УДК 005.21:69.003

Ораєвський А. А.
a.oraievskyy@knute.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8892-5846
ResearcherID: NDS-1453-2025
здобувач освітнього ступеня «доктор філософії»,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Миколайчук І. П.
i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000
ResearcherID: ACP-7179-2022
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. *Статтю присвячено оцінюванню результативності стратегічних змін на будівельних підприємствах в умовах диверсифікації. Тривалі контрактні цикли, розподіл відповідальності між учасниками проєктів і відкладений прояв результатів ускладнюють визначення наслідків конкретної зміни за приростом доходу чи кількістю завершених об'єктів. Мета статті – обґрунтувати методичний підхід до оцінювання результативності змін з урахуванням ролі диверсифікації в їх упровадженні. Методи дослідження охоплюють систематизацію наукових підходів до стратегічних трансформацій і бізнес-моделей, порівняння планових та фактичних результатів окремого епізоду, експертне оцінювання адаптивності бізнес-моделі й моделювання зв'язків між характеристиками змін і досягненням цілей. Запропоновану методичну послідовність призначено для подальшої перевірки на фактичних даних будівельних підприємств. Зроблено висновок, що оцінювання ефективності впровадження потребує підтверджених даних про витрати, тривалість стратегічних епізодів і досягнуті результати Результативність визначено як ступінь досягнення попередньо встановлених цілей; оцінювання ефективності впровадження додатково потребує зіставних даних про використані ресурси. Одиницею аналізу є стратегічний епізод із визначеними змістом, глибиною, організаційним охопленням і темпом. Запропонована процедура передбачає ідентифікацію епізоду та вихідного стану підприємства, визначення часових точок спостереження і цільових показників, вимірювання адаптивності бізнес-моделі та зіставлення досягнутих результатів із цілями. Авторський індекс відповідності й адаптивності бізнес-моделі охоплює сім експертно оцінюваних складових і відображає проміжний результат перебудови, а не ступінь досягнення стратегічної цілі. Диверсифікацію враховано як умову інших змін або як самостійний епізод із власними цільовими показниками. Наукова новизна полягає у прив'язуванні оцінки до заздалегідь установлених цілей конкретного епізоду та часу прояву його результатів за окремого вимірювання адаптації бізнес-моделі. Зроблено висновок про придатність процедури до перевірки на фактичних даних; модельні розрахунки не підтверджують гіпотез щодо реальних підприємств. Подальше оцінювання ефективності потребує підтверджених даних про витрати, тривалість епізодів і досягнуті результати.*

Ключові слова: стратегічні зміни, оцінювання результативності, управління стратегічними змінами, будівельне підприємство, диверсифікація діяльності. стратегічний епізод, адаптивність бізнес-моделі.

© Ораєвський А. А., Миколайчук І. П., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Oraievskyy Anton
a.oraievskyy@knute.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8892-5846
ResearcherID: NDS-1453-2025
PhD Candidate, State University of Trade and Economics, Kyiv

Mykolaichuk Iryna
i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000
ResearcherID: ACP-7179-2022
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv

A METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC CHANGE IN CONSTRUCTION ENTERPRISES AMID BUSINESS DIVERSIFICATION

Abstract. *The article examines the effectiveness of strategic change in construction enterprises amid business diversification. Long contract cycles, responsibilities distributed among project participants, and delayed outcomes make it difficult to judge a particular change by revenue growth or the number of completed projects alone. The aim is to develop a methodological approach to evaluating strategic change effectiveness that accounts for the role of diversification in change implementation. The methods include a synthesis of research on strategic transformation and business models, comparison of planned and realised outcomes for an individual episode, expert assessment of business model adaptability, and modelling of associations between change characteristics and goal attainment. Effectiveness is understood here as the degree to which predefined strategic objectives are achieved; evaluating implementation efficiency additionally requires comparable data on resources used. The unit of analysis is a strategic change episode with specified content, depth, organisational scope, and pace. The proposed procedure identifies the episode and the enterprise baseline, sets observation points and target indicators, measures business model adaptability, and compares achieved outcomes with objectives. An author-defined Business Model Fit Index comprises seven expert-rated dimensions and captures an intermediate outcome of business model adaptation rather than final goal attainment. Diversification is treated either as a condition shaping another change or as a separate episode with its own targets. The scientific contribution is to anchor the evaluation of effectiveness in the predefined objectives of an identifiable episode and the time when its outcomes can be observed, while measuring business model adaptation separately. The procedure is intended for testing on actual enterprise data; calculations using hypothetical observations do not confirm hypotheses for real enterprises. A subsequent assessment of implementation efficiency requires verified data on expenditure, episode duration, and achieved outcomes.*

Keywords: strategic change, evaluating the effectiveness, strategic change management, construction enterprise, business diversification, strategic change episode, business model adaptability.

