

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124>
УДК 005.332.4:69

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF A CONSTRUCTION COMPANY

Єрістов Денис Миколайович

здобувач ступеня доктор філософії,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9643-158X>

Федулова Ірина Валентинівна

доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

Fedulova Iryna, Yeristov Denis
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена ідентифікації теоретичного підґрунтя управління конкурентоспроможністю будівельної компанії з врахуванням трансформації зовнішнього середовища в останні роки. Здійснено аналіз та узагальнення наявних теоретичних напрацювань щодо дослідження конкурентоспроможності будівельних з врахуванням світових тенденцій (цифровізація, екологічність будівництва тощо) та особливостей трансформації українського бізнес-середовища в умовах повномасштабного вторгнення рф. Визначено, що з метою формування конкурентних переваг на ринку стратегічна поведінка будівельної компанії може реалізовуватися в наступних управлінських рішеннях: стратегічного позиціонування, позиціонування товару та розвитку ресурсів компанії. Отримано висновки, що цифровізація має стати ключовим стратегічним засобом трансформації будівельної галузі України в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, будівельна компанія, конкурентні переваги, цифровізація, інноваційні проєкти, IT-рішення.

The article is concerned with outlining the theoretical basis for managing the competitiveness of a construction company, taking into account the transformation of the external environment in recent years. It has been determined that the proliferation of risks and uncertainty in the activities of construction companies will require improving approaches to managing their competitiveness in order to handle new critical issues related to market globalisation and innovations in construction. The article analyses and summarises the existing theoretical developments in the study of competitiveness of construction companies, taking into account global trends (digitalisation, environmental friendliness of construction, etc.) and the peculiarities of transformation of the Ukrainian business environment in the context of Russia's full-scale invasion. It is determined that in order to form competitive advantages in the market, the strategic behaviour of a construction company can be implemented in the following management decisions: strategic positioning, product positioning, and development of company resources. Within the framework of the latter, two models of forming competitive advantages for a construction company are defined. The necessity of taking into account how digitalisation creates additional competitive advantages for construction companies and helps to overcome the technical difficulties of bottlenecks of innovative/green development is substantiated. It has been concluded that the digital transformation of construction companies is one of the ways to increase competitiveness through the use of IT solutions in the search, collection and analysis of information, for professional evaluation, and screening of innovative projects, thereby creating more economic benefits for both the company and the country as a whole. Thus, digitalisation should become a key strategic tool for transforming Ukraine's construction industry in the post-war recovery.

Keywords: competitiveness management, construction company, competitive advantages, digitalisation, IT solutions.

Постановка проблеми. Будівельний сектор за специфікою свого функціонування є складним, нелінійним, динамічним та фраг-

ментованим. Важливою характеристикою цього сектору є причинно-наслідкові зв'язки з іншими сферами економічної діяльності, які

створюють відповідно значний внесок в економічне зростання та соціальний розвиток країни. Для нашої держави будівельна сфера є надважливим сектором економіки, необхідність подальшого розвитку якого посилюється в умовах відновлення українських регіонів після ракетних обстрілів та деокупації. Наразі пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності стає ще більш важливим, оскільки збільшилися ризики та невизначеність у діяльності будівельних компаній, а економічна рецесія вимагатиме більш ретельного пошуку резервів підвищення ефективності діяльності, які сприятимуть стійкості компаній у конкурентній боротьбі.

