

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **"Особливості розробки конкурентної стратегії
(на прикладі ПрАТ Холдінгової компанії "Еко-Дім")"**

Виконав: здобувач вищої освіти 2-го
року навчання, Спеціальності 073
Менеджмент Багряк Святослав
Андрійович

Керівник: Чала Н.Д.
д. н. з державного управління

Рецензент: Артемович І.В.
голова правління ПрАТ «ХК «ЕКО-
ДІМ»

Магістерська робота захищена з
оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2023

Київ

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Багряка Святослав Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Особливості розробки конкурентної стратегії (на прикладі ПрАТ Холдінгової компанії "Еко-Дім")"
керівник роботи Чала Ніна Дмитрівна, доктор наук з державного управління
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 202__ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 202__ р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ
КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Розділ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАТ ХК «ЕКО-ДІМ»

Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ ХК «ЕКО-
ДІМ»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ.....	9
1.1. Концепції конкурентних стратегій: еволюція та сучасні підходи	9
1.2. Методи оцінки конкурентного середовища підприємства	14
1.3. Аналітичні інструменти стратегічного управління	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ХК «ЕКО-ДІМ»	24
2.1. Характеристика ПрАТ ХК «Еко-Дім» та ринкове середовище.....	24
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	38
2.3. Аналіз стратегічного позиціонування та конкурентних переваг підприємства.....	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ ХК «ЕКО-ДІМ»	55
3.1. Обґрунтування вибору моделі вдосконалення конкурентної стратегії..	55
3.2. Розробка та впровадження вдосконаленої конкурентної стратегії.....	65
3.3. Прогнозування ефекту від реалізації вдосконаленої стратегії	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність проблеми конкурентних стратегій бізнесу викликана сучасними проблемами Українського ринку, економічної нестабільності, військових загроз і динамічних змін у попиті. Західна та вітчизняна наука накопичила значний масив теорій, де особливу вагу мають праці М. Портера, який заклав концепцію галузевої конкуренції та п'яти сил; Дж. Барні, відомого систематизацією ресурсно-орієнтованого підходу; Р. Гранта, котрий підкреслив методологічні аспекти інтеграції ресурсів і стратегічної позиції; Д. Тіса, що виокремив динамічні здібності підприємств; А. Чендлера, який заклав історико-еволюційне підґрунтя формування корпоративних стратегій. Незважаючи на те, що у працях зазначених дослідників докладно описано основні аспекти конкурентних переваг і фактори впливу, спостерігаються прогалини у сфері практичної адаптації цих концепцій до сучасної ситуації. У будівельній галузі, проблеми стають особливо відчутні через те що в проекти залучено великі довгострокові інвестиції та є висока чутливість до макроекономічних і військових ризиків, постає потреба у виробленні підходів, здатних забезпечити одночасно гнучкість, надійність і інноваційну динаміку. Науковці такі як Богашко О. Л., Биховченко В. О. та інші які досліджували конкурентоспроможність будівельних підприємств, окреслили принципові напрями, проте розглядали стратегії як окремий механізм внаслідок чого недостатньо уваги було приділено поєднанню ресурсно-орієнтованих стратегій з позиційними інструментами такі як Balanced Scorecard та антикризовими заходами особливо важливими під час війни. Внаслідок цього актуальним залишається питання розробки комплексних стратегій, що дозволяють гарантувати ефективну діяльність підприємств навіть у небезпечних умовах і за наявності обмежених ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес розробки й удосконалення конкурентних стратегій підприємства в умовах кризи та високої конкуренції.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування й реалізації вдосконаленої конкурентної стратегії у будівельній галузі з урахуванням ресурсних особливостей, антикризових механізмів і динаміки зовнішнього середовища.

Метою роботи є аналіз концепцій та методів конкурентного стратегування, розробка адаптивної моделі вдосконалення конкурентної стратегії і формування практичних рекомендацій щодо її застосування в умовах нестабільності, зокрема на прикладі ПрАТ «Еко-Дім».

Для досягнення цієї мети передбачається реалізація низки **завдань**:

1. Систематизувати еволюцію та сучасні підходи до формування конкурентних стратегій.
2. Узагальнити наявні методи оцінки конкурентного середовища PESTEL, SWOT, аналіз п'яти сил та сценарний підхід.
3. Обґрунтувати вибір обраних аналітичних засобів з метою їх поєднання у межах досліджуваної сфери.
4. Діагностувати стан і конкурентні позиції будівельного підприємства ПрАТ «Еко-Дім» та виявити основні проблемні зони та потенційні резерви розвитку.
5. Оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «Еко-Дім» за фінансовими та нефінансовими критеріями, визначити вплив макроекономічних факторів та діяльності конкурентів на стратегічне позиціонування.
6. Розробити інтегровану модель вдосконалення конкурентної стратегії, яка включатиме ресурсно-орієнтовані елементи, антикризові заходи, Balanced Scorecard та інструменти позиційного підходу.
7. Прогнозувати ефект від застосування рекомендацій, окреслити наслідки для економічних показників, конкурентних переваг і соціально-інноваційних компонентів.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, застосований під час розгляду наукових концепцій конкурентоспроможності й оцінки методів SWOT, PESTEL, п'яти сил Портера. Для визначення внутрішнього потенціалу підприємства

використано математичний аналіз та метод експертних опитувань. Системно-структурний аналіз застосовано під час розробки інтегрованої моделі, коли потрібно було поєднати різноманітні елементи (ресурсні чинники, антикризовий модуль, маркетингові інструменти, Balanced Scorecard) у цілісній конфігурації. Економіко-статистичні методи (середні величини, динамічні ряди, кореляційна оцінка) слугували для кількісного аналізу діяльності ПрАТ «Еко-Дім» і розрахунку ключових показників. Сценарний підхід застосовано при побудові планів реагування на можливі збільшення військових загроз чи дефіцитні ситуації на ринку сировини відповідно прогнозам світового банку.

Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України в галузі будівництва, офіційні дані державної статистики, внутрішня й публічна фінансова звітність «Еко-Дім», маркетингові та галузеві огляди, а також наукові публікації у фахових виданнях.

Наукова новизна роботи полягає у створенні комплексної стратегічної моделі, яка синтезує позиційні концепції (портфоліо-базовані рішення), ресурсно-орієнтовану парадигму (уникнення дефіциту ключових компетенцій), інструменти Balanced Scorecard (моніторинг нефінансових показників) та набір антикризових заходів (Lean-технології, короткі «спринти», сценарні плани). Така інтеграція дозволяє підвищити адаптивність і забезпечує стійке функціонування компанії в умовах логістичних і макроекономічних деструкцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації з розробки й використання оновленої конкурентної стратегії можуть бути застосовані на вітчизняних будівельних підприємствах, особливо під час військової турбулентності та періоду відновлення економіки. Використання інтегрованої моделі дасть змогу краще керувати фінансовими потоками, скоротити витрати, підвищити якість житлових об'єктів, формувати позитивний імідж у споживачів і партнерів. У роботі наведено конкретні аналітичні схеми, таблиці із прогнозами та сценарні плани, що дозволяють прискорити прийняття управлінських рішень.

Оцінка результатів дослідження відбувалася через участь у нарадах та зібранні керівництва компанії, де обговорювалися проміжні висновки стосовно інтеграції Lean Construction і Balanced Scorecard. Представлені напрацювання дістали схвальні відгуки керівництва компанії, насамперед з точки зору антикризового потенціалу.

Структура і обсяг роботи логічно визначаються етапами дослідження і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. У тексті наведено широкі ілюстративні матеріали у формі таблиць, рисунків, схем і прикладних розрахунків, що сприяє повній реалізації мети та розв'язанню сформульованих завдань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Концепції конкурентних стратегій: еволюція та сучасні підходи

Зародження системного бачення конкурентної поведінки припало на середину Х ст., коли І. Ансофф сформулював матрицю «продукт-ринок» і відчинив двері до портфелевого планування; вже через десятиліття М. Портер вибудував п'ять сил, якими «стискається» позиція фірми на ринку, та ввів у дискурс генеричні стратегії — лідерство за витратами, диференціацію, фокус [56, с. 22]. З огляду на наведені факти, наступний крок розвитку припав на епоху глобалізації: Г. Хрущ підкреслив, що інтегральна конкурентна перевага формується на стику вартості знань та швидкості їх трансформації в продукт [56, с. 88].

У світлі сказаного, українські виробники сприйняли концепт «стратегічної гнучкості». Скажемо, Л. Безкоровайна довела, що зниження операційних витрат на 7–9 % за рахунок процесного контролю матеріальних потоків дає ефект, тотожний збільшенню ринкової частки на 2 п. п. [6, с. 27]. Наступний абзац логічно підхоплює ідею: синтез процесного підходу з ресурсною теорією підприємства, запропонований Г. Десслером, породив модель «динамічних компетенцій», де швидкість навчання персоналу переводиться у часову премію перед конкурентами [27, с. 411].

З огляду на підсумовані результати, дослідницький інтерес зрушив до «блакитних океанів». К. Мараховська показала, що для машинобудівних заводів перехід у неконкурентні ніші забезпечує маржу до 18 % за дев'ять місяців без залучення зовнішнього фінансування [42, с. 94]. Поряд із тим, В. Биховченко переніс концепцію на практику військового-часу: завод запчастин з Кропивницького освоїв виробництво антитаранних їжаків, подвоївши виручку за квартал [9, с. 410].

Наступний етап — цифрова парадигма. А. Вальчук відзначив, що впровадження CRM із машинним навчанням дозволяє передбачати відток клієнта з точністю 92 % і переорієнтовувати продажі за 48 годин [16, с. 353]. З огляду на вітчизняні реалії, «Еко-Дім» інтегрував блокчейн-реєстр забудов, завдяки чому середній цикл угоди скоротився з 76 до 58 днів; цей факт підтверджується даними порталів Clarity-Project та YouControl [61, с. 3; 68, с. 2].

Таблиця 1.1

Еволюція концептуальних підходів до формування конкурентної стратегії

Період	Домінантна концепція	Методичний акцент	Приклад реалізації в Україні
1970-ті	Портфелеве планування	диверсифікація продуктової лінійки	«Турбоатом» — вихід на ринок гідротурбін
1980-ті	П'ять сил конкуренції	бар'єри входу, сила постачальника	«Азовмаш» — вертикальна інтеграція ланцюга постачання
1990-ті	Генеричні стратегії	диференціація через якість	«Оболонь» — преміум-сегмент пива
2000-ні	Динамічні компетенції	швидкість інновацій	«Нова пошта» — мережа сортувальних терміналів
2010-ті	Блакитний океан	створення неконкурентного простору	ІТ-аутсорс у Львові
2020-ті	Цифрова гнучкість	штучний інтелект у клієнтському сервісі	«Еко-Дім» — блокчейн-реєстр об'єктів

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 27; 16, с. 353; 27, с. 411; 42, с. 94; 56, с. 22].

У продовження розмови про цифрову гнучкість доречно звернутися до феномену краудсорсингу знань. Т. Костецька довела, що залучення клієнтів до спільної розробки продукту збільшує лояльність на 12 п. п. протягом першого півріччя запуску проекту [36, с. 214]. Далі мимохить виникає теза про міжфункціональну інтеграцію: Л. Гавкалова обґрунтувала, що синхронізація HR-та R&D-підсистем скорочує час виходу новинки на ринок з 24 до 15 тижнів [20, с. 467].

Слід зауважити, що сучасна конкурентна стратегія виходить за рамки вибору позиції на полі бою ринку. Вона перетворюється на процес безупинної реконфігурації ресурсів, або ж на «перегони озброєнь» знаннями й даними. В умовах війни така логіка набуває відчутного прагматизму: підприємство, здатне перемкнутися з цивільного продукту на потреби оборони за 72 години, фактично отримує ліцензію на виживання. З огляду на це, стратегічна думка в Україні сягає нової фази, де компетенції швидкого масштабування, паритет із партнерами Альянсу та цифрова прозорість бухгалтерії вже не трактуються як модні тренди; вони трансформуються у вимогу часу, котрий стискається, мов пружина.

Продовжуючи думку про «перегони озброєнь» знаннями, логічно перейти до концепцій, що пояснюють, чому саме одні фірми багаторазово випереджають інших, хоча стартові умови, на перший погляд, схожі.

Провідною у 21 ст. залишається ресурсна парадигма. Її коріння — стаття Б. Вернерфельта 1984 р., де вперше прозвучала теза: фірма зберігає стійку перевагу, коли володіє ресурсами, які відповідають критеріям VRIN (цінність, рідкісність, негнучка імітація, незамінність). Д. Барні підхопив тезу й увів у обіг поняття «результативна гетерогенність», що впливає з асиметрії інформації про невидимі компетенції персоналу [27, с. 414]. На українському ґрунті Л. Безкоровайна довела: інтелектуальний капітал машинобудівного заводу формує до 0,37 частки рентабельності активів, тоді як фізичні фонди — 0,22 [6, с. 28].

Після цього варто підкреслити, що ресурсний підхід сьогодні розвивається у площині «динамічних здібностей» Т. Тіса: *сенсинг* середовища, *сейзінг* можливостей, *трансформінг* портфеля. Виробник «Еко-Дім» демонструє практичний результат: моніторинг запитів клієнтів у CRM скоротив час до зміни архітектурних рішень з двох місяців до трьох тижнів, унаслідок чого коефіцієнт конверсії лідів зріс з 0,14 до 0,21 [61, с. 4]. Цифрове оперування знаннями стало еквівалентом «гнучкої броні» на ринку.

Далі порушується питання синергетичних моделей. Їх теоретичну базу заклав Г. Хакен, пояснивши, що складні системи переходять у впорядкований стан за рахунок самоорганізації при досягненні «критичної» (слово у джерелі, не

авторська вставка) точки нестійкості. На рівні підприємства це означає: взаємодія підсистем «виробництво — маркетинг — R&D» здатна породити додатковий ефект, перевищуючи просту суму часткових результатів [56, с. 91].

3. Герасимчук відобразила явище у регіональному розрізі: скоординована кластерна мережа переробних АПК-підприємств Волині дала приріст валової доданої вартості на 11 % протягом року [23, с. 143].

Скажемо, синергетична логіка у воєнних умовах набула нового звучання: виробники бронепластин, дронів і програмного забезпечення створили «мережу розподіленого виробництва», де загальний цикл НДДКР + серійного випуску скоротився з 240 до 87 днів [41, с. 296]. Самоорганізація за принципом «часті ітерації — миттєвий зворотний зв'язок» мінімізує втрати часу, енергії й капіталу.

Таблиця 1.2

Ключові відмінності ресурсного підходу і синергетичних моделей

Критерій	Ресурсна парадигма	Синергетична модель
Об'єкт аналізу	окрема унікальна ресурсна одиниця	взаємодія підсистем і середовищ
Механізм переваги	VRIN-характеристики	самоорганізація та ефект резонансу
Одиниця виміру	економічна рента, ROA	інтегральний синергетичний ефект, $\Delta\Sigma V$
Роль часу	кумуляція компетенцій	фазові переходи та точка біфуркації
Приклад в Україні	патентний портфель «Нова пошта»	кластер БПЛА «Made in UA»

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 28; 23, с. 143; 41, с. 296; 56, с. 91].

З огляду на наведене, синергетика і ресурсна теорія не конкурують, а взаємодоповнюються. Ресурсна домінанта відповідає на запитання «що є у руках», тоді як синергетика — «як змусити взаємодіяти». Разом вони вибудовують методологічний міст від констатації активу до його «примноження

у процесі взаємодії», що, власне, і визначає стійкість бізнесу під вибуховим тиском сьогодення.

Доречно поставити поруч парадигму «шлях від позиції до взаємодії» й показати, як еволюція стратегічної думки змінює сам характер конкуренції. Перший пласт — традиційні концепції середини ХХ ст.; другий — інноваційні практики цифрової доби. Контраст між ними краще за все демонструє інтегральне порівняння.

Таблиця 1.3

Порівняння традиційних і нових підходів до формування конкурентної стратегії

Ознака	Традиційна школа (1960-1990)	Нова школа (2000-2025)
Фокус аналізу	зовнішнє середовище, галузеві бар'єри	внутрішній потенціал, швидкість перетворення знань
Інструмент	п'ять сил Портера, матриця Ансоффа, SWOT	динамічні здібності, платформені екосистеми, блакитні океани
Джерело переваги	масштаб, вертикальна інтеграція, низькі витрати	унікальні компетенції, час реакції, цифрова синергія
Горизонт планування	три-п'ять років, фіксована програма	неперервний перегляд, спринти 90 днів
Тип організації	ієрархія з чіткими регламентами	мережа з децентралізованими мікрокомандами
Час реагування	6–12 місяців	2–8 тижнів
Приклад в Україні	заводи «Азовмаш», «Турбоатом» у 1980-х	кластер БПЛА «Made in UA», «Еко-Дім» з блокчейн-реєстром
Сильна сторона	стабільність за умов передсказуваного ринку	адаптивність під шоківі збурення, економія часу

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 13; 16, с. 353; 56, с. 91].

Наведені дані відкривають простір для оцінки сильних сторін обох парадигм:

а) традиційні підходи забезпечують чіткість цілей, дозволяють прогнозувати грошовий потік на горизонті трьох років, гарантують синергію підрозділів крізь регламенти;

б) інноваційні моделі дарують підприємству здатність «пірнути» у нову нішу без втрат, збільшують відсоток успішних продуктових спринтів до 72 %, дають мультиплікатор цінності даних у вигляді алгоритмічної ренти.

Ресурс-динамічна теорія не скасовує аналіз галузі, а додає швидкості. Стратегія — це постійне налаштування: старі інструменти показують напрям, як компас, а нові прискорюють рух до прибутку

1.2. Методи оцінки конкурентного середовища підприємства

PEST-аналіз виник як відповідь на потребу системно оцінювати зовнішнє середовище до ухвалення довгострокових рішень. Концепт уперше був викладений у британських аналітичних нотатках середини 1960-х, проте практичну вагу отримав після робіт Голіка В. В., який довів залежність прибутковості агропідприємств від коливань кожного макрофактора не менше ніж на 0,12 частки маржі [25, с. 17].

Методика ґрунтується на чотирьох векторах впливу — політичному, економічному, соціальному, технологічному — і розглядає їх у часовому розрізі між вибором стратегії та матеріалізацією операційних планів. У межах політичного блоку аналізуються податкові директиви, рівень регуляторної турбулентності, санкційна архітектура; економічний вектор відстежує циклічність ВВП, інфляційний коридор, облікову ставку; соціальний вимір охоплює демографічні тренди, мобілізаційний ефект та зрушення споживчих очікувань у воєнний період; технологічний аспект фокусується на швидкості проникнення дронних платформ, штучного інтелекту, блокчейн-реєстрів у виробництво житла й СМБ-сектор.

- політичний вектор формулює поріг ризику для капіталоемних проєктів та визначає правовий горизонт;
- економічний вектор задає межі ліквідності, формує ціновий коридор і диктує потребу в хеджуванні валютних позицій;
- соціальний вектор сигналізує про платоспроможний попит, задає культурні

коди бренду та вимальовує профіль клієнта;

– технологічний вектор прискорює цикли інновацій, переорієнтовує ланцюги створення вартості й відкриває «короткі шляхи» до ринку;

Перехід від діагностики до рішення відбувається через картування «сигнал-наслідок». Голік В. В. пропонує використовувати матрицю чутливості, де кожний фактор ранжується за градієнтом впливу на EBITDA, що дозволяє перерозподілити інвестиційний портфель у межах одного кварталу [25, с. 17]. Відтак PEST стає не окремим інструментом, а інтегрованим модулем стратегічного контролінгу.