JEL Classification: M10, L25, L74
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-50-19

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування будівельної галузі в Україні як ключового драйверу національної економіки характеризується високим рівнем турбулентності, звуженням традиційних ринків сходу та потребою в масштабній відбудові й адаптації до викликів сьогодення. В умовах глибокої невизначеності класичні моделі управління втрачають свою дієвість, що змушує будівельні підприємства шукати нові вектори виживання та розвитку. Головним інструментом такої трансформації стає диверсифікація діяльності, яка передбачає вихід на нові ринкові сегменти (інфраструктурне,

енергоефективне чи модульне будівництво), освоєння суміжних виробництв або надання інжинірингових послуг.

Будь-яка диверсифікація фактично є формою масштабних стратегічних змін, що вимагають кардинальної переорієнтації бізнес-моделей, управлінських компетенцій та ресурсного забезпечення. Аналіз наукових праць і практики господарювання свідчить про наявність низки невирішених проблем. Зокрема, існуючі методичні підходи до оцінювання переважно зосереджені на короткострокових фінансових результатах і не враховують специфіку будівельного виробництва, довгий цикл реалізації проєктів та синергетичний ефект від диверсифікації.

Відсутність цілісних інструментів для вимірювання успішності перепрофілювання бізнесу створює ризики неефективного використання ресурсів і втрати конкурентоспроможності підприємств. Усе вищенаведене зумовлює високу наукову та практичну актуальність розробки методичного підходу до оцінювання результативності стратегічних змін на будівельних підприємствах в умовах диверсифікації, що дозволить обґрунтовано приймати управлінські рішення та забезпечити їх довгострокову стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні зміни науковці різних країн досліджують з погляду умов їх здійснення, перебігу та отриманих результатів. Так, C. Acciarini, P. Boccardelli та E. Peruffo [5] розглядають їх сутність та взаємозв'язок складових, а C. Helfat і J. Martin [11] акцентують на ролі управлінських спроможностей у цьому процесі. Водночас S. Girod і R. Whittington [9] показують, що зв'язок реконфігурації з результатами діяльності підприємства суттєво залежить від динаміки зовнішнього середовища. Отже, в такому аспекті, оцінюючи результат стратегічної зміни, доцільно враховувати не лише його величину, а й характеристики та умови реалізації самої зміни.

У дослідженнях будівельних підприємств увага зміщується на те, як перебудова діяльності пов'язана з отриманим результатом. P. Das та співавтори [7] розглядають у контексті стратегічної трансформації бізнес-модель будівельних фірм, а J. Berg та співавтори [6] – узгодження бізнес-моделей учасників ланцюга створення цінності в будівництві. W. Han, Y. Zhou та R. Lu [10] досліджують зв'язок стратегічної орієнтації та інновацій бізнес-моделі з результатами діяльності компаній. Ці підходи співвідносяться з положеннями D. Teece [18] про зв'язок бізнес-моделі зі способом реалізації стратегії та створення цінності. На цій підставі в статті висунуто припущення, що адаптацію бізнес-моделі варто вимірювати окремо від досягнення стратегічної цілі та перевіряти її можливу проміжну роль. Підхід K. Preacher та A. Hayes [16] дає змогу за наявності емпіричних даних оцінити непрямий зв'язок управлінської спроможності з досягненням цілі через адаптацію бізнес-моделі та побудувати довірчий інтервал для такої оцінки. Сам по собі виявлений статистичний зв'язок не доводитиме причинного впливу.

Для оцінювання результативності недостатньо пояснити механізм змін – необхідно визначити, який саме результат належить вимірювати. Праці українських науковців допомагають окреслити зміст стратегічної зміни й очікувані зрушення в потенціалі підприємства [3; 8]. Д. Єрістов та І Федулова [2] пов'язують конкурентоспроможність будівельної компанії зі стратегічним позиціонуванням і розвитком ресурсів, тоді як інші науковці [4] характеризують структурні зрушення й обмеження, що визначають стратегічний потенціал галузі. М. Горбач [14], Д.Перелі [15], А. Шпаков [17] зі співавторами зосереджують дослідження на показниках, за якими можна простежити результати трансформації, виконання стратегії та зміну продуктивності. А. Р. Топазли та співавтори [19] конкретизують зовнішні умови розвитку будівельних підприємств України, пов'язуючи їхні результати з цілим рядом різних чинників та взаємодією бізнесу з державою. Поєднання зазначених наукових позицій дає змогу перейти від загального переліку індикаторів до показників, пов'язаних із метою певного стратегічного епізоду, що особливо важливе за умов диверсифікації діяльності. У цьому зв'язку дослідження А. Бештан [1] розкриває чинники й процеси диверсифікації в будівництві, праці О. Глушка [12; 13] пов'язують освоєння нових напрямів зі зміною інноваційних стратегій та оцінюванням управління диверсифікацією.

Узагальнення розглянутих праць засвідчує, що характеристики стратегічних змін, адаптацію бізнес-моделі та показники результатів досліджено переважно як окремі аспекти трансформації підприємства. Недостатньо

конкретизованим залишається їх поєднання в процедурі оцінювання результативності окремого стратегічного епізоду: зіставлення заздалегідь визначених цілей із результатами, виміряними в належний час, з урахуванням диверсифікації як умови змін або їх самостійного предмета, що й визначає підняту проблему у дослідженні.

