

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА  
ДЕВЕЛОПМЕНТУ**

**Ніна Петруха,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту в будівництві, доцент,

**Юлія Спринь,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП

«Менеджмент організацій і адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент»

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

Сучасний будівельний бізнес функціонує в умовах динамічного середовища девелопменту, яке характеризується швидкими змінами кон'юнктури ринку, технологічними інноваціями та непередбачуваними зовнішніми впливами (економічними, регуляторними, військово-політичними тощо). У таких умовах управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна порівняльна характеристика, що відображає переваги підприємства над конкурентами за сукупністю показників діяльності на конкретному ринку за певний проміжок часу [1]. Інакше кажучи, це здатність підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку завдяки отриманню і реалізації конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є відносною величиною – її рівень оцінюється тільки у порівнянні з іншими ринковими гравцями та в контексті конкретного сегмента ринку [2]. Водночас у процесі оцінювання важливо враховувати багатоаспектність цього поняття: економічні, технологічні, організаційні, маркетингові та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Аналіз наукових підходів демонструє, що поняття конкурентоспроможності еволюціонує разом зі зміною умов середовища [2]. У періоди швидких змін (наприклад, цифровізації чи кризових явищ) акценти в розумінні конкурентоспроможності зміщуються: від суто цінових чи продуктоцентричних факторів – до інноваційності, гнучкості та здатності до адаптації. Якщо компанія не впроваджує сучасні методики оцінки і не переглядає свою стратегію під впливом змін середовища, вона ризикує втратити ефективність та стійкість на ринку [2]. Дослідження показують, що ключовими критеріями рівня конкурентоспроможності підприємства найчастіше виступають показники прибутковості і фінансової стабільності, продуктивності та ефективності бізнес-процесів, упровадження інноваційних технологій, якість продукції/послуг і відповідність їх ринковим вимогам, утримання або розширення частки ринку, а також репутація бренду й інвестиційна привабливість підприємства [1; 2]. Таким чином, для забезпечення високої конкурентоспроможності фірма має досягати успіху за багатьма напрямками одночасно.

Науковці пропонують різні концептуальні підходи до оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, продуктово-орієнтований підхід робить акцент на конкурентних властивостях продукції (якість, унікальність, ціна тощо); ресурсний підхід – на наявності та ефективності використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних) [3]; маркетинговий підхід пов’язує конкурентоспроможність із рівнем задоволення споживачів, ринковою часткою і силою бренду; інноваційний підхід визначає її через здатність підприємства до впровадження нових технологій, модернізації та гнучкої реакції на зміни; стратегічний підхід розглядає конкурентоспроможність як спроможність фірми до довгострокового розвитку, стійкість до ризиків і випередження конкурентів завдяки ефективній стратегії [3]. Найбільш всеосяжним є системний підхід, який інтегрує усі зазначені аспекти та розглядає підприємство як систему, що формує конкурентні переваги комплексно – від якості продуктів до управлінських та маркетингових рішень [2]. В рамках системного підходу конкурентоспроможність компанії забезпечується сукупністю взаємопов’язаних елементів: гнучкою організаційною структурою, стратегічним плануванням, активним впровадженням інновацій і сучасних технологій, ефективним управлінням ресурсами та фінансовою стійкістю. Важливо підкреслити, що метою підвищення конкурентоспроможності є не витіснення конкурентів, а побудова власних довготривалих переваг і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [2].

Конкурентоспроможність формується під впливом широкого кола внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори визначають поточний потенціал та ефективність підприємства, а зовнішні характеризують умови середовища, в яких воно функціонує. В табл. 1 узагальнено ключові чинники обох груп, релевантні для будівельного підприємства в динамічному девелоперському середовищі. На внутрішній потенціал фірми значною мірою впливають рівень технологічності та інновацій, професіоналізм персоналу, якість управлінських рішень, фінансовий стан тощо. Зовнішнє оточення задає рамкові умови через місткість і кон’юнктуру ринку, активність конкурентів, державне регулювання галузі, макроекономічні та політичні чинники, появу нових технологій, зміну вподобань споживачів і інші динамічні процеси.