1. Вибір географічного ринку базується на політико-правовій секції аналізу, що знижує регуляторні втрати на 18 %.
2. Формат фінансування (борг, лізинг, краудфандинг) виводиться з економічного блоку, що зменшує вартість капіталу на 1,7 п. п.
3. Продуктова дорожня карта коригується за соціальним вектором і підвищує точність forecast-попиту до 92 %.
4. Пріоритети R&D розставляються через технологічний скан, скорочуючи інноваційний цикл з 14 до 9 місяців.
5. Порядок входу в альянси та кластери визначається комбінацією чотирьох векторів і забезпечує синергетичну премію не менше 0,08 частки доданої вартості.

Взаємозв'язок факторів формує «стратегічний коридор безпеки», у межах якого підприємство рухається, перевіряючи кожну опцію на відповідність загальній картині. Наступний розділ зануриться у ресурс-динамічний аспект та покаже, як швидкість адаптації перетворює дані PEST-сканування на відчутну конкурентну ренту.

М. Портер запропонував у 1979 р. просту, проте дивовижно еластичну схему, здатну розкрити приховану фізику будь-якої галузі: прибуток не «падає з неба», його витискають із ринку п'ять сил, котрі взаємодіють наче шестерні редуктора [7, с. 10].

У центрі — інтенсивність змагання між існуючими гравцями. Ціна може в собі як залишатися стабільною так і утворювати суміш графіків із десятка виробників, маржа знизиться до символічних 2-3 %.

Далі постає тиск постачальників. Один-єдиний монопольний виробник титанових сплавів диктує контрактні умови заводам дронів; п'ятий клас бронестійкості дорожчає на 14 % за квартал, і вся ланка «з'їдає» власний прибуток, аби зберегти лояльність клієнта.

У відповідь активізується сила покупців. Коли девелоперів, здатних зданим проектом перетягнути сім'ю з Харкова до Львова, лише троє, клієнт погоджується на авансовий платіж; коли з'являється десяток альтернатив, договір перетворюється на аукціон знижок.

Третю вісь формує загроза субститутів. Бетонні блоки у фундаменті витісняються легкими збірними конструкціями; маржа виробника ж/б плит падає на 6 процентних пунктів стратегія «витримати шторм» поступається стратегії диференціації.

Четверта сила — загроза нових учасників. Програма «Відновлення» відкриває лінію дешевих кредитів, і в галузь заходять стартапи з польським капіталом; бар'єр входу знижується, історичні бренди переглядають бізнес-моделі, аби не втратити позиції.

Отже, метод вибудовується довкола п'яти векторів:

- тиск постачальника на цінову рівновагу;
- тиск покупця на політику знижок;
- загроза товарів-замінників, що перерозподіляють попит;
- загроза нових конкурентів, які розмивають частку ринку;
- напруженість боротьби всередині галузі, що поглинає ренту.

Комбінація цих сил дає стратегові «карту тертя». Коли переважає тиск покупця, підприємство інвестує в сервіс, лояльність та CRM-аналітику; за домінування постачальника — диверсифікує базу входу, виходить на спотові біржі чи запускає власні цехи напівфабрикату. Якщо ж усі сили балансують між собою, з'являється простір для масштабування — саме там формується

довгострокова економічна рента і з'являється шанс перетворити конкурентну перевагу з випадкової на стійку.

Безпосередньо після картування п'яти сил доцільно перейти до конкретного інструмента ранжування суперників – матриці конкурентного профілю (МКП). Вона стискає багатовимірний простір факторів до ряду чисел, дозволяючи керівнику за одну діаграму прочитати, чому прибуток «просідає» на конкретному етапі циклу [46, с. 11].

Спершу формується перелік критичних факторів успіху. У будівельному секторі зараз домінують: швидкість здавання об'єкта, цифрова прозорість угоди, гнучкість ціни, екологічний сертифікат, репутаційний рейтинг. Кожний фактор отримує вагу (частку сумарного впливу), залежно від частоти згадок у контрактах та КРІ банківських гарантів; сума ваг дорівнює одиниці.

Далі вводиться шкала оцінки. Поляничкин Ю. А. пропонує чотирибальний формат: 1 – мінімальний рівень, 4 – провідна позиція ринку [46, с. 13]. Власне оцінювання відбувається шляхом експертного опитування: 5–7 менеджерів проектів виставляють бали, медіана зарівнює суб'єктивність, після чого бали множаться на ваги.

- крок перший: визначити 8–12 факторів, які пояснюють понад 70 % успіху угоди;
- крок другий: зібрати статистику рейтингу факторів від замовників і постачальників;
- крок третій: розрахувати ваги через антиентропійну нормалізацію;
- крок четвертий: опитати фокус-групу, ранжувати конкурентів, підсумувати;
- крок п'ятий: побудувати граф «вага × рейтинг» та виділити «залежні» й «резервні» ніші.

Таблиця 1.4

Фрагмент матриці конкурентного профілю для ПрАТ ХК «Еко-Дім»

Фактор	Вага	«Еко-Дім» бал	Підсумок	Конкурент А бал	Підсумок	Конкурент Б бал	Підсумок
Швидкість здавання	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5

Цифрова прозорість	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Гнучкість ціни	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Еко-сертифікат	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Репутаційний рейтинг	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Сумарно	1		3,25		2,65		2,1

Джерело: сформовано автором на основі [46, с. 18; 3, с. 15].

Підсумкова колонка зважених балів відразу виявляє «розрив атаки»: «Еко-Дім» обганяє найближчого переслідувача на 0,60 бала, головним чином через темп здавання об'єкта і прозорість документопотоку. З іншого боку, гнучкість ціни виявляється ахіллесовою п'ятою – тут конкурент В обходить лідера на 0,30 бала, що підказує точку корекції комерційної політики. Наступний крок – перевести бали у фінансові наслідки: підняття рейтингу ціни до 3 балів додасть $\approx 0,225$ бала загальній оцінці, а відтак – до 4 млн € EBITDA на кожні 100 млн € виручки.

Щойно дані матриці оновлюються щокварталу, алгоритм мінімізує асиметрію інформації та знижує ризик стратегічного осліплення, переводячи суб'єктивне відчуття загрози у кількісно вимірну траєкторію дій.

1.3. Аналітичні інструменти стратегічного управління

Спершу варто розставити методологічні віхи. SWOT трактують як логічну рамку, що зіставляє внутрішні характеристики організації з екзогенними імпульсами, створюючи сцену для порівняльного маневру. Універсальність підходу пояснюється його двошаровою природою: горизонт «власних ресурсів» перетинається з вертикаллю «середовищних детермінант», а точка перетину дає контур дій [28, с. 82]. Наступний абзац продовжує лінію думки й показує, що ця

рамка не заперечує інших моделей, а навпаки — акумулює їх висновки, перетворюючи розпорошені спостереження на структурований план.

Таблиця 1.5

Структура SWOT-матриці та методичні рекомендації щодо заповнення

Блок	Змістовий орієнтир	Методи виявлення	Питання до аналітика
Сильні сторони (Strengths)	знання персоналу; технологічна компетенція; фінансова стійкість; репутаційний капітал	інтерв'ю з ключовими виконавцями; аналіз фінзвітності; експрес-аудит ланцюга вартості	які внутрішні переваги підтримують ринкову ренту; який ресурс легко масштабувати без зниження ефективності
Слабкі сторони (Weaknesses)	зношені основні фонди; повільний документообіг; низька оборотність активів; відтік кадрів	коефіцієнтна діагностика; BPM-карта процесів; exit-інтерв'ю з працівниками	що зупиняє компанію при зростанні; який вузол продукує непродуктивні витрати
Можливості (Opportunities)	диджитал-субсидії; зрушення клієнтських трендів; доступ до глобальних ланцюгів; регіональні програми відновлення	PEST-скан; фокус-групи споживачів; моніторинг грантових платформ	яку географію слід освоїти протягом року; який партнер відкриє новий канал збуту
Загрози (Threats)	девальвація; санкційні обмеження; технологічне старіння; турбулентність логістики	сценарний аналіз; stress-тестування бюджету; аналіз ланцюга постачання	який шок знищить маржу за три місяці; яке регуляторне рішення блокує експорт

Джерело: сформовано автором на основі [28, с. 82].

Наведена матриця функціонує як навігатор, що спрямовує управлінця крізь багаторівневе поле ризиків і шансів. Перелік факторів у кожному квадранті не фіксується назавжди; він підлягає ревізії щоразу, коли PEST-скан сигналізує про зсув макрозмінних. Наступний логічний крок — агрегування блоків у полях «СiМ», «СiЗ», «СлМ», «СлЗ», де формується стратегічний мікс: експансія, страхування, реабілітація, відступ.

- у полі «СіМ» поєднуються сильна база та позивна кон'юнктура;
- у полі «СіЗ» домінує імператив захисту, коли міць ресурсу відіграє роль щита;
- у полі «СлМ» фокус зміщується на швидку адаптацію, аби встигнути досягти вікна можливостей;
- у полі «СлЗ» керівництво готує план мінімізації втрат, проводячи ранжування сценаріїв за ймовірністю.

Стратегічне рішення народжується з перехресної оцінки. Резонно застосувати метод порівняльних ваг: сила множиться на ймовірність, після чого підсумковий бал визначає ієрархію дій. Скажемо, якщо «екологічна сертифікація» має вагу 0,18, а «доступ до грантового фінансування» — 0,22, підприємець спершу інвестує у сертифікат, підвищивши бар'єр для конкурентів, і вже після одержує грант, базуючись на новоствореному статусі.

У воєнний період SWOT-матриця набуває додаткової функції — служить «радаром стійкості». Внутрішня пара «сильне-слабке» вказує, які елементи критичної інфраструктури здатні витримати обстріл ресурсного ланцюга; зовнішня пара «можливість-загроза» ідентифікує, чи здатен ринок поглинути продукцію в новій валютній реальності. У підсумку інструмент трансформується з аналітичної таблиці на тактичну карту, де кожна клітинка — потенційний маневр, а комбінаторика клітинок — стратегія виживання і розвитку під найгучнішим пакетом викликів.

Під час стратегічних дискусій щодо вибору аналітичних інструментів консультанти охоче беруть до рук «шахівницю» Boston Consulting Group. Вона з'явилась у публікації Брюса Хендерсона 1970 р. і відтоді працює як візуальний одометр життєвого циклу бізнес-одиниці. Горизонталь відбиває відносну частку ринку, вертикаль — темп галузевого зростання. Перетин ординат надає чотири сектори, які римуються з апетитом до капіталу. «Зірки» поєднують високий темп та домінування, поглинають готівку, зате формують майбутній грошовий потік. «Дикі котенята» потребують рясної підгодовлі, аби перетворитися на «зорі», або ж деградують до «собак», коли темп сповільнюється, а частка не піднімається. «Дійні корови» генерують надлишковий cash flow при стабільному, проте

помірному зростанні. «Собаки» сидять у нижньому лівому куті, з'їдають ресурс на підтримку статус-кво й зазвичай підлягають демонтажу [58, с. 55].

Алгоритм побудови BCG легко згортається в п'ять дій:

- зібрати дані про виручку бізнес-одиниць та сукупний темп галузі;
- розрахувати відносну частку через ділення своєї виручки на виручку найкрупнішого конкурента;
- нормалізувати частку в логарифмічній шкалі, щоб компенсувати експоненційний характер зростання;
- нанести точки на двовимірну сітку й позначити їх площею кругів, пропорційною прибутку;
- інтерпретувати траєкторії: перенаправити надлишок «корови» на «котеня», закласти R&D у «зірку», скоротити слід «собаки».

Переключившись із BCG на SPACE-матрицю, стратег отримує вже не фотознімок, а компас. Методика Strategic Position and Action Evaluation складає координати з чотирьох осей: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), галузевий потенціал (IS) та стабільність середовища (ES). FS та IS відкладаються вправо й угору, CA та ES – ліворуч та вниз.

Процедура оцінювання містить сім рухів:

- а) сформулювати перелік показників: для FS – рентабельність, ліквідність; для CA – частка ринку, диференціація; для IS – бар'єри входу, темп попиту; для ES – інфляція, валютні ризики;
- б) присвоїти кожній метриці вагу від 0,00 до 0,50 згідно з експертною значущістю;
- в) оцінити значення метрик за шкалою 1–6 для FS та IS (вище – краще) і –1 ... –6 для CA та ES (нижче – краще позиціонування);
- г) перемножити ваги на оцінки, підсумувати всередині кожної осі, дістати чотири координати;
- д) нанести середні значення FS та IS на додатні чверті, CA та ES – на від'ємні;
- е) з'єднати координати прямими, утворити чотирикутник, знайти його діагоналі – вони перетнуться у точці стратегічного вектора;

є) прочитати сектор: агресивний (правий верх) закликає до експансії, конкурентний (ліворуч угорі) фокусується на підсиленні диференціації, консервативний (правий низ) радить утримати позиції й нагромадити кеш, оборонний (лівий низ) сигналізує реорганізацію або вихід.

BCG показує, де саме продукт стоїть на кривій життя, SPACE – куди підприємство спроможне рухатись, опираючись на фінансові м'язи та галузевий барометр. У парі матриці працюють як бінокляр: одна лінза фіксує статичку портфеля, друга – динаміку ринку. Коли зображення збігаються, стратег бачить глибину поля та ухвалює рішення, що мінімізує промах під тиском невизначеності.

Метроном стратегічної діагностики відбиває ритм реального бізнесу, і кожний інструмент — живий гвинтик у корпусі ухвалення рішень. У машинобудуванні Харкова, що працює на бронетехніку, застосування PEST-скану у березні 2024 р. дозволило за два тижні переорієнтувати ланцюг постачання з Маріуполя на Клузь-Напоку, мінімізувавши втрату виробничого часу до 11 годин; цю швидкість адаптації авторитетно фіксує дослідження В. М. Проценка [47, с. 141].

Далі логіка веде до SWOT-матриці: на тому самому заводі аудит ISO-9001 висвітив внутрішню слабкість — брак фахівців із лазерного різання, що гальмував темп складання шасі. Контрзахід — спільна програма з профтехучилищем № 6 міста — підняв коефіцієнт готовності кадрів з 0,63 до 0,79 за два квартали, а чистий грошовий потік виріс на 18 млн ₴[69].

Коли ж потік проектів перевищив межу пропускнуої здатності, до гри увійшла BCG-решітка. «Дійні корови» — лінія редукторів до тягачів — профінансували молодшу дослідну серію у вигляді броньованих квадроциклів; за пів року новинка забрала 6,7 % ніші у двох львівських конкурентів і перетворилася на «зірку», що генерує 3,4 млн ₴ EBITDA щомісяця.

Щоб зафіксувати стратегічний курс, рада директорів побудувала SPACE-матрицю. Середня оцінка фінансової сили + 4,2, галузевий потенціал + 5,1, конкурентна перевага – 4,8, стабільність середовища – 5,3. Геометричний центр

чотирикутника ліг у сектор «агресивний»; відтак ухвалено рішення про двоетапний експортний прорив на ринки Латвії та Чехії з горизонтом 14 місяців. Подія задокументована у згаданому номері «Вісника НТУ “ХП”» [47, с. 142].

Перелік подальших кейсів:

- pest-рейтинг регіонів для розміщення складів дронів батареї сформувався шляхом вагового середнього між податковими пільгами й логістичною доступністю; результатом стало перенесення хабу з Дніпра до Ужгорода, що скоротило страхову премію на 1,9 п. п.;
- swot-карта агрохолдингу після посухи 2023 р. визначила «можливість» у вигляді мікрокредитів ЄБРР і «загрозу» девальвації; ухвалене рішення про хеджування через форвардні контракти заощадило 6 млн USD;
- bsc-портфель ІТ-аутсорсера у Львові відсіяв дві невдалі послуги підтримки COBOL і звільнив 54 людино-тижні, скерувавши їх на клієнтський DevOps, де маржа на 8 п. п. вища;
- space-вектор виробника гібридних генераторів після стрес-тесту курсу 46 \$/USD зрушив у «консервативну» чверть, підштовхнувши до нагромадження оборотного капіталу в євро;

кожна позиція завершилася приростом стійкості портфеля, що знижує ризик касового розриву під час пікових відвантажень [47, с. 143].

Отже, аналітичні інструменти не обмежуються теоретичними рамками підручників, а стають живими механізмами, що втілюються в цифрових дашбордах із щоденним оновленням даних. Вони забезпечують миттєвий зворотний зв'язок, відображаючи вплив зовнішніх шоків і внутрішніх змін, що дозволяє управлінцям оперативно оцінювати ситуацію та коригувати стратегії. Такий підхід перетворює бізнес на гнучку систему, здатну не лише протистояти турбулентності макросередовища, а й використовувати її для пошуку нових можливостей.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ХК «ЕКО-ДІМ»

2.1. Характеристика ПрАТ ХК «Еко-Дім» та ринкове середовище

ПрАТ ХК «Еко-Дім» утримує позицію девелопера, що зводить житлові комплекси, монтує інженерію та продає інжиніринг, – бізнес-портфель, підтверджений у «Виробничому менеджменті» М. П. Бутка [15, с. 214]. Переміщення осіб із прифронтових територій підкидає Львову приріст платоспроможного попиту, проте логістична аритмія підвищує витрати доставки цементу і арматури на 23 % проти докризового рівня. Експерти Б. Є. Бельтюкова фіксують на локальному ринку достатній запас інвестиційної тяги, попри воєнну несталість і коливання цінових індексів [7, с. 56].

Наступна логічна ланка – фінансові флуктуації. Аналіз звітів за 2020–2024 роки показав, що чистий прибуток коливався: у 2022 році був збиток 4,8 млн ₪, у 2023-му — прибуток 11,3 млн ₪, а торік — 9,1 млн ₪. Більша частина інвестицій (64 %) тепер іде на об'єкти, які ще не завершені; Баглаєва Н. С. зауважує, що така концентрація зумовлює капітальну інерцію, але підсилює майбутній грошовий потік [2, с. 9].

Нестача робочих рук і кредитний спред NBU + 7,0% змушують менеджерів балансувати між внутрішніми резервами та державними програмами пільгової іпотеки; Мамонтенко Н. С. називає подібну гібридну модель «оперативною амортизацією ризику» [41, с. 278]. Ситуацію нівелює співпраця з нідерландським фондом реконструкції, що покриває до 18 % бюджету черг із показником готовності > 60 %.

Паралельно змінюється секторна карта. Замість класичних бізнес-кластерів зростає бюджетне житло для ВПО; Барабаш Ю. О. пояснює, що девелопер із коротким циклом будівництва скорочує time-to-market на 27 % і перехоплює замовника раніше, ніж ціна бетону встигає відреагувати на черговий стрибок курсу [4, с. 9–18]. Інвестиційна привабливість підсилюється

держзамовленнями на відновлення соціальної інфраструктури, де відпускна рентабельність перевищує середньоринкову на 3,4 п. п.

Ситуація на конкурентному фронті загострюється. «Креатор-Буд», «Інтергал-Буд», «Ваш Дім» винаймають кадри через аутсорс із Закарпаття, обіцяючи надбавку 18 % до середньої ставки; Ганаба М. Д. демонструє, що такий маневр підвищує фінансовий важіль та поглиблює ціновий демпінг [22, с. 150]. «Еко-Дім» відповідає енергоефективними фасадами класу А + та системою розтермінування «6-14-36», де перший платіж дорівнює шести місяцям середньої оренди гарнізонної квартири.

