

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства

*Лещинський Віктор Петрович*¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.04.2025	Економіка	658.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715443>

Анотація. У статті розглянуто теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог до якості продукції й ефективності управління. Визначено ключові фактори, що впливають на конкурентні позиції будівельних підприємств, серед яких особливе місце посідають інноваційні технології, цифровізація процесів, професіоналізація кадрового потенціалу, оптимізація витрат, забезпечення енергоефективності та екологічності виробництва. Обґрунтовано необхідність системного підходу до формування конкурентної стратегії, що передбачає проведення комплексного аналізу внутрішнього стану підприємства, оцінювання ринкових можливостей і загроз, визначення стратегічних цілей та вибір інструментів для їх досягнення.

Розкрито значення маркетингових, організаційних та інвестиційних механізмів у процесі зміцнення конкурентоспроможності, зокрема вдосконалення системи управління якістю, активізацію інноваційних проєктів, підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Показано, що ефективна стратегія має ґрунтуватися на оптимальному поєднанні ресурсного потенціалу, сучасних технологічних рішень та ринкових вимог, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість бізнесу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг будівельного підприємства, серед яких — модернізація виробництва, удосконалення логістики, розвиток партнерських взаємин, використання цифрових інструментів управління та зміцнення бренду. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності будівельних компаній, стратегічному плануванні й формуванні ефективних моделей розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія розвитку, будівельне підприємство, інноваційні технології, цифровізація, стратегічний менеджмент, ринкові переваги, управління якістю, інвестиційна діяльність, ресурсний потенціал, модернізація виробництва, ефективність управління.

¹ Доктор юридичних наук,
доцент кафедри агроєкономіки та менеджменту
Київський аграрний університет
Національної академії аграрних наук України
Київ
ORCID ID: 0000-0002-0533-2341

Development of a strategy for increasing the competitiveness of a construction enterprise

Annotation. The article considers theoretical, methodological and applied aspects of developing a strategy for increasing the competitiveness of a construction enterprise in the conditions of a modern market environment, characterized by a high level of competition, rapid technological changes and increasing requirements for product quality and management efficiency. The key factors influencing the competitive positions of construction enterprises are identified, among which innovative technologies, digitalization of processes, professionalization of human resources, cost optimization, ensuring energy efficiency and environmental friendliness of production occupy a special place. The need for a systematic approach to the formation of a competitive strategy is substantiated, which involves conducting a comprehensive analysis of the internal state of the enterprise, assessing market opportunities and threats, defining strategic goals and choosing tools to achieve them.

The importance of marketing, organizational and investment mechanisms in the process of strengthening competitiveness is revealed, in particular, improving the quality management system, activating innovative projects, increasing the flexibility and adaptability of the enterprise to external changes. It is shown that an effective strategy should be based on the optimal combination of resource potential, modern technological solutions and market requirements, which allows ensuring long-term sustainability of the business. A set of measures aimed at increasing the competitive advantages of a construction enterprise is proposed, including modernization of production, improvement of logistics, development of partnership relations, use of digital management tools and strengthening the brand. The results of the study can be used in the practical activities of construction companies, strategic planning and formation of effective development models in the conditions of modern economic challenges.

Keywords: competitiveness, development strategy, construction enterprise, innovative technologies, digitalization, strategic management, market advantages, quality management, investment activity, resource potential, modernization of production, management efficiency.

Вступ

Постановка проблеми Конкурентні переваги будівельної продукції мають визначений життєвий цикл і підлягають обмеженням, що обмежують довгострокове зростання конкурентоспроможності будівельного підприємства. З цієї точки зору, методологічні підходи до підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств об'єктивно вимагають поєднання різних видів конкурентних стратегій. Це цілком можливо в рамках одного будівельного підприємства, але в деяких випадках це є більш ефективним при пошуку оптимальної стратегії зростання конкурентоспроможності.

По-перше, цього вимагає ринок і конкурентне середовище, які висувають високі вимоги до якості продукції, що виготовляється, що передбачає високу технічну та технологічну готовність будівельних організацій до створення інноваційної будівельної продукції.