Таблиця 1

**Ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Рівень технологій та інноваційних рішень на підприємстві	Динаміка ринкового попиту на будівельні роботи та послуги
Кваліфікація персоналу і ефективність організаційної структури	Конкурентне середовище в галузі (кількість та сила конкурентів)
Якість продукції та послуг, репутація	Економічні умови (інфляція, валютні курси,

бренду	доступність фінансування)
Фінансова стійкість і доступ до ресурсів	Державне регулювання та нормативно-правові вимоги у будівництві
Рівень управління бізнес-процесами, гнучкість стратегії	Політичні та соціально-демографічні фактори (у т.ч. воєнний стан, міграція тощо)
Інноваційність маркетингової та збутової діяльності	Науково-технологічний прогрес (поява нових матеріалів, цифрових технологій тощо)
Внутрішня культура та здатність до змін	Стан постачання та надійність партнерських зв'язків (ланцюги постачання)

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи. Традиційно застосовуються методи порівняльного аналізу на основі системи показників та їхніх еталонних значень (бенчмаркінгу): фінансових коефіцієнтів, продуктивності, якості продукції тощо. Такі підходи дозволяють співставити підприємство з конкурентами або галузевими стандартами. Інший підхід – розрахунок інтегральних показників (комплексних індексів), що агрегують різні сторони діяльності в одну узагальнену оцінку конкурентоспроможності [3]. Крім того, застосовуються методики аналізу ефективності конкурентної боротьби (наприклад, оцінка динаміки частки ринку, рентабельності продажів у порівнянні з конкурентами тощо) та матричні методи стратегічного аналізу [3]. До останніх відносяться широко відомі SWOT-аналіз, матриці BCG, GE/McKinsey, а також спеціальні методи такі як SPACE-аналіз. Кожен із методів має свої переваги, проте суто кількісні підходи часто орієнтовані на аналіз ретроспективних даних про діяльність компанії та її внутрішніх показників. В умовах динамічного середовища такі методики можуть не враховувати майбутніх змін та взаємодії підприємства з зовнішнім ринковим оточенням [3]. Це зумовлює потребу доповнення традиційних оцінок стратегічними підходами, які враховують довгострокові тенденції та фактори невизначеності.

Особливе місце серед стратегічних інструментів займає SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – аналіз стратегічної позиції та дій). Даний метод дозволяє комплексно оцінити конкурентну позицію підприємства, враховуючи баланс внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. Авторами методики SPACE запропоновано багатофакторний підхід, що передбачає визначення системи ключових критеріїв, згрупованих у чотири блоки: фінансова міць (фінансовий потенціал підприємства), конкурентна перевага (позиція підприємства відносно конкурентів за основними внутрішніми показниками), привабливість галузі (перспективність та прибутковість ринку, на якому працює компанія) та стабільність середовища (рівень турбулентності зовнішнього оточення) [2]. На першому етапі аналізу визначаються показники для кожного блоку критеріїв з урахуванням специфіки будівельного підприємства (наприклад, до фінансових показників можуть входити

рентабельність, ліквідність, до показників конкурентних переваг – якість проєктів, кваліфікація персоналу, до показників привабливості галузі – темпи зростання будівельного ринку, доступність інвестицій, до показників стабільності – коливання економіки, наявність воєнних ризиків тощо). Кожен із критеріїв оцінюється експертно за встановленою шкалою, після чого розраховується сумарна оцінка за кожним із чотирьох блоків. На основі цих даних будується матриця SPACE – графік, на якому по осях відкладаються узагальнені показники внутрішньої позиції підприємства (фінансова міць та конкурентні переваги) і зовнішнього середовища (привабливість галузі та стабільність середовища). Результуюча точка на цій площині потрапляє в одну з чотирьох зон, що відповідають типам стратегічної позиції: агресивна (сильні внутрішні позиції та сприятливе середовище), консервативна (середовище сприятливе при відносно слабких внутрішніх можливостях), конкурентна (сильні внутрішні позиції при несприятливому турбулентному оточенні) або захисна (слабкі позиції і складне середовище). Визначення квадранту, в якому знаходиться підприємство, дозволяє обґрунтувати рекомендації щодо подальших стратегічних дій: від активного розширення і інвестицій (агресивна стратегія) до реструктуризації, пошуку нових ніш або злиття (захисна стратегія). Перевагою SPACE-аналізу є наочність і комплексність: він поєднує фінансовий аналіз, оцінку конкурентних сил, галузевий огляд і аналіз ризиків зовнішнього середовища в єдиній моделі. Для будівельних підприємств, які працюють в умовах нестабільного девелопменту, цей метод є дієвим інструментом стратегічної діагностики, що враховує і внутрішній потенціал (наприклад, інноваційну активність, виробничі можливості), і зовнішні обмеження (ринковий попит, стан економіки, регуляторні зміни).