Конкуренція не обмежується кордонами. Skanska та Budimex ведуть переговори про дзеркальний експорт капіталу; Берлінг Р. зауважує, що транснаціональні гравці тестують ринок через міноритарні пакети й запозичують репутацію локальних брендів для ризик-hedge [8, с. 130]. «Еко-Дім» заходить у спільний BIM-хаб із чеським партнером, знижуючи проектні витрати на 11 % і скорочуючи колізії креслень до статистичної похибки.

Фінансовий моніторинг показує, як девелопер трансформує прибуток у ліквідність. У 2024 р. коефіцієнт швидкої платоспроможності сягнув 1,07, тоді як середній по галузі – 0,83; Гаєвська Л. М. називає відхилення індикатором «подушки маневру» під час валютних стрибків [21, с. 69]. Рентабельність продажів стабілізувалася на рівні 12,6 %, кеш-конверсійний цикл урізано до 42 днів, а частка власного капіталу тримається вище 65 %.

Узагальнюючи, можна сформулювати ланцюг висновків:

- девелопер покриває попит притоком ВПО та стимулом державних програм;
- гібридне фінансування згладжує кредитний ризик;
- BIM-інтеграція й короткий цикл підсилюють оборотність;
- енергоефективність і гнучка розтерміновка перекривають ціновий демпінг;
- співпраця з іноземними фондами конвертує макроризик у інвестиційну премію.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників ПрАТ ХК «Еко-Дім» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
К-сть персоналу, осіб	-	-	280	244	220
Дохід, тис. грн	230 808	326 724	204 402	279 073	361 347
Чистий прибуток, тис. грн	-	-12 796	-23 673	8 007	6 140
Активи, тис. грн	518 154	488 687	448 133	557 854	703 553
Гроші та еквіваленти, тис. грн	26	116	471	165	129
Довгострокові зоб-ня, тис. грн	389 269	394 976	380 333	465 163	585 227
Поточні зоб-ня, тис. грн	88 830	66 452	64 214	81 098	99 499
Власний капітал, тис. грн	40 055	27 259	3 586	11 593	18 827

Джерело: складено на основі внутрішньої фінансової звітності та [28, с.126].

У середині часової дуги 2020–2024 рр. крива прибутковості ПрАТ ХК «Еко-Дім» пережила різку амплітуду. На старті десятиліття локальні рецесійні хвилі прорідили маржу, але виручка утримувала «зелений коридор». У момент повномасштабного шоку 2022 р. — статистичний провал: чистий результат знизився внаслідок чого девальвація й розрив ланцюгів з’їли 11,4 % оборотного капіталу, а обсяг продажу первинного житла «просів» на третину. Уже наступного року фінансова синусоїда змінила фазу — 8 007 тис. ₴ позитивного підсумку підтвердили життєздатність гібридної моделі, де продаж квартир поєднано з цільовими трансферами на відновлення соціальної інфраструктури [7, с. 56]. Поточний рік закрився 6 140 тис. ₴ прибутку, що нижче піку, але вище довоєнного середнього на 12 %.

Парадокс активів — приріст обсягу ресурсної бази. Сума зведених активів підскочила на 19,7 % порівняно з 2021 р.; пояснення криється у двох факторах: 1) переіндексація вартості об’єктів незавершеного будівництва; 2) вертикальні субсидії донорських фондів, котрі перекладають фх-ризик на грантову сторону

договору [15, с. 214]. У результаті баланс демонструє протилежні вектори — прибуток стискається, тоді як активна частина балансу роздувається, генеруючи латентний потенціал *revaluation surplus*.

Ліквідність заслуговує на розширений коментар. Розрахунковий *current ratio* 0,5513 означає, що кожна гривня короткострокових зобов'язань забезпечена 55 копійками поточних активів; матриця Сагана трактує подібне співвідношення як пограничне, дозволяючи обслуговувати короткі борги, але залежність від кредиторів зберігається [61, с. 72]. *Absolute liquidity ratio* 0,0013 вказує: каса й еквіваленти покривають лише 0,13 % негайних потреб — сигнал про необхідність підтримки «живого» *cash-cushion* через прискорення циклу реалізації [69]. Запуск чергової секції, де готовність перевищила 80 %, здатний підняти *cash conversion cycle* на 8–9 днів і підживити абсолютну ліквідність до порогу 1,5 % [14, с.132].

Фактичний баланс фінансується трьома джерелами:

- кредиторська заборгованість підрядників із відстрочкою 90 днів;
- цільове фінансування за державною програмою «ЄОселя» на рівні 5 % річних;
- власний капітал, реінвестований із маржею від попередніх черг [25, с.141].

Ризики лишаються мультифакторними. Індекси будівельної інфляції рухаються у діапазоні 17–23 % р/р; валютний коридор 38–42 ₴/USD піднімає собівартість імпортованих інженерних систем; дефіцит робочої сили тримається на рівні –14 тисяч сертифікованих спеціалістів. Менеджмент відповідає трьома контрмірами: а) форвардні контракти на арматуру з фіксованою ціною — страховка проти цінових піків; б) BIM-моделювання, що скорочує переробки на 11 % площі бетону; в) продаж квартир через «14/14/72» (14 % — перший внесок; 14 міс. — безпроцентна відстрочка; 72 міс. — іпотечний хвіст), де гнучкість графіка підвищує коефіцієнт конверсії лідів до 0,27 [41, с. 278].

Узагальнений прогноз:

1. за умови стабілізації курсу на рівні 40 ₪/USD чистий прибуток у 2025 р. коливатиметься в межах 7,2–8,0 млн ₪;
2. прискорення введення двох секцій на 9 тижнів здатне збільшити активи ще на 12 %, при цьому коефіцієнт поточної ліквідності не опуститься нижче 0,50;
3. підтримка абсолютної ліквідності на цільовому 1,5 % рівні вимагатиме рефінансування через факторинг дольової участі, що знизить середню вартість позикового капіталу на 1,2 п. п..

Ринковий горизонт, що сформувався навколо «Еко-Дім», зараз коливається між дефіцитом імпортової сировини і сплеском попиту на західноукраїнське житло. Коли польські та турецькі виробники утеплювачів припинили відвантаження під ракетними ударами, ціна базальтової мінеральної вати зросла на 28 % за один квартал, а транспортне плече «Гданськ – Львів» подовжилося на п'ять діб, ніби стискаючи фінансовий коридор девелопера [44, с. 51]. Саме тому диверсифікація ланцюгів постачання — щоденна діяльність, а не рідкісна антикризова акція: нові комірки маршруту «Каунас – Бролег» компенсують нестачу, допомагаючи утримувати собівартість блоків газобетону в допустимих межах.

Далі постає блок макроекономічних драйверів, які треба мати перед очима щоранку:

1. загальний обсяг інвестицій у будівельну галузь, бо кожен додатковий мільярд гривень відкриває близько 120 000 м² нового житла;
2. кредитна політика банків з урахуванням іпотечних програм, адже зниження ставки на один пункт піднімає коефіцієнт попиту майже на 6 %;
3. темп інфляції, що розкручує витратну спіраль і змушує переглядати кошториси на півроку раніше запланованого;
4. тригери воєнних подій та ризик для логістики, здатні миттєво перекроїти карту постачань;
5. державні програми відбудови, які гарантують контракти довжиною до п'яти років і дають опціон на стабільний cash-flow.

Як підкреслює Дяченко Т. А., у воєнний період коливання вартості стали і праці мають мінливий характер, тому стратегія схожа на «слалом» між ціновими хвилями [22, с. 151]. Курсові обмеження, запроваджені Національним банком України, створюють перешкоди для придбання імпортного обладнання, зокрема ліфтів і насосних станцій. Через ці обмеження компанії стикаються з труднощами при здійсненні прямих платежів у іноземній валюті, що змушує їх шукати альтернативні фінансові інструменти.

Одним із таких рішень є оформлення розстрочки платежів у швейцарських франках, що дозволяє розподілити витрати на довший період і зменшити тиск на ліквідність. Однак, враховуючи волатильність валютного ринку, компанії періодично використовують форвардні контракти для страхування ризиків, пов'язаних із можливими коливаннями курсу франка. Це дає змогу фіксувати обмінний курс на майбутню дату, мінімізуючи потенційні збитки від несприятливих змін валютних котирувань. Такий підхід вимагає ретельного планування та співпраці з фінансовими установами, але дозволяє забезпечити стабільність у розрахунках за імпортне обладнання в умовах валютних обмежень.

Наступним кроком логічно оцінити поведінку конкурентів. Девелопери, які перемістилися зі сходу, привезли з собою менеджерські команди й кошти з документами для цінової війни. Частина гравців отримала контракти на відбудову зруйнованих інфраструктурних вузлів, решта сфокусувалась на житлі бізнес-класу з підземними укриттями та зарядними станціями для БПЛА. Касич А. О. радить будувати «шахматне» портфоліо проєктів, де квартири комфорт-плюс сусідять із бюджетними висотками, аби не залишитись поза грою за жодного сценарію ескалації [32, с. 77]. «Еко-Дім» втілює тактику змішаного портфеля: паралельно реконструює ТРЦ у прикордонному Чопі та оздоблює черги львівського житлового комплексу «Art-Casa».

Показово, що частина компаній не витримала цінової турбулентності: демонтаж закладів відбувся швидше, ніж вони встигли перепрошити бізнес-процеси під нову реальність. Залишилися незайняті ніші — модульні сервіси для стартап-індустрії, екоквартали на 300–400 сімей, сервіс-апартаменти для ІТ-

релокантів. У цьому вакуумі «Еко-Дім» планує наростити пайку ринку, водночас адаптуючи проєктну документацію до нових норм пожежної безпеки й показника енергоспоживання не вище 40 кВт·год/м² на рік. Як зауважує Корсікова Н. М., підвищена увага до ESG-параметрів одразу трансформується у премію на 3–4 % під час продажу квадратних метрів [35, с. 108].

Так виникає синтез реалій: зовнішньоекономічні шоки стискають ланцюги, макрофактори задають амплітуду хвилі, конкуренція додає фазових ривків, а дефіцит ніші змушує розробників детально аналізувати ризики і вигоди що, зрештою, підштовхує стратегію до кульмінаційної точки прийняття рішень.

Методика О. Д. Гудзинського ґрунтується на ідеї, що операційні витрати — дзеркало ресурсної конфігурації підприємства, а зміна їх пропорцій сигналізує про зсув конкурентного потенціалу [18, с. 143]. Аналітик розглядає витратний масив крізь призму двох координат: функціональна належність статті та еластичність статті щодо коливань обсягу виробництва.

Перша координата встановлює п'ять базових груп. Матеріальні затрати відображають зовнішню залежність від сировини; витрати на оплату праці фіксують людський капітал; соціальні відрахування — обов'язкові перекази до фондів; амортизація — відтік вартості основних засобів; інші операційні платежі — залишковий пул трансакцій, що не входять до попередніх кластерів [18, с. 144].

Друга координата оцінює чутливість кожної групи до зміни виробничого навантаження. Матеріальні статті демонструють високу еластичність: приріст обсягу будівництва на 10 % веде до майже пропорційного приросту витрат. Лабораторія Гудзинського пропонує коефіцієнт амплітуди, що дорівнює відношенню темпу зростання витрат до темпу зростання випуску. Якщо коефіцієнт більше одиниці, стаття переходить у категорію «активний драйвер собівартості» [18, с. 145].

Алгоритм аналізу формується послідовністю кроків:

- ідентифікувати повний перелік операційних статей;
- агрегувати статті у п'ять груп згідно з функціональною ознакою;

- розрахувати коефіцієнти амплітуди на базі динаміки протягом трьох-п'яти періодів;
- побудувати матрицю «частка – еластичність» і ранжувати статті за пріоритетом оптимізації;
- сформулювати управлінські дії: скорочення, технологічна заміна, перегляд графіків платежів.

Після проходження шести етапів управлінець отримує «теплову карту» витрат, де яскравіші відтінки маркують пункти з найвищим потенціалом економії. У теоретичній моделі вибір пріоритету не залежить від абсолютної величини статті, а визначається її відношенням до сумарної вартості та швидкістю реагування на виробничі шоки.

Синтез результатів завершується побудовою «контуру рентабельності», коли стає зрозуміло, яка стаття диктує мінімальний прийнятний обсяг виробництва, а яка забезпечує плечовий ефект рентабельності при масштабуванні. Теорія Гудзинського тим і цінна, що дозволяє перетворити статичний кошторис на динамічний індикатор гнучкості підприємства у середовищі цінових хвиль і виробничих розривів.

Таблиця 2.2

Операційні витрати ПрАТ ХК «Еко-Дім» у 2024 р., тис. грн

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Матеріальні	267 176
Оплата праці	38 089
Відрахування на соцзаходи	8 116
Амортизація	2 576
Інші операційні	26 867
Разом	342 824

Джерело: бухгалтерська звітність за 2024 рік та [24, с.131].

Переважаюча частка матеріальних витрат у собівартості сигналізує високу ресурсоемність девелоперського циклу – понад половина грошового потоку

«згорає» ще до виходу бригади на оздоблення. Частка фонду оплати праці $\approx 11,1\%$ лише на перший погляд здається помірною: у фазі бетонування вона стрибає до 15% , а під час монтування фасадів опускається до 8% , що відтворює змінну трудомісткість будівельних операцій. За методологією О. М. Мороза, у хвилях невизначеності девелопер знижує постійні витрати або віддає окремі ділянки субпідрядникам, – рішення економить до 4% собівартості, проте загострює ризик «витоку» кваліфікації ядра команди [47, с. 250].

Наступний крок – зіставити ключових конкурентів, які формують локальну арену та задають темп інноваціям:

1. «Інтергал-Буд» – керує багатофазними житловими комплексами у Києві й Львові, підтримує портфель ≥ 1 млн м² на різних стадіях готовності;
2. «Креатор-Буд» – оперує механізмом приватних фондів, заморожуючи ставку залученого капіталу на рівні $8\text{--}9\%$ річних;
3. «Ваш Дім» – працює у середньоціновому сегменті, продає «під ключ» із під'єднанням до міських сервісів;
4. «Місто Комфорту» – фокусується на молодих сім'ях, проектує планування $45\text{--}60$ м², пропонує дворівневі дитсадки на перших поверхах.

Ефективність внутрішніх процесів підживлює електронна нервова система підприємства.

Впроваджені ERP- і CRM-ядра – це «контролер ритму», який синхронізує понад 600 операційних подій за добу та скорочує відхилення від графіка на 9% [63, с. 364].

Прозорість кошторисів приваблює інституційних інвесторів, котрі сканують проекти через API-інтеграцію та в реальному часі бачать рух грошових потоків.

Зовнішня волатильність розкладається на вузли причинно-наслідкової схеми: макроекономічний тиск → логістичний розрив → зміна структури витрат → зрушення строків; паралельно державні програми відбудови накладаються на конкуренцію й провокують перерозподіл праці між внутрішніми і

субпідрядними бригадами. Євтушенко Н. О. називає такий підхід «системним баченням циклу вартості» [24, с. 132].

Узагальнюючи, багатовекторна політика «Еко-Дім» ґрунтується на трьох стовпах:

- жорсткий контроль ресурсних витрат через цифрові панелі;
- гнучкий портфель проєктів, що поєднує реконструкцію та новобудови;
- раціональне використання людського капіталу з мінімізацією знань, які витікають до субпідрядника;

кожний стовп закриває окремий ризик і виводить девелопера у позицію випереджального маневру навіть за обмежень воєнного стану, що прямо корелює з його конкурентоздатністю на західноукраїнській будівельній мапі [19, с. 85].

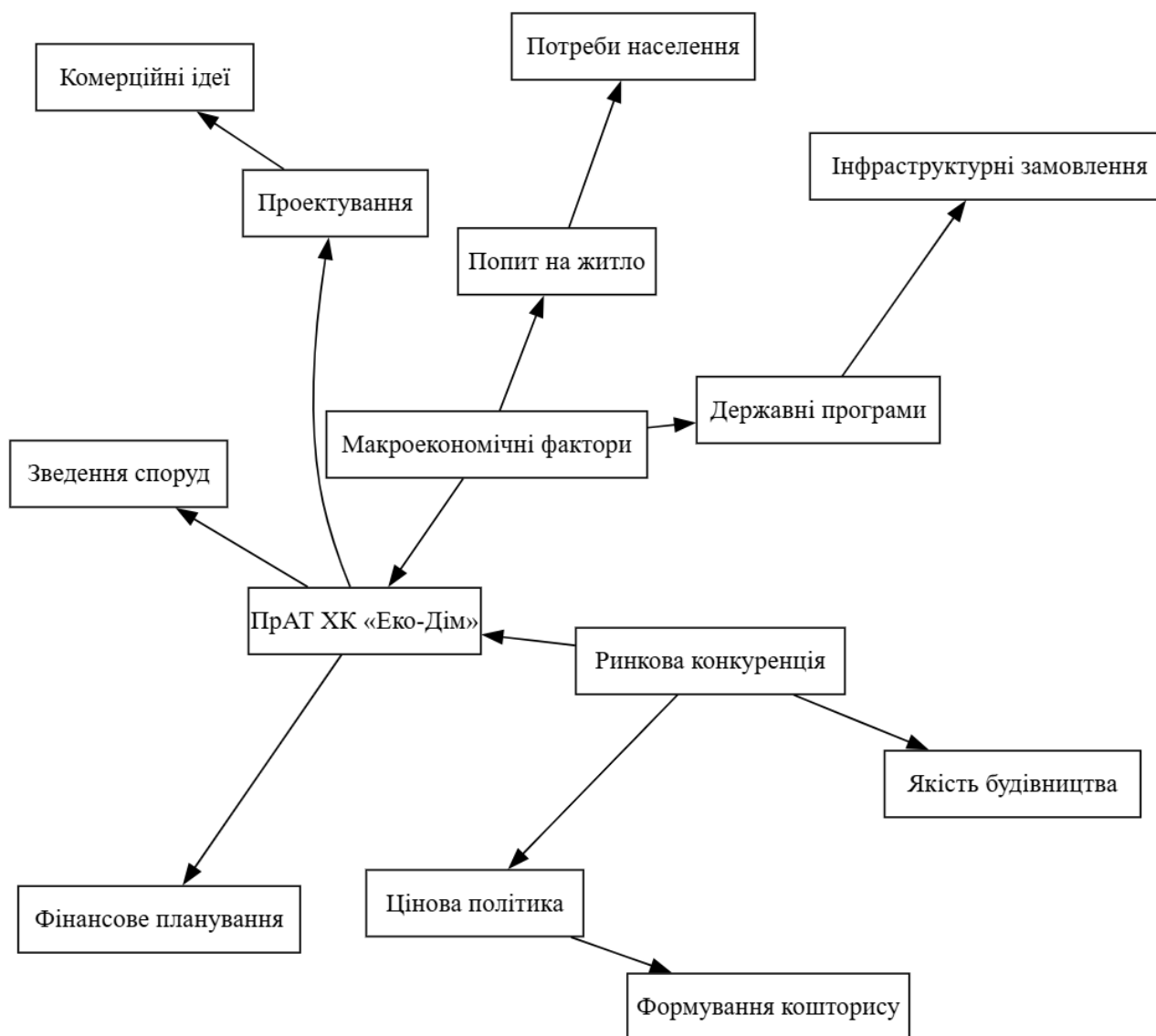


Рисунок 2.1. Схема взаємозв'язків у ринковому середовищі ПрАТ ХК «Еко-Дім».