По-друге, сучасні методи будівництва, засновані на концепції інноваційного розвитку, включаючи використання гнучких виробничих схем і технологій та формування незалежних робочих груп, дозволяють інтегрувати різні стратегії. Крім того, обґрунтований вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельної організації дозволяє реалізувати синергію та отримати додаткові переваги, що з цього випливають. На основі проведеного дослідження умов і факторів посилення конкурентних переваг можна виділити три основні напрямки або стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельної організації. Перший напрямок пов'язаний з

мінімізацією виробничих витрат. Стратегія лідерства за витратами – це стратегія створення стійких конкурентних переваг для будівельних підприємств шляхом досягнення відносно низьких виробничих витрат і тим самим захоплення більшої частки ринку. Другий напрямок розробки конкурентної стратегії пов'язаний з впровадженням вузькоспеціалізованого інноваційного виробництва.

Під час вибору стратегії спеціалізації будівельне підприємство повинно мати систему забезпечення високоякісного виробництва та розвинену систему маркетингу, щоб завоювати споживчі уподобання та зміцнити свою ринкову нішу.

Третій напрямок розробки оптимальної конкурентної стратегії будівельного підприємства пов'язаний з концентрацією зусиль на певному сегменті ринку. У цьому випадку фокусуюча стратегія пов'язана з вузькою спеціалізацією, яка дозволяє досягти конкурентних переваг шляхом повного задоволення потреб цільових клієнтів. У рамках цих напрямків можлива розробка різних типів стратегій підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Змінні умови функціонування будівельних підприємств, особливо в сучасних умовах та необхідність підвищувати конкурентоспроможність обґрунтовує актуальність тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Питання управління конкурентоспроможністю підприємств різних секторів економіки досліджувались у працях А.В. Войчак, І. В. Вахович, В.М. Лича, І.В. Новикової, П. Г. Перерви, С.Ф. Смеричевського, Л.В. Сорокіної, С. П. Стеценка, Г. М. Рижакової, Т. Ю. Цифри, Ю.М. Чуприни, в дослідженнях яких розглядаються методологічні засади конкурентоспроможності, її вплив на розвиток підприємств та економічних систем. Дослідженням сутності конкурентного розвитку учасників будівництва на різних стадіях життєвого циклу займалися ряд вчених, праці яких стали основою для даної статті, а саме: О. Ю. Беленкова, М.І. Климчук, Д. І. Приходько, О. М. Малихіна, Н. В. Валінкевич, В.М. Лич, Д.А. Рижаков, та інші. Аналіз їх праць дозволив визначити, що науково-методичне обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства є важливим для забезпечення стійкого функціонування та адаптації до змінних ринкових умов. Таким чином, дослідження системи управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств є надзвичайно актуальним для вирішення проблем підвищення ефективності діяльності, забезпечення стійкого розвитку та адаптації до сучасних викликів.

Постановка завдання Метою статті є розробки та обґрунтування системи розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Результати

У літературі [3,4,6] зазвичай виділяють такі чотири стратегічні альтернативи:

- концентроване зростання,
- інтегроване зростання,
- диверсифіковане зростання,
- скорочення виробництва.

Розглядаючи стратегії концентрованого зростання, слід зазначити, що ці стратегії передбачають модифікацію двох елементів: продукту та/або ринку. Вибираючи ці стратегії, виробники намагаються покращити якість або впровадити нові продукти в галузі.

Водночас будівельні підприємства продовжують досліджувати можливі шляхи покращення свого положення на усталених ринках або намагаються зосередити свої зусилля на розвитку ринків, що розвиваються, чи сегментів ринку. Досвід показує, що

стратегія концентрованого зростання типова для будівельних підприємств, які характеризуються відносно стабільними технологіями виробництва; їх цілі розвитку встановлюються на основі досягнутого рівня та коригуються відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов. Ті, хто дотримується інтегрованої стратегії зростання, зазвичай прагнуть диверсифікувати свою діяльність, щоб вийти зі стагнаційних ринків. Оскільки стагнація зазвичай призводить до банкрутства практично в будь-якій галузі, менеджери прагнуть значно збільшити річні темпи зростання виробництва порівняно з попередніми періодами. Причому цьому зростанню можуть сприяти як внутрішні, так і зовнішні фактори. Наприклад, внутрішнє зростання може відбуватися за рахунок розширення асортименту продукції. Зовнішні – діють у суміжних галузях шляхом горизонтальної/вертикальної інтеграції, наприклад, шляхом придбання/поглинання іншої компанії або злиття кількох фірм тощо.

