УДК 338.45:69:005.21(477)
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.20

Окландер Т.О.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3955-9808

Чабан Г.О.
докторант
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6743-1626

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано сегментацію ринку відновлення України як основу стратегічного позиціонування будівельного підприємства. Виділено п'ять сегментів – соціальний, гуманітарний, критичної інфраструктури, комерційний та експортний, – інтерпретованих як стратегічні ринкові архетипи багатовимірної класифікації попиту. Розроблено порівняльну матрицю сегментів та інтегральну оцінку їх привабливості. Емпіричною базою є лонгітюдний кейс підприємства, яке у 2022–2026 роках реалізувало понад 10 тис. м² префабрикованих будівель в усіх сегментах. Розкрито інституційні бар'єри донорського сегмента: негнучкість тендерних цін, гарантійні утримання, банківські гарантії. Доведено, що мультисегментне позиціонування на індустріальній префабрикованій платформі підвищує стійкість підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: *сегментація ринку, відновлення України, стратегічне позиціонування, будівельне підприємство, префабрикація, модульне будівництво, донорське фінансування, банківська гарантія.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна сформувала в Україні ринок відновлення безпрецедентного масштабу: за оновленою оцінкою RDNA5, сукупна потреба України у відновленні та реконструкції на наступне десятиліття станом на кінець 2025 року оцінюється майже у 588 млрд дол. США, а пошкоджень зазнало близько 14% житлового фонду [1]. У публічному та науковому дискурсі цей ринок нерідко розглядається як єдине ціле – «ринок відбудови». Проте для будівельного підприємства, яке формує стратегію розвитку, таке узагальнення є методологічно недостатнім: замовлення громади на дитячий садок, серійна програма міжнародної гуманітарної організації, екстрене відновлення зруйнованого портового об'єкта та офісна будівля для приватного інвестора – це принципово різні ринки з різними правилами гри. При цьому важливо коректно трактувати й сам агрегований показник: 587,7 млрд дол. – це оцінка потреб відновлення на десятирічний горизонт за прямих фізичних збитків 195,1 млрд дол., а не поточна місткість будівельного ринку, тож для окремого підприємства з неї ще належить виводити доступний і досяжний обсяг попиту; показово також, що кожна наступна хвиля оцінювання RDNA фіксувала зростання потреб, підкреслюючи динамічність середовища [1].

Проблема загострюється макроекономічним середовищем, у якому працює виконавець. За даними Державної служби статистики України, ціни на будівельно-монтажні роботи зросли на 27,4% у 2022 році, 15,8% – у 2023, 7,9% – у 2024 та 5,8% – у 2025 році, тобто кумулятивно приблизно на 68% за чотири роки війни [2]; будівельна галузь при цьому стикнулася з дефіцитом понад 150 тис. працівників [3]. Водночас значна частина контрактів, насамперед донорських, укладається за фіксованою тендерною ціною на місяці наперед, без механізмів індексації. Відсутність науково обґрунтованої сегментації ринку відновлення в цих умовах призводить до типових стратегічних помилок: підприємства конкурують ціною там, де замовник платить за швидкість і прозорість; пропонують тимчасові рішення там, де очікується капітальний продукт; або будують фінансову модель під поетапне авансування, тоді як процедури замовника передбачають оплату за фактом приймання з гарантійними утриманнями. Це актуалізує наукове завдання розроблення сегментації ринку відновлення, придатної для практичного стратегічного позиціонування будівельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан і перспективи будівельної галузі України в умовах війни досліджували О. Паламарчук і С. Петришина, які систематизували чинники впливу на динаміку будівництва та роль галузі у повоєнному відновленні економіки [4]. Фінансові інструменти та моделі інвестування у будівництві воєнного часу проаналізовано у праці Г. Шпакової, В. Лича та І. Серватинської [5]. Рецензовані дослідження модульного будівництва, зокрема праця M. Abdul Nabi та I. El-adaway, систематизують ключові ризики вартості та строків модульних проєктів і підкреслюють, що переваги технології не реалізуються автоматично [6]. Міжнародні дослідження, зокрема McKinsey & Company, розглядають модульне будівництво як спосіб підвищення продуктивності

© Окландер Т.О., Чабан Г.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

галузі, оцінюючи потенціал скорочення строків реалізації проєктів на 20–50% і зниження витрат до 20% за умови стандартизації та масштабу [7]. Інвестиційний вимір індустріалізації будівництва України висвітлено у звіті IFC [8], а корупційні ризики процесів відновлення – у рекомендаціях НАЗК [9]. Разом з тим у наявних дослідженнях ринок відновлення розглядається переважно агреговано – на рівні макропотреб і джерел фінансування. Питання його сегментації з позиції окремого будівельного підприємства, тобто як основи для вибору цільових ринків, технологічної та фінансової моделі, залишається недостатньо розробленим. Саме цю прогалину покликана заповнити ця стаття.