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтувати методичний підхід до оцінювання результативності управління стратегічними змінами на будівельних підприємствах за умов досягнення цілей окремого стратегічного епізоду, враховуючи адаптивність бізнес-моделі, глибину перетворень і стратегічний потенціал. Завданнями дослідження є визначення даних, необхідних для майбутньої оцінки ресурсної ефективності впровадження та обґрунтування передумов впровадження даного підходу в будівництві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання успішності стратегічних змін передбачає розмежування результативності та ефективності їх упровадження. Аналіз досліджень концептувальної сутності та особливостей стратегічних змін [3; 5], трансформації бізнес-моделей [7; 18] і показників діяльності будівельних підприємств [14; 15; 17] дає підстави уточнити зміст цих понять відповідно до одиниці аналізу – окремого стратегічного епізоду.

Результативність стратегічних змін на будівельному підприємстві запропоновано розуміти як ступінь досягнення цілей, установлених до початку конкретного стратегічного епізоду. Ефективність упровадження стратегічних змін трактується як співвідношення досягнутого результату з ресурсами, використаними для його отримання, з урахуванням керованості процесу впровадження [11; 15]. Отже, досягнення цілі саме по собі не дає підстав для висновку про ефективність. Зокрема, вихід у новий сегмент може відповідати стратегічній цілі підприємства, але супроводжуватися перевищенням запланованих витрат або строків.

Результативність управління стратегічними змінами пропонується визначати на рівні окремого стратегічного епізоду – сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення встановленої цілі. Такий вибір одиниці аналізу узгоджується з розмежуванням передумов, процесу й результатів змін у дослідженні C. Acciarini та співавторів [5] і дає змогу пов'язати показники діяльності будівельного підприємства з конкретною трансформацією. Профіль окремого епізоду стратегічних змін C* описано чотирма параметрами, зазначеними у такій залежності (1):

$$C^* = \langle \Delta, D, S, T \rangle \quad (1)$$

Δ – зміст і спрямованість зміни;

D – глибина трансформацій в діяльності будівельного підприємства;

S – обсяг охоплення змінами структурних підрозділів, бізнес-процесів та будівельних проєктів;

T – темп упровадження змін та їх тривалість.

У табл. 1 наведено стислу характеристику профілю епізоду стратегічних змін на будівельному підприємстві.

У межах методики *SCM* означає спроможність управляти стратегічними змінами, *SCP* – відповідність стратегічного потенціалу ресурсним потребам епізоду, *BMFI (Business Model Fit Index)* – запропонований авторами індекс відповідності й адаптивності бізнес-моделі, *SR* – результативність за досягненням цілей, *RE* – ресурсну ціну результату.

BMFI складається із семи експертно оцінюваних компонентів (табл. 2) і не є стандартизованим запозиченим індексом, що відображає проміжну адаптацію бізнес-моделі, а не кінцевий результат [7; 10; 18]. Додаткові позначення, що використовуються: *OR* – організаційна готовність; *LC* – лідерське та комунікаційне забезпечення; *ELC* – стадія життєвого циклу; *EF* – чинники зовнішнього середовища.

Перший етап передбачає ідентифікацію підприємства та його основного епізоду змін. Апробацію методики виконано на будівельних підприємствах Києва та Київської області. Для кожного підприємства буде обрано один епізод, розпочатий або реалізований у 2021–2025 рр., і задокументоване управлінське рішення, цілі, дату початку, основні дії та джерела підтвердження. За прогнозованого обсягу близько 50 спостережень D включають до основної моделі, S перевіряють додатково, а Δ і T буде використовується для типологічного та порівняльного аналізу, що обмежує кількість параметрів, що одночасно оцінюються на відносно невеликій вибірці.

Структурно-логічну модель оцінювання результативності подано на рис. 1. Зовнішнє

Таблиця 1

Характеристика профілю епізоду стратегічних змін на будівельному підприємстві

Складова	Зміст складової	Прояв у діяльності будівельного підприємства	Використання в оцінюванні
Δ	– бізнес-модель і ринкова позиція – операційні процеси й технології – закупівлі та ланцюги постачання – контрактна й проєктна політика; організаційні спроможності	Вихід на інфраструктурні об'єкти; BIM-контроль виконання робіт; альтернативні постачальники матеріалів; перегляд умов субпідряду; створення офісу управління проєктами.	Описовий, пошуковий та порівняльний аналіз
D	– локальне коригування процедури – зміна кількох взаємопов'язаних процесів – перебудова бізнес-моделі, структури та системи управління	Від електронного погодження заявок до одночасного перегляду закупівель, календарного планування, відповідальності підрозділів і способу роботи із замовниками.	основний параметр підтверджувального аналізу
S	– окремий проєкт або підрозділ; – кілька підрозділів і проєктів; – підприємство та мережа контрагентів	Пілот на одному об'єкті; поширення на всі виробничі дільниці; спільні стандарти взаємодії з ключовими субпідрядниками й постачальниками.	Перевірка в додатковій моделі
T	– поступове (поетапне) впровадження – прискорене впровадження – тривалість переходу та момент появи результату	Пілот протягом кварталу з подальшим масштабуванням; одночасний перехід усіх проєктів на нову систему; оцінювання результату після завершення контрактного циклу.	Описовий і порівняльний аналіз