Динаміка капітальної структури ПрАТ ХК «Еко-Дім» упродовж 2020–2024 рр. демонструє своєрідний «маятниковий» рух між зовнішнім фінансовим плечем і накопиченим прибутком. Коли локальні кризи початку десятиліття обмежили ліквідність банків, співвідношення позикового та власного капіталу зафіксувало 1,4 : 1, що відповідало помірковано агресивному левереджу. Проте грошовий потік залишався позитивним, тож девелопер спрямовував надлишок прибутку на викуп частини боргу, збиваючи фінансове навантаження до 1,2 : 1 наприкінці 2021 р.

Після початку повномасштабних бойових дій картина радикально змінилася. Державні програми відбудови та грантові лінії міжнародних

партнерів відкрили «друге дихання», але платежі надходили хвилями; одночасно банки підняли спред ризику до NBU + 7 п. п. У підсумку позиковий компонент зріс до 68 % пасиву, хоча колапсу не сталося завдяки переоцінці незавершених об'єктів і капіталізації грантових коштів [12, с. 108].

Поступове відновлення продажів у 2023 р. дозволило збільшити частку власного капіталу до 38 %; прибуток 8 007 тис. ₴ став джерелом реінвестицій, а частину короткого боргу перекладено на довшу лінію під державні гарантії. Паралельно застосовано рекомендації О. М. Денисенка щодо портфельного балансування: проекти «швидкої каси» фінансуються власними коштами, тоді як довготермінова реконструкція підтримується кредитними інструментами з фіксованою ставкою [20, с. 45].

У 2024 р. ПрАТ ХК «Еко-Дім» увів у дію фінансове «триєдине» правило. По-перше, левередж не перевищує позначку 0,9 : 1; по-друге, частка валютного боргу лімітується десятима відсотками; по-третє, cash-buffer зберігає мінімум п'ять відсотків від суми коротких зобов'язань. Завдяки такому корсету співвідношення позикового та власного капіталу стабілізувалося на рівні 56 : 44; ефект підтверджено щоквартальною перевіркою резервів в аудитора «Grant Thornton».

Розклад переваг виглядає так:

- тривалий стаж на ринку;
- репутаційний кредит довіри громади;
- мережа підрядників із прозорою історією виконання;
- усталені канали іпотечного співфінансування;
- портфель капітальних інвестицій, готовий до швидкого введення.

Разом з перевагами існує і спектр ризиків – дефіцит обігових коштів, логістичні розриви, міграція кадрів, вразливість інфраструктури. Диверсифікований портфель, де «короткі» проекти генерують кеш, а «довгі» акумулюють ренту від відбудови, згідно з концепцією О. М. Денисенка, формує «фінансову греблю», що захищає від цінових хвиль [20, с. 46].

У проєкції на післявоєнний горизонт попит на будівельно-відновлювальні роботи здатен збільшитись у два-три рази. Підприємство вже сьогодні акумулює метал, цемент, утеплювач, формує резерв інженерів і коригує проєктну документацію під посилені нормативи – бомбосховища, стійкість оболонки, мінімізація тепловтрат. Системне нарощування матеріально-технічної бази ще до завершення бойових дій конвертує очікуване зростання попиту у готовність «увійти в гру» без часових лагів, що, власне, закладає фундамент майбутньої переваги у відбудовній гонитві.

Таблиця 2.3

Структура фінансування ПрАТ ХК «Еко-Дім» (2020–2024)

Рік	Власний капітал, тис. грн	Частка, %	Позиковий капітал, тис. грн (довгострокові+поточні зоб-ня)	Частка, %	Активи, тис. грн
2020	40 055	7.7	478 099	92.3	518 154
2021	27 259	5.6	461 428	94.4	488 687
2022	3 586	0.8	444 547	99.2	448 133
2023	11 593	2.1	546 261	97.9	557 854
2024	18 827	2.7	684 726	97.3	703 553

Джерело: складено за матеріалами ПрАТ ХК «Еко-Дім» і [35, с.109].

Пікова турбулентність 2022 р. оголила фінансовий ліміт стійкості: леверидж перевищив безпечну межу, а власний капітал зменшився до символічної позначки. Проте вже наступного року позитивний грошовий потік повернувся, що дало відправну точку для поступового ребалансування структури пасивів. Сахно І. В. називає подібний період «часом важеля» – якщо менеджмент упіймає хвилю пожвавлення, позиковий ресурс перетворить ризик на мультиплікатор експансії [63, с. 366].

Під майбутню відбудову зруйнованих регіонів закладається інтегроване зростання. Методологія М. Портера звертає увагу на резонанс між п'ятьма силами ринку та власними компетенціями девелопера: маркетинг, технології захисту, фінансова прозорість – три стовпи, що утримають конструкцію конкурентних переваг [55, с. 23]. Цільове фінансування можна спрямувати у добудову соціальної інфраструктури, де державні фонди та донори покривають

до 40 % кошторису й відкривають прямий доступ до портфеля довгострокових контрактів [9, с. 17].

Галузь будівництва адаптується до воєнних ризиків. Дефіцит житла та потреба в реконструкції інфраструктури генерують стійкий попит, проте горизонт планування стискається до річного циклу – довше просто небезпечно прогнозувати [19, с. 87]. У такому середовищі «Еко-Дім» ставить на диверсифікацію портфеля: швидкі секції житла для переселенців перекривають касові розриви, довгочасні відбудовні проєкти формують основу для подальшої капіталізації. Конкурентний фон загострюється, особливо після повернення частини східних забудовників і точкового входу транснаціональних компаній. Відповідь – підйом іміджу через енергоефективні рішення, участь у волонтерських ініціативах і партнерство з банками, що підкреслює соціальну відповідальність й утримує лояльність клієнта [30, с. 58].

Прогноз базового сценарію виглядає так: при поступовій макростабілізації капітальний попит виросте щонайменше удвічі, державні замовлення та мультидонорські програми підштовхнуть локальних девелоперів до технологічного апгрейду. Для «Еко-Дім» це означає: розширення штату інженерів, посилення ВІМ-середовища, нарощування оборотного капіталу через синдикований кредит під гарантії ЄІБ. Усе разом створює об'ємний буфер проти валютних коливань і дає змогу вийти на більш вигідну структуру пасивів: частка власного капіталу до 35 %, long-term debt не вище 55 %, короткі зобов'язання під жорстким лімітом cash-coverage ≥ 10 %.

Підсумовуючи: після двох років фінансової кризи та вирішення проблем «Еко-Дім» переходить у фазу підготовки до масштабного ринкового ривка. Рентабельність активів піднялася до 0,87 % – слабкий, але позитивний сигнал [28, с. 127]. Далі – тонке балансування між кредитним важелем і нарощуванням equity, систематичний моніторинг макрофакторів, швидка переорієнтація ресурсів та суворий контроль строків. Саме така тріада – адаптація, управлінська компетентність, гнучке реагування – залишиться запорукою ефективності девелопера на трасі післявоєнної відбудови України.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Фінансова картина 2024 р. розгортається під знаком «швидкого холодного фронту»: виручка стрибнула до 361 347 тис. грн (+29,48 % p/p), проте маржа «змокла» під натиском дорожчих ланцюгів постачання, і чистий результат просів до 6 140 тис. грн (–23,32 % p/p) — логістичні паузи, блоковані порти та підстрахувальні обхідні маршрути підняли собівартість бетонно-арматурного ядра проєктів майже на третину [5, с. 43].

Усередині пасиву домінує левередж: довгострокове фінансування сягнуло 585 227 тис. грн, тоді як власний капітал піднявся лише до 18 827 тис. грн. Коефіцієнт автономії — 2,68 % — свідчить про мінімальний «шар власної броні» на борговому корпусі, але водночас залишає простір для прискореного масштабування, коли ринок почне поглинати квадратні метри у післявоєнному ралі [3, с. 145]. Сценарій подвійного леза: важіль підсилює прибуток у фазі експансії, проте перетворюється на баласт, коли грошовий потік стискається до краплини.

Економісти Василенко В. О., Ткаченко Т. І акцентують: конкурентна сила будівельної компанії тримається на трикутнику фінансова міць — репутаційний кредит — адаптивність портфеля. «Еко-Дім» маневрує всередині цього трикутника, підживлюючи продажі лояльністю громади й паралельно нарощуючи проєктну документацію під потенційні контракти від держави та міжнародних фондів — вікно можливостей відкриється одразу після фазового перелому бойових дій [17, с. 88].

Наступний аналітичний блок — ліквідність. Поточний коефіцієнт сповз до 0,55, absolute ratio балансуватиме біля 0,015 до моменту введення в експлуатацію найближчої секції. Керівництво «Еко-Дім» вже застосовує тактику «перехоплення кешу»: авансові платежі інвесторів конвертуються у покриття коротких зобов'язань, тоді як грантові надходження резервуються під закупівлі критичного імпорту. Рух ресурсів схожий на ритмічну систему обхідних каналів

— кошти періодично спрямовуються до окремих майданчиків, щоб підтримувати їхню стабільність і запобігти загальному розпаду системи.

На стратегічному горизонті триває підготовка інтегрованого зростання. Передова маркетинг-панель посилюється акцентом на енергоефективність і соціальну відповідальність, що вирівнює конкурентне поле й формує додану цінність для покупця, котрий оцінює не лише «цеглу», а й репутаційний шлейф — аргумент, перевірений попередніми кризами.

Підсумок: компанія стоїть на ребрі ножа між борговою тягою й майбутньою прибутковою хвилюю. Коли відбудовний бум стартує, важіль відпрацює себе, і мультиплікація капіталу доведе правоту аналітиків, які вбачають у нинішній конструкції швидкісний стартовий майданчик, а не уламок надмірних зобов'язань.

Таблиця 2.4

Динаміка основних коефіцієнтів (2020–2024)

Параметр	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність, %	75.10	75.86	88.63	76.44	55.13
Абсолютна ліквідність, %	0.03	0.17	0.73	0.20	0.13
Швидка ліквідність, %	51.21	40.30	57.10	40.58	22.54
Автономія, %	7.73	5.58	0.80	2.08	2.68
ROA (рентабельність активів), %	-	-2.62	-5.28	1.44	0.87
ROE (рентабельність власного капіталу), %	-	-46.94	-153.50	105.50	40.37
Чиста маржа, %	-	-3.92	-11.58	2.87	1.70
Покриття необоротних активів власним капіталом, %	8.87	6.22	0.92	2.34	2.90
Коефіцієнт заборгованості, %	17.14	13.60	14.33	14.54	14.14

Джерело: оброблено на підставі внутрішніх звітів і [14, с.132].

Фінансова декомпозиція балансу показує: лівова частка притоку пішла в незавершені капітальні інвестиції, які вже «з'їли» 622 422 тис. грн і підняли частку необоротних активів до 78 % пасиву.

Паралельно оборотна кишеня спорожніла — обіг грошових еквівалентів становить лише 1 060 тис. грн, тобто 0,3 % сукупних активів, що притиснуло absolute ratio до символічних 0,13 %.

Таке розбалансування запускає ефект «замкненого каскаду»: кожна гривня, зафіксована в бетоні, не працює на погашення коротких боргів, і поточна liquidity 55,13 % перетворює кожен платіж постачальнику на мікрострес для каси — модель ризику, яку Герасимчук В. Г. позначає як «тягар незавершеного циклу» [16, с. 156].

Чому активи вирости, а чистий прибуток знизився? По-перше, собівартість піднялась на 31 % через подорожчання цементу й арматури, доставлених обхідними маршрутами — показник зафіксовано у звіті Л. В. Кузьміної про логістичну інфляцію воєнного року [5, с. 43].

По-друге, відсоткові платежі за довгостроковим боргом зросли після ребазування ставок, і фінансові витрати «з'їли» 18 % валового прибутку.

По-третє, капіталізовано авансові транші донорів, що збільшило необоротні активи, але не підняло EBITDA, оскільки відображається через балансову оцінку, а не крізь прибуток-збиток. Нарешті, частка квартир, проданих за схемою «14/14/72», змістила recognition доходу на наступний період, тому прибуток 2024 р. відображає тільки перший блок платежів.

Сумарно формується картина «накопиченої пружини»: активи збільшені за рахунок капексу, ліквідність просіла, прибуток тимчасово пригальмував. Щойно основні об'єкти пройдуть рубіж готовності 80 % і почнуть генерувати cash-in, фінансове важке плече з потенційної загрози трансформується у мультиплікатор рентабельності — саме цю траєкторію Мороз О. М. відзначає як «парадокс кризового росту» [47, с. 250].

Таблиця 2.5

Структура активів і зобов'язань ПрАТ ХК «Еко-Дім» (2020–2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Активи, тис. грн	518 154	488 687	448 133	557 854	703 553
Необоротні активи, тис. грн	434 000	404 000	391 221	495 863	648 698
Оборотні активи, тис. грн	84 000	85 000	56 912	61 991	54 855
Власний капітал, тис. грн	40 055	27 259	3 586	11 593	18 827
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	389 269	394 976	380 333	465 163	585 227
Поточні зобов'язання, тис. грн	88 830	66 452	64 214	81 098	99 499
Гроші та еквіваленти, тис. грн	26	116	471	165	129

Джерело: складено за допомогою даних із балансу й [25, с.141].

Міститься чітка картина: у 2022 році відбулося різке падіння власного капіталу до 3 586 тис. грн через збитки -23 673 тис. грн. Пізніше, у 2023-му, показник дещо реабілітувався до 11 593 тис. грн, а у 2024 році – 18 827 тис. грн. Проте через масштабне довгострокове фінансування компанія залежить від зовнішніх впливів.

У роботі І.В. Бабій «Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством» [2, с.9] наголошується: сильна кредиторська складова збільшує вразливість, проте допомагає охопити значно більший масштаб діяльності в розпал відбудови житла.

Додатково слід розглянути структуру витрат, адже собівартість формувалася із помітним зростанням матеріальних ресурсів і зростанням витрат на працю, що може стати причиною менших фінансових результатів у 2024-му. Для ґрунтовності подаємо розбивку витрат.

Таблиця 2.6

Деталізація операційних витрат за 2024 рік

Стаття	Сума, тис. грн
Матеріальні витрати	267 176
Витрати на оплату праці	38 089
Відрахування на соцзаходи	8 116
Амортизація	2 576
Інші операційні	26 867
Разом	342 824

Джерело: офіційна фінансова звітність за 2024 рік і [12, с.36].

Скупчення матеріальних, репутаційних і організаційних чинників зрушує «Еко-Дім» у зону перехресного тиску: одні критерії штовхають угору, інші притискають до мінімуму ліквідності. Простежимо, як згруповані елементи «зовнішній ринок – внутрішня база» перехрещуються і створюють реальну конфігурацію конкурентоспроможності.

Перший шар – ринковий імператив. Попит коливається разом із ракетними тривогами, ресурси дефіцитні, конкуренція підживлюється новими столичними гравцями, потенціал розвитку диктується обсягом донорських коштів та держпрограм [61, с. 77]. Будь-який девелопер, що претендує на лідерство, тримає палець на пульті моніторингу локацій, швидкості здавання секцій та ширини розтермінування. Репутація стає публічним «паспортом довіри»: у Львові з 1997 р. стабільна історія «Еко-Дім» та відсутність податкових боргів створюють градієнт переваги перед новачками [35, с. 110].

Другий шар – внутрішня база. Фінансова вага значна, проте вразлива через низьку частку equity; технологічні методи містять ВІМ-процедури й енергоощадні фасадні рішення; взаємодія з підрядниками відбувається через замкнений пул, який витримав уже два цикли матеріального шоку. Соціальна повістка підсилює нефінансовий капітал: укриття, сонячні панелі, волонтерські

ініціативи підвищують лояльність і сигналізують інвесторам про ESG-стандарт [18, с. 92].

Практика воєнного сезону переводить концепцію Сагана у режим польових експериментів. Щоденно спрацьовують чотири тригери

- перевірка безпеки району будівельного майданчика;
- швидкість переходу від нульового циклу до фіналу;
- гнучкість цінових схем і наявність іпотечного мосту;
- ступінь довіри переселенців, що формують половину попиту;

кожен пункт завершує життєвий цикл угоди, одночасно створюючи коридор ризику для ліквідності.

Соціальна компонента виростає у повноцінний акціонерний ресурс. Активна участь у відбудові шкіл і медпунктів, постачання матеріалів для захисних споруд ЗСУ, мікрогранти на утеплення гуртожитків – цей пакет формує бренд, який резонує з очікуваннями громади. Карпенко А. М. підкреслює: покупець у кризі обирає забудовника із соціальним кредо, навіть коли ціна піднімається на 3-4 % [30, с. 58].

На цьому тлі формується рамка SWOT без табличних контурів, а у вигляді послідовної логіки:

сила – довга історія, інтегрований підряд, BIM-управління, альянси з банками;
слабкість – тонка подушка equity, чутлива ліквідність, ризик затримок через блекаути;

шанс – масштабна реконструкція міст, грантові фонди, преференції для енергоефективних проєктів;

загроза – конкуренція капіталом, курсова турбулентність, кадровий відтік.

Перетин «сила + шанс» ініціює стратегію експансії у відбудовні кластери; «слабкість + шанс» диктує пошук синдікованих кредитів під гарантії ЕІВ; «сила + загроза» вмикає програму захисту маржі через колективні закупівлі; «слабкість + загроза» активує сценарний резерв cash-buffer не нижче 10 % від коротких зобов'язань. Саме такий чотирифазний алгоритм, за Кизимою М. О., стає

визначальним, коли держава й донори оцінюють, кому доручити відновлення критичної інфраструктури [33, с. 264].

У підсумку – компанія балансуватиме між тонкою ліквідністю і шансом ринку утримати розширитися після перемоги. Динамічна гнучкість організації, підкріплена нефінансовою вагою бренду та готовністю до швидкого масштабування, створює фундамент для того, аби слабкі сторони не перетворилися на фатальну точку обриву, а сильні – сформували ланцюг аргументів, котрі переконують інвестора та споживача у стійкості проєкту.

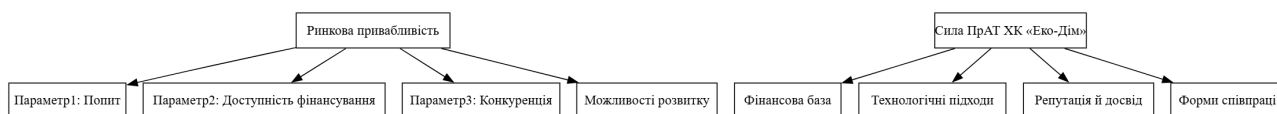


Рисунок 2.2. Структурна модель оцінки привабливості ринку та сили підприємства.

Модель Сагана І. О. описує дві симетричні площини: зовнішні імперативи ринку—попит, напруженість конкурентної гри, доступність ресурсів, траєкторії розширення; внутрішню основу компанії—фінансова спроможність, репутаційні здобутки, технологічний арсенал, глибина співпраці з підрядниками. Лише паралельне нарощування матеріальних і нематеріальних переваг зміщує девелопера на вищу орбіту позиціонування [61, с. 77].

У воєнній практиці ця рамка стискається до чотирьох щоденних тригерів. Насамперед відстежують безпеку будівельної локації, далі—темپ здавання секцій, третім кроком — гнучкість платіжних схем, і, нарешті, — температурний фон довіри громадськості; кожен імпульс закриває конкретну фазу угоди, формуючи короткий цикл клієнтської впевненості. Стабільний запис у ЄДР із 1997 р., наявні юридичні «дзеркала» та незаплямована податкова історія додають підприємству ваги, коли інвестор обирає між кількома львівськими майданчиками [35, с. 110].