Мета статті – розробити та емпірично верифікувати сегментацію ринку відновлення України як інструмент стратегічного позиціонування будівельного підприємства, визначивши відмінності сегментів за вимогами замовників, джерелами фінансування, платіжними моделями та їхні наслідки для технологічної і фінансової моделі підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методичний підхід та емпірична база. Сегментацію здійснено за трьома групами критеріїв: (1) інституційний тип замовника та джерело фінансування; (2) домінантна вимога до продукту (швидкість, вартість, капітальність, прозорість, безпека виконання); (3) процедурні особливості (закупівлі, приймання, платіжна модель, гарантії). Методологічно виділені категорії розглядаються не як розбиття за єдиною ознакою, а як стратегічні ринкові архетипи – стійкі поєднання значень кількох вимірів класифікації попиту: інституційний тип замовника і джерело коштів; функціональне призначення активу; строковість і ціна простою; контрактно-фінансовий режим; географія та нормативний режим. Архетипи на практиці можуть перетинатися: та сама закупівля гуманітарної організації нерідко стосується об'єкта соціальної інфраструктури [16; 17]. Дослідження виконано в традиції побудови теорії з насиченого одиничного кейса [10; 11]; дані тріангульовано: стан зовнішнього середовища та факт реалізації окремих проєктів верифіковано за відкритими джерелами, а параметри виробництва і контрактів – за внутрішньою документацією підприємства. Один з авторів бере участь в управлінні кейс-компанією, що забезпечує унікальний доступ до первинних даних і водночас враховане як потенційне джерело упередженості. Емпіричною базою є лонгітюдний кейс ТОВ «Чорноморськ Буд Груп» (бренд PARAMETRIQ). Підприємство було створене у 2021 році з власним виробничим майданчиком площею понад 1500 м² і розпочинало діяльність у курортно-рекреаційному сегменті: серед перших реалізованих об'єктів – плавуча база відпочинку у Полтавській області, а в портфелі укладених контрактів був курортний комплекс на воді для приватного замовника. Повномасштабне вторгнення зупинило виконання цих контрактів, і вже в березні 2022 року підприємство переорієнтувалося на гуманітарний напрям; першим великим об'єктом стала співпраця з Українським Червоним Хрестом.

Виробнича платформа підприємства дозволяє одночасно виготовляти до 12 об'ємних 3D-модулів орієнтовним розміром 4,5 × 13 м із місячною потужністю до 24 модулів повного циклу, а також до 1300 м² панельних конструкцій (стінових, покрівельних, підлогових) на місяць. Сукупно за 2022–2026 роки виготовлено та змонтовано понад 10 тис. м² префабрикованих будівель. Підприємство працює за моделлю повного циклу: проєктування – заводське виробництво – логістика – монтаж – опорядження – здача об'єкта, що робить його досвід репрезентативним для аналізу вимог різних сегментів.

Характеристика сегментів ринку відновлення. На основі аналізу реалізованих проєктів та інституційного середовища виділено п'ять сегментів.

Соціальний сегмент охоплює об'єкти для громад і соціально вразливих груп: центри тимчасового та постійного проживання, гуртожитки, дитячі садки, ЦНАПи, пункти незламності (останні реалізовано спільно з фондом Caritas). Показовим є центр «Незламні матусі» у Львові, створений у співпраці з Українським Червоним Хрестом і Львівською міською радою: два двоповерхові каркасно-панельні будинки загальною площею близько 1300 м² було зведено та повністю укомплектовано, включно з меблями, приблизно за 2,5 місяця від порожнього майданчика; обсяг фінансування з боку Червоного Хреста становив 26 млн грн [12; 13]. Підприємство виконувало повний генеральний підряд – від проєктування до здачі об'єкта. Домінантні вимоги сегмента – швидкість повернення соціальної функції, комфортність для тривалого проживання та підзвітність використання благодійних коштів.