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами дослідження

Таблиця 2

Показники адаптивності бізнес-моделі, результативності та ресурсної ціни стратегічних змін

Складова	Зміст оцінювання	Прояв у діяльності будівельного підприємства	Спосіб вимірювання
1	2	3	4
$BMFI_{01}$	відповідність ціннісної пропозиції потребам замовників	відповідність характеристик об'єктів попиту, умовам договорів і вимогам замовників	експертна оцінка, 1–5 балів
$BMFI_{02}$	адаптивність операційної моделі	здатність змінювати організацію будівельних робіт, графіки та послідовність виконання проєктів	
$BMFI_{03}$	ресурсна відповідність	забезпеченість фінансами, матеріалами, технікою та працівниками для реалізації змін	
$BMFI_{04}$	технологічна адаптивність	упровадження BIM, цифрового контролю, нових матеріалів і технологій будівництва	
$BMFI_{05}$	адаптивність партнерської мережі	спроможність координувати підрядників, постачальників, проєктувальників і замовників	
$BMFI_{06}$	контрактна та ризикова адаптивність	здатність коригувати умови договорів і реагувати на правові, фінансові та безпекові ризики	
$BMFI_{07}$	масштабованість змін	можливість застосовувати нові рішення в інших підрозділах і будівельних проєктах	

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
SR	стратегічна результативність	скорочення стратегічного розриву та досягнення цільових показників будівельної діяльності	нормований індекс, балів
RE	ресурсна ціна результату	фінансові, кадрові, матеріальні та часові витрати на впровадження змін	кількісне та експертне оцінювання

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами дослідження

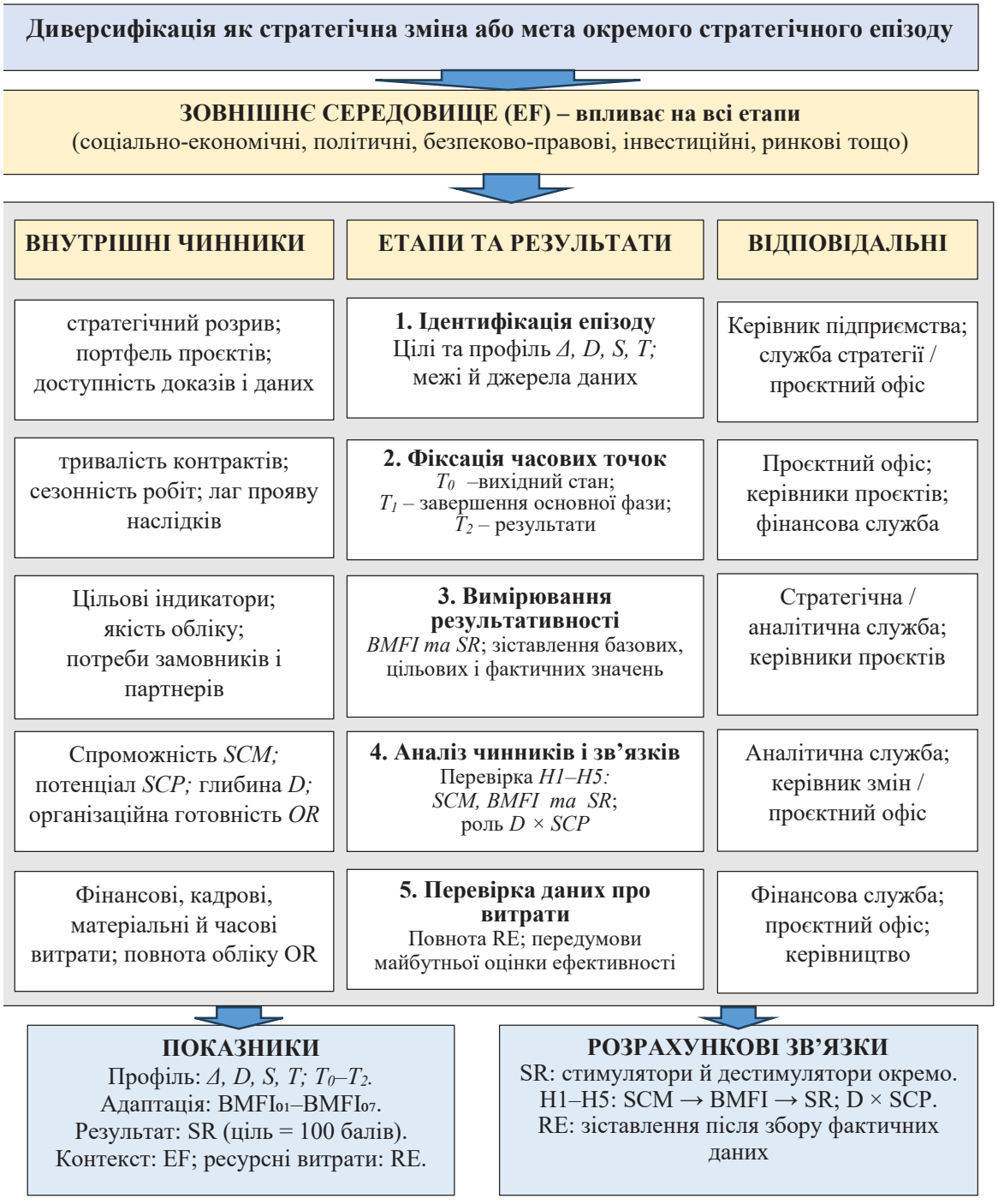


Рис. 1. Структурно-логічна модель оцінювання результативності управління стратегічними змінами на будівельному підприємстві в умовах диверсифікації бізнесу

