

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБУДОВНИКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Розглянуто питання, пов'язані з формуванням стратегії забудовників на ринку житлового будівництва. Проведений аналіз конкуренції на ринках десяти областей України за показниками концентрації у 2018-19 рр. Для аналізу обрано дані щодо будівництва об'єктів у десяти областях, а саме: Вінницької, Житомирської, Закарпатської, Івано-Франківської, Миколаївської, Полтавської, Тернопільської, Харківської, Черкаської областей та м. Києва та підприємств-збудовників, що задіяні у будівництві даних об'єктів за індексами концентрації CR-3, CR-5, CR-7. Запропоновано методичний підхід для формування стратегії забудовника на ринках із різним розвитком конкуренції – від монополії до досконалої конкуренції. У якості прикладу наведено формування стратегії на основі матричних технологій, які дають змогу на основі оцінки значень певного набору факторів, які можна визначити на момент проведення аналізу, вибрати певні стратегії управління або розвитку. До факторів, залежно від обраної матриці відносять: стратегічну та конкурентну позицію підприємства; привабливість галузі та ринку; збалансованість набору бізнесів; параметри еволюційного стану галузей, підприємств, їх бізнесів та продуктів; стан ключових компетенцій, і їх відповідність бізнесу та місії організації. З урахуванням наведених факторів визначаються відповідні кількісні цільові орієнтири підприємства, будуються короткострокові та середньострокові плани щодо. Але статичний підхід не завжди може враховувати можливості досягнення цілей, поставлених перед підприємством, оскільки не враховує темпи розвитку (зростання чи скорочення діяльності) або динаміку підприємства. Для урахування економічної динаміки запропоновано матрицю стратегій розглядати у тривимірному просторі, де третьою величиною має стати – темп розвитку підприємства у порівнянні із темпом розвитку галузі. Запропоновано відповідні коефіцієнти і шкала оцінювання. Застосування матриці вибору ринкової позиції з урахуванням економічної динаміки дозволяє спрогнозувати “критичний шлях” на перспективу і виявити поріг можливостей забудовника на ринку житлового будівництва.

Ключові слова: ринок, стратегія забудовника, ринок житла, конкурентоспроможність, будівельне підприємство.

Актуальність теми. Потреба у забезпеченні конкурентоспроможності досить гостро постала перед підприємствами будівельної галузі з настанням світової фінансово-економічної кризи. Негативно вплинувши на функціонування багатьох галузей економіки, криза найбільше позначилась саме на діяльності будівельних підприємств.

Зменшення обсягів будівельних робіт протягом декількох останніх років закономірно загострило конкуренцію на будівельному ринку, негативно позначившись на рентабельності будівельної діяльності, фінансовій стійкості підприємств галузі.

Досвід останніх років показує, що далеко не всі підприємства готові до конкуренції. Навіть потужні корпорації на кшталт «Укрбуд» часто програють у конкурентній боротьбі. А підприємства, які мають потенційні переваги, не завжди використовують їх із-за недосконалості методичного інструментарію, недостатньої кваліфікації персоналу, галузевої специфіки та відсутності адаптації існуючої методології до потреб і вимог будівельного виробництва, відсутності практики використання всього комплексу засобів та методів спрямованих на формування конкурентних переваг підприємств у стратегічній перспективі.

Сьогодні дається взнаки нестача адаптованих до вітчизняних реалій інструментів з діагностики стратегічної конкурентоспроможності. Відсутність відповідного інструментарію або недостатнє його використання підприємствами внаслідок складності, орієнтації створених методик, моделей, методів на інші сфери бізнесу (не враховуються галузеві особливості), не дозволяють багатьом підприємств здійснювати ефективне управління власними конкурентними перевагами.

Оскільки внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства в сучасних умовах постійно змінюються під дією багатьох факторів, важливим є врахування динамічності економічної системи при прогнозуванні розвитку підприємства та виявлення нових можливостей створення конкурентних переваг або, навпаки, зменшення конкурентних переваг у майбутньому. Таким чином, проблема оцінки стратегічної конкурентоспроможності будівельного підприємства, пошук причин її втрати та можливостей вибору стратегії, яка якнайбільш відповідає ринковим умовам і цілям розвитку підприємства є одним з провідних, актуальних напрямків розвитку сучасної науки та практики.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У роботах зарубіжних та вітчизняних фахівців наводяться численні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств у рамках процесного, системного і ситуаційного підходів та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності на різних рівнях, а саме: Г. Мінцберга, Б. Альстренда та Дж. Лемпела, Р. Уотінгтона та С. Фліна (класифікація компанії ManyWorlds).