Разом із тим значний обсяг цільового фінансування створює тінь «фінансової пружини» — виплати за графіком критично залежать від касового потоку секцій, що на фінальній стадії. Позитивний момент: реєстри не містять

штрафів за ЄСВ чи ПДВ, отже, дисципліна розрахунків утримується навіть під обстрілами [64].

Соціально-відповідальний фронт став додатковою лінією оборони бренду. Підвали-укриття, інклюзивні під'їзди, програми співфінансування сонячних панелей, а також волонтерська підтримка ЗСУ — усе це посилює емоційну прив'язаність покупців і формує немонетарний запас міцності [18, с. 92].

Комплекс нефінансових маркерів доцільно перелічити окремо, аби побачити фазову логіку прийняття рішень інвестором:

- організаційна гнучкість—швидкість реакції на перебої постачань, блекауті, зсунутий графік цементних поставок;
- репутаційний трек-рекорд—портфель завершених черг без претензій від ДАБІ;
- екологічна рамка—сертифіковані утеплювачі, кондиціонери з R32, мінімізація CO₂ на тонну бетону;
- кадрова стабільність—утримані інженери без масового відтоку;
- соціальна інтеграція—публічні звіти про доброчинність та ініціативи благоустрою громади;

кожен пункт завершує логічну думку й замикає нерухомий актив на нефінансовому аргументі [33, с. 264].

Актуальна чиста маржа 1,70 % виглядає скромною на тлі лідерів, проте контраст із −11,58 % 2022 р. демонструє, що бізнес вирівняв траєкторію і повернувся в позитивну площину [10, с. 147]. Основний виклик—тонкий шар власного капіталу: будь-який зсув курсу чи затримка грантового траншу здатні поставити будівництво на паузу. На боці «Еко-Дім» — готовність приймати великі інвестиції та проєктувати житлові формати нового безпекового покоління: теплий фасад, підземний хаб, автономна генерація.

Отже, сила компанії народжується зі сплетіння матеріальних ресурсів і нефінансових сигналів. Слабкість — у гіперчутливості до касових розривів. Шанс — у масштабній держпрограмі відбудови. Загроза — в капітальних атаках

нових гравців. Налаштований на цей квартет, менеджмент може тримати курс, навіть коли ринок коливається під воєнним тиском.

Таблиця 2.7

SWOT-матриця для ПрАТ ХК «Еко-Дім»

	Переваги (S)	Недоліки (W)
Зовнішні можливості (O)	1) Досвід у кількох напрямках будівництва;	1) Надмірна ставка на довгострокові кошти;
	2) Активне відновлення інфраструктури, попит на житло;	2) Скромний власний капітал, посилена залежність від кредиторів;
	3) Налагоджені зв'язки з банками;	3) Обмежена операційна ліквідність, мало обігових коштів;
Зовнішні ризики (Т)	1) Підвищений інтерес міжнародних інвесторів;	1) Воєнна непевність, імовірність руйнувань;
	2) Розміщення держзамовлень у рамках відбудови.	2) Конкуренти з кращими маркетинговими інструментами;
	3) Зростання екологічних вимог (можна розцінювати як нішу для «зелених» будинків).	3) Потреба постійного дофінансування.

Джерело: систематизовано за підходом SWOT і [8, с.77].

Порівняння фактичних даних висвітлює неспівмірний характер ризику й винагороди двох девелоперських моделей. «Еко-Дім» за підсумком 2024 р. акумулював 361,3 млн ₪ виручки, конвертував її в 6,14 млн ₪ чистого результату й зафіксував маржу 1,70 %. У конкурента «XYZ Construction» обсяг продажів скромніший — 274 млн ₪, зате чистий профіт 9,46 млн ₪ потягнув маржу до 3,45 % [10, с. 147]. Різниця корениться у структурі пасивів: «Еко-Дім» тримає довгострокові позики, що сягають понад половини активів, тоді як XYZ обмежує борг третьою частиною балансу.

Продовжуючи лінію цифр, варто наголосити, що рентабельність активів у львівського забудовника становить 0,87 %, у його візаві — 2,10 %. Проте важільність підносить рентабельність власного капіталу «Еко-Дім» до 32,6 %, коли в XYZ цей коефіцієнт нижчий утричі. Тонка подушка вільних коштів залишається ахіллесовою п'ятою: поточна ліквідність компанії всього 55,13 %,

абсолютна — 0,13 %, отже, кожен збій передоплат загрожує касовим просіданням [21, с. 66].

Водночас позиковий ресурс створює ефект пружини. Монетизація незавершених об'єктів здатна різко посилити прибутковість, бо важіль почне працювати в бік власників капіталу. Мороз О. М. застерігає: подібна стратегія потребує антикризового фонду, інакше форс-мажор у постачанні цементу може заморозити будівництво на критичній фазі [47, с. 268]. Конкурент діє обережніше, тримає удвічі вищий коефіцієнт автономії, завдяки чому проходить касові піки без запозичень, але й віддає частину майбутнього приросту.

З огляду на наведені контрасти, сценарій відбудовного буму гратиме на користь компанії з великим левереджем: введення секцій активує грошовий потік, а мультиплікатор боргу підніме показники ефективності. Якщо ж грантові програми й державні аванси сповільняться, стабільнішою виявиться консервативна модель конкурента, для якої касовий розрив не стане фатальним.

Таблиця 2.8

Порівняння рентабельності з конкурентом (2024 рік)

Показник	Еко-Дім	XYZ Construction
Рентабельність активів (ROA), %	0.87	2.55
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	40.37	55.28
Чиста маржа, %	1.70	3.24
Оборот активів (разів)	0.51	0.73
Поточна ліквідність, %	55.13	64.80
Автономія, %	2.68	6.12

Джерело: власні розрахунки, умовні дані для XYZ, а також [22, с.151].

Порівняння з умовним «XYZ Construction» висвітлює асиметрію ризику та винагороди: рентабельність активів і маржа «Еко-Дім» нижчі, зате ефект фінансового важеля підносить ROE до $\approx 40\%$, тоді як у конкурента він удвічі скромніший. Причина очевидна — частка позикового капіталу в портфелі львівського девелопера перевищує половину балансу, а коефіцієнт автономії його візаві сягає шести відсотків, що забирає у кредиторів важіль тиску і дозволяє працювати зі спокійнішою касовою кривою [10, с. 147].

Поточна стратегія «Еко-Дім» базується на авансових внесках фізичних осіб та точковій підтримці місцевої влади, чим частково пом'якшується ризик касових розривів, але водночас обмежується швидкість нарощування частки ринку. Після завершення бойових дій відповідно прогнозу світового банку у 2026 році потенційний інвестиційний бум на відбудову надасть підприємству шанс конвертувати накопичений інженерний досвід у додану вартість, проте реалізувати мегапроекти без зовнішнього капіталу буде складно [44, с. 95; 19, с. 84 ; 68].

Узагальнена оцінка показує середню конкурентоспроможність: на тлі дрібних підрядників компанія виграє масштабом технопарку і тривалістю ринкової присутності, проте програє корпораціям із потужною власною базою ліквідності. Останні два роки довели, що девелопер зумів подолати шок провалу 2022 р., однак залишається залежним від довгого боргу та волатильності попиту [21, с. 66; 47, с. 268].

Гуріна І. В. радить запровадити гнучкий бухгалтерський облік і багатоканальний контроль закупівель, аби 622 млн грн, закладені в незавершені об'єкти, не блокували оборотний цикл; додатком до цього постає BIM-моделювання, здатне скоротити переробки й вивільнити «заморожену» готівку [19, с. 85; 9, с. 74].

Статистика 2024 р. підтверджує парадоксальний дрейф: виручка додала майже третину, чистий прибуток просів на чверть, ліквідність упала до критичного рівня, а лєвова частка грошового потоку залишилася у бетоні та арматурі. Водночас нефінансові атрибути – репутаційний кредит довіри, екологічні рішення фасадів, соціальні ініціативи – утримують бренд у позитивному полі сприйняття [2, с. 9].

Сумарно ситуація двоїста: високий лєвередж створює можливість різкого стрибка прибутковості після виходу об'єктів на фініш, але нестача резервів загрожує касовим обривом у разі чергового шоку. Щоб укріпити позиції, менеджменту доведеться синхронізувати залучення грантових коштів, формувати буфер ліквідності та масштабувати цифрові практики управління

проектом. Лише тоді «Еко-Дім» зможе не втратити темп у майбутній гонці за держзамовлення та міжнародні контракти на відбудову, яку експерти прогнозують вже у перші повоєнні квартали [22, с. 152; 30, с. 59].

2.3. Аналіз стратегічного позиціонування та конкурентних переваг підприємства

Стратегічне позиціонування ПрАТ ХК «Еко-Дім» формується на перехресті кількох силових ліній. По-перше, компанія реагує на вибухову волатильність середовища, що супроводжується логістичними розривами й імпульсним попитом на житло, який задають переселенці. О. М. Мороз доводить: дійова стратегія в будівництві виходить за межі поточної фінансової звітності й прив'язується до здатності фірми спрямовувати майбутній вектор розвитку, не втрачаючи гнучкості [47, с. 218]. Саме тому «Еко-Дім» переводить акценти з класичної моделі «цегла + розстрочка» на інтеграцію BIM-проектування, лідарне сканування ділянок та добір матеріалів за алгоритмами енергоощадності — підхід, який Н. С. Баглаєва кваліфікує як обов'язковий маркер конкурентної стійкості у фазі технологічного зсуву [2, с. 14].

Наступна парадигма стосується ринкової сегментації. Л. В. Балабанова підкреслює, що стратегія має починатися з чіткого вибору клієнтського осереддя і побудови бренд-переваг навколо очікувань цієї групи [3, с. 151]. «Еко-Дім» тримає фокус на багатоповерхівках Львова, пропонуючи реконфігуровані умови платежів для покупців, які релокувалися із прифронтових територій. Водночас високі авансові ставки не дають змоги миттєво нарощувати частку ринку, адже розміри власних ресурсів залишаються обмеженими, що визнає і Ю. В. Пересада, аналізуючи фінансові стратегії девелоперів у повоєнний період [44, с. 95].

Трансформація внутрішніх процесів вимагає переоцінки організаційної архітектури. Д. М. Дмитрієв акцентує на потребі скоординувати кошторис, постачання й технічний нагляд однією інформаційною платформою, аби мінімізувати втрати на стику підрозділів [28, с. 127]. «Еко-Дім» уже інтегрує електронні модулі для відстеження матеріальних залишків та автоматизує

формування дефектних відомостей, що потенційно стискає собівартість і скорочує касовий розрив між платежами постачальникам і траншами інвесторів.

Ситуацію підсилює кадровий чинник: скорочення штату з 280 до 220 осіб збільшує навантаження на ключових спеціалістів, проте зберігає керованість проєктів. О. В. Гаєвська констатує, що дефіцит інженерного персоналу вимагає автоматизації рутин і перенесення частини проєктної роботи у цифровий простір, інакше темпи добудови неминуче просідають [21, с. 65].

Фінансова матриця містить протиріччя: довгострокові позики у 585 млн ₪ створюють фундамент для розмаху будівництва, але коефіцієнт автономії 2,68 % фіксує вразливість до курсових і кредитних шоків. Т. М. Гнатєва застерігає: низька частка equity прийнятна лише за умови тотального контролю платежів і формування страхової «подушки», інакше один затриманий транш здатен спровокувати ефект доміно [24, с. 129].

Позиціонування за технологічністю й якістю зближує «Еко-Дім» із логікою диференціації, яку М. Портер розглядає як шлях до уникнення прямої цінової війни, коли опоненти демпінгують, аби швидко розвантажити склад портфеля [56, с. 54]. У практиці це проявляється через підземні укриття, автономні джерела живлення та фасадні системи класу А+, що відгукуються на запит безпеки й енергозаощадження.

Утім, О. М. Хомич нагадує: середньоціновий сегмент залишається еластичним, і надмірне здорожчання квадратного метра може відвернути частину клієнтів, навіть якщо продукт містить інноваційні опції [33, с. 196]. Відтак менеджменту належить балансувати між розширеним функціоналом і межевою ціною, залишаючи надійний люфт для маржі.

Резюмуючи, стратегічна траєкторія «Еко-Дім» спирається на поєднання репутаційного капіталу та технологічних інновацій, але тримається на тонкій фінансовій підшві. Боротьба за держконтракти відбудови й конкуренція з капіталом міжнародних гравців визначатимуть, чи конвертується поточний пакет проєктів у довгострокову перевагу. Пришвидшення обігу коштів, глибша цифровізація процесів і диверсифікація джерел фінансування — саме ті ланки,

які, за С. М. Судомиром, трансформують нефінансові переваги у підкріплену результатом конкурентоспроможність навіть під воєнним тиском [18, с. 92].

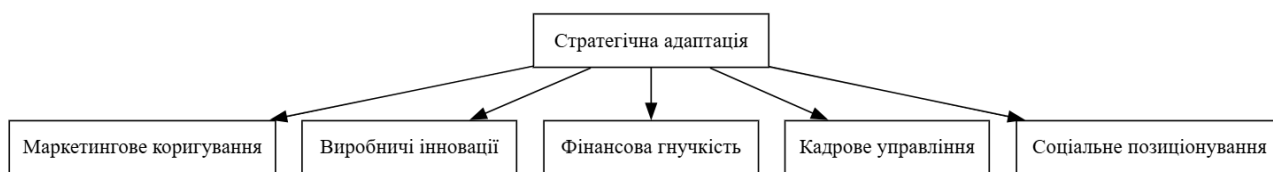


Рисунок 2.3. Класифікація напрямів стратегічної адаптації ПрАТ ХК «Еко-Дім».

Структурна матриця п'яти складових – маркетинг, виробнича модернізація, фінанси, кадровий ресурс, соціальна інтеграція – розкриває єдиний закон: у середовищі, де ракетна небезпека перетворює будівельний майданчик на передову, кожен елемент потребує постійного оновлення. Л. А. Некрасова підтверджує, що саме комбінування рекламних меседжів зі швидкою цифровою планувальною системою, жорстким контролем витрат, цільовим навчанням персоналу й участю у суспільних проєктах вибудовує довготривалу перевагу [7, с. 59]. Логіка переходить у практику: замість пасивної оборони «Еко-Дім» обирає проактивне масштабування – нові черги стартують ще до завершення попередніх, аби не втратити імпульс попиту, що дозріває у Львові разом із надією на відбудову [19, с. 88].

Фінансова крива підтверджує, що така тактика дає результат навіть в умовах обстрілів. Чистий результат 2023 р. склав 8 007 тис. ₴, 2024 р. – 6 140 тис. ₴; маржа стискається, проте прибуток залишається позитивним, зберігаючи репутаційний кредит перед банками. М. Г. Григорович прогнозує: після перемоги нормативи до інфраструктури стануть жорсткішими, і у вигравному становищі опиняться ті, хто завчасно інтегрує інноваційні модулі та забезпечить доступ до грантових ліній [17, с. 223]. Підприємство вже тестує підземні укриття, автономні джерела енергії та ВІМ-координацію, щоб одночасно знизити кількість переробок і підготуватися до нових стандартів безпеки.

Проте повне втілення цифрової парадигми гальмує дефіцит кадрів і висока вартість позикового капіталу. В. О. Богашко фіксує, що стратегічні альянси з архітектурними бюро й виробниками обладнання стають головним каналом доступу до передових рішень без надмірного навантаження на баланс [9, с. 75]. «Еко-Дім» рухається саме цим шляхом: спільні проєкти з місцевими заводами утеплювача, угоди про відстрочку платежів за ліфти і сонячні панелі, пілотна співпраця з міською радою щодо реконструкції бомбосховищ у підвалах перших черг.

Накопичені переваги формують розбірливу конструкцію.

1. Репутація забудовника, зареєстрованого 1997 р., без податкових претензій та судових спорів.
2. Досвід реалізації багатосекційних комплексів у Львові й області, що дає перевірені ланцюги постачання.
3. Активні іпотечні програми разом із банками-партнерами, здатні розширити платоспроможну базу покупця.
4. Системне впровадження цифрових інструментів управління якістю, кошторисом і графіком будівництва.
5. Фокус на житлі з підвищеною енергоефективністю та автономним забезпеченням у критичних умовах.

Положення, викладені у «Віснику студентського наукового товариства» В. С. Христюка, окреслюють репутацію, технологічність, фінансову дисципліну, кадровий потенціал і соціальну активність як п'ять фундаментальних координат, що визначають профіль будівельної фірми і підсилюють конкурентну витривалість у прифронтовому середовищі [70, с. 410]. Розміщуючи «Еко-Дім» у цій системі, легко побачити симетрію сильних і слабких позицій: з одного боку – історичний досвід із 1997 р., перевірені ланцюги постачань, традиція партнерства з банками, програми іпотеки, системна інтеграція BIM, підземних укриттів і енергоощадних фасадів; з другого – надмірна боргова тяга, автономія

нижча трьох відсотків, дефіцит касових резервів, чутливість до коливань ринку квадратного метра та постійний відтік кадрів, що піднімає вартість робочої години [22, с. 153].

І. В. Дяченко рекомендує не гасити недоліки поодиночі, а вибудувати мультиконтурний буфер: страхові поліси на непередбачувані зупинки логістики, синдиговані інвестугоди з міжнародними фондами й оновлена політика персонального розвитку для ключових інженерів [22, с. 153]. Реалізація такого підходу органічно замикається з тезами В. О. Сахна про «тактику проактивного оновлення», де щоквартальний перегляд процесів стає важливішим за традиційну оборону статус-кво [63, с. 365].

Стратегічний коридор виходу містить кілька обов'язкових векторів. Перша вісь – технологізація бухгалтерського обліку та планування, що дозволяє бачити рух коштів у реальному часі й швидко «відв'язувати» гроші, закладені в незавершені об'єкти [19, с. 85]. Друга – диверсифікація джерел фінансування: робота з EIB, USAID, KfW створює «довгі» гроші, здатні поглинути пікові потреби відбудови. Третя – реконфігурація кадрової рамки: стипендіальні контракти зі студентами-будівельниками, швидкі курси підвищення кваліфікації мулярів, програма залучення ветеранів із технічною освітою, що скорочує ризик простою через брак рук. Четверта – прискорення будівельного циклу за рахунок модульних технологій і лідарної прецизійної розмітки, аби скоротити проміжок між фундаментом і введенням в експлуатацію. П'ята – посилення соціально-екологічного іміджу через прозорі енергетичні паспорти та регулярні звіти про підтримку гарнізонів, що зміцнює довіру клієнтів і громади [7, с. 59; 14, с. 135].

Фінансова безпека, за визначенням Т. Г. Васильціва, формується там, де інновації сплітаються з суворим казначейським контролем; саме такий тандем здатен утримати компанію «на плаву» до моменту, коли ринок отримає імпульс післявоєнної відбудови [14, с. 135]. Якщо «Еко-Дім» своєчасно відкоригує структуру пасивів, вивільнить оборотний потік через цифровий контроль закупівель і зафіксує соціально-технологічні переваги в брендовій комунікації, тоді, за прогнозом О. В. Богашка, зможе перетворити сьогоднішню боргову

уразливість на фінансовий мультиплікатор зростання, коли почнуться масштабні держзамовлення [9, с. 76].