Джерело: розроблено авторами

середовище (*EF*) впливає на умови виконання контрактів, доступність ресурсів і час прояву результатів на всіх етапах. У схемі також розмежовано внутрішні чинники, відповідальні функції, показники та аналітичні зв'язки.

Параметри *Δ, D, S, T* описують епізод (див. табл. 1), а T_0, T_1, T_2 – часові точки його оцінювання (табл. 3).

Інформаційну основу становлять фінансова й управлінська звітність, дані про проєкти та контракти, відкриті реєстри і стандартизоване експертне оцінювання. Записи пов'язують за ідентифікаторами підприємства *Company_ID* та епізоду *EpiSoDe_ID*. Для кожного показника зберігають джерело, дату вимірювання й причину пропуску; непорівнянні облікові величини не об'єднують механічно в інтегральний індекс.

Другий етап встановлює часові точки T_0–T_1–T_2: базовий стан до змін, завершення основної фази впровадження та перший період, коли міг проявитися результат. Вибір точки T_2 враховує контрактний цикл і зазначається в картці епізоду (див. табл. 3).

BMFI узагальнює сім аспектів бізнес-моделі: відповідність ціннісної пропозиції потребам замовника, адаптацію операцій, ресурсне забезпечення, технологічну гнучкість, координацію партнерської мережі, управління контрактами й ризиками та масштабованість нових рішень.

Кожен аспект оцінюють за п'ятибальною шкалою; на етапі апробації загальне значення визначають як середнє. Перед аналізом зв'язків із *SR* перевіряють внутрішню узгодженість шкали на фактичних анкетах і документують можливі зміни складу її індикаторів.

Третій етап – вимірювання стратегічної результативності. До початку оцінювання фактичних наслідків для кожного епізоду фіксують його цілі, показники, базові та цільові значення й джерела перевірки. Показники можуть відображати виконання проєктів у строк, освоєння нового виду робіт, зниження залежності від ключового замовника або керованість контрактного портфеля. Факт запровадження BIM, створення підрозділу чи укладення нового контракту не замінює оцінки досягнення стратегічної цілі.

Кількісні показники *SR* зіставляють із попередньо визначеними базовими, цільовими й фактичними значеннями. Відповідно до вихідної методики показники-стимулятори та дестимулятори розраховують окремо: 100 балів означає досягнення цільового рівня, понад 100 балів – його перевищення. Для якісних цілей попередньо встановлюють шкалу та критерії документального підтвердження. Інтегральний *SR* формують лише з показників, пов'язаних із визначеним до початку змін стратегічним розривом; рівні ваги використовують на первинній апробації, а зважений індекс – лише після обґрунтування неоднакової значущості складових.

SR характеризує досягнення цілей конкретного епізоду, а не загальну успішність підприємства. Поряд з узагальненою оцінкою наводять її складові: однаковий підсумок може відповідати різним результатам за строками, портфелем робіт і фінансовими показниками.

Таблиця 3

Часова структура оцінювання результативності впровадження стратегічних змін на будівельних підприємствах

Часова точка	Зміст оцінювання	Показники	Основні джерела
T_0	Стан підприємства до початку або активної фази стратегічних змін	виручка, активи, зобов'язання, чисельність персоналу, *SCM, SCP, OR, LC, EF*	фінансова звітність, *YouControl, Опендатабот*, паспорт підприємства, експертне опитування
T_1	Період упровадження та завершення основної реконфігурації	зміст Δ, глибина *D*, масштаб *S*, темп *T*, рівень *BMFI*	картка стратегічного епізоду, звітність підприємства, проєктні дані, експертне оцінювання
T_2	Оцінювання наслідків стратегічних змін	*SR, RE*, зміна доходу, прибутковості, активів, зобов'язань, кадрової та проєктної результативності	фінансова звітність, судовий і тендерний реєстри, ЄДЕССБ, експертне опитування

Джерело: розроблено авторами

Під час регресійного аналізу зазначають використану шкалу *SR*; модельні значення в цій статті подано в балах, де 100 відповідає цільовому рівню.

Четвертий етап перевіряє аналітичні зв'язки: *SCM* та *BMFI* (H_1), *BMFI* та *SR* (H_2), непрямий зв'язок між *SCM, BMFI* та *SR* (H_3), роль глибини *D* (H_4) та її взаємодії з відповідністю потенціалу *SCP* (H_5).