Г. Мінцберг розподіляє всі підходи до формування стратегії на 10 рівнів [1, с. 12–13], які відрізняються тлумаченням змісту стратегії та підходом до її формування. В основу класифікації ManyWorlds [2] покладені фактори сприйняття організацією свого зовнішнього та внутрішнього середовища. Матриця ManyWorlds розподіляє школи формування стратегій на 4 групи за значеннями комбінації факторів «домінуюча процедура (аналіз чи синтез) – домінуючий елемент стратегії (цілі та задачі чи процеси та заходи)». Всі ці класифікації спрямовані на впорядкування існуючих методологій формування стратегій, проте не дають однозначної відповіді на питання щодо вибору підходу до формування стратегії конкретного підприємства за певного стану внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для формалізації розробки економічної стратегії забудовника на ринку житла широко застосовують так звані матричні технології чи методики [1, 3, 4, 5, 6]. Ці технології ґрунтуються на припущенні, що у факторному просторі атрибутів, якими описують бізнес-одиниці, стан, внутрішні та зовнішні умови їх бізнесу, певним сполученням значень тих чи інших факторів відповідають певні закономірно успішні типові стратегії чи комплекси стратегій.

Залежно від прийнятих в межах даної школи ключових факторів використовують різні факторні простори і, відповідно, різні матриці для обрання різних стратегій. Наявні та майбутні значення цих факторів визначають за різноманітними аналітичними технологіями оцінки та прогнозування конкурентних станів, ключових компетенцій тощо, які детально висвітлені у фаховій літературі [1, 3, 4, 5, 6]. Постійно зростаючий арсенал матриць обрання стратегій дає змогу проводити

аналіз ситуації та вибір типу формованої стратегії за багатьма факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, але їх використання часто обмежене у динамічних умовах навколишнього середовища.

Метою роботи удосконалення підходів до вибору і обґрунтування конкурентної стратегії будівельного підприємства в умовах економічної динаміки.

Виклад основного матеріалу. Термін «економічна динаміка» вже давно використовується багатьма вченими і економістами-практиками для характеристики економічної діяльності на рівні окремого підприємства, галузі, регіону, усієї економічної системи країни. При чому для оцінювання економічної динаміки використовують цілу низку показників, серед яких можна виділити рівень ділової активності.

Для оцінювання ділової активності на рівні держави широко використовуються статистичні дані щодо обсягів і динаміки виробництва, кількості великих, середніх і малих підприємств, кількості зайнятих, кількість зайнятих серед працездатного населення, кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого тижня тощо. Широко розповсюдженим індикатором ділової активності є зміни ВВП (рис.1).



Рис.1. Зміни ділової активності в економіці України і у будівництві у 2002-2018 рр. (Дані Держстату)

Метою формування економічної стратегії забудовників умовах економічної динаміки є досягнення і тривале збереження конкурентоспроможності в окремих сегментах ринку. Стратегія буде змінюватись в залежності від рівня конкуренції, ділової активності на ринку і темпів розвитку підприємства.

Для визначення рівня конкуренції на ринку використовувались дані сайту <http://zabudovnyk.com.ua/> [3], на якому генерується інформація щодо об'єктів, які будуються в Україні. За матеріалами сайту у 2018-19 рр. для аналізу обрано дані щодо будівництва об'єктів у десяти областях, а саме: Вінницької, Житомирської, Закарпатської, Івано-Франківської, Миколаївської, Полтавської, Тернопільської, Харківської, Черкаської областей та м. Києва та підприємств-збудовників, що задіяні у будівництві даних об'єктів за індексами концентрації CR-3, CR-5, CR-7 (табл. 1).

У 2019 році найбільше забудовників і житлових об'єктів зосереджено у м.Києві, що відповідає даним статистичної звітності, відповідно до яких більше ніж 30% новозбудованого житла знаходиться у м. Києві. Серед аналізованих областей найменше компаній займається будівництвом у Миколаївській, Закарпатській і Черкаській областях.