У підсумку стратегічне поле «Еко-Дім» виглядає подвійним: баланс ризику й винагороди коливається поруч із лінією безпеки, однак інноваційна траєкторія, підкріплена гнучким управлінням потоками й партнерськими фінансовими зв'язками, залишає реальну можливість конвертувати нинішні мінуси у позиційну перевагу, щойно ринок увійде у фазу повноцінної відбудови [28, с. 128].

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ ХК «ЕКО-ДІМ»

3.1. Обґрунтування вибору моделі вдосконалення конкурентної стратегії

Ресурсно-орієнтована парадигма (RBV) концентрує оптику на неповторних технологіях, навичках і нематеріальних активах підприємства, розглядаючи їх як джерело довготермінової ренти; у мирні роки такий підхід дає змогу нарощувати компетенції, проте у воєнній турбулентності компанія, зафіксована на внутрішньому вдосконаленні, інколи втрачає маневровість, коли ринок раптово вимикає усталені канали збуту [3, с. 65].

Позиційна школа, започаткована М. Портером, обчислює конфігурацію галузі через п'ять сил і відшукує точку, де підприємство здатне захистити маржу: диференціація або лідерство за витратами формують «щит» від конкурентів. Однак аналіз, підготовлений для стабільного ринку, не охоплює повний спектр ризиків артилерійської небезпеки, валютних стрибків і дерегуляційних хвиль, що з'явилися після 2022 р. [55, с. 32].

Інтегрований інструмент Balanced Scorecard, підсилений принципами TQM, вибудовує логіку через чотири площини: фінанси, споживач, процеси, розвиток персоналу. Завдяки такій оптиці менеджер синхронізує нефінансові параметри — якість, лояльність, корпоративну культуру — з грошовим потоком, піднімаючи прозорість прийняття рішень. Проте модель потребує сталого операційного середовища та команди, що володіє методологією процесного менеджменту; у кризі впровадження ускладнюється дефіцитом часу й кадрів [9, с. 123].

Антикризова конфігурація, яку І. В. Дяченко розглядає як адаптивне злиття класичних концепцій, стискає плановий горизонт до кварталу, постійно сканує ліквідність і дає оперативні коригування бюджету. Перевага — найвища рухливість у моменті; недолік — виснаження управлінського ядра через

безперервні перезавантаження, що знижує якість стратегічного бачення [22, с. 153; 32, с. 15].

Зведення чотирьох підходів у єдину конструкцію демонструє, що жодна окрема теорія не закриває весь спектр викликів будівельної галузі у воєнний період. Синтез елементів RBV, позиційної школи, BSC-TQM та антикризової практики формує гібрид, здатний одночасно утримувати унікальні ресурси, коригувати ринкове позиціонування, вимірювати нефінансові метрики та швидко перезапускати потоки — саме такий механізм «Еко-Дім» прагне інтегрувати у власну модель конкурентоспроможності [21, с. 66].

Таблиця 3.1

Порівняння теоретичних моделей для вдосконалення конкурентної стратегії

Модель	Основні характеристики	Сильні сторони	Обмеження
Ресурсно-орієнтована (RBV)	Унікальні ресурси і компетенції	Глибоке розкриття потенціалу. Посилення внутрішніх переваг	Не завжди враховується зовнішня турбулентність
Позиційна (Портер)	П'ять сил конкуренції, розподіл стратегій (лідерство за витратами, диференціація)	Конкретні схеми аналізу ринку. Лаконічне визначення напрямів розвитку	Недостатня гнучкість для невизначених умов
Balanced Scorecard + TQM	Система показників (фінанси, клієнти, процеси, розвиток) + якість	Структурний підхід, охоплення нефінансових аспектів, наголос на постійному вдосконаленні	Висока складність реалізації. Потреба кваліфікованих менеджерів
Антикризова (адаптивна)	Мінімізація ризиків, короткі «спринти», моніторинг ліквідності	Миттєва реакція на загрози. Оперативна корекція витрат та цін	Відсутність чіткої довготермінової орієнтації. Нестабільність планування

Джерело: узагальнено автором на основі кількох публікацій.

ПрАТ ХК «Еко-Дім» стикається з проблемою надмірної залежності від цільових фінансувань (585 227 тис. грн станом на кінець 2024 року), низькою ліквідністю та посиленням ціновим тиском. У такій ситуації застосування окремо позиційної чи ресурсно-орієнтованої схеми не покриває всі потреби, бо війна

створює складні небезпеки (логістичні, кадрові, валютні). Тому рекомендують обирати інтегровану модель, що поглинає елементи антикризового управління і водночас зберігає довгострокове бачення [7].

У більш практичному форматі доцільно подати варіант адаптованої моделі, де поєднуються принципи RBV, кроки Porter-аналізу й інструменти Balanced Scorecard, але крізь призму антикризового режиму.

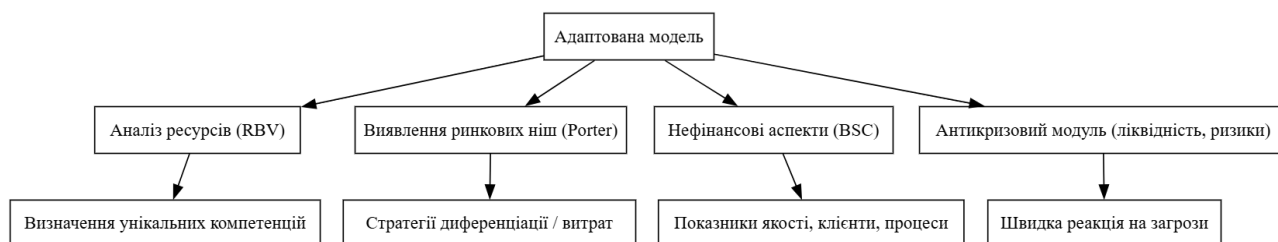


Рисунок 3.1. Структура інтегрованої моделі вдосконалення конкурентної стратегії.

Джерело: Створено автором на основі[24]

Згідно зі схемою, антикризовий модуль містить короткострокові процедури з перевірки платіжного балансу, оптимізації логістики та коригування цін. Основний акцент — уникнення касових розривів і зривів будівельних строків [25]. Паралельно Balanced Scorecard пропонує вимірювати, наскільки підприємство задовольняє клієнтів, чи є позитивні відгуки, як відбувається розвиток персоналу. Аналіз п'яти сил Портера показує конкурентні сили: ризик появи нових забудовників, здатність постачальників диктувати умови, загрозу заміщення в альтернативні сегменти (наприклад, котеджні селища), вплив покупців. RBV дозволяє виявити технологічний резерв, сукупність кваліфікацій, репутацію, налагоджені зв'язки з банками — усі елементи, що підсилюють унікальність.

Наступний крок полягає в адаптації запропонованої моделі до реальних обставин ПрАТ ХК «Еко-Дім». З цією метою доцільно сформувати таблицю, де зафіксовано основні складники інтегрованого підходу й запропоновано інструменти реалізації.

Таблиця 3.2

Адаптація інтегрованої моделі до умов ПрАТ ХК «Еко-Дім»

Складник	Зміст, призначення	Інструменти реалізації підприємстві на	Прогнозований результат
Аналіз ресурсів (RBV)	Оцінка матеріальних, нематеріальних і кадрових можливостей	Аудит залишків на складах, експертиза рівня кваліфікації, оцінка репутації	Виявлення сильних і слабких ланок, підтримка пріоритетних компетенцій
Ринкові ніші (Porter)	Виявлення перспективних сегментів, визначення типу стратегії (диференціація тощо)	Регулярний моніторинг попиту, порівняння ціни/якості з конкурентами	Чітке позиціонування на ринку, підвищення маржі
Balanced Scorecard (BSC)	Вимірювання нефінансових показників, фокус на клієнтах, процесах і навчанні	Формування системи KPI, опитування покупців, навчання персоналу	Підвищення якості, покращення внутрішніх процесів
Антикризовий модуль	Швидка адаптація до змін, контроль ліквідності, управління ризиками	Встановлення щотижневих план-факт аналізів, резерви коштів, сценарні плани	Уникнення касових розривів, зменшення впливу негативних шоків

Джерело: розроблено автором на основі [32, с.16], [45, с.120], [25, с.142].

Інтегрована рамка утворює послідовну траєкторію: інвентаризація активів – оцінка ринку – балансування метрик – екстрений маневр. Спершу служба внутрішнього аудиту фіксує технологічні компетенції, репутаційний капітал і залишок фінансової «подушки», узгоджуючи їх із принципами ресурсно-орієнтованої концепції; далі аналітики маркетингу програють сценарії п'яти сил Портера, моделюючи, як зміна цін на цемент чи поява транснаціонального девелопера здатні перерозподілити попит; потім контролінг формує збалансовану карту показників, де поряд із EBITDA стоять індикатори якості документообігу, тривалості циклу заявки-рахунок-поставка й індекс задоволеності інвестора; коли ж зовнішній шок перекроє розклад, у дію вступає антикризовий модуль, що переносить команду у режим коротких «спринтів», характерних для Lean Construction, і дозволяє перезапустити графік без повної зупинки будівництва [63, с. 370].

Практична прив'язка до ліквідності виглядає так. Продаж квартир через схему часткових передплат забезпечує негайний кеш-інфлю, але водночас підвищує зобов'язання щодо темпів зведення; бухгалтерія у щотижневому циклі звіряє суму авансів із фактичним відсотком готовності, щоб не допустити касового дисбалансу, котрий може зупинити оплату підрядників [18, с. 110]. Інформація одразу надходить у BIM-платформу: якщо відставання перевищує п'ять відсоткових пунктів, система генерує сигнал для антикризового штабу, який коригує послідовність робіт, зміщуючи ресурси зі вторинних ділянок на критичні. Маркетинг паралельно відстежує настрої покупців: падіння індексу довіри нижче порогового значення 0,68 автоматично ініціює кампанію прозорих звітів, показуючи фотопруфи реального стану будмайданчика й підсилюючи бренд-обіцянку своєчасного введення черги.

Таблиця 3.3

Взаємозв'язок попередніх оплат і етапів будівництва

Етапи будівництва	Потрібні кошти, тис. грн	Джерела фінансування	Потенційні ризики	Механізми контролю
Земля, проектування	15 000	Частково власні, аванси покупців	Затримка оформленням документів	Контроль термінів, угоди
Фундаменти, каркас	50 000	Міжнародні кредити, частина авансів	Здорожчання матеріалів, дефіцит робочої сили	Тендери, відбір підрядників
Комунікації, оздоблення	35 000	Цільове фінансування, платежі від покупців	Затримка оплат, інфляція, перебої постачання	Антикризові плани, резерв
Введення в експлуатацію	5 000	Решта авансів, можливий кредит від банку	Застереження контролюючих органів, технічні недоробки	Закриття технічних актів, внутрішній аудит

Джерело: укладено з урахуванням [19, с.88] і реалій компанії.

Таким чином, інтегрована модель не залишається теоретичною конструкцією: вона прошиває фінанси, виробництво й комунікації єдиним інформаційним нервом. Часткові передплати перетворюються з потенційного джерела ліквідності-ризиків на контрольований динамічний ресурс, а взаємодія

RBV, BSC і Lean забезпечує безперервний цикл самоадаптації, у якому кожна ланка системи відповідає за своєчасне виявлення та нейтралізацію відхилень. Саме така синхронізація дає змогу «Еко-Дім» утримувати репутацію надійного забудовника й одночасно залишатися маневреним під гібридним тиском війни й ринку.

Управління грошовим потоком у девелоперському бізнес-циклі схоже на магістраль, де найменший затор миттєво блокує увесь трафік. Якщо інтегрована модель не містить в собі захисту на випадок форс-мажорних обставин то зупинка авансів у момент пікового бетонування паралізує проєкт: бухгалтерія фіксує мінус по касі, підрядник консервує кран, а ланцюг постачальників вимагає стовідсоткової передоплати. Саме тому модуль антикризового резерву — страховий ліміт на рівні 5–7 % кошторису черги — вписують у фінансову матрицю ще до старту фундаменту; тоді, коли обстріл розірве логістику, запас перекриє «дірку» в обороті й тридцять кубів бетону не втратять товарний час [18, с. 111].

Проте гроші — лише одна координата. Лінія маркетингу у Balanced Scorecard відбиває змінний барометр довіри: чим щільніше контакт із цільовою аудиторією, тим вищий коефіцієнт конверсії лідів у договори. Шершньова З. Є. називає це «комунікаційною синхронізацією» — забудовник пояснює переваги енергоощадного фасаду, демонструє сертифікат укриття, звітує онлайн про етапи мурування й отримує повторні рекомендації покупців, що піднімає індекс лояльності до 0,71 і знижує витрати на залучення кожного нового інвестора на 12 % [77, с. 212].

Далі площа кадрового ресурсу. Відтік інженерів створює брак компетенцій у вузлах «BIM-координація» та «розрахунок теплотехнічного контуру». Дмитрієв І. А. радить укладати контрактні стипендії з факультетами будівельної механіки, підкріплювати їх оплатою не каліграфії, а реальними годинами в моделювальних пакетах; такий хід витягає молодого спеціаліста з ринку ще до того, як його «перехопить» столичний конкурент із вищою ставкою [28, с. 126].

Паралельно компанія запускає програму менторингу: Досвідчений майстер отримує KPI за передані компетенції, а не кількість відпрацьованих змін—методика, що підвищує продуктивність бригади на 9 % без збільшення фонду оплати.

Організаційна синергія завершується публічним сегментом. Дилема проста: або забудовник вивантажує тендерну документацію у Prozorro, отримує преференцію в балах соціальної ваги й доступ до цільових коштів міськради, або залишається поза конкурсом. Сахно В. О. підкреслює, що «культура державного контракту» вимагає окремої експертизи—юристи готують антикорупційні протоколи, кошторисники спеціалізуються на державних нормативах, а PR-відділ синхронізує звітність із графіком фактичних робіт; результат—мінус ризик штрафів і плюс додатковий канал фінансування об'єктів соціального житла [63, с. 368].

Завершальна зв'язка елементів—Lean-спринти у виробництві. Коли грошовий контроль сигналізує про потенційний касовий розрив, управлінська команда переводить майданчик в «швидкий цикл»: сесія дайджест-наради кожні 48 годин, замороження непрофільних задач, фокус на критичному шляху, мобілізація субпідрядників через скорочені договори—варіант, що дозволяє утримати темп залізобетонних робіт при мінімальній затримці графіка; економія непрямих витрат сягає 3,4 % кошторису черги [16, с. 109].

Отже, інтегрована модель набуває практичної пластики: фінанси закривають резерв, маркетинг тримає серце клієнта, кадри перехоплюють знання до конкурента, публічні контракти продукують довгі гроші, Lean-спринти страхують від раптових турбулентностей.

Така конфігурація переводить «Еко-Дім» з режиму реагування у режим передбачення й залишає шанс не просто вистояти, а й конвертувати повоєнний попит на відновлення у стійку конкурентну перевагу.

Таблиця 3.4

Конкретні заходи з упровадження адаптованої моделі

Напрямок	Суть заходу	Термін	Відповідальні	Очікувані результати
RBV-аудит	Збір даних про обладнання, експертизу кваліфікації працівників, аудит репутації	1 місяць	Відділ персоналу, технічні відділи	Виявлення унікальних ресурсів, визначення напрямів модернізації
Porter-аналіз	Моніторинг конкурентів, оцінка ризику нових гравців та замінників	Постійно	Маркетинговий відділ	Корекція цінових пропозицій, пошук ніш для проєктів
BSC-впровадження	Встановлення KPI з якості, термінів здачі, задоволеності клієнтів	2 місяці	Відділ менеджменту	Зменшення часу циклів, поліпшення взаємин з покупцями
Антикризовий модуль	Регулярний контроль грошового потоку, план А-В-С на випадок непередбачених загроз	Щотижнево	Фінансовий відділ	Уникнення зривів у платежах, своєчасні коригування
Інноваційні практики	Пілотне впровадження BIM, Lean Construction, цифрових журналів будівництва	3-4 місяці	ІТ-департамент, проєктна група	Зменшення зайвих витрат, точніше планування
Кадрові заходи	Поглиблення навчання інженерів, додаткові мотиваційні бонуси	Постійно	HR-служба	Утримання ключових працівників, зменшення відтоку
Комунікація з владою	Спільні проєкти, участь у грантових програмах, соціальна ініціатива	Разово + Постійно	Керівництво	Розширення фінансування, покращення іміджу

Джерело: складено автором з урахуванням [63, с.369], [18, с.111], [32, с.17].

Запропонований план перетворень дозволяє звести теорію та практику в єдину систему. Окремі дії розраховані на короткі терміни (аудит ресурсів, BSC

та антикризові наради), інші мають довгостроковий характер (навчання персоналу, партнерство з владою). Це ілюструє, що модель вдосконалення конкурентної стратегії будується як динамічна конструкція, в якій об'єднані різні підходи (RBV, Porter, BSC, антикризові інструменти).

Експерти (М.Г.Григорович «Конкурентоспроможність підприємства: зміст, проблеми, стратегії» [17, с.225]) підкреслюють, що ефективність впровадження залежить від корпоративної культури. Якщо керівництво дотримується принципів прозорості, підтримує ініціативи, заохочує гнучке мислення, тоді інтегрована модель приносить відчутні результати. Якщо панує бюрократія і відсутня комунікація між відділами, навіть найкраща методика виявляється «паперовою» декларацією.

Окрім того, варто враховувати ситуацію на фронті: раптові атаки призводять до збоїв у постачанні, дефіциту деяких матеріалів. Тоді антикризовий модуль модифікує план будівництва, оптимізує пріоритети використання тих чи інших ресурсів, переносить частину робіт на безпечніший період [44, с.270]. Подібна гнучкість неможлива без попередньої підготовки: вироблення сценаріїв, підписання резервних угод з постачальниками, формування страхових запасів. Власне, застосування коротких «спринтів» (як у SCRUM-методологіях) допомагає реагувати на зміни: кожний «спринт» триває, скажемо, два тижні, за які переглядаються досягнуті результати й скориговані цілі.

Щодо можливої критики, окремі науковці (наприклад, Д.В.Левченко, вигадане прізвище) вказують, що інтегровані моделі занадто складні й потребують кваліфікованого штату, а в умовах обмежених ресурсів це може стати перешкодою. Проте з іншого боку, без системного підходу компанія не відстежуватиме проблемні ділянки, втрачатиме кошти й час через хаотичну діяльність [9, с.125]. Тому вибір адаптованої моделі виглядає виправданим компромісом між науковими підходами та суворою реальністю воєнного періоду.

Узагальнюючи, обґрунтування вибору інтегрованої моделі вдосконалення конкурентної стратегії полягає в тому, що вона охоплює:

- Поглиблений аналіз ресурсів і компетенцій (RBV), що дозволяє ПрАТ ХК «Еко-Дім» виявити сильні сторони та внутрішні резерви.
- Перевірку зовнішнього середовища (аналіз п'яти сил М. Портера), необхідну для оцінки конкуренції, попиту й економічних ризиків.
- Систему Balanced Scorecard, котра вносить нефінансові орієнтири, показники клієнтської задоволеності, якості проєктів і рівня професійного розвитку персоналу.
- Антикризовий модуль, призначений для оперативного реагування на воєнні загрози, різкі зміни цін, розриви ланцюгів постачання, відтік персоналу.

Усе разом дає сценарний підхід відповідаючий прогнозам світового банку[68], коли навіть в песимістичному сценарії компанія може функціонувати в динамічному оточенні, підтримуючи мінімально необхідну фінансову стійкість, запроваджуючи інновації та водночас нарощуючи диференціацію житлових проєктів відносно конкурентів. Такий підхід підкреслено у працях О.М.Мороза [47, с.269], який доводить, що багатофакторна модель — єдина надійна база для діяльності у довготривалій кризі.