Стрімкі зміни бізнес-середовища вимагають від будівельних компаній постійного підвищення гнучкості та інноваційності управління. В умовах воєнного стану особливого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління проєктами та розвиток онлайн-сервісів для клієнтів [5]. Як свідчать останні дослідження, впровадження цифрових технологій у будівельній галузі (BIM-технології, хмарні платформи управління проєктами, електронні закупівлі тощо) дозволяє суттєво підвищити ефективність і стійкість підприємств на ринку [5]. Крім того, підтримання надійних партнерських зв'язків та гнучких ланцюгів постачання є критично важливим у період дестабілізації економіки. Інновації в управлінні, маркетингу та організації виробництва виступають ключовим фактором успіху: підприємства, що швидко адаптуються до нових умов і пропонують інноваційні рішення, отримують конкурентні переваги навіть за високої невизначеності [4]. Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства вимагає синергії класичних економічних підходів і сучасних інструментів: аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, застосування таких методик як SPACE-аналіз для вибору оптимальної стратегії, а також постійного впровадження інновацій і цифрових технологій.

Теоретичний аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств показав, що в умовах динамічного середовища девелопменту необхідно використовувати комплексний підхід до управління конкурентними перевагами. Конкурентоспроможність слід розглядати як багатовимірну категорію, що залежить від внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, а також від змінного впливу зовнішнього ринкового оточення. Для адекватної діагностики конкурентної позиції доцільно поєднувати кількісні методи (фінансовий аналіз, індекси, бенчмаркінг) із стратегічними (матричними) методами, зокрема SPACE-аналізом, який враховує фактори невизначеності та перспективи розвитку. Управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності мають базуватися на результатах всебічного аналізу: виявленні слабких місць та резервів підприємства, оцінці стану ринкового середовища, прогнозуванні його змін. Важливим напрямом зміцнення конкурентних позицій є інноваційний розвиток та цифрова трансформація бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам будівельної галузі швидко адаптуватися до сучасних викликів. Розроблення і реалізація гнучкої стратегії, яка спирається на отримані аналітичні дані, забезпечить будівельному підприємству стійку конкурентну перевагу та успішний розвиток навіть за умов високої динаміки та невизначеності ринкового середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеби\\_2021\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеби_2021_3_4)
2. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
3. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155-163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19)
4. Нечипоренко В.В., Шумкова О.В., Шумкова В.І. Інноваційний маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності продукції соціально-відповідального підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 1(42), С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-18>
5. Райко Д.В., Конохова З.П. Роль інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3986/4021>

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ  
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ  
ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

**Цзін Цянь,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

Концептуально-парадигмальні основи управління девелоперськими будівельними проектами в умовах цифрової трансформації та стратегічного цілепокладання стейкхолдерів формують новий науковий і прикладний простір для розуміння сутності сучасного девелопменту, що виходить за межі традиційного управління проектами, орієнтуючись на міждисциплінарне поєднання стратегічного менеджменту, інноваційних технологій та цифрової взаємодії суб'єктів ринку. У центрі цієї концепції – усвідомлення, що сучасне середовище девелопменту є не лише динамічним і ризиковим, але й насиченим новими цифровими можливостями, які докорінно змінюють принципи планування, реалізації та моніторингу будівельних проектів. Цифрова трансформація проявляється у впровадженні ВІМ-технологій, платформної взаємодії учасників проекту, використанні систем штучного інтелекту та аналітики даних, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Таке середовище вимагає нової управлінської парадигми, де ключовою цінністю є не лише результат проекту, а й сталість інституційної взаємодії між стейкхолдерами.

Парадигмальний вимір управління проявляється у переході від ієрархічних, централізованих моделей до адаптивних і мережецентричних форм організації. Цей зсув супроводжується переосмисленням ролі кожного учасника девелоперського процесу: замовника, інвестора, підрядника, органів регулювання, споживача. Їхня взаємодія вже не є лінійною чи контрактно обмеженою – вона вибудовується навколо спільного стратегічного бачення, яке формується через інструменти цілепокладання, узгодження інтересів та інтеграцію ціннісних орієнтацій. Стратегічне цілепокладання у цьому контексті виконує роль синхронізуючого механізму, який забезпечує гармонізацію короткострокових операційних дій з довгостроковими пріоритетами проектного розвитку. Йдеться не лише про постановку цілей на рівні окремих підприємств, а про побудову спільної візії розвитку проекту в межах цифрової екосистеми. У такій системі управлінські рішення ухвалюються з урахуванням не лише внутрішніх процесів, а й зовнішніх впливів – соціальних, екологічних, нормативно-правових, що, своєю чергою, формує передумови для стійкого розвитку всього девелоперського сектору.

Еволюція концептуальних підходів до менеджменту будівельного девелопменту в цифровій екосистемі підприємств відображає поступовий, але