Гуманітарний сегмент представлений серійними програмами міжнародних організацій. У межах програми УВКБ ООН Core Homes – українських префабрикованих будинків, що встановлюються на власній землі родин, чиє житло зруйновано [14; 15], – підприємство виготовило та змонтувало близько 80 будинків двох типових форматів площею близько 20 та 27 м². Досвід програми виявив важливу інституційну особливість: індивідуальні малі будинки в частині громад виявилися менш затребуваними, ніж колективні рішення для розселення людей, і лише приблизно через три роки від початку програми її фокус вдалося спільно з УВКБ ООН змістити у бік більш затребуваних типових продуктів – ЦНАПів, дитячих садків та адміністративних будівель. Це ілюструє системний лаг між затвердженими донорськими програмами та динамікою реальних потреб воєнного часу. Ключові вимоги сегмента – повторюваність продукту, фіксована специфікація, конкурентні тендерні процедури та сувора звітність; саме цей сегмент найбільшою мірою «індустріалізує» виробника. Масштаб і багатовимірність гуманітарного попиту ілюструють дані самої організації: від початку повномасштабного вторгнення УВКБ ООН разом із партнерами підтримали понад 2200 комунальних будівель – ЦНАПів, центрів соціальних послуг, лікарень, дитячих садків і шкіл [17], тобто гуманітарний замовник системно присутній і на ринку соціальної інфраструктури.

Сегмент критичної інфраструктури – екстрене відновлення об'єктів, простій яких має прямий економічний ефект. У порту Рені житлову функцію для персоналу було відновлено гуртожитком із п'яти 3D-модулів: модулі виготовлялися в цеху близько місяця з повним внутрішнім опорядженням, зовні

облицьовані профільованим листом, і були змонтовані на фундаменті демонтованої зруйнованої будівлі, що дозволило уникнути тривалого «мокрого» циклу. У порту Чорноморськ зводиться триповерхова каркасно-панельна будівля площею 543 м² з повним опорядженням; строк реалізації – близько шести місяців, що для об'єкта такої складності є стислим з огляду на постійні повітряні тривоги та обмеження доступу людей і матеріалів до портової зони. Домінантні вимоги сегмента – мінімальний строк, безпека виконання робіт у зоні ризику та ремонтопридатність.

Комерційний сегмент – приватні інвестори, для яких вирішальним є інвестиційний цикл. Підприємством реалізовано два бізнес-центри поблизу Одеси для приватних інвесторів; один із них – двоповерхова будівля площею 482 м² – збудований за чотири місяці. Скорочення строку будівництва прямо наближає початок експлуатації та повернення інвестицій. Водночас сегмент приватного житлового будівництва за роки війни помітно скоротився: домогосподарства значно обережніше інвестують у нове житло, що підтверджує ризик залежності підприємства від одного сегмента.

Експортний сегмент – постачання модульних будинків за кордон. Підприємство отримало перші замовлення на ринок Великої Британії у форматі tiny house: наразі виготовляється тестовий будинок, нормативні вимоги країни призначення узгоджено (зокрема оновлювані вимоги до енергоефективності житлових будівель в Англії), формується партнерство з місцевим дистриб'ютором. Вимоги сегмента – відповідність будівельним нормам і процедурам введення в експлуатацію країни призначення, сертифікація та логістична оптимізація габаритів.

Порівняльну характеристику сегментів наведено в таблиці 1.

Інституційні особливості донорського сегмента. Досвід співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями (УВКБ ООН, Український Червоний Хрест, Caritas) дозволяє виокремити групу чинників, які принципово відрізняють цей сегмент і мають враховуватися у стратегії підприємства. По-перше, це низька гнучкість контрактних умов: великі гуманітарні організації є жорстко регульованими структурами, і перегляд тендерної ціни після її фіксації є практично неможливим – навіть за суттєвої зміни вартості пального, матеріалів, курсу валют чи оплати праці. За умов, коли ціни на будівельно-монтажні роботи лише за 2022–2023 роки зросли сукупно більш ніж на 47% [2], виконавець фактично приймає на себе весь інфляційний і курсовий ризик виграного тендера. Ця негнучкість має інституційну, документовану природу: загальні умови контрактів УВКБ ООН визначені як істотна складова договорів і в переважній більшості випадків не підлягають зміні, а рамкові угоди укладаються за результатами відкритих міжнародних тендерів за фіксованими цінами, як правило, на 3–5 років і не гарантують постачальнику мінімального обсягу закупівель [16].