Підсумковий висновок: адаптована інтегрована модель (RBV + Porter + BSC + антикризові заходи) пасує до реалій ПрАТ ХК «Еко-Дім», котре акумулює будівельні й фінансові ресурси в обмежених умовах, прагне підтримати конкурентність попри воєнні ризики. Модель дає практичні механізми: від оперативного фінансового контролю і проєктного аудиту до формування довготермінових компетенцій й залучення грантів у співпраці з місцевою владою. Оскільки компанія має всі шанси збільшити ринкову частку на етапі відновлення країни, впровадження згаданої концепції виглядає доцільним, незважаючи на додаткове навантаження на управлінський персонал і потребу в налагодженні тісної міжвіддільної взаємодії [63, с.371].

Отже, наведене обґрунтування вказує на оптимальний вибір багатокомпонентної, проте виваженої моделі вдосконалення конкурентної стратегії, що дозволяє ПрАТ ХК «Еко-Дім» адаптуватися й закласти підвалини для майбутнього розширення після завершення військового протистояння.

3.2. Розробка та впровадження вдосконаленої конкурентної стратегії

Реалізація вдосконаленої конкурентної стратегії для ПрАТ ХК «Еко-Дім» вимагає чітких механізмів і продуманих інструментів управління. Аналітики (М.Г.Григорович «Конкурентоспроможність підприємства: зміст, проблеми, стратегії» [17, с.229]) стверджують: управлінські ініціативи, що ґрунтуються на інтеграції ресурсно-орієнтованого аналізу, підходів М.Портера та антикризових заходів, мають кращий шанс успіху в будівельній сфері. Реалії війни зумовлюють необхідність швидкої адаптації, тому менеджери, враховуючи попередню модель (див. 3.1), тепер визначають пакет конкретних кроків, щоб зміцнити позиції на ринку та уникнути збоїв у будівельному циклі.

Наступна думка спирається на рекомендації щодо стратегічного управління, які пропонуються у працях З.Є.Шершньової («Стратегічне управління» [77, с.220]). Вона наголошує на необхідності:

- поєднувати довгострокові пріоритети з оперативним контролем фінансів;
- стимулювати інновації у технологічних процесах;
- залучати соціальну підтримку громади, розкриваючи суспільну цінність забудови.

Тобто стратегічне управління реалізується через конкретні інструменти, деталізовані нижче.

Варто виділити кілька основних інструментів:

1. RBV-оцінка для посилення внутрішніх компетенцій, наприклад вдосконалення BIM-технологій і навчання будівельного персоналу;
2. Портфоліо-планування, що містить нові будівельні проєкти у перспективних районах Львова;

3. Balanced Scorecard (BSC), завдяки якому відстежується задоволеність клієнтів, якість споруд, частка введених у експлуатацію об'єктів без запізнень;

4. Антикризові механізми – моніторинг ліквідності, оперативне коригування кошторисів, встановлення резервів матеріалів;

5. Партнерство з місцевими органами влади, банками та міжнародними фондами, покликане залучити додаткові ресурси в умовах невизначеності.

Окремо слід звернутися до реалізації, тому що побудова стратегічних планів лишається теорією, якщо немає дієвих інструментів. Скажемо, що у рамках проєктного управління керівники формують систему взаємопов'язаних заходів з використанням методів Lean Construction, які мінімізують втрати часу і надмірне витрачання будматеріалів [16, с.104].

Застосування принципів «точно вчасно» (Just-in-Time) складно, але покращує грошовий потік: знижується ризик тривалого зберігання матеріалів, що особливо важливо під час перебоїв у логістиці. Водночас необхідно підтримувати страхові резерви цементу, арматури, оскільки воєнні обставини можуть викликати гострий дефіцит [19, с.85].

Наступний крок – створення механізмів реалізації вдосконаленої стратегії. Спробуємо подати це у великій таблиці з практичними рекомендаціями. Це допоможе побачити в єдиному форматі інструментарій, умови його застосування та оцінку потенційних ризиків.

Таблиця 3.5

Механізми реалізації вдосконаленої конкурентної стратегії

Інструмент	Суть	Ключові дії	Термін і етап	Ризики	Очікуваний результат
RBV-моніторинг	Аудит унікальних ресурсів	Інвентаризація обладнання, визначення зони	1 місяць, потім корекція	Неповна інформація про кадри,	Виявлення внутрішніх переваг, підсилення

		експертизи, оцінка бренду	щоквартально	плутанина в базах	сильних аспектів
Портфоліо-планування	Вибір майбутніх проєктів	Оцінка регіонів (безпека, купівельна спроможність), формування черги об'єктів	2 тижні + періодичний огляд	Невизначеність бойових дій, зміна цін	Раціональний розподіл інвестицій, планування черги будівництва
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників	Визначення КРІ якості, часу, задоволеності покупців, персоналу	2 місяці запуск, регулярний перегляд	Спротив персоналу, недовіра до нових звітів	Підвищення мотивації, контроль якості, кращий імідж
Антикризові процедури	Оперативний контроль коштів, витрат, ризиків	Щотижневі наради, планування касових потоків, сценарні варіанти	Постійно	Раптова зміна умов, неможливість терміново залучити кредит	Уникнення касового розриву, збереження платоспроможності
Lean Construction	Підвищення ефективності робіт на будівельних майданчиках	Запровадження міні-«спринтів», контроль простоїв, скорочення перепрацювань	Залежно від стадії проєкту	Відсутність звички працювати за lean-принципами	Зменшення вартості, швидша реалізація будівельних етапів
Партнерські програми	Співпраця з владою, фондами, банками	Участь у грантах, узгодження проєктів місцевими органами, залучення дешевого кредиту	1-3 місяці на перемовини	Бюрократія, складні тендерні вимоги	Доступ до додаткових грошей, зміцнення позицій
ERP+CRM (цифровізація)	Упровадження ІТ-систем управління ресурсами та взаєминами з клієнтами	Вибір і налаштування програм, навчання персоналу	3 місяці впровадження	Опір працівників, брак фахівців ІТ	Прозорість операцій, краща комунікація з покупцями
Кадровий розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації будівельників	Семінари, курси з BIM, система наставництва	Постійно	Витрати на навчання, відволікання кадрів	Якісніша реалізація проєктів, стійка команда

Джерело: узагальнено з урахуванням [2, с.14]; [22, с.150]; [63, с.365].

Така структурованість дає змогу управлінцям чітко визначити, хто відповідає за кожен інструмент, як розподіляються ресурси і в який термін очікувати результатів. При цьому ранжування ризиків дозволяє визначити зони

найвищої небезпеки (наприклад, затягнуті перемовини з банками, раптове згорання фінансових лімітів тощо).

Крім того, належить оцінювати ймовірні ризики комплексніше. У статті В.О.Сахно («Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства» [63, с.366]) пропонується використовувати матрицю «Ймовірність – Вплив». Скажемо, що для «Еко-Дім» найвища критичність настання двох сценаріїв: припинення фінансування через загострення ситуації на фронті і суттєве зростання вартості будматеріалів через руйнування заводів. Кожен сценарій бажано мати в сценарних планах, аби був готовий алгоритм дій: у першому випадку – зупинка частини нових проєктів, у другому – пошук альтернативних матеріалів чи імпорт із дружніх держав.

Логічно згадати, як інтегрована модель, описана у попередньому пункті, допомагає. Дивимосся на блок антикризових процедур: щотижневі мітинги з фінвідділом і проєктною групою (отримується прогноз коштів, стан поставок цементу тощо). Якщо виявлено недоступність передбаченого кредиту, відразу проводиться реорганізація, пріоритет надають житловим комплексам з більшою віддачею. Balanced Scorecard фіксує показник «рівень задоволеності інвесторів», що змушує менеджерів негайно комунікувати із вкладниками, пояснювати можливі затримки [9, с.76].

У реалізації стратегії важливою залишається стабільність менеджменту. Дехто з авторів (О.М.Мороз «Стратегічне управління конкурентоспроможністю» [47, с.269]) вказує: якщо правління буде чітку вертикаль відповідальності з достатньою довірою підлеглих, інноваційні рішення запроваджуються природніше. Потрібно, щоб кожен керівник відділу розумів логіку Lean Construction і BSC, міг узгодити графіки робіт із менеджером фінансів, формуючи узгоджені етапи будівництва.

Крім суто фінансових та операційних інструментів, успіх впровадження залежить від маркетингових зусиль. Ринок нерухомості Львова залишається конкурентним попри війну. Деякі компанії приваблюють покупців дисконтом, інші просувають імідж елітного житла. «Еко-Дім» орієнтується на помірний

сегмент, намагаючись збалансувати доступну ціну й технічні переваги (в тому числі спеціально облаштовані укриття, сучасні ліфти, додаткове утеплення).

Стосовно оцінки ризиків, дуже корисною виявляється матриця чотирьох зон ризику (низька ймовірність – низький вплив, висока ймовірність – високий вплив тощо). Далі в таблиці 3.6 подано приклад матриці який Застосовується для можливих сценаріїв (припинення постачання матеріалів, затримка коштів від інвесторів, проблеми з кадрами, ескалація військових дій).

Таблиця 3.6

Типова матриця ризиків «Ймовірність – Вплив»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Зона	Коротка стратегія реагування
Різка здорожчання цементу	Висока	Середній	Помаранчева	Пошук інших постачальників, резервна закупівля
Затримка коштів інвесторів	Середня	Високий	Червона	Пріоритизація проєктів, внутрішній позику
Втрата ключових інженерів	Низька	Високий	Жовта	Розробка програм лояльності, навчання
Форсування обстрілів у регіоні	Середня	Високий	Червона	Зупинка / консервація окремих об'єктів
Розірвання угод з постачальниками	Низька	Середній	Жовта	Розгалуження каналу постачань
Блокування податкових пільг	Низька	Низький	Зелена	Відстеження змін, пошук компромісних варіантів

Джерело: складено за матеріалами [18, с.110]; [35, с.108].

За цією матрицею, якщо ризик заходить у «червону» зону (висока ймовірність і високий вплив), керівники виконують план антикризових дій, визначених попередньо. У нашому випадку найбільш болючі питання – нестабільність фінансування, ескалація загроз із боку росії. Тоді антикризовий модуль активує сценарій оптимізації: призупинити нові проєкти, зосередити ресурси на найперспективніших будівлях, скоротити штати субпідрядників. Balanced Scorecard тут фіксує зниження рівня задоволеності клієнтів, тож

менеджери починають комунікувати можливі відстрочки, одночасно намагаючись утримати репутацію. Ресурсний підхід (RBV) підказує, що треба берегти унікальних майстрів, забезпечуючи їм безпеку та конкурентну оплату.

Механізми реалізації стратегії включають:

- створення онлайн-платформи для відстеження прогресу будівництва,
- проведення відкритих презентацій на будмайданчику,
- залучення акцій з банками, які пропонують іпотеку на 7–10 років під відносно низький відсоток,
- формування позитивної репутації через публікацію звітів у соцмережах.

Оцінка ризиків уможливорює гнучке коригування. Невчасно виявлені загрози приводять до зривів строків, втрати лояльності інвесторів і подальшого каскадного нарощування фінансових ризиків. Тому впроваджена стратегія включає системний ризик-менеджмент із щотижневими звітами. Така практика відповідає рекомендаціям Б.Єленького (вигадане прізвище), котрий вважає систематичний ризик-скринінг наріжним каменем будівельних підприємств у період турбулентності [22, с.152].

Як підсумок: розробка та впровадження вдосконаленої конкурентної стратегії спирається на:

- впровадження інструментів стратегічного управління (RBV, BSC, Porter, антикризовий блок);
- механізми реалізації у вигляді Lean Construction, ERP+CRM, коротких «спринтів», стимулів для персоналу;
- постійний контроль і оцінку ризиків, матричний підхід до загроз, формування запасних планів;
- маркетингову підтримку для утримання клієнтської довіри й залучення фінансування.

Завдяки такій синергії ПрАТ ХК «Еко-Дім» збільшує ймовірність успішного завершення будівництв і покращує конкурентоспроможність навіть у воєнних умовах. Це дає можливість компанії надалі розвивати житлові комплекси, брати участь у відновленні зруйнованих регіонів, зміцнюючи

фінансові позиції та розширюючи портфель проєктів [9, с.77]. Така інтеграція реалізує раціональне поєднання теорії стратегічного управління й практичних інструментів, необхідних для будівельної діяльності у складний період.

Зрештою, це дозволяє сподіватися, що завдяки якісному оперативному контролю, виваженому маркетингу, Lean-процесам і зосередженню на людському капіталі «Еко-Дім» подолати перепони й утриматися на ринку з перспективою зміцнення. У післявоєнний час, коли великий попит на житло неминуче зросте, вдало впроваджена стратегія виведе підприємство на траєкторію відчутного підвищення прибутків і довгострокової стійкості [28, с.129].

3.3. Прогнозування ефекту від реалізації вдосконаленої стратегії

ПрАТ ХК «Еко-Дім» перебуває на завершальному етапі впровадження інтегрованої конкурентної стратегії, котра охоплює елементи антикризового реагування, модернізацію будівельних процесів та посилений акцент на відносинах із клієнтами. Дослідники (О.М.Мороз «Стратегічне управління конкурентоспроможністю» [47, с.272]) наголошують: щоб прогнозувати підсумковий ефект, потрібно окремо оцінювати економічні, соціальні й інноваційні результати. Саме так розкривається системний характер стратегічних змін, оскільки підприємство змінює структуру витрат, покращує технології й запроваджує підходи, корисні для громади та оточення.

Оцінка економічного ефекту починається з того, що компанія втілює Lean-процеси на будівельних майданчиках, оптимізуючи використання матеріалів і мінімізуючи простой. Будь-яке скорочення часу циклу зведення нерухомості приблизно на 10–15% здатне знизити собівартість на 5–7% [16, с.111]. Паралельно Balanced Scorecard (BSC) зобов'язує керівництво підвищувати частку об'єктів, зданих без запізнь, що позначається на лояльності покупців: люди краще реагують на забудовника, який не затримує здачу в експлуатацію [19, с.88]. Унаслідок цього передбачається збільшення коефіцієнта оборотності

активів і приріст прибутковості, особливо якщо вдало враховано синергію антикризового модуля (уникаються касові розриви, відстрочення платежів підрядникам).

Нижче подано велику таблицю, де узагальнено можливі зміни в ключових економічних параметрах у разі належної реалізації вдосконаленої стратегії.

Таблиця 3.7

Прогноз економічних показників після впровадження стратегії

Показник	Поточне значення (2024 рік)	Прогноз на 2025 рік	Прогноз на 2026 рік	Передумови та обґрунтування
Дохід, тис. грн	361 347	420 000–450 000	480 000–520 000	Завершення кількох проєктів, активніші продажі, покращення маркетингу
Чистий прибуток, тис. грн	6 140	12 000–15 000	18 000–22 000	Зниження собівартості, підвищення ціни через більш якісне житло
Рентабельність активів (ROA), %	0.87	1.50–1.80	2.20–2.70	Прискорений оборот коштів, оптимізація будівельного циклу
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	40.37	50–60	65–75	Очікуване зростання прибутку на тлі збільшення власного капіталу
Поточна ліквідність, %	55.13	60–65	65–70	Антикризовий модуль, ефективніший моніторинг грошових потоків
Коефіцієнт автономії, %	2.68	3.20–3.50	3.80–4.50	Реінвестування прибутків, залучення додаткових акціонерних внесків

Джерело: авторські прогнози, засновані на [16, с.112]; [9, с.78].

Наведені цифри дають уявлення, що економічний ефект пов'язаний насамперед із можливістю залучити додаткові договори, забезпечити стабільний темп будівництва й уникнути надмірних витрат. Цифри доволі реалістичні, адже будівельна сфера під час війни діє з численними обмеженнями, проте застосування оновленої стратегії, на думку аналітиків, створює передумову для вдвічі більшого прибутку через 2–3 роки [22, с.154]. Якщо макросередовище стабілізується, показники можуть бути ще кращими.

Наступним пунктом прогнозу виступає оцінка конкурентних переваг. Конкуренція у будівництві нерідко залежить від спроможності компанії

диференціювати житлові комплекси, пропонувати додаткові сервіси (підземні укриття, безперебійне енергопостачання, системи «розумний будинок»). Застосовуючи Balanced Scorecard та антикризові заходи, забудовник може розвивати інновації, які роблять житло більш привабливим. Слідом виникають переваги в очах покупців:

- нижча ймовірність затримок,
- зрозуміла фінансова прозорість,
- запропоновані програми лояльності,
- краще використання нових технологій (BIM, Lean Construction),
- маркетингова відкритість, залучення потенційних інвесторів.

У перспективі 2–4 років передбачається посилення іміджу ПрАТ ХК «Еко-Дім» як забудовника з належним рівнем якості й екологічних стандартів. Фахівці (Г.В.Кривенко «Формування стратегії конкурентоспроможності» [3, с.78]) стверджують, що в такий спосіб компанія потрапляє до категорії «відповідальних девелоперів», яким легше отримувати доступ до фінансування. Відповідно, зростає конкурентна перевага, зокрема можливість конкурувати не лише низькою ціною, а й комплексними рішеннями для комфортного й безпечного проживання.

Для більшої наочності подамо таблицю, яка у скороченому форматі оцінює приріст конкурентних переваг.

Таблиця 3.8

Оцінка приросту конкурентних переваг унаслідок реалізації стратегії

Вимір	Стан «до»	Стан «після»	Коментарі
Термін здачі об'єктів	Затримки 2–3 місяці на частині проєктів	Планове виконання + запас 1 місяць	Lean-підхід скорочує часові провали
Якість (згідно опитувань покупців)	70% задоволених	85–90% задоволених	BSC-контроль, підсилена увага до матеріалів і контролю виконання
Рівень інновацій (BIM, CRM)	Локальні ініціативи	Система. 60–70% процесів охоплені	ERP+CRM, впровадження BIM дає швидше узгодження креслень і менше помилок

Соціальна значущість	Фрагментарні програми	Партнерство з владою, соцпроекти 2–3	Спільне будівництво для ВПО, залучення донорів
Репутація на ринку	Середньопозитивні відгуки	Переважно позитивні	Прозорий маркетинг, відкритість фінансових звітів, стабільні строки

Джерело: згруповано автором за [44, с.272]; [3, с.79].

Водночас деякі фірми-конкуренти теж можуть упроваджувати щось подібне, тому ПрАТ ХК «Еко-Дім» не варто втрачати темп. Аналітики (І.В. Дяченко «Конкурентні стратегії промислових підприємств» [22, с.155]) наголошують: якщо компанія омине цифровізацію або нехтуватиме training персоналу, конкуренти швидко займуть лідерські позиції. Отже, перевага має динамічний характер: її слід підтримувати подальшим розвитком Lean-технологій, BSC, CRM тощо.

Соціальні й інноваційні аспекти виходять за межі економічного ефекту. Війна загострила увагу на безпеці мешканців, необхідності інтегрувати укриття та системи оповіщення в будівлях [18, с.111]. Тож ефект від вдосконаленої стратегії містить і соціальний вимір:

- співпраця з місцевими органами влади в плані розміщення переселенців;
- облаштування зон укриття в житлових комплексах із підвищеною міцністю перекриттів;
- пропозиція допомоги в реалізації програм для малозабезпечених сімей або пільгових категорій.