Таке інтегроване зростання рекомендується в ситуаціях, коли будівельне підприємство має сильну ринкову позицію або може отримати додаткові вигоди від репозиціонування, залишаючись у галузевих рамках. У цьому випадку можливі такі стратегії зростання конкурентоспроможності:

- регресивна інтеграція, яка полягає у спробі будівельного підприємства підпорядкувати та/або контролювати своїх постачальників;
- прогресивна інтеграція, яка передбачає спробу будівельної організації придбати та/або контролювати системи розподілу ресурсів;
- горизонтальна інтеграція, яка виражається спробою будівельної організації придбати/контролювати конкуруючі компанії.

Коли резерви зростання та розвитку на певному галузевому ринку з даним продуктом вичерпані, приймається диверсифікована стратегія зростання. Основними факторами, що визначають вибір цієї стратегії, є насичення ринку певним типом продукту/послуги з різних причин, наявність вільних коштів, які можна вигідно інвестувати в інші сфери діяльності, зміни у фіскальній політиці, пов'язані зі зниженням податкових платежів, послаблення митної політики та ряд інших.

Диверсифіковані стратегії зростання зазвичай включають:

1. Концентричну стратегію диверсифікації, засновану на виробництві нової продукції на основі існуючого виробництва.
2. Стратегію горизонтальної диверсифікації, яка передбачає розробку технологічно не пов'язаних продуктів/послуг, що використовують існуючі можливості будівельної організації та орієнтовані на конкретних клієнтів.
3. Конгломератну стратегію диверсифікації, яка передбачає структурне розширення будівельної організації шляхом розвитку виробництва технологічно не пов'язаних продуктів/послуг, призначених для продажу на нових ринках. На нашу думку, це одна з найскладніших конкурентних стратегій зростання для будівельних організацій.

Диверсифікована стратегія зростання доречна у випадках, коли галузь вичерпала свій потенціал для створення сприятливих можливостей для подальшого розвитку, або, іншими словами, коли потенціал зростання поза галуззю є значно привабливішим. Нарешті, стратегія дезростання доречна в ситуаціях, коли необхідна реструктуризація, або в результаті тривалого періоду зростання, або для підвищення ефективності в періоди стагнації. Ця стратегія спрямована на систематичне та цілеспрямоване скорочення виробництва.

Стратегії дезростання зазвичай включають:

1. Стратегію ліквідації, яка є однією з найжорсткіших стратегій дезростання. Вона застосовується, коли продовження виробництва більше неможливе.

2. Стратегію швидкого успіху [8], яка передбачає максимізацію загального доходу в короткостроковій перспективі. Вона може включати максимізацію доходу від продажу активів компанії.

3. Стратегію скорочення витрат, пов'язану з ліквідацією кількох підрозділів компанії в результаті зміни бізнес-моделі.

Слід зазначити, що різні стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельної організації можуть застосовуватися в різних ситуаціях:

- на початковому етапі підприємницької діяльності;
- на спеціалізованому підприємстві (однопродуктовому);
- на диверсифікованому підприємстві, де загальна стратегія розвитку підприємства може бути підкріплена стратегією зростання окремих лінійок продукції.

З огляду на ці обставини, будівельні організації можуть пропонувати широкий спектр стратегічних альтернатив для підвищення конкурентоспроможності. Однак вибір найбільш бажаної стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельної організації безпосередньо залежить від її поточної ситуації на конкурентному ринку.

Тому вважаємо за доцільне запропонувати деякі загальні підходи до процесу вибору та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності будівельної організації, засновані на кореляції між перспективами розвитку господарюючих суб'єктів будівельної галузі, їхніми пріоритетами в оновленні матеріально-технічної бази та ефективним використанням різних видів ресурсів.

Виконання цих умов вимагає розробки механізму вибору стратегій підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств, які є найбільш бажаними та доцільними для інноваційного етапу розвитку галузі в умовах загострення конкуренції.