По-друге, це платіжна модель. У практиці підприємства типова структура оплат у цьому сегменті становила близько 50% авансу, близько 30% за проміжним етапом і близько 20% після завершення; при цьому частина суми (у практиці підприємства – до 5%) утримується як гарантійне забезпечення і виплачується зі значною відстрочкою, до пів року, вже за іншого курсу та рівня цін, що генерує прямі фінансові втрати виконавця. Касовий розрив у донорському сегменті є перманентним: заводський цикл вимагає закупівлі матеріалів і виробництва продукту до його доставлення та приймання, тому виробник змушений авансувати значні обігові кошти та заздалегідь закладати запас ліквідності на можливі затримки платежів, зокрема пов'язані із зовнішніми змінами у фінансуванні міжнародних програм.

По-третє, обов'язковою умовою участі у великих донорських контрактах є банківські гарантії. В українській банківській практиці така послуга залишається нетиповою і за процедурою наближається до повноцінної кредитної операції: тривале оформлення, сут-

Таблиця 1 – Порівняльна матриця сегментів ринку відновлення України

Критерій	Соціальний	Гуманітарний	Критична інфраструктура	Комерційний	Експортний
Замовник	громада + благодійні організації	міжнародні гуманітарні організації	оператори портової та іншої інфраструктури	приватний інвестор	закордонний покупець / дистриб'ютор
Джерело коштів	благодійні та бюджетні	донорські програми	власні кошти операторів, державні	приватний капітал	експортна виручка
Домінантна вимога	швидкість, комфорт, підзвітність	типовість, прозорість, масштабованість	мінімальний строк, безпека робіт, ремонто-придатність	окупність, прогнозованість бюджету	відповідність нормам країни призначення, логістика
Пріоритетна технологія	2D-панелі, гібрид	3D-модулі	3D-модулі / 2D-панелі	2D-панелі	3D-модулі (tiny house)
Типова платіжна модель	аванс + поетапні акти	≈50/30/20 із гарантійним утриманням до 5% на строк до пів року	відомчі процедури, поетапна оплата	договірні аванси	передоплата / акредитив
Приймання	акти, публічна звітність перед донором коштів	інспекції за фіксованою специфікацією, аудит	відомче приймання	договірне приймання	сертифікація та введення в експлуатацію за нормами країни
Ключовий ризик виконавця	зміна пріоритетів громади	касові розриви, негнучкість ціни за інфляції	робота в зоні підвищеного ризику	коливання приватного попиту	нормативні та митні бар'єри

Джерело: розроблено авторами на основі досвіду ТОВ «Чорноморськ Буд Груп», 2022–2026 рр.

тєва вартість, що лягає на собівартість, та вимоги щодо забезпечення – у практиці підприємства аж до застави особистого майна засновників. По-четверте, виконавець має заздалегідь опанувати внутрішні правила і документообіг конкретного донора: невідповідність формальним процедурам звітності здатна заблокувати платежі незалежно від фактичної якості будівництва. Управлінський висновок для стратегії підприємства полягає в тому, що донорський сегмент, попри масштаб і суспільну значущість, вимагає закладання ризикової маржі, резерву ліквідності та компетенцій комплаєнсу; конкурентною перевагою тут стає не мінімальна ціна, а поєднання серійного індустріального продукту з фіксованою специфікацією, прозорості та підтвердженої здатності виконувати контракти в умовах війни, що також відповідає логіці цифрових систем управління відновленням, зокрема екосистеми DREAM [18], і знижує корупційні ризики, ідентифіковані НАЗК [9].

