аналізу впливу ризиків, розробці моделей оцінювання стійкості та методів диверсифікації інвестиційного портфеля. У літературі підкреслюється важливість впровадження інструментів стратегічного планування, які враховують багатосценарні підходи та дозволяють прогнозувати можливі коливання ринку. Дослідження також акцентують на ролі цифрових технологій, зокрема ERP-систем, ВІМ-технологій та систем Business Intelligence, у забезпеченні оперативного моніторингу показників і формуванні обґрунтованих управлінських рішень. Водночас наголошується, що надмірна залежність від фінансових метрик є недостатньою для всебічного аналізу стійкості, оскільки не враховує соціальних, організаційних та інноваційних факторів.

Виклад основного матеріалу: У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, що характеризується високою волатильністю валютних курсів, порушеннями логістичних ланцюгів, інфляційними ризиками та зростанням геополітичної напруженості, девелоперські компанії стикаються з серйозними викликами щодо забезпечення своєї економічної стійкості. Це поняття, яке за своєю суттю охоплює здатність компанії адаптуватися до зовнішніх шоків без істотної втрати фінансової, інвестиційної та репутаційної стабільності, перетворюється на пріоритетну ціль стратегічного управління. Саме в цьому контексті особливого значення набувають стратегічні підходи, які дозволяють компаніям не лише реагувати на загрози, а й використовувати нестабільність ринку як джерело нових можливостей.

Одним із фундаментальних стратегічних підходів є адаптивна стратегія, суть якої полягає в постійній готовності змінювати внутрішні бізнес-процеси, проєктні орієнтири та управлінські моделі відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Такий підхід формується на ідеях динамічного капіталу, запропонованих Тізом та Хелпелманом, де компанія розглядається як система, що постійно формує і оновлює свої стратегічні ресурси. У девелопменті це проявляється у формуванні портфеля проєктів із різними рівнями ризику, гнучкому підході до партнерства з підрядниками, перегляді продуктових ліній відповідно до тенденцій ринку нерухомості. Наприклад, у періоди економічного спаду компанії можуть змінювати акцент із комерційного будівництва на житлове соціального спрямування, а також активізувати участь у державно-приватному партнерстві (ДПП), що дозволяє залучити додаткові фінансові та репутаційні ресурси [1].

Не менш важливою є стратегія гнучкого позиціонування, яка дозволяє девелоперській компанії не прив'язуватися жорстко до певного сегмента ринку, а формувати багаторівневу структуру бренду, яка може бути адаптована до змін у споживчому попиті. Наприклад, такі компанії як Skanska або українська KAN Development демонструють практики зміни цільового профілю проєктів на ранніх стадіях будівництва відповідно до сигналів ринку, що надходять з аналітичних відділів або CRM-систем.

З іншого боку, ефективність стратегічного управління в девелопменті значною мірою залежить від здатності компанії інтегрувати методи стратегічного аналізу ризиків. Поширеним підходом є комбінація SWOT-аналізу з оцінкою «силових полів» ринку (Force Field Analysis), що дозволяє структурувати як внутрішні переваги та обмеження компанії, так і зовнішні виклики та можливості. Але сучасні девелопери дедалі частіше звертаються до більш глибоких моделей, зокрема до концепції Real Options Analysis (ROA), що дозволяє стратегічно оцінювати альтернативи розвитку проєкту як «опціони», з врахуванням ризиків та ймовірностей їх реалізації. Це особливо важливо в умовах непередбачуваності макроекономічних змін, коли девелопер зобов'язаний приймати рішення в умовах обмеженої інформації [2]. Нижче подано таблицю 1, що характеризує ключові стратегічні підходи, які застосовуються для підвищення економічної стійкості в умовах нестабільного ринку.

Застосування стратегічного підходу через побудову мережевих альянсів — ще один важливий напрям підвищення стійкості. Синергія, що виникає внаслідок таких альянсів, дозволяє компенсувати коливання ринку, скорочувати витрати на окремих етапах реалізації проєктів і виводити нові продукти з підвищеною швидкістю [3].