Таблиця 1

Результати розрахунку індексів CR-3, CR-5, CR-7 для ринків житлового будівництва різних областей України (авторські розрахунки)

№ пп	Область	Індекс концентрації					
		CR-3		CR-5		CR-7	
		За об'єктами	За площею	За об'єктами	За площею	За об'єктами	За площею
1	Вінницька	0,4	0,47	0,56	0,66	0,68	0,77
2	Житомирська	0,33	0,46	0,47	0,67	0,6	0,81
3	Закарпатська	0,67	0,75	0,89	0,92	1	1
4	Івано-Франківська	0,39	0,42	0,55	0,65	0,69	0,75
5	Миколаївська	0,8	0,63	1	1	1	1
6	Полтавська	0,74	0,71	0,85	0,85	0,91	0,91
7	Тернопільська	0,59	0,65	0,8	0,83	0,9	0,93
8	Харківська	0,54	0,58	0,77	0,8	0,87	0,9
9	Черкаська	0,91	0,96	1	1	1	1
10	м.Київ	0,2	0,28	0,27	0,36	0,33	0,43

Показники концентрації, що наведено у таблиці 2, свідчать про низький рівень концентрації ринку первинної нерухомості м. Київ та області. Це дозволяє зробити висновок щодо існування конкуренції у секторі житлового будівництва. Тобто ні один з аналізованих забудовників не є достатньо великим, щоб мати можливість йти проти ринку та диктувати власні умови щодо встановлення цін. За таких умов на ринку представлена диференційована продукція, ціни на яку є слабо контрольованими, багато в чому залежать від кон'юнктури ринку. Інші області мають помірний рівень концентрації.

Для кожного із ринків із досконалою конкуренцією (м.Київ), з елементами олігополії (Вінницька, Житомирська, Івано-Франківська, Тернопільська, Полтавська і Харківська обл.) та монополії (Закарпатська, Миколаївська, Черкаська обл.) забудовники мають обирати окрему стратегію функціонування і розвитку.

Методичний підхід до формування стратегії забудовника передбачає наступні етапи:

На першому етапі здійснюється розробка методичних засад та аналітичних компонентів інструментарію формування та оцінки конкурентної стратегії забудовників. У світі існує велика кількість підходів до формування ринкової стратегії підприємства – від інтуїтивного тобто формулювання стратегії «відповідно до здорового глузду», до економіко-математичних методів. Кожен з них має власні переваги, в залежності від цілей їх застосування. Так, «інтуїтивний» – дозволяє забезпечити швидкість прийняття рішень, а формулювання стратегії «відповідно до здорового глузду» – у оцінці ситуації, визначенні напрямів розвитку відсутня загальна згода, але є досвід володіння науково-методичним і прикладним інструментарієм досягнення мети.

У якості прикладу наведемо формування стратегії на основі матричних технологій, які дають змогу на основі оцінки значень певного набору факторів, які можна визначити на момент проведення аналізу, вибрати певні стратегії управління або розвитку. До факторів, залежно від обраної матриці відносять: стратегічну та конкурентну позицію підприємства; привабливість галузі та ринку; збалансованість набору бізнесів; параметри еволюційного стану галузей, підприємств, їх бізнесів та продуктів; стан ключових компетенцій, і їх відповідність бізнесу та місії організації.

Фактори переважно приймають значення з певного набору дискретного набору якісних оцінок (наприклад сильна/помірна/слабка), які визначають на основі кількісних розрахунків чи експертних оцінок.

Реалізація ринкової стратегії забезпечить можливість зниження витрат, підвищення якості житла, підвищення рівня договірних відносин, платіжної дисципліни та іміджевої привабливості підприємства-забудовника, що спрямована на максимізацію прибутку.

Матриця реалізації стратегій забудовників на ринку первинного житла зазвичай включає вибір конкурентної позиції у залежності від двох чинників – конкуренції та частки ринку, яку займає підприємство (рис. 2).

Позиції успіху (стратегія утримання ринкових позицій (4.4), оборонна і наступальна стратегії (4.2 і 4.3), розширення первинного попиту або навпаки стратегія демаркетингу для уникнення монополії (4.1)): забудовник пропонує на ринку житло будь-якого класу, яке має максимальну доступність та отримує при цьому максимальну віддачу на вкладений капітал (квадранти 4.1-4.4).

Для утримання цієї ринкової позиції підприємство має забезпечити постійний рівень продажів чи зростання обсягів реалізації житла порівняно з конкурентами, підтримувати чи дещо збільшувати рівень доступності житла, підтримувати чи дещо збільшувати рівень рентабельності вкладеного капіталу.

Мінімальний період прогнозування має враховувати середню тривалість інвестиційно-будівельного проекту в житловому будівництві в сегменті ринку, в якому працює забудовник.