Наслідки для стратегічного позиціонування. Проведений аналіз дозволяє сформулювати чотири положення. Перше: вибір цільових сегментів є первинним щодо технології – домінування гуманітарного сегмента вимагає серійних 3D-модулів, соціального та комерційного – архітектурної гнучкості 2D-панелей, тому мультисегментна стратегія обґрунтовує гібридну виробничу платформу. Друге: сегменти диктують фінансову модель – позиціонування у донорському сегменті потребує обігового капіталу, банківських гарантій і переговорної позиції щодо авансування та приймання продукції на виробництві. Третє: сегменти мають різні цикли попиту (донорські програми залежать від рішень міжнародних інституцій, комерційний попит – від безпекової ситуації, критична інфраструктура генерує позаплановий екстрений попит), тому присутність у трьох-чотирьох сегментах згладжує завантаження виробництва: у практиці підприємства навіть у періоди домінування гуманітарних контрактів зберігався потік приватних замовлень на рівні орієнтовно одного модульного будинку на місяць. Четверте: перспективним напрямом розвитку мультисегментної моделі є соціальна інфраструктура реабілітації – центри для ветеранів і людей, які постраждали від війни, що можуть розміщуватися в рекреаційних зонах на палевих фундаментах із мінімальним втручанням у ландшафт; для підприємства це поєднує наявну технологічну платформу із суспільною місією. Для порівняння привабливості архетипів запропоновано інтегральну оцінку

$$S = w_1 \cdot M + w_2 \cdot C - w_3 \cdot R - w_4 \cdot K,$$

де M – масштаб і динаміка сегмента, C – відповідність сегмента компетенціям і референсам підприємства, R – рівень ризику (безпековий, ціновий, валютний, ризик концентрації замовника), K – капіталомісткість входу (потреба в обіговому капіталі, банківських гарантіях, строк до отримання коштів); вагові коефіцієнти визначаються експертно. Це перетворює матрицю з описової класифікації на інструмент стратегічної діагностики підприємства. Узагальнюючий управлінський принцип, підтверджений досвідом 2022–2026 років: швидка адаптація бізнес-моделі до зміни попиту, збереження кістяка виробничої команди в умовах кадрового дефіциту та свідомий вибір суспільно корисних напрямів діяльності є ключовими чинниками стійкості будівельного підприємства воєнного часу.

Обмеження дослідження. Висновки ґрунтуються на одному, хоча й інформаційно насиченому, лонгітюдному кейсі; конкретні платіжні параметри (структура авансування, гарантійні утримання) відображають умови контрактів кейс-підприємства і не мають автоматично узагальнюватися на весь гуманітарний ринок; кількісна перевірка ефекту згладжування попиту на помісячних даних виручки та завантаження виробництва становить завдання подальших досліджень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Ринок відновлення України не є однорідним: обґрунтовано виділення п’яти сегментів (соціальний, гуманітарний, критична інфраструктура, комерційний, експортний) – стратегічних ринкових архетипів багатовимірної класифікації попиту, – які різняться за замовниками, джерелами фінансування, домінантними вимогами, платіжними моделями та процедурами приймання. 2. Розроблена порівняльна матриця сегментів є практичним інструментом стратегічного позиціонування: вона пов’язує вибір цільових сегментів із технологічною моделлю (2D-панелі, 3D-модулі, гібрид), фінансовою моделлю та вимогами до прозорості. 3. Емпірична верифікація на лонгітюдному кейсі підприємства, що за 2022–2026 роки реалізувало понад 10 тис. м² префабрикованих будівель в усіх п’яти сегментах, підтвердила: мультисегментне позиціонування на індустріальній платформі згладжує коливання попиту та підвищує стійкість підприємства. 4. Ідентифіковано інституційні бар’єри донорського сегмента – негнучкість тендерних цін в умовах зростання вартості будівництва, гарантійні утримання з відстроченою виплатою, вартість і складність банківських гарантій, – які мають враховуватися у фінансовій моделі виконавця та в удосконаленні процедур донорських програм. 5. Перспективами подальших досліджень є кількісна оцінка ємності сегментів, розробка методики стратегічної діагностики будівельного підприємства воєнного часу та обґрунтування фінансових механізмів адаптації донорських процедур до індустріального виробничого циклу префабрикованого будівництва.