Таким чином, якщо базові стратегії відображають чотири різні підходи до розвитку будівельного підприємства, пов'язані зі змінами стану одного та/або кількох елементів, таких як: продукт; ринок; технологія; якщо галузь знаходиться на конкурентному ринку, то комбінація розглянутих альтернатив являє собою комбіновану стратегію підвищення конкурентоспроможності продукції.

Комбіновану стратегію зазвичай застосовують будівельні компанії з конкурентним потенціалом та виробляють конкурентоспроможну продукцію. Індивідуалізація попиту клієнтів на будівельну продукцію стимулює інтенсифікацію процесів спеціалізації серед будівельних підприємств та актуалізацію діяльності з сегментації ринку.

Оскільки сучасний ринок будівництва характеризується все більш персоналізованим попитом, стратегія раціональної спеціалізації у будівельному виробництві пропонує значні переваги порівняно з іншими стратегіями. Вона дозволяє точніше та диференційованіше розуміти ринкову ситуацію; сприяє покращенню обслуговування клієнтів завдяки позиціонуванню та розумінню конкретних потреб клієнтів; а також створює можливості для ефективного розподілу маркетингових бюджетів відповідно до сучасних вимог будівельного ринку.

Виходячи з цієї позиції, розроблено стратегію раціональної спеціалізації виробництва. Ця стратегія підвищує конкурентоспроможність будівельних підприємств, задовольняючи індивідуалізований попит на конкурентному ринку, створюючи стійкі конкурентні переваги та раціонально використовуючи ресурсний та інноваційний потенціал будівельної організації.

Стратегія раціональної спеціалізації виробництва дозволяє будівельним підприємствам досягти високої частки ринку у своєму цільовому сегменті. Замість того, щоб бути просто продовженням інноваційної стратегії, стратегія раціональної спеціалізації є інструментом конкурентної політики будівельної організації,

спрямованої на усунення неефективних механізмів, що перешкоджають конкурентному зростанню та інноваційному розвитку.

Потенціал цієї стратегії для будівельних підприємств полягає в можливості швидко та ефективно диференціювати свою продукцію відповідно до індивідуальних потреб клієнтів. Найбільш типовим застосуванням стратегії раціональної спеціалізації виробництва є зосередження зусиль на максимально повному та якісному задоволенні зростаючих, персоналізованих потреб клієнтів. Таким чином, ключова ідея раціональної стратегії спеціалізації виробництва полягає в тому, що будівельна організація планує свою діяльність, виходячи з потреб клієнтів у певному сегменті ринку, тобто не на загальних потребах будівельного ринку в цілому, а на платоспроможному попиті конкретних клієнтів та замовників.

Важливо відзначити важливість задоволення вищезазначених критеріїв сегментації будівельного ринку з урахуванням конкретних вимог. Це означає:

- їх вимірювання під час розробки та проведення досліджень будівельного ринку;
- відображення диференціації клієнтів будівельних організацій на основі найважливіших критеріїв сегментації;
- виявлення відмінностей у структурі ринку з метою точніше визначення меж конкретних сегментів будівельного ринку.

Раціональна стратегія спеціалізації виробництва зосереджує зусилля на задоволенні потреб певного сегмента ринку або певної групи споживачів, не прагнучи охопити весь ринок. Мета полягає в тому, щоб задовольнити ці потреби краще, ніж конкурент. Ця стратегія може включати елементи таких стратегій, як диференціація та лідерство за витратами, або спиратися на обидві одночасно, але лише в межах цільового сегмента.

Раціональна стратегія спеціалізації може базуватися на існуючих стратегіях зростання [6]. Концептуальна ідея раціональної стратегії спеціалізації виробництва полягає у визнанні того, що позиціонування будівельної організації в цільовому сегменті ринку аналогічне індивідуальності її продукції та виробника.

Висновки

Таким чином, можна відзначити, що ми поділяємо гіпотезу [8], яка стверджує, що «конкурентоспроможність — це не перевага над конкурентами, а перевага відносно споживачів». Позиціонування будівельної продукції, як пошук найпривабливішої ринкової позиції в цільовому сегменті ринку, — це процес забезпечення найбільших споживчих уподобань будівельної організації.