		Інтенсивність конкуренції			
		Низька	Середня	Вище середньої	Висока
Частка ринку	Переважаюча	4.1. Утримання ринкових позицій	4.2. Наступальна стратегія	4.3. Оборонна стратегія	4.4. Розширення попиту / демаркетингу
	Високий рівень	3.1. Наступальна стратегія	3.2. Послідовник	3.3. Наступальна/оборонна	3.4. Максимізація цільових орієнтирів
	Низький рівень	2.1. Скорочення діяльності	2.2. Агресивна стратегія	2.3. Агресивна стратегія	2.4. Експерта
	Загрозлива ситуація	1.1. Львівцання	1.2. Демаркетингу	1.3. Нішера	1.4. Експерта / нішера

Рис.2. Матриця конкурентних стратегій забудовників (авторська розробка)

В середньому в Україні він складає близько 5-ти років.

З урахуванням наведених факторів визначаються відповідні кількісні цільові орієнтири підприємства, будуються короткострокові та середньострокові плани щодо [7]: придбання земельних ділянок; вдосконалення споживчих якостей житла відповідно до визначених критеріїв доступності; сертифікації житла; розвитку кадрового потенціалу організації – підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації та сертифікацію персоналу, як робітничого так і управлінського та інженерно-технічного; розвитку системи постачання будівельними матеріалами, виробами та конструкціями (пошук нових постачальників, розвиток взаємовідносин з існуючими); використання різних організаційних форм управління будівництвом для різних проектів на різних сегментах ринку; розвитку системи договірних відносин з підрядниками та інжиніринговими компаніями у разі їх залучення при використанні управлінсько-орієнтованих схем організації управління будівництва; диверсифікації джерел фінансування будівництва, розробки нових організаційно-фінансових схем проектів; вдосконалення системи ціноутворення. Доцільно систематично розглядати можливість виходу на ринки інших держав, залучати до реалізації проектів в Україні та поза її межами зарубіжних партнерів.

Позиція успіху (стратегії максимізації цільових орієнтирів (рентабельності власного капіталу та доступності житла, атакуючі стратегії для виходу на позиції лідера, ринкового наступника і експерта на ринку): забудовник має вигідну ринкову позицію, яка може бути покращена. Він пропонує на ринку житло з високим ступенем доступності, при цьому у нього є потенціал підвищення рентабельності (квадрант 3.4) Потрібно здійснити аналіз цінової політики або покращити управління витратами. У цій зоні знаходяться підприємства, що мають високу або на рівні середньої по галузі рентабельність, тоді як доступність житла може бути підвищеною (квадранти 3.3, 4.3).

Позиція виживання (стратегія послідовник, або агресивна стратегія) підприємство, що виводить на ринок високорентабельну продукцію, але низька доступність не дозволяє збільшувати обсяги продажів.

Кризова зона (стратегії скорочення): підприємства реалізують житло з різних типів доступності, але мають низький рівень рентабельності. (квадрат 1.1-1.4). Забудовники, що пропонують продукцію із незадовільним рівнем доступності та недостатньо високою рентабельністю, що не мають перспектив подальшої стабілізації (квадрат 2.1). Підприємства, які знаходяться у даній зоні, потребують повного перегляду та зміни ринкової стратегії.

Але статичний підхід не завжди може враховувати можливості досягнення цілей, поставлених перед підприємством, оскільки не враховує темпи розвитку (зростання чи скорочення діяльності) підприємства. Вважаємо, що для урахування названих факторів, матрицю стратегій слід розглядати у тривимірному просторі, де третьою величиною має стати – темп розвитку підприємства у порівнянні із темпом розвитку галузі:

$$\Delta P = \Delta \text{ЧР} / \Delta \bar{P},$$

де ΔP – темп розвитку;

$\Delta \text{ЧР}$ – зміна частки підприємства на обраному ринку, % до попереднього періоду;

$\Delta \bar{P}$ – зміна обсягів ринку, % до попереднього періоду.

$$\Delta P = \Delta V / \Delta \bar{V} \text{ВВП},$$

де ΔV – зміна обсягів реалізації підприємства, % до попереднього періоду;

$\Delta \bar{V} \text{ВВП}$ – зміна внутрішнього валового продукту (або регіонального), % до попереднього періоду.

Тоді матриця трансформується у тривимірну (рис.3), що допоможе враховувати економічну динаміку при реалізації стратегій будівельного підприємства.