Для цього використовують дві моделі:

$$BMFI_i = \beta_0 + \beta_1 SCM_i + \beta_2 D_i^c + \beta_3 SCP_i^c + \\ + \beta_4 (D_i^c \times SCP_i^c) + \beta_5 Size_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$SR_i = \gamma_0 + \gamma_1 BMFI_i + \gamma_2 SCM_i + \\ + \gamma_3 D_i^c + \gamma_4 Size_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

де $Size_i$ – натуральний логарифм чистого доходу підприємства у точці T_0;

верхній індекс c позначає центрування змінної відносно середнього значення.

Модель зв'язку *D* із *SR* без *BMFI* показує загальну асоціацію. Непрямий зв'язок перевіряють бутстреп-інтервалом [16]. Результати регресії інтерпретують як асоціації, а не як доказ причинного впливу.

П'ятий етап – перевірка можливості майбутнього оцінювання ресурсної ефективності. Для цього потрібно пов'язати з конкретним епізодом планові та фактичні фінансові, матеріальні, кадрові, часові й організаційні витрати, усунути подвійний облік і забезпечити зіставність даних про результат *SR*. Наявні значення *RE* у модельному масиві лише демонструють розрахунок; для повноцінного висновку про ефективність упровадження потрібні підтверджені дані про фактичні витрати, тривалість контрактів і результати завершених епізодів. Тому на цьому етапі висновок обмежується результативністю управління стратегічними змінами.

Диверсифікацію враховують відповідно до її ролі в епізоді. Якщо вона забезпечує іншу стратегічну зміну, наприклад зменшує залежність цифровізованого управління проєктами від одного замовника чи постачальника, її фіксують як умову реалізації та враховують при інтерпретації *SR* і *RE*. Якщо вихід у нові сегменти або розширення портфеля замовників є основним змістом епізоду, для них встановлюють окремі цілі й оцінюють їх досягнення. Таке розмежування спирається на дослідження чинників диверсифікації в будівництві А. Бошстан [1] та підходи О. Глушка до оцінювання управління диверсифікацією [12; 13].

Для перевірки послідовності розрахунків сформовано модельний масив із 50 умовних спостережень. Він призначений для налагодження шкал, моделей і способів подання результатів до завершення збору фактичних даних. Отримані коефіцієнти не є емпіричними висновками про підприємства Києва та області. Зокрема, доступність *RE* лише для 37 умовних спостережень не дає підстав оцінювати фактичну ефективність упровадження змін; після збору й перевірки реальних даних усі оцінки належить перерахувати.

На модельному масиві середні значення *SCM, SCP, D* і *BMFI* дорівнюють відповідно *3,42; 3,61; 3,18 і 3,48 бала, а SR* – 68,45 бала.

Відтворені кореляції *BMFI* із *SR* ($r = 0{,}756$), *SCM* із *BMFI* ($r = 0{,}608$) і *SCM* із *SR* ($r = 0{,}586$) засвідчують працездатність алгоритму розрахунків у створених даних. Помірний зв'язок *D* із *BMFI* ($r = 0{,}380$) ілюструє потребу враховувати ресурсний контекст глибоких змін.

Основні регресійні оцінки наведено в табл. 4.

Після введення *BMFI* прямий коефіцієнт SCM у рівнянні SR на модельному масиві становить 4,040 ($p = 0{,}082$), а 95% бутстреп-інтервал непрямого ефекту (2,12–7,30) не охоплює нуль. Це демонструє спосіб розмежування прямого та опосередкованого зв'язків.

Для взаємодії *D* × *SCP* отримано b = 0,545 (95% ДІ 0,220–0,870); простий нахил за

Таблиця 4

Ілюстративні результати розрахунків на модельному масиві N = 50

Зв'язок між показниками для перевірки	Оцінка в модельному масиві	Методичне тлумачення
SCM → BMFI	b = 0,241; p < 0,001	Перевірка H1
BMFI → SR	b = 18,209; p < 0,001	Перевірка H2
SCM → BMFI → SR	Непрямий ефект 4,44; 95% ДІ 2,12–7,30	Бутстреп-перевірка H3
D → BMFI за середнього SCP	b = 0,202; p < 0,001	Перевірка H4
D × SCP → BMFI	b = 0,545; p = 0,001	Перевірка H5

Джерело: розраховано авторами за модельним масивом

низького *SCP* становить −0,147 (p = 0,133), за середнього – 0,202, за високого – 0,551. Такі значення ілюструють процедуру модераційного аналізу, а не встановлюють ефект у реальних будівельних підприємствах.

Додаткова перевірка модельних даних не виявляє автоматичної переваги ширшого охоплення S після врахування основних чинників (спільний критерій Вальда: p = 0,526). Значення *RE* є лише для 37 із 50 умовних спостережень: медіана становить 16,89; кореляція з SR є слабкою та статистично незначущою (ρ = −0,167; p = 0,323). Наведені величини показують, як зазначати обсяг доступних даних і перевіряти зв'язок ресурсної ціни з результатом. Вони не характеризують фактичних витрат будівельних підприємств і не дають підстав для висновку про ефективність впровадження. Перед емпіричними висновками необхідно перевірити критерії включення підприємств, надійність шкал, пропуски даних і стійкість оцінок; модельні результати в усіх таблицях і висновках мають залишатися чітко позначеними як ілюстративні.