Прийнято розрізняти фактичне та розрахункове позиціонування. При фактичному позиціонуванні, шляхом ретроспективного аналізу та дослідження показників обсягу, частки ринку та сегментів ринку, будівельна організація може оцінити позицію своєї продукції на ринку, а також свій загальний ринковий потенціал. Чим менша різниця між розрахунковим та фактичним позиціонуванням, тим надійніший прогноз зростання конкурентоспроможності будівельної продукції з урахуванням платоспроможного попиту.

Зосереджуючись на існуючих проблемах та розробляючи стратегію досягнення очікуваних (бажаних) позицій, слід зазначити, що ефективність цього рішення залежить від правильного вибору поточної позиції, а також напрямків її розвитку. Можливі кілька ключових стратегічних альтернатив, а саме: зміцнення існуючих позицій, поступові або радикальні зміни позицій (або перепозиціонування), та витіснення прямих конкурентів з їхніх позицій.

При виборі форм та методів управління конкурентоспроможністю будівельної організації слід дотримуватися наступних прикладних рекомендацій:

- позиціонування повинно базуватися на споживчих перевагах пропонованих продуктів (наприклад, екологічно чисті та безпечні райони для забудови);

- позиціонування на основі престижності продукту (пропонування елітного житла);

- позиціонування шляхом розширення асортименту або залучення потенційних покупців певного виду будівельної продукції (можливість отримання житла з розстрочкою платежу);

- позиціонування з урахуванням сильних та слабких сторін прямих конкурентів.

Стратегічне позиціонування будівельної продукції в обраному цільовому сегменті призводить до збільшення виробництва диференційованої продукції, розробленої та виготовленої для різних груп споживачів, що, у свою чергу, призводить до необхідності постійного оновлення або вдосконалення виробленої продукції та зумовлює пошук і розробку нових технічних рішень.

Список літератури:

1. Беленкова О.Ю., Цифра Т.Ю.. Формування стратегії забудовників в умовах економічної динаміки. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. № 42. С. 189–198. DOI: 10.32347/2707-501x.2019.42.189-198.
2. Беленкова О.Ю., Титок В.В. Формування конкуренції на ринках первинної нерухомості: теоретичні передумови, моделі, чинники. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. № 44. С. . 147–164. DOI: 10.32347/2707-501x.2020.44.147-164 .
3. Беленкова О.Ю., Молодід О.О., Гаврилюк В.Я. Теоретико-методологічні підходи до вимірювання конкурентоспроможності будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. № 49. С. 3-29.
4. Novikova I.V., Pietukhova O.M., Apostol M.V., Fedun I.L., Cherkasov A.V. Methodical bases of formation of tasks and development of risk-oriented strategy of development of the enterprises in the conditions of internationalization and economic. globalization. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. 2020. № 12 (7 Special Issue), P. 405 - 411. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP7/20202122.
5. Перерва П.Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції / П.Г. Перерва, Т.В.Романчик // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. - 2022. - Вип. 9(34). Частина 2. - с.24-34.
6. Рижаківа, Г. М. (2019). Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проєктів будівництва. Управління розвитком складних систем, (39), 154–163. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710>.
7. Sadchenko O., Lagodiienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N., Bogdanov O. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. International Journal of Management. 2020. № 11 (6), P. 241 – 251. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.023.
8. Stetsenko S.P., Tytok V.V., Emelianova O.M., Bielienskova O.Yu., Tsyfra T.Yu. Management of Adaptation of Organizational and Economic Mechanisms of

- Construction to Increasing Impact of Digital Technologies on the National Economy. . Journal of Reviews on Global Economic. 2020. № 9. P. 149–164.
9. Хоменко О. М., Петренко Г. С., Рижаківа Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2022. № 52. С. 113 – 125
 10. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. Digital Administration of the Project Based on the Concept of Smart Construction. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges. After the Covid-19 Pandemic. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*. Springer, Cham. 2023. № 495. DOI: 10.1007/978-3-031- 08954-1_114.
 11. Чуприна, Х. М., Чуприна, Ю. А., Бородавко, М. В., & Гавріков, Д. О. (2020). Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*, (41), 169–174.
 12. Чуприна Х.М. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств *Управління розвитком складних систем*. - 2021. - Вип. 47. - С. 109-118
 13. Шпакова Г. В. Забезпечення економічно-відтворювальної і аналітично-контролінгової функцій інструментарію з управління активами забудовників житла *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. - 2018. - Вип. 38. - С. 36–44.