В XXI ст. будівельна сфера стикається з величезною кількістю викликів через стрімкий розвиток будівельних технологій. Наприклад цифрова трансформація використовує інформацію та дані як ключові елементи для сприяння перетворенню традиційних галузей на більш інтелектуальні та «зелені». Це відкриває нові можливості для трансформації будівельної галузі, а саме сприяє зеленому розвитку будівельних компаній. Але з іншої сторони це вимагає вдосконалення підходів до управління їх конкурентоспроможністю з метою відповіді на нові критичні питання, пов'язані з глобалізацією ринку та інноваціями в будівництві. Враховуючі все вище зазначене питання вивчення теоретичного підґрунтя управління конкурентоспроможністю будівельних компаній є актуальним напрямом дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

З моменту своєї популяризації у 1980-х роках конкурентоспроможність привертає пильну увагу науковців та практиків у різних секторах економіки [1; 2]. Будівельна сфера не є виключенням і відповідно за даним науковим напрямом було опубліковано багато робіт, присвячених конкурентоспроможності будівельних компаній, і в тому числі управлінню нею [3; 4; 5; 6]. Існує низка публікацій в яких досліджується вплив глобальних трендів на будівельну галузь, таких як цифровізація [7; 8] або зелена трансформація [9; 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не заперечуючи вагомості існуючих напрацювань слід зазначити, що в питаннях узагальнення наявних теоретичні напрацювання щодо дослідження конкурентоспроможності будівельних компаній існують «білі» плями щодо врахування світових тенденцій (цифровізація, екологічність будівництва тощо) та особливостей транс-

формації українського бізнес-середовища в умовах повномасштабного вторгнення рф.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є ідентифікації теоретичного підґрунтя управління конкурентоспроможністю будівельної компанії з врахуванням трансформації зовнішнього середовища в останні роки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність економічних суб'єктів та управління нею вже тривалий період є актуальним питанням для дослідження, а її вплив, рівень та напрями підвищення обговорювалися фахівцями різних сфер, таких як економіка, менеджмент, міжнародні відносини тощо. Аналізуючи відкриті дані можна підсумувати загальне сприйняття конкурентоспроможності як інструменту для аналізу, що є кращим за традиційні економічні індикатори, такі як прибутковість, продуктивність або частка ринку, яким бракує потенціалу, щоб сприяти послідовному покращенню результатів діяльності в умовах сучасних викликів. В свою чергу управління конкурентоспроможністю будівельної компанії – це сукупність процесів, спрямованих на визначення кола ключових факторів успіху, ідентифікацію виробничих та управлінських процесів, що впливають на ці фактори та стимулювання їх прогресу у будівельній компанії. В даному контексті філософія управління полягає в тому, що максимізація прибутку приймається як основна мета компанії, що базується на певному наборі цілей, який залежить в тому числі від наявного бізнес-середовища в країні, кон'юнктури на будівельному ринку.

Сутність конкурентоспроможності будівельної компанії досліджували як вітчизняні так і закордонні вчені. Серед других на увагу заслуговує дослідження, у якому ідентифіковано розвиток "якісного" та сталого будівельного бізнесу, здатного адаптуватися до ринкових змін та зростати як на національному, так і на міжнародному рівнях [11]. Ми погоджуємось з автором, що фінансові показники діяльності компанії дедалі більше залежать не лише від ефективності використання ресурсів, але й від переоснащення та агресивних нових ініціатив з розвитку бізнесу, а також від скорочення базових виробничих і операційних витрат, та існуючих ментальних моделей в компанії.

Також викликає на увагу дослідження, в якому пропонується модель оцінки конкурентоспроможності з широким спектром важливих факторів та атрибутів, яка охоплює широкі

аспекти сучасного конкурентного ринку (див. детально [12]). Так для будівельних компаній автором запропоновано чотири нові складові (4С) оцінки конкурентоспроможності: (1) ефективність організації, (2) ефективність проекту, (3) навколишнє середовище та клієнт, і (4) інновації та розвиток. Ці складові можуть допомогти будівельним компаніям в управлінні не тільки короткостроковими, але й довгостроковими стратегічними планами.

В науковому середовищі можна виокремити три основні напрями досліджень конкурентоспроможності будівельної компанії, а саме: дослідження конкурентоспроможності на рівні компанії, на рівні будівельної галузі, та на рівні проєкту (див. детально [6; 13]). Але спільним для цих напрямів є визначення необхідності проведення додаткових досліджень, які допоможуть компаніям визначити конкурентні переваги та обґрунтувати ефективні конкурентні стратегії.