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика стратегічних підходів до підвищення економічної стійкості девелоперських компаній (розроблено авторами на основі [2])

Назва стратегічного підходу	Основна суть	Ключові елементи реалізації	Приклад впровадження
Адаптивна стратегія	Гнучка трансформація внутрішніх процесів у відповідь на зміну зовнішнього середовища.	Формування портфеля проектів з різними рівнями ризику; зміна ринкових пріоритетів; активізація участі в ДПП.	Перехід з комерційного на соціальне будівництво під час кризового періоду.
Стратегія гнучкого позиціонування	Здатність перебудувати цільові сегменти відповідно до ринкової динаміки.	Побудова багаторівневої брендової архітектури; використання CRM- та ВІ-систем для адаптації маркетингової політики та позиціонування проектів.	KAN Development адаптує проектну орієнтацію згідно з аналітичними даними попиту.
Стратегія інтегрованого аналізу ризиків	Стратегічна оцінка альтернатив з урахуванням ризиків та їхніх імовірностей.	Комбінація SWOT і Force Field Analysis; застосування Real Options Analysis для прийняття рішень в умовах невизначеності.	Використання ROA для визначення доцільності інвестицій у проекти з високим ризиком (наприклад, нові ринкові ніші).

Ще одним елементом стратегічної парадигми є перехід до використання ESG-підходів, його застосування стратегічного дозволяє девелоперським компаніям не лише формувати позитивний образ у суспільстві та серед інвесторів, а й знижувати ризики, пов'язані з екологічними нормативами, протестними настроями або неефективним управлінням ресурсами [4]. Наведений рисунок 1 відображає умовну оцінку ефективності кожної стратегії в межах загальної моделі стратегічного управління.

Стратегічне управління у сфері девелопменту за умов нестабільного ринку неможливо уявити без глибокого аналітичного інструментарію, що дозволяє ідентифікувати, класифікувати, оцінювати та прогнозувати ризики. Економічна ефективність девелоперських проектів прямо залежить від здатності компанії бачити й аналізувати потенційні загрози задовго до їхнього прояву у вигляді фінансових втрат або юридичних наслідків [5].

У сучасному девелопменті ключову роль відіграє побудова системи ризик-менеджменту, яка інтегрується у всі рівні управлінської структури.

Йдеться не тільки про формальну наявність аналітичного відділу чи ризик-офіцера, а про вбудовану логіку аналітики ризиків у процес прийняття рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

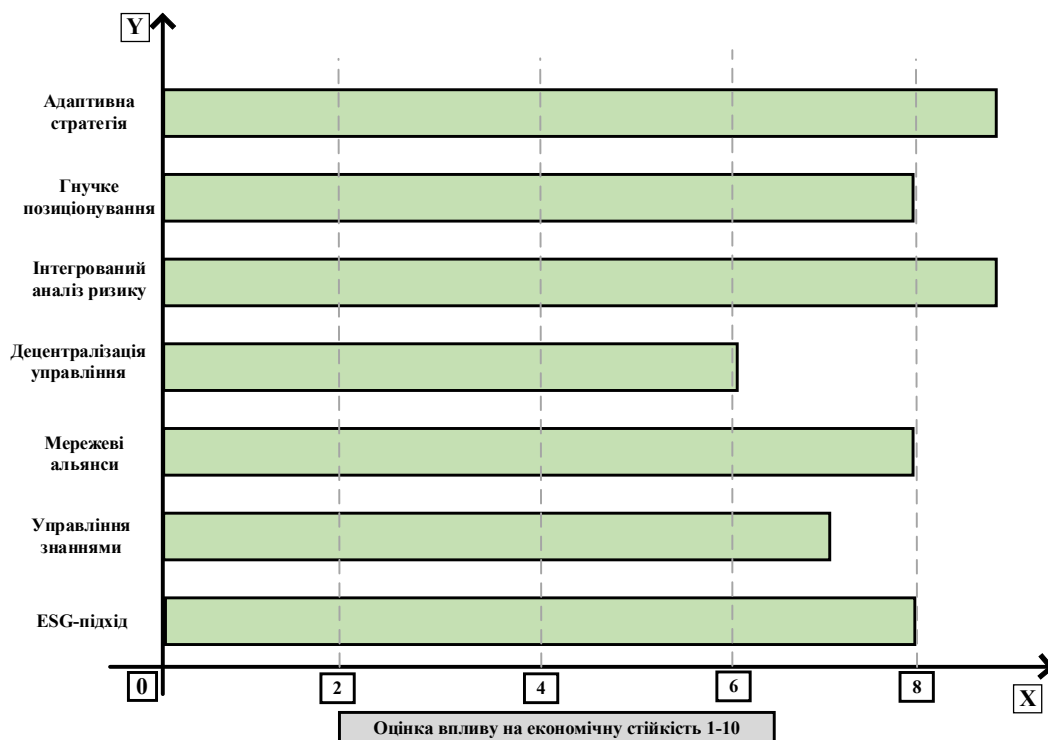


Рис.1. Стратегічні підходи до підвищення економічної стійкості девелоперських компаній (розроблено авторами на основі [4])