		Інтенсивність конкуренції				Висока	Висока	Висока	Висока
		Низька	Середня	Висока середньої	Висока				
Частина ринку	Переважаюча	4.1 Утримання ринкової позиції	4.2 Наступальна стратегія	4.3 Оборонна стратегія	4.4 Розширення потуги / демаркетинг	4.4	4.4	4.4	4.4
	Високий рівень	3.1 Наступальна стратегія	3.2 Послідовна	3.3 Наступальна а/оборонна	3.4 Максимальна цільових орієнтирів	3.4	3.4	3.4	3.4
	Низький рівень	2.1 Скорочення діяльності	2.2 Агресивна стратегія	2.3 Агресивна стратегія	2.4 Експерта	2.4	2.4	2.4	2.4
	Загрозлива ситуація	1.1 Лавина	1.2 Демаркетинг	1.3 Нічого	1.4 Експерта вперше	1.4	1.4	1.4	1.4
						1.4	1.4	1.4	1.4

Рис. 3. Матриця конкурентних стратегій забудовників із врахуванням економічної динаміки (авторська розробка)

Висновки. Застосування матриці вибору ринкової позиції дозволяє спрогнозувати “критичний шлях” на перспективу і виявити поріг можливостей забудовника на ринку житлового будівництва. Для кожного квадрату в матриці визначено стратегічні (позначені стрілкою) й тактичні рішення, завдяки яким можна поліпшити ринкову позицію об’єкту.

Список літератури:

1. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning./ H. Mintzberg // *Free Press and Prentice Hall International*. N. Y., 1994. 480 p.
2. Nepomniashchy O. M., Rehulivannia dozvilno-pohodzhvalnykh protsedur u budivnytstvi vidpovidno do svitovykh standartiv/ O. M. Nepomniashchy, D. V. Isaienko // *Publichne uriaduvannia*. 2016. Vol. 1 (2). P. 49–60.
3. Levy D., Murphy L., Lee C. K. C. Influences and Emotions: Exploring Family Decision-making Processes when Buying a House / D. Levy, L. Murphy, C. K. C. Lee// *Housing Studies*, 2008. Vol. 23, No. 2. P. 271–289. doi: 10.1080/02673030801893164
4. Zagorecka O.Ya. Managing enterprise’s with the account of the real time factor/ I.B. Skvortsov, M.S. Zaverbna, O.Ya. Zagorecka // *Economics, Entrepreneurship Management*. Volume 1. 2. Founder and Publisher Lviv Polytechnic.2014. P. 35–41
5. Сорокіна Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення контролю ефективності управління капіталом підприємств: [Текст]/Л.В. Сорокіна, А. Ф. Гойко // Будівельне виробництво. К. : НДІБВ , 2014. № 57. – С. 56–63.
6. Портер М. Е. Портер Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors/ Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. И. Минервин — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
7. Проведення аналізу та розроблення пропозицій щодо підвищення функціональних властивостей житла у частині доступності та екологічності : звіт по НДР / ДП «Державний науково-дослідний інститут автоматизованих систем в будівництві» Мінрегіону України. – № 0111U010114. – К., 2011. – 324 с.
8. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал «Молодий вчений» №2 (29) лютий 2016. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
9. Забудовники Києва і України/ Новобудови Києва і України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zabudovnyk.com.ua/uk/developers/region/all>
10. Цифра Т. Ю. Економічні підходи до формування та оцінки стратегії будівельного підприємства [Текст] / Т. Ю. Цифра, Ю. О. Запечна, О. С. Гриценко // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2018. – № 39 (4). – С. 70–76.

References

1. Mintzberg H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press and Prentice Hall International. N. Y., 1994.
2. Nepomniashchy, O. M., Isaienko, D. V. (2016) Rehulivannia dozvilno-pohodzhvalnykh protsedur u budivnytstvi vidpovidno do svitovykh standartiv. *Publichne uriaduvannia*. № 1 (2). 49–60.
3. Levy D., Murphy L., Lee C. K. C. (2008) Influences and Emotions: Exploring Family Decision-making Processes when Buying a House. *Housing Studies*. Vol. 23, № 2. 271–289. doi:10.1080/02673030801893164
4. Skvortsov, I.B., Zaverbna, M.S., Zagorecka, O.Ya. (2014) Managing enterprises with the account of the real time factor. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 1(2). 35-41
5. Sorokina, L.V., Hoiko, A. F. (2014) Informatsiino-analitychne zabezpechennia kontroliu efektyvnosti upravlinnia kapitalom pidriadnykh pidpriemstv. *Budivnelne vyrobnytstvo*. № 57. 56–63.
6. Porter Maikl E. (2005) Sompetitive strategy techniques for analyzing industries and competitors/ Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov. M.: Alpyna Byznes Buks.
7. Provedennia analizu ta rozroblennia propozytzii shchodo pidvyshchennia funktsionalnykh vlastyvostei zhytla u chastyni dostupnosti ta ekolohichnosti : zvit po NDR (zakliuchnyi) (2011) DP «Derzhavnyi naukovo-doslidnyi instytut avtomatyzovanykh system v budivnytstvi» Minrehionu Ukrainy. – № 0111U010114.
8. Perminova S. O., Romanko ,Ye. V. (2016) Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu yak faktor uspikhu suchasnoho pidpriemstva. *Molodyi vchenyi* №2 (29) URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
9. Zabudovnyky Kyieva i Ukrainy (2019) *Novobudovy Kyieva i Ukrainy*. URL: <https://zabudovnyk.com.ua/uk/developers/region/all>
10. Tsyfra, T. Yu., Zapiechna, Yu. O., Hrytsenko, O. S. (2018) Ekonomichni pidkhody do formuvannia ta otsinky stratehii budivnelnoho pidpriemstva. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva*. № 39 (4). 70–76.