Слід зазначити, що конкурентні переваги є сполучною ланкою між стратегічною поведінкою компанії, її відмінними компетенціями (стратегічним ресурсом) та результатами діяльності. З метою формування конкурентних переваг стратегічна поведінка (функція зовнішніх і внутрішніх факторів) на будівельному ринку може реалізовуватися в наступних управлінських рішеннях:

I. Політика стратегічного позиціонування. Ця політика, як правило, реалізується компанією, що працює на помірно динамічному ринку з олігополістичною ринковою структурою (наприклад, на ринку будівельних робіт) і включає дії, пов'язані з розвитком її повсякденного бізнесу та реалізацією політики, кінцевою метою якої є захист та/або розширення ринкових позицій, тобто зміна горизонтальних та/або вертикальних меж ринку і створення конкурентних переваг. Ці межі не є бар'єрами і не перешкоджають виходу на ринок нових компаній або процесам злиття і поглинання. Вони визначаються поведінкою і конкурентними стратегіями конкуруючих компаній і конкурентними стратегіями певної компанії. Яка обирає та змінює свої межі, аналізуючи свої навички та здатність створювати цінність для споживачів у визначених рамках (межах) функціонування. Основою для зміни меж ринку є види діяльності компанії (виробництво, маркетинг, збут тощо), які дають змогу реалізувати економію на масштабах або від масштабу корпоративної діяльності. На практиці це дає можливість компанії збільшити свою частку на ринку, ринкову владу та пере-

ваги над іншими конкурентами (наявними та майбутніми).

Політика стратегічного позиціонування також включає політику компаній щодо: зміни горизонтальних меж (вихід на нові ринки, створення нового продукту, диверсифікацію, а також злиття та поглинання) та зміни вертикальних меж (вертикальну інтеграцію, створення системи вертикальних зв'язків та обмежень та інтегрованого логістичного ланцюга).

II. Політика позиціонування товару. Цю політику, як правило, реалізують компанії, що діють на нестабільному, швидкозмінному ринку, з ефективною монополістичною структурою ринку (наприклад, на ринку будівництва житлових та нежитлових будівель). За таких умов стратегічна поведінка з метою захисту та/або розширення позицій здійснюється через політику позиціонування товару, за допомогою якої компанія прагне створити конкурентні переваги у свідомості споживачів, використовуючи кращі матеріальні та нематеріальні характеристики і властивості власного продукту порівняно з більш сильнішим конкурентом. Політика позиціонування продукту базується на ефективній сегментації ринку на основі правильно обраних критеріїв сегментації, які враховують специфіку ринку та споживачів, виборі цільового ринку та позиціонування. Позиціонування означає, що компанія повинна на практиці диференціювати власну пропозицію і переконати своїх споживачів, що вона пропонує продукт, який їм потрібен, має вищу, ніж у конкурентів, додану вартість і, таким чином, вирішує принаймні одну з їхніх проблем. Якщо ця мета буде досягнута, це гарантуватиме їй стабільні позиції на ринку, стабільну частку ринку і вищі прибутки. Компанія може диференціювати свою пропозицію і продукт на основі одного елемента або будь-якої комбінації чотирьох елементів, відомих як "4P" (product, price, promotion, place). Диференціація продукту та його успішне позиціонування створюють конкурентні переваги для компанії лише в тому випадку, якщо їй вдається утримувати цю сферу диференціації краще і довше, ніж конкуренти, та отримувати бажану віддачу від пропозиції з вищою цінністю, що пропонується споживачеві.

III. Політика розвитку ресурсів компанії, її відмінних компетенцій та створення стратегічного ресурсу. Це здатність компанії створити власний набір взаємодоповнюючих навичок і