Наукова новизна підходу полягає в оцінюванні результативності управління стратегічними змінами на рівні окремого епізоду через зіставлення його цілей із досягнутим SR та аналіз проміжної ролі адаптивності бізнес-моделі BMFI за різних характеристик управління й стратегічного потенціалу. Диверсифікацію розмежовано як умову реалізації інших перетворень та як самостійний епізод із власними цільовими показниками. Потреби в ресурсах фіксують для подальшої перевірки ефективності впровадження, що потребує фактичних даних і зіставного обліку витрат.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Обґрунтовано послідовність оцінювання результативності управління стратегічними змінами на рівні окремого епізоду. Вона передбачає фіксацію цілей і вихідного стану підприємства, визначення часу прояву результатів, вимірювання адаптивності бізнес-моделі та зіставлення досягнутих показників із цільовими. Диверсифікацію при цьому враховують як умову реалізації інших змін або як самостійний епізод із власними цілями.

2. Для перевірки умов формування результату запропоновано аналізувати можливий опосередкований зв'язок між спроможністю управляти стратегічними змінами (*SCM*) та результативністю (*SR*) через адаптацію бізнес-моделі (*BMFI*). Окремо передбачено перевірку того, чи залежить зв'язок глибини змін (*D*) з адаптацією бізнес-моделі від відповідності стратегічного потенціалу ресурсним потребам епізоду (*SCP*). Апробація на модельному масиві засвідчила можливість виконання відповідних розрахунків, однак отримані значення мають ілюстративний характер і не підтверджують гіпотез для фактичних будівельних підприємств.

3. Оцінювання ефективності впровадження потребує зіставлення досягнутих результатів із підтвердженими витратами ресурсів за кожним епізодом. Тому подальші дослідження доцільно спрямувати на збирання фактичних даних, перевірку надійності шкал і повноти відомостей про ресурсні витрати (*RE*). Це створить підстави для окремої оцінки ефективності стратегічних змін за різних форм диверсифікації діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боштан А. Оцінка факторів і процесів, що впливають на диверсифікацію діяльності в будівельному секторі. *Містобудування та територіальне планування*. 2026. № 91. С. 380–392. DOI: https://doi.org/10.32347/2076-815x.2026.91.380-392

2. Єрістов Д., Федулова І. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельної компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124

3. Миколайчук І. П., Ораєвський А. А. Стратегічні зміни на підприємствах будівельної галузі: концептуальна сутність та фактори впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 346, № 5. С. 497–505. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-72

4. Ораєвський А. А., Миколайчук І. П. Стратегічний потенціал будівельної галузі України: стан і перспективи розвитку в умовах цифрової трансформації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-32

5. Acciarini C., Boccardelli P., Peruffo E. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. 2024. Vol. 21, No. 4. P. 782–802. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12668

6. Berg J. B., Thuesen C., Ernstsen S. K., Jensen P. A. Reconfiguring the construction value chain: Analysing key sources of friction in the business model archetypes of AEC companies in

strategic partnerships. *Construction Management and Economics*. 2021. Vol. 39, No. 6. P. 533–548. DOI: https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1925134

7. Das P., Hijazi A. A., Maxwell D. W., Moehler R. C. Can business models facilitate strategic transformation in construction firms? A systematic review and research agenda. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 17. Art. 13022. DOI: https://doi.org/10.3390/su151713022

8. Drozdova Y., Bai S., Khmurova V., Miniailo O., Bulenok S. Changes impact on the development potential of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4, No. 45. P. 153–164. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3822

9. Girod S. J. G., Whittington R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38, No. 5. P. 1121–1133. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2543

10. Han W., Zhou Y., Lu R. Strategic orientation, business model innovation and corporate performance– Evidence from construction industry. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 971654. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971654

11. Helfat C. E., Martin J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change and performance. *Journal of Management*. 2015. Vol. 41, No.5. P. 1281–1312. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206314561301

12. Hlushko O. Business diversification and changes in perspective strategies for managing innovation activities during martial law. *Development Management*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 70–79. DOI: https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.70

13. Hlushko O. Evaluation of the effectiveness of diversification process management in an enterprise. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2025. Vol. 12, No. 2. P. 50–61. DOI: https://doi.org/10.56318/eem2025.02.050

14. Horbach M., Hudov V., Movsesyan A., Makeiev D. Key analytical indicators of successful implementation of strategic transformations in a construction enterprise. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. Vol. 3, No. 53. P. 114–132. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).114-132

15. Pereli D., Koval I., Kryvushchenko S., Gega S. Methods and tools for evaluating strategy performance in construction company management. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. Vol. 2, No. 54. P. 264–275. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).264-275

16. Preacher K. J., Hayes A. F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*. 2008. Vol. 40, No. 3. P. 879–891. DOI: https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