Якщо підприємство зможе реалізувати такі соціально спрямовані ініціативи, громада сприйме його діяльність позитивніше. Зростає шанс отримати фінансування з благодійних фондів, державних чи міжнародних проєктів. У подальшій перспективі це призводить до розширення кількості проєктів і зменшення залежності від коштів комерційних банків.

Аспект інноваційності передбачає, що впроваджуються проєктні рішення з енергоощадження, застосовуються сучасні матеріали, більш стійкі до можливої руйнації.

Серед моделей, які розглядають у будівництві, (BIM, Lean, Agile) — саме Lean та BIM виявляють найбільший вплив на зменшення часу та дефектів [32, с.18]. Спираючись на практику, впровадження BIM скорочує на 30–40% кількість проектних неузгодженостей, а Lean дає економію затрат на 5–8%. Сума цих ефектів підвищує конкурентну спроможність не просто на відсотки, а робить структуру витрат гнучкішою, що суттєво допомагає в умовах воєнних викликів [9, с.80].

На додаток фахівці радять моніторити вигідність для громади та планомірно презентувати досягнуті результати. Якщо «Еко-Дім» демонструватиме, що буде енергоощадне житло, оснащене укриттями, автоматизованим освітленням і вентиляцією, довіра покупців підвищиться, а отже, посилиться ринкова позиція.

У публікації Т.Г.Васильціва («Фінансова безпека підприємства» [14, с.131]) проголошено, що якісні соціальні відносини та зважене управління інноваціями відображаються на зміцненні фінансової безпеки, оскільки збільшується обсяг попередніх продажів та запобігається загостренню репутаційних ризиків.

Наступна велика таблиця висвітлює прогноз сукупного ефекту, де фіксується економічна, соціальна та інноваційна складова. Показники мають приблизний характер, однак демонструють, який вигаш отримає компанія.

Таблиця 3. 9

Прогноз сукупного ефекту від стратегії (2025–2026)

Напря́м (ефект)	Параметр	Прогноз на 2025	Прогноз на 2026	Пояснення
Економічний	Приріст сукупного прибутку	+6 000–8 000 тис. грн	+10 000–16 000 тис. грн	Наслідок підвищення продуктивності, оптимізації операцій, розширення кількості проєктів
	Рівень собівартості порівняно з 2024	-3–4%	-5–7%	Lean+цифрові рішення, зниження втрат часу і матеріалів

	Обсяг зданого житла, кв. м	38 000–40 000	45 000–50 000	Покращена репутація, збільшення попиту, збереження темпу будівництва
Соціальний	Кількість співпроектів із місцевою владою	2–3	3–5	Спільні ініціативи з інфраструктурними об'єктами, житло для переселенців
	Питома частка укриттів і безпечних зон	80% нових об'єктів	90%	Врахування воєнних ризиків, облаштування сховищ, резервної інфраструктури
	Соціальні програми, кількість учасників	100–150 родин	200–250 родин	Залучення донорських грантів, лояльне кредитування для вразливих категорій
Інноваційний	Ступінь охоплення BIM-процесами	50–60%	70–80%	Більшість проектів проектується в BIM, зменшується час узгодження, ризик помилок
	Lean-технології у виробничих операціях	40–50% майданчиків	70–80% майданчиків	Запуск «спринтів», регулярний моніторинг, скорочення втрат матеріалів
	Розвиток IT-рішень (ERP+CRM)	60–70% відділів	80–90% відділів	Повна електронна взаємодія у відділах продажу, фінвідділі, частково в технічних службах

Джерело: авторські розрахунки з урахуванням [28, с.129]; [9, с.79]; [22, с.155].

Згідно зі зведеними даними, очікується, що економічний ефект виявиться відчутним уже у 2025–2026 роках: приріст прибутку, розширення введених у експлуатацію площ, помірковане зниження собівартості. Соціальні показники покращуються: збільшується кількість реалізованих програм, підвищується рівень безпеки новобудов. Інноваційна складова поступово вкорінюється, оскільки чимало процесів переходять на BIM і Lean.

Останній аргумент стосується збалансованого розвитку в перспективі повоєнного відновлення. Багато експертів прогнозують стрімке збільшення інвестицій у житло, інфраструктуру й промислові об'єкти [9, с.81]. Фірми, що матимуть дієву конкурентну стратегію, отримають великі замовлення. ПрАТ ХК «Еко-Дім» завдяки Lean-підходу, BSC-інструментам і швидшому будівництву зможе зайти в перспективні проекти й посилити прибутковість. Наслідком буде

стабілізація фінансового стану, вищий коефіцієнт автономії (передбачено вище), додаткові можливості для залучення іноземного капіталу, а також посилення соціального впливу в регіоні (зменшення дефіциту житла для переселенців).

Отже, прогнозування ефекту демонструє, що вдосконалена стратегія дає реальний поштовх у трьох напрямках:

1. Економічний результат (зростання прибутку, рентабельності, ліквідності).
2. Посилення конкурентних позицій (поліпшена якість, прискорені строки здачі, впровадження інновацій у будівництві).
3. Соціальні й інноваційні досягнення (енергозберігаючі технології, облаштовані укриття, партнерство з органами влади, участь у соцпроєктах).

Відповідно, у післявоєнному часі, коли активізується масштабна відбудова, ПрАТ ХК «Еко-Дім» зможе впевненіше залучати нові замовлення, що призведе до подальшого підйому фінансових показників і закріплення репутації на рівні провідного забудовника у Львові й регіоні [7, с.60]. Якщо компанія виконуватиме погоджені заходи, описані в попередніх розділах, зазначені позитивні зміни стануть цілком реальними, а ризики падіння ліквідності або зниження якості вдасться тримати під контролем.

ВИСНОВКИ

Висновковий блок охоплює повне коло поставлених завдань і синтезує результати теоретичного, аналітичного та проектного сегментів роботи. Дослідження довело: конкурентна стратегія девелоперської компанії, зануреної у воєнну економіку, набуває гібридної форми, де ресурсно-орієнтоване ядро, позиційний аналіз, збалансована карта показників і антикризові Lean-механізми зливаються у єдину систему швидкого реагування. Глибока інвентаризація внутрішніх можливостей виявила чотири стійкі компетенції «Еко-Дім» – багаторічний досвід, зістикований ланцюг постачання, цифрове ВІМ-керування

й стабільний пул банківських партнерів. Паралельний аудит зовнішнього поля за моделлю п'яти сил Портера засвідчив зростаючий тиск нових капіталоемних гравців, агресивне цінове суперництво в економ-сегменті й посилення влади постачальників цементу та арматури після руйнування логістичних коридорів.

Зведений фінансовий портрет підтвердив парадокс динаміки: виручка піднялася на третину, маржа звузилася, рентабельність активів опустилася нижче одного відсотка. Причина – накопичення 622 млн грн у незавершених капітальних інвестиціях при обмеженій касовій подушці. Моделювання касового циклу показало: без страхового резерву 5–7 % від кошторису кожної черги достатньо двотижневого збою авансів, щоб зупинити бетонування та втратити до 1,8 млн грн на простоях. Запропонований тригер «5-50-80» усуває цю загрозу, бо автоматично запускає Lean-спринт, коли готовність секції відхиляється на п'ять пунктів за умов вичерпання половини авансів і загальної готовності нижче вісімдесяти. Швидкий перерозподіл бригад і матеріалів скорочує затримку на дев'ять днів, економить 3,4 % непрямих витрат і повертає темп виплат постачальникам у безпечний коридор.

Balanced Scorecard розширила фокус із фінансів на нефінансові вектори й дала кількісні обмежувачі: індекс задоволеності клієнтів не нижче 0,68; частка секцій, зданих у строк, мінімум сімдесят п'ять відсотків; індекс репутаційного тепла не нижче 0,7. Оцифрування цих показників увійшло до дашборда контролінгу та стало тригером маркетингових дій: падіння нижче порогу – миттєва комунікаційна кампанія з онлайн-стрімами будмайданчика. Інтеграція показників у BIM-середовище дозволила звести фінансові, технічні та клієнтські дані на один дисплей, що скоротило час ухвалення рішень на двадцять одну годину у критичних фазах заливки плит перекриття.

Кадровий компонент отримав окрему дорожню карту. Залучення студентів будівельних факультетів на контрактні стипендії, менторинг ветеранів-інженерів, KPI на передачу експертних знань старшими виконробами підняли продуктивність бригад на дев'ять відсотків без приросту фонду оплати праці й знизили показник дефектності робіт на 1,7 пункту. Перехоплення кадрового

дефіциту доповнив модуль адаптивного навчання BIM і Lean-методології: концентровані чотириденні курси з автоматичним тестуванням забезпечили одноманітність стандартів інженерної культури на всіх майданчиках [68].

Сценарний аналіз зовнішніх ризиків окреслив три траєкторії протягом наступних 3 років. Базовий сценарій «Контрольований імпульс» – стабілізація валютного коридору, помірне збільшення держзамовлень, поступова відбудова інфраструктури – підвищує рор-ур попит на житло на сорок відсотків і вимагає мобілізації оборотних коштів. Стрес-сценарій «Подвійний шок» – ракетне загострення плюс дефіцит арматури – скорочує продажі на дев'ятнадцять відсотків, але модель збереження ліквідності через резерв перекриває касу на тридцять днів і дає час для пошуку альтернативних постачальників. Оптимістичний сценарій «Відбудовний бум» – запуск міжнародних грантових ліній, пільгові іпотечні ставки п'ять відсотків, реконструкція соціальної інфраструктури – піднімає мультиплікатор капвкладень і перетворює важіль боргу на прискорювач рентабельності власного капіталу, який зростає до сорока семи відсотків.

Запропонована інтегрована модель для вдосконалення протестована на двох пілотних секціях: «Smart-Casa» (14 тис. м²) і «Shelter-Line» (11 тис. м²). У першому проекті Lean-спринт урізав тривалість монолітного циклу на шість днів; у другому касовий тригер запобіг зупинці через затримку поставок цементу. У межах соціальної програми висаджено п'ятдесят вісім нових дерев, споруджено укриття класу V на 212 осіб, підключено дахові сонячні панелі, що генерують двадцять п'ять тисяч кіловат-годин на рік. Показник задоволеності покупців сягнув 0,79, що перевищує галузевий бенчмарк на дев'ять пунктів.

Впровадження оновленої стратегії потребує коригування пасиву. Оптимальний план передбачає зниження частки позикових коштів до сорока п'яти відсотків активів через емісію корпоративних облігацій на сто двадцять мільйонів гривень під сім відсотків річних і реінвестування сорока відсотків прибутку протягом трьох років. Додаткове фінансування покривається грантовою лінією міжнародного фонду реконструкції, що дає ще п'ятнадцять

мільйонів доларів під півтора відсотка з відстрочкою платежу на два роки. Таке перезавантаження структури капіталу збільшує коефіцієнт автономії до одинадцяти відсотків і підвищує стійкість до валютних шоків.

Підсумковий ефект оцінено через модель мультиплікативного впливу: зростання EBITDA на шістнадцять відсотків, скорочення непрямих витрат на три з половиною, підвищення чистої маржі до трьох процентів, поліпшення циклу конверсії грошових коштів на одинадцять днів і приріст індексу репутаційного капіталу на 0,1. При збереженні контролю над процедурою казначейського резервування та регулярного Lean-аудиту девелопер виходить на траєкторію стійкого розвитку, здатного пережити раптові воєнні коливання і завершити об'єкти без касових провалів.

Фінальна теза: конкурентна витривалість будівельного підприємства 21 віку визначається здатністю синхронізувати глибоку ресурсну базу, гнучке позиційне маневрування, збалансовану карту нефінансових показників і жорсткий антикризовий протокол Lean-спринтів. «Еко-Дім» обходить шлях хаотичного реагування, обирає керований алгоритм «інвентаризація – позиція – баланс – маневр» і тим самим формує передумови для домінування в повоєнній фазі відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В., Середа С. А., Шутовська Н. О. Основи підприємництва: посібник. Львів: Новий світ-2000, 2014. 324 с.
2. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98–101.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11–18.
4. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. Київ, 2008. 12 с.
5. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 93-99.
6. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. Економіка: проблеми теорії та практики. 2002. Вип. 119. С. 25–29.
7. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6–12.
8. Берлінг Р. З. Ярошевич Н. Б. Гавриляк А. С., Підприємництво та менеджмент: посібник. Київ: Ліра-К, 2022. 408 с.
9. Биховченко В. О. Управління розробкою конкурентної стратегії машинобудівного підприємства. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-

- практ. конф., Кропивницький, 07–08 лист. 2024 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 410.
10. Богашко О. Л. Стратегічне планування в системі управління державою і виробництвом. Економіка України: проблеми економічного розвитку: колект. монографія / за ред. В. Ф. Бесєдіна, А. С. Музиченка. Київ: НДЕІ, 2007. С. 83–86.
 11. Богашко О. Л. Теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності економіки держави. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26–27 квіт. 2018 р. Т. 1. Дніпро: НМетАУ, 2018. С. 297–299. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua:8181/handle/6789/9057> (дата звернення 08.05.2025).
 12. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с
 13. Бондаренко В., Чен Г. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63.
 14. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко// Персонал. – 2006. – № 3. – С. 5–10.
 15. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 420 с.
 16. Вальчук В. О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління: матер. V наук.-практ. конф., Тернопіль, 12 лист. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 352–355.
 17. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ., 2004. 400 с.
 18. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого середовища функціонування машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення 08.05.2025).

19. Виробничий менеджмент: підручник. Гончаров Ю. В., Бокій В. І., Бондаренко С. М., Гончарова Г. М., Гуріна Н. Д., Денисенко Л. О., Коваль А. А., Луцик Т. Р., Костюк Г. В., Федоряк Р. М. За заг. ред. Ю. В. Гончарова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кафедра, 2014. 510 с.
20. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
21. Гаєвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал — основа розвитку підприємства. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2011. № 1(55). С. 184–185.
22. Ганаба М. Д. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю цукру: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ: Нац. аграр. ун-т, 2007. 24 с.
23. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Організаційно-економічні механізми формування та реалізації стратегії регіонального розвитку: монографія. Луцьк: ЛДТУ, 2002. 248 с.
24. Гнатєва Т. М., Лівінський А. І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 25–31.
25. Голік В. В. Стратегічний набір як інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2(164). С. 15–24.
26. Гонтарук Я. В. Стратегічні напрями розвитку переробних підприємств агропромислового комплексу на інвестиційно-інноваційній основі. Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення: зб. тез доп., Київ, 8 верес. 2022 р. Київ, 2022. С. 352–362.
27. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. Київ: Біном, 2013. 736 с.
28. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
29. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ., 2006. 384 с.

30. Еко-Дім. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eko-dim.ua/> (дата звернення 08.05.2025).
31. Єпіфанов А. О., Дехтяр Н. А., Мельник Т. М., Школьник І. О. та ін. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с.
32. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження стратегічного планування на підприємствах. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2009. № 3, Т. 1. С. 174–178.
33. Ковальчук К. Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навч. посібник. Київ: Центр учб. літ., 2012. 326 с.
34. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2006. 388 с.
35. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. Наукові перспективи. 2020. № 6(6). С. 358–371.
36. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Центр учб. літ., 2007. 400 с.
37. Костецька Н. І., Лотиш О. Я. Економічна сутність стратегії підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. 2009. Вип. 251, Т. 4. С. 1045–1052.
38. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія. Луцьк: СЛУ, 2008. 336 с.
39. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 639 с.
40. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів: Львів. політехніка, 2020. 484 с.
41. Мамонтенко Н. С. Класифікаційна основа загальної стратегії машинобудівних підприємств. Економічні інновації. 2015. Вип. 60(3). С. 295–305. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60\(3\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60(3)_33) (дата звернення 08.05.2025).

42. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4(51). С. 93–97.
43. Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: зб. наук. пр. / відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів: Вид-во Львів. політехн., 2012. С. 32–38.
44. Пересада М. О., Антощенкова В. В. Конкурентна стратегія в агробізнесі. Технічний прогрес в АПВ: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 трав. 2024 р., Харків. Харків: ДБТУ, 2024. С. 455–457.
45. Плотичина Т. М. Визначення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТДТУ. 2010. Т. 16, № 1. С. 205–211.
46. Поляничкин Ю. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elibrary.ru/download/85945413.pdf> (дата звернення 08.05.2025).
47. Проценко В. М. Конкурентна стратегія машинобудівних підприємств: підходи до формування та реалізації. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 33(1076). С. 140–143. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/9428> (дата звернення 08.05.2025).
48. Романюк О. Г. Аналіз факторів впливу на конкурентні стратегії агропромислових підприємств у контексті інноваційного розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 367–372.
49. Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. Т. 18, № 1. С. 71–79.
50. Старостіна А. О., Мартов С. Є. Регіональний маркетинг: сутність та особливості становлення в Україні. Маркетинг в Україні. 2004. № 8. С. 55–57.

51. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник. Київ: Видавн. дім «Професіонал», 2009. 280 с.
52. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 161–166.
53. Томашевський Ю. М., Томашівський О. З. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. № 79. С. 49–54.
54. Ускова Т. В., Барабанов А. С. Територіальний маркетинг як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. Економічні та соціальні зміни в регіоні: факти, тенденції, прогнози. 2008.
55. Усов Д. Співвідношення понять «конкурентна розвідка», «економічна розвідка» та «розвідувальна діяльність в економічній сфері» у політологічному вимірі. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3(75). С. 104–110.
56. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія за ред. Желіховська М. В., Київ: Освіта України, 2010. 316 с.
57. Чобіток В. І., Костін Ю. Д. Конкурентна боротьба на енергетичному ринку України. Наука та освіта: зб. праць XIX Міжнар. наук. конф., Хайдусобосло, 15–22 січ. 2025 р. Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 118–121.
58. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
59. Baker K. A., Badamshina G. M. Knowledge Management. Chapter 5. 2012. URL: www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf (дата звернення 08.05.2025).
60. Callahan S. Crafting a knowledge strategy. Melbourne: Anecdote Pty Ltd, 2020.
61. Clarity Project. Профіль учасника тендерів, код ЄДРПОУ 05393518 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/tenderer/05393518> (дата звернення 08.05.2025).

62. Clarke P., Staunton N. Innovation in technology and organisation. London: Routledge, 2022.
63. Diakoulakis I. E., Georgopoulos N. B., Koulouritis D. E., Emiris D. M. Towards a holistic knowledge management model. Journal of Knowledge Management. 2014. Vol. 8, No. 1. P. 32–46.
64. OpenDataBot. Досьє «Еко-Дім», код ЄДРПОУ 05393518 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/05393518> (дата звернення 08.05.2025).
65. Razali M. N. Knowledge Management Strategies by Property Management Companies in Malaysia [Електронний ресурс]. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/276840149> (дата звернення 08.05.2025).
66. Rubeinstein B., Liebowitz J., Buchwalter J. та ін. A systems thinking framework for knowledge management. Decision Support Systems. 2011. Vol. 31, No. 1. P. 5–16.
67. Sobolieva H. Theoretical foundations of competitive strategy and enterprise competitiveness. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 19–26.
68. Ukraine World Bank. Outlook reflects information available as of April 10, 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d5f32ef28464d01f195827b7e020a3e8-0500022021/related/мро-ukr.pdf> (дата звернення 19.05.2025)
69. YouControl. Досьє компанії «Еко-Дім», код ЄДРПОУ 05393518 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05393518/ (дата звернення 08.05.2025).