Серед традиційних, але водночас актуальних методів, слід виділити PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати зовнішнє середовище девелоперського бізнесу за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими чинниками. У поєднанні з SWOT-аналізом він забезпечує не тільки виявлення сильних і слабких сторін компанії, але й можливостей і загроз зовнішнього середовища, які можуть трансформуватися у ризики. Наприклад, у нестабільних економічних умовах навіть незначна зміна облікової ставки НБУ може мати значний вплив на вартість залучених коштів і таким чином підвищити рівень ризику у фінансовій структурі проекту [6].

У випадках, коли потрібно не лише виявити ризик, а й прорахувати наслідки його реалізації, надзвичайно корисним є метод FMEA (Failure Modes and Effects Analysis). Серед сучасних підходів до стратегічного оцінювання ризиків варто виділити сценарний аналіз, який базується на побудові декількох варіантів розвитку подій залежно від ключових макро- та мікрофакторів. Застосування сценарного аналізу в девелопменті дозволяє, наприклад, оцінити

варіанти зміни вартості квадратного метра у разі коливань курсу гривні, або передбачити вплив воєнного ризику на попит у певному регіоні [7].

У практиці девелоперських компаній з високим рівнем цифрової трансформації доцільним є використання інструментів Business Intelligence (BI), зокрема Power BI або Tableau, для візуалізації ризиків у форматі інтерактивних аналітичних панелей. Такі панелі дозволяють не лише бачити загальні тренди, а й відслідковувати в реальному часі ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators), які формуються на основі даних ERP-систем, CRM, бухгалтерських звітів, контрактних відносин та зовнішніх аналітичних сервісів.

Інформаційні ризики, пов'язані з втратою даних або витокі конфіденційної інформації, вимагають специфічного підходу. У цьому напрямі дедалі більшого поширення набувають технології машинного навчання та штучного інтелекту для оцінювання потенційно ризикових транзакцій, пошуку аномалій у фінансових потоках або моніторингу репутаційних ризиків у відкритих джерелах. Для наочної демонстрації взаємозв'язку між ключовими стратегічними інструментами управління ризиками, знаннями, ресурсами та партнерствами, нижче подано рисунок 2, який ілюструє інтегровану систему стратегічної резильєнтності девелоперських компаній.

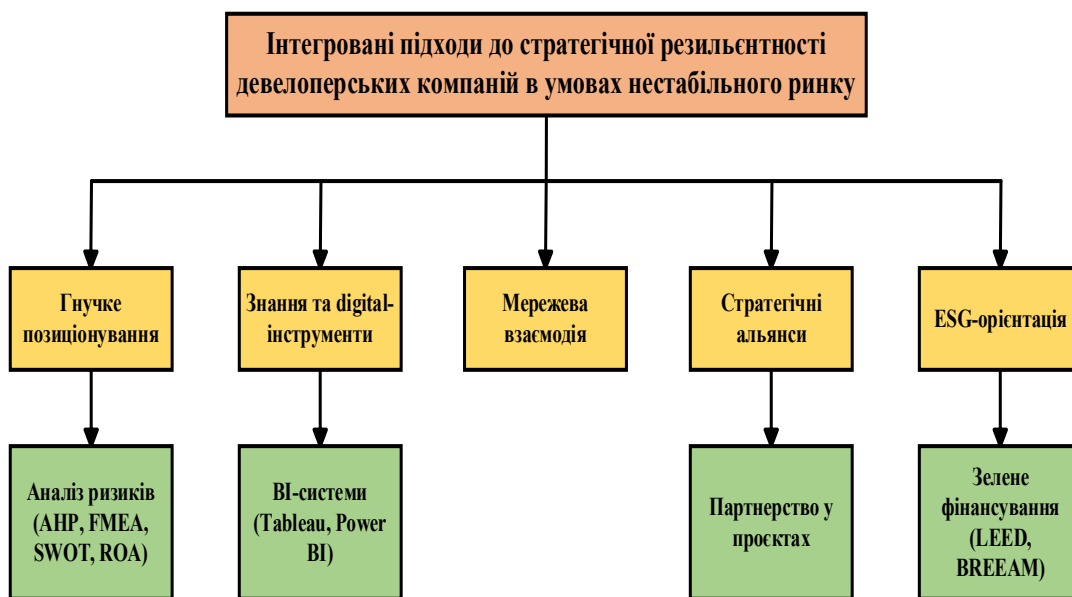


Рис. 2. Інтегрована система стратегічної резильєнтності девелоперських компаній в умовах нестабільного ринку (розроблено авторами на основі [7])

Варто окремо зазначити роль таких інструментів, як heat maps (теплові карти ризиків), які дозволяють наочно представити матрицю ризиків за двома параметрами — ймовірністю та наслідками. Теплова карта дає змогу швидко визначити «гарячі зони», де ризики потребують негайної реакції, і «холодні зони», де моніторинг може бути менш інтенсивним.