17. Shpakov A., Herasymchuk Ya., Koval I., Vovkovych Yu. Analysis of the level of implementation of systemic productivity of enterprises in view of the implementation of strategic changes. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. Vol. 3, No. 53. P. 75–95. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).75-95

18. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol.43, No. 2–3. P.172–194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

19. Topazly, R., Pokotylova, O., Olishevska, A., Mykolaichuk, I., Parajka, B., & Lysak, V. Business Leadership in Ukraine's Construction Industry: The Role of Public-Private Interaction and Price, Investment, Labor, and Institutional Determinants of Development. *Business Ethics and Leadership*, 9 (3), 194–210. DOI: https://doi.org/10.61093/bel.9(3).194-210.2025

REFERENCES

1. Boshtan, A. (2026). Otsinka faktoriv i protsesiv, shcho vplyvaiut na dyversyfikatsiiu diialnosti v budivelnomu sektori [Assessment of factors and processes influencing the diversification of activities in the construction sector]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, no. (91), pp. 380–392. DOI: https://doi.org/10.32347/2076-815x.2026.91.380-392

2. Yeristov, D., & Fedulova, I. (2024). Teoretychni osnovy upravlinnia konkurento-spromozhnistiu budivelnoi kompanii [Theoretical foundations of managing the competitiveness of a construction company]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (66). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124

3. Mykolaichuk, I. P., & Oraievskyy, A. A. (2025). Stratehichni zminy na pidpryiemstvakh budivelnoi haluzi: Kontseptualna sutnist ta faktory vplyvu [Strategic changes in construction enterprises: Conceptual nature and influencing factors]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* no. 346 (5), pp. 497–505. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-72

4. Oraievskyy, A. A., & Mykolaichuk, I. P. (2026). Stratehichnyi potentsial budivelnoi haluzi Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Strategic potential of Ukraine's construction industry: Current state and development prospects under digital transformation]. *Herald of Lviv University of Trade*

and Economics. Economic Sciences, no. (85). DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-32

5. Acciarini, C., Boccardelli, P., & Peruffo, E. (2024). Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review,* no. 21 (4), pp. 782–802. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12668

6. Berg, J. B., Thuesen, C., Ernstsen, S. K., & Jensen, P. A. (2021). Reconfiguring the construction value chain: Analysing key sources of friction in the business model archetypes of AEC companies in strategic partnerships. *Construction Management and Economics,* no. 39 (6), pp. 533–548. DOI: https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1925134

7. Das, P., Hijazi, A. A., Maxwell, D. W., & Moehler, R. C. (2023). Can business models facilitate strategic transformation in construction firms? A systematic review and research agenda. *Sustainability,* no. 15 (17), Article 13022. DOI: https://doi.org/10.3390/su151713022

8. Drozdova, Y., Bai, S., Khmurova, V., Miniailo, O., & Bulenok, S. (2022). Changes impact on the development potential of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* no. 4 (45), pp. 153–164. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3822

9. Girod, S. J. G., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal,* no. 38 (5), pp. 1121–1133. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2543

10. Han, W., Zhou, Y., & Lu, R. (2022). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance – Evidence from construction industry. *Frontiers in Psychology,* no. 13, Article 971654. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971654

11. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change and performance. *Journal of Management,* no. 41 (5), pp. 1281–1312. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206314561301

12. Hlushko, O. (2024). Business diversification and changes in perspective strategies for managing innovation activities during martial law. *Development Management,* no. 23 (2), pp. 70–79. DOI: https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.70

13. Hlushko, O. (2025). Evaluation of the effectiveness of diversification process management in an enterprise. *Economics, Entrepreneurship, Management,* no. 12 (2), pp. 50–61. DOI: https://doi.org/10.56318/eem2025.02.050

14. Horbach, M., Hudov, V., Movsesyan, A., & Makeiev, D. (2024). Key analytical indicators of successful implementation of strategic transformations in a construction enterprise. *Ways to Improve Construction Efficiency,* no. 3 (53), pp. 114–132. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).114-132

15. Pereli, D., Koval, I., Kryvushchenko, S., & Gega, S. (2024). Methods and tools for evaluating strategy performance in construction company management. *Ways to Improve Construction Efficiency,* no. 2 (54), pp. 264–275. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).264-275

16. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods,* no. 40 (3), pp. 879–891. DOI: https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

17. Shpakov, A., Herasymchuk, Ya., Koval, I., & Vovkovych, Yu. (2024). Analysis of the level of implementation of systemic productivity of enterprises in view of the implementation of strategic changes. *Ways to Improve Construction Efficiency,* no. 3 (53), pp. 75–95. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).75-95

18. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning,* no. 43 (2–3), pp. 172–194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

19. Topazly, R., Pokotylova, O., Olishevska, A., Mykolaichuk, I., Parajka, B., & Lysak, V. Business Leadership in Ukraine's Construction Industry: The Role of Public-Private Interaction and Price, Investment, Labor, and Institutional Determinants of Development. *Business Ethics and Leadership,* no. 9 (3), pp. 194–210.DOI: https://doi.org/10.61093/bel.9(3).194-210.2025

Дата надходження статті: 23.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 29.09.2026
Дата публікації статті: 09.11.2026