О.Ю. Беленкова, Т.Ю. Цифра

Формирование стратегии развития застройщиков в условиях экономической динамики

Рассмотрены вопросы, связанные с формированием стратегии застройщиков на рынке жилищного строительства. Проведен анализ конкуренции на рынках десяти областей Украины в 2018-19 гг. по индексам концентрации CR-3, CR-5, CR-7. Предложен методический подход к формированию стратегии застройщика на рынках с разным развитием конкуренции - от монополии к совершенной конкуренции. Для учета экономической динамики предложено матрицу стратегий рассматривать в трехмерном пространстве, где третьей величиной должно стать - темп развития предприятия по сравнению с темпом развития отрасли. Предложены соответствующие коэффициенты и шкала оценивания. Применение

матрицы выбора рыночной позиции с учетом экономической динамики позволяет спрогнозировать «критический путь» на перспективу і виявить порог возможностей застройщика на рынке жилищного строительства.

Ключевые слова: рынок, стратегия застройщика, рынок жилья, конкурентоспособность, строительное предприятие.

O.Bielienkova, T. Tsyfra

Development strategy of builders in economic dynamics

The issues related to the formation of the strategy of developers in the housing market are considered. The analysis of competition in the markets of ten regions of Ukraine by concentration indicators in 2018-19 was conducted. The data on construction of facilities in ten regions were selected for analysis, namely: Vinnytsia, Zhytomyr, Transcarpathian, Ivano-Frankivsk, Mykolaiv, Poltava, Ternopil, Kharkiv, Cherkasy Oblast and Kyiv and developers engaged in the construction of these facilities by concentration indices CR-3, CR-5, CR-7. A methodological approach is proposed to formulate the strategy of the developer in markets with different development of competition - from monopoly to perfect competition. An example is the development of a matrix-based strategy that enables the management or development strategies to be selected based on an assessment of the values of a set of factors that can be identified at the time of analysis. Factors, depending on the selected matrix include: strategic and competitive position of the company; attractiveness of industry and market; balance of business set; parameters of the evolutionary status of industries, enterprises, their businesses and products; the status of key competences and their relevance to the organization's business and mission. Given the above factors, the appropriate quantitative targets of the enterprise are determined, short and medium term plans are being drawn up. But a static approach may not always take into account the ability to achieve the goals set for the enterprise, because it does not take into account the pace of development (growth or decline in activity) or the dynamics of the enterprise. In order to take into account the economic dynamics, it is proposed to consider the strategy matrix in three-dimensional space, where the third value should be - the rate of development of the enterprise in comparison with the rate of development of the industry. Appropriate coefficients and rating scale are proposed. Strategic (indicated by arrow) and tactical decisions are identified for each quadrant in the matrix to help improve the market position of the object. The use of a matrix of choice of market position in the light of economic dynamics allows to predict the "critical path" for the future and to identify the threshold of opportunities of the developer in the housing market.

Keywords: market, developer strategy, housing market, competitiveness, construction company.

Посилання на статтю

APA: Bielienkova, O.Yu., Tsyfra, T.Yu. (2019) Formuvannia stratehii zabudovnykiv v umovakh ekonomichnoi dynamiky. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 42, 189–198.

ДСТУ: Беленкова О.Ю. Формування стратегії забудовників в умовах економічної динаміки [Текст] / О.Ю. Беленкова, Т.Ю. Цифра // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – № 42. – С. 189–198.