І нарешті, на стратегічному рівні аналітика ризиків стає частиною системи управління знаннями. Компанії з великою кількістю проєктів формують внутрішні кейс-бази з описом реалізованих ризиків, їх джерел, способів реагування та наслідків. Такі кейси стають основою для навчання персоналу, вдосконалення внутрішніх процедур та адаптації стратегій до нових реалій [8].

Фінансова стабільність девелоперської компанії, а відповідно і її здатність реалізовувати стратегічні цілі, значною мірою залежить від контролю над грошовими потоками та рівнем рентабельності проєктів, які вона реалізує. У будівельному секторі, де інвестиційний цикл часто розтягнутий у часі, а залежність від зовнішніх джерел фінансування є високою, правильна побудова фінансово-економічних механізмів має вирішальне значення для збереження економічної стійкості в умовах ринкових коливань.

Одним із базових механізмів є стратегія управління ліквідністю, яка передбачає створення гнучкої системи контролю за надходженнями і витратами грошових коштів у динаміці. Девелоперські проєкти, особливо багатофункціональні житлово-комерційні комплекси, характеризуються складною структурою касових потоків, яка потребує чіткого планування у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому горизонтах [9].

Зокрема, для проєктів з відтермінованим надходженням коштів (як-от розтермінування для покупців житла на етапі будівництва) застосовуються механізми дисконтування майбутніх потоків, що дозволяють оцінити реальну вартість активу в поточному моменті. Такий підхід є основою для прийняття інвестиційних рішень і визначення мінімально прийнятного рівня рентабельності. Застосовується також метод внутрішньої норми прибутковості (IRR), що дає змогу оцінити ефективність проєкту з урахуванням усіх очікуваних грошових потоків і вартості капіталу. У стратегічному управлінні девелоперськими проєктами аналітичні інструменти відіграють вирішальну роль, забезпечуючи виявлення, оцінку, моделювання та візуалізацію ризиків. Таблиця 3 демонструє найбільш ефективні підходи, що застосовуються у сучасному девелопменті.

У практиці розвинутих девелоперських компаній застосовується принцип натурального хеджування (natural hedging), це підкріплюється контрактною політикою з підрядниками, яка передбачає штрафи за невиконання термінів або обмеження на перегляд кошторису після затвердження проєктної документації. Використання деривативів у будівельній сфері менш поширене через складність доступу до таких інструментів на локальному ринку, але воно набуває популярності в міжнародних проєктах за участю іноземних фондів [10].

Таблиця 3.

Аналітичні інструменти управління ризиками в стратегічному девелопменті
(розроблено автором на основі [9])

Інструмент / Метод	Призначення	Практичний ефект
АНР	Ієрархічна оцінка ризиків	Встановлення пріоритетів
Сценарний аналіз	Альтернативні сценарії розвитку	Прогноз змін ринку
Метод Монте-Карло	Імітаційне моделювання	Ймовірнісний розподіл ризиків
ВІ-панелі	Візуалізація ризиків у реальному часі	Моніторинг та швидке реагування
AI/ML-аналіз	Виявлення аномалій і шахрайства	Автоматизований контроль ризиків
Ризиковий паспорт	Формалізований опис ризиків	Превентивне управління
Heat Map	Матриця ймовірності та наслідків	Візуалізація «гарячих точок»
Кейс-бази ризиків	Акумуляція досвіду	Стратегічна пам'ять і навчання

Управління рентабельністю нерозривно пов'язане з оптимізацією інвестиційного портфеля. Девелопер, як багатопроектна структура, часто паралельно реалізує кілька об'єктів у різних сегментах ринку (економ, комфорт, преміум), що дозволяє збалансувати ризики і доходи. На стратегічному рівні це виражається в побудові портфельної моделі з урахуванням кореляції прибутковості проєктів і рівня ризику. В українській практиці це особливо важливо в умовах обмеженого доступу до кредитного ресурсу, коли девелопер змушений ретельно зважувати, в які об'єкти вкладати наявний власний капітал, а в які — залучати партнерське або зовнішнє фінансування.

Серед внутрішніх інструментів підвищення рентабельності слід назвати впровадження системи Activity-Based Costing (ABC), яка дозволяє точно розподіляти витрати за видами діяльності, а не лише за підрозділами чи об'єктами. Завдяки цьому стає можливим виявити «провальні» процеси, які генерують непропорційно високі витрати, і вчасно їх оптимізувати [11].

З метою візуалізації ефективності аналітичних інструментів у стратегічному девелопменті побудовано рисунок 3, який відображає співвідношення між ймовірністю їх застосування та впливом на економічну стійкість компанії. Це дозволяє швидко визначити пріоритетні інструменти для впровадження у ризик-менеджмент.

У межах такого підходу особливої уваги заслуговує інтеграція аналітичної та фінансової підсистем управління, які повинні працювати в режимі постійного обміну інформацією. Це дає змогу не лише оперативно реагувати на відхилення, а й завчасно коригувати інвестиційні та ресурсні стратегії відповідно до змін у макроекономічному та мікроринковому середовищі. Забезпечення фінансової стабільності компанії все більше залежить від її здатності створювати динамічні моделі управління, у яких

прогнозування фінансових ризиків поєднується з механізмами автоматизованої оцінки ефективності, що базуються на реальних цифрових даних із внутрішніх і зовнішніх джерел [12].

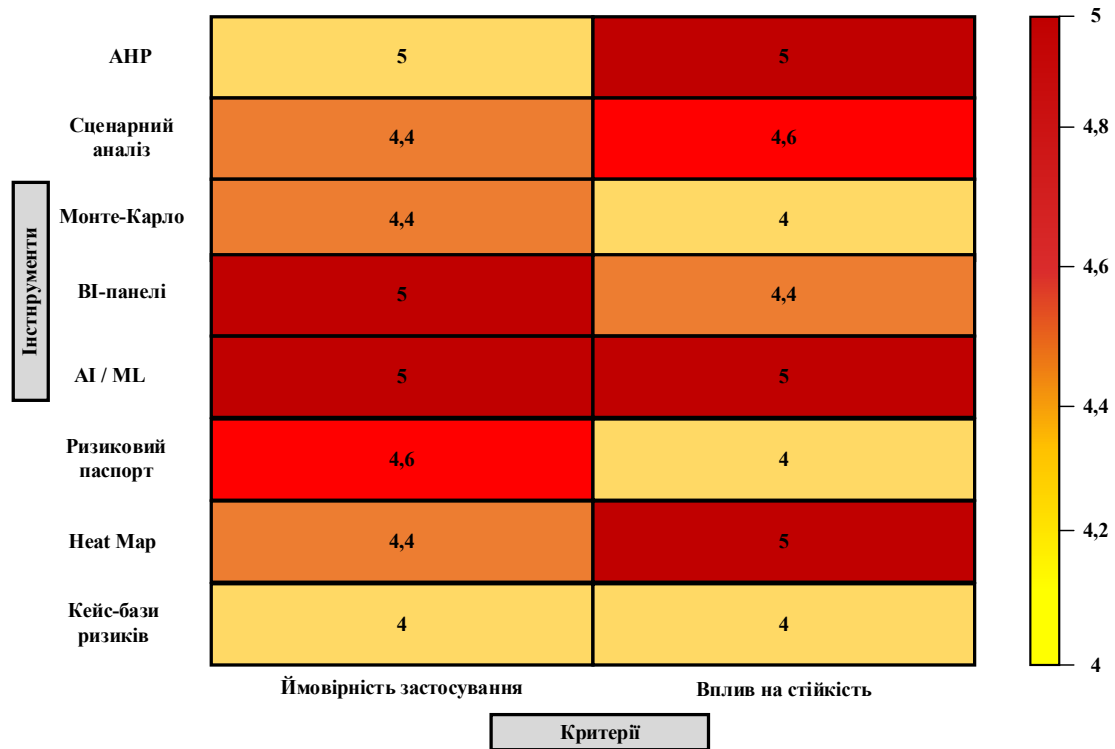


Рис.3. Оцінка аналітичних інструментів за ймовірністю застосування та впливом на стійкість (розроблено авторами на основі [11])

Література

1. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного середовища. – Київ: Університет «КРОК», 2021. – 210 с.
2. Абрамова І.М., Пенська І.О. Особливості методологічного апарату дослідження фінансової стійкості підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 163–168.
3. Базилінська О.Я., Панченко О.І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством // Проблеми економіки. – 2019. – № 1. – С. 89–94.
4. Басюк Т.П., Малінов В.А. Забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 6. – С. 79–81.
5. Давиденко Н.М. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах сучасних викликів та загроз // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 1(1). – С. 350–353.
6. Ю.А. Чуприна Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту/ ГС Петренко, ІМ Гриненко, МЮ Ніколаєва, ВО Поколенко// Управління розвитком складних систем. – 2022. – № 48. – С. 175 – 187.(Збірник входить до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus

7. Гудзь Т.П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства: монографія. – Полтава: ПУЕТ, 2018. – 463 с.
8. Замкевич Б.М. Оцінювання і прогноз фінансової стійкості підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 6. – С. 127–130.
9. Кальченко О. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 2. – С. 320–326.
10. Капчайкіна Є.В. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в Україні // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 161–169.
11. П'ятницька Г. Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7–16.
12. 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.

Mykytchenko Bohdan,
PhD in Economics, Associate Professor **Petrukha Nina.**
Hrohoh Viktor,
Movchan Mykhailo,
Kyiv National University of Construction and Architecture

STRATEGIC TOOLS AND MECHANISMS FOR ENHANCING THE ECONOMIC RESILIENCE OF DEVELOPMENT COMPANIES IN A VOLATILE MARKET

In the current conditions of market instability, the construction sector has become extremely sensitive to the influence of macroeconomic, political, and social factors, which directly affect the resilience of development companies. Economic resilience is a multifaceted phenomenon that combines financial stability, the ability to counter risks, adapt to external fluctuations, and at the same time ensure sustainable growth. Under conditions of high inflation, limited access to financial resources, and growing competition, the application of strategic tools becomes especially important, as it enables not only the optimization of resources but also the forecasting of market trends. Such tools include economic and analytical models, methods of strategic planning, digital forecasting instruments, as well as mechanisms for managing investment flows and risks.

Keywords: development companies; economic resilience; strategic tools; risks; investments; digital technologies; management; competitiveness.

REFERENCES

1. Herasymenko, O.M. (2021). Risk-oriented management of enterprise economic security in an unstable environment. Kyiv: University "KROK". 210 p. {in Ukrainian}
2. Abramova, I.M., & Pienska, I.O. (2016). Features of the methodological apparatus for studying the financial stability of an enterprise. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, (1), 163–168. {in Ukrainian}
3. Bazilinska, O.Ya., & Panchenko, O.I. (2019). Financial stability in the system of strategic enterprise management. *Problems of the Economy*, (1), 89–94. {in Ukrainian}
4. Basiuk, T.P., & Malinov, V.A. (2016). Ensuring enterprise financial stability in an unstable economic environment. *Formation of Market Relations in Ukraine*, (6), 79–81. {in Ukrainian}
5. Davydenko, N.M. (2016). Strategy for ensuring enterprise financial stability in the face of modern challenges and threats. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, 1(1), 350–353. {in Ukrainian}
6. Chupryna, Yu.A., Petrenko, H.S., Hrynenko, I.M., Nikolaieva, M.Yu., & Pokolenko, V. O. (2022). Methodological regulation and analytical-information support of process-oriented management in the modern system of construction development. *Management of Development of Complex Systems*, (48), 175–187. (Indexed in Ulrichsweb {USA}, BASE {Germany}, Index Copernicus {Poland}).
7. Hudz, T.P. (2018). Theory and methodology of forming enterprise financial balance: Monograph. Poltava: PUET. 463 p. {in Ukrainian}
8. Zamkevych, B.M. (2016). Assessment and forecast of enterprise financial stability. *Actual Problems of Economics*, (6), 127–130. {in Ukrainian}
9. Kalchenko, O. (2016). Theoretical aspects of forming a mechanism for managing enterprise financial stability. *Problems and Prospects of Economics and Management*, (2), 320–326. {in Ukrainian}
10. Kapkaikina, Ye.V. (2014). Ensuring enterprise financial stability in Ukraine. *Herald of DSEA. Economic Sciences*, (1), 161–169. {in Ukrainian}
11. Piatnytska, H.T., & Naidiuk, V.S. (2018). Financial stability as a basis for defining the strategic vector of enterprise innovative development. *Investments: Practice and Experience*, (4), 7–16. {in Ukrainian}
12. 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. {in English}