Список використаних джерел:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 23.02.2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Зміни цін у будівництві. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/zminy-tsin-u-budivnytstvi-6

3. Дефіцит будівельних кадрів: можливості використання пенітенціарної системи. Конфедерація будівельників України. 07.03.2025. URL: https://kbu.org.ua/news/defitsyt-budivelnykh-kadriv-mozhlyvosti-vykorystannia-penitentsiarnoi-systemy

4. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45

5. Шпакова Г. В., Лич В. М., Серватинська І. М. Фінансові інструменти та моделі інвестування у будівництві в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2026. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.71

6. Abdul Nabi M., El-adaway I. H. Understanding the Key Risks Affecting Cost and Schedule Performance of Modular Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*. 2021. Vol. 37, No. 4. Article 04021023. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000917

7. Making modular construction fit. McKinsey & Company. 10.05.2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/making-modular-construction-fit

8. Rebuilding Ukraine: Investment Opportunities in Innovative and Sustainable Construction. IFC. 21.10.2025. URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2025/investment-opportunities-in-innovative-and-sustainable-construction-in-ukraine

9. НАЗК розробило рекомендації для усунення корупційних ризиків під час відновлення України. НАЗК. 24.07.2025. URL: https://nazk.gov.ua/uk/84061/

10. Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, No. 4. P. 532–550. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

11. Flyvbjerg B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. 2006. Vol. 12, No. 2. P. 219–245. DOI: https://doi.org/10.1177/1077800405284363

12. Сьогодні у Львові презентували сучасний центр Матері та дитини «Незламні матусі». Український Червоний Хрест. 28.07.2022. URL: https://redcross.org.ua/news/2022/07/34364/

13. У Львові презентували модульне містечко для вагітних та породіль. Суспільне Львів. 15.07.2022. URL: https://suspilne.media/lviv/260989-u-lvovi-prezentuvali-modulne-mistecko-dla-vagitnih-ta-porodil/

14. Fresh homes and fresh starts: families in Chernihiv welcome UNHCR's Core Homes. UNHCR Ukraine. 20.07.2023. URL: https://www.unhcr.org/ua/en/news/fresh-homes-and-fresh-starts-families-chernihiv-welcome-unhcr-s-core-homes

15. Emergency Shelter and Housing Assistance Factsheet 2025. UNHCR Ukraine. URL: https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/2026-03/UNHCR%20Ukraine%20Shelter%20and%20Housing%20Factsheet%202025_0.pdf

16. Become a supplier. UNHCR Ukraine. URL: https://www.unhcr.org/ua/en/become-supplier

17. UNHCR has supported over 2,200 war-damaged communal facilities across Ukraine. UNHCR Ukraine. 15.05.2026. URL: https://www.unhcr.org/ua/en/news/press-releases/unhcr-has-supported-over-2-200-war-damaged-communal-facilities-across-ukraine

18. DREAM. Public Investment Management System. URL: https://dream.gov.ua/en

References:

1. World Bank Group. (2026). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. Available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Zminy tsin u budivnytstvi [Price changes in construction]. Available at: https://stat.gov.ua/uk/releases/zminy-tsin-u-budivnytstvi-6

3. Confederation of Builders of Ukraine. (2025). Defitsyt budivelnykh kadriv: mozhlyvosti vykorystannia penitentsiarnoi systemy [Construction workforce deficit: Possibilities of using the penitentiary system]. Available at: https://kbu.org.ua/news/defitsyt-budivelnykh-kadriv-mozhlyvosti-vykorystannia-penitentsiarnoi-systemy

4. Palamarchuk, O., & Petryshyna, S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: State and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45

5. Shpakova, H. V., Lych, V. M., & Servatynska, I. M. (2026). Finansovi instrumenty ta modeli investuvannia u budivnytstvi v umovakh viiny [Financial instruments and investment models in construction under war conditions]. *Efektyvna ekonomika*, no. 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.71. Available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10556

6. Abdul Nabi, M., & El-adaway, I. H. (2021). Understanding the key risks affecting cost and schedule performance of modular construction projects. *Journal of Management in Engineering*, vol. 37, no. 4, article 04021023. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000917

7. McKinsey & Company. (2023). Making modular construction fit. Available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/making-modular-construction-fit

8. International Finance Corporation. (2025). Rebuilding Ukraine: Investment opportunities in innovative and sustainable construction. Available at: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2025/investment-opportunities-in-innovative-and-sustainable-construction-in-ukraine

9. National Agency on Corruption Prevention. (2025). NAZK rozrobylo rekomendatsii dlia usunennia koruptsiinykh ryzykiv pid chas vidnovlennia Ukrainy [NACP developed recommendations to eliminate corruption risks during the recovery of Ukraine]. Available at: https://nazk.gov.ua/uk/84061/

10. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532–550. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

11. Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, pp. 219–245. DOI: https://doi.org/10.1177/1077800405284363

12. Ukrainian Red Cross Society. (2022). Sohodni u Lvovi prezentuvaly suchasnyi tsentr Materi ta dytyny "Nezlamni matusi" [The modern Mother and Child centre "Unbreakable Mothers" was presented today in Lviv]. Available at: https://redcross.org.ua/news/2022/07/34364/

13. Suspilne Lviv. (2022). U Lvovi prezentuvaly modulne mistechko dlia vahitnykh ta porodil [A modular town for pregnant women and mothers was presented in Lviv]. Available at: https://suspilne.media/lviv/260989-u-lvovi-prezentuvali-modulne-mistecko-dla-vagitnih-ta-porodil/

14. UNHCR Ukraine. (2023). Fresh homes and fresh starts: Families in Chernihiv welcome UNHCR's Core Homes. Available at: https://www.unhcr.org/ua/en/news/fresh-homes-and-fresh-starts-families-chernihiv-welcome-unhcr-s-core-homes

15. UNHCR Ukraine. (2026). Emergency shelter and housing assistance factsheet 2025. Available at: https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/2026-03/UNHCR%20Ukraine%20Shelter%20and%20Housing%20Factsheet%202025_0.pdf
16. UNHCR Ukraine. (2026). Become a supplier. Available at: https://www.unhcr.org/ua/en/become-supplier
17. UNHCR Ukraine. (2026). UNHCR has supported over 2,200 war-damaged communal facilities across Ukraine. Available at: https://www.unhcr.org/ua/en/news/press-releases/unhcr-has-supported-over-2-200-war-damaged-communal-facilities-across-ukraine
18. DREAM. (2026). Public investment management system. Available at: https://dream.gov.ua/en

Oklander Tetiana, Chaban Hlib
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

SEGMENTATION OF UKRAINE'S RECOVERY CONSTRUCTION MARKET AND STRATEGIC POSITIONING OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

The article proposes an original approach to segmenting Ukraine's recovery construction market as a basis for the strategic positioning of a construction enterprise. Post-war recovery is commonly treated as a single homogeneous market; however, the study substantiates that it consists of at least five distinct segments – social, humanitarian, critical infrastructure, commercial, and export – which differ significantly in customer type, funding sources, dominant requirements for speed, quality and transparency, payment models, and acceptance procedures; the segments are interpreted as strategic market archetypes within a multidimensional classification of demand that may overlap in practice. A comparative matrix of segment requirements is developed, demonstrating that the choice of target segments determines the enterprise's technological model (2D panels, 3D volumetric modules, or hybrid solutions), the structure of its product portfolio, and its financial model. The empirical basis of the research is the longitudinal case of Chornomorsk Bud Group LLC (PARAMETRIQ brand), an enterprise established in 2021 with its own production facility of over 1,500 m². Initially focused on the resort and recreation segment, the enterprise pivoted to humanitarian construction in March 2022 and, during the full-scale war, manufactured and installed more than 10,000 m² of prefabricated buildings across all five segments: the "Unbreakable Mothers" centre in Lviv built jointly with the Ukrainian Red Cross, about 80 houses under the UNHCR Core Homes programme, administrative service centres, a dormitory assembled from volumetric modules for the Reni port, a three-storey panel-frame building in the Chornomorsk port, commercial business centres for private investors, and a tiny house for the UK market. Particular attention is paid to the institutional specifics of the donor segment: the rigidity of tender prices under construction cost inflation, payment schemes with retention money, mandatory bank guarantees and their impact on the producer's liquidity and working capital. The study proves that multi-segment positioning based on an industrialised prefabrication platform smooths demand fluctuations across segments and increases enterprise resilience under martial law. Criteria for selecting target segments for construction enterprises of different scales are proposed, and managerial implications for product portfolio design and partnership strategies with donors, communities, and private investors are formulated. The limitations stemming from the single-case design and the participant position of one of the authors are explicitly acknowledged.

Keywords: *market segmentation, recovery of Ukraine, strategic positioning, construction enterprise, prefabrication, modular construction, donor financing, bank guarantee.*

JEL classification: L74, M21, O18, H84

Дата надходження статті: 29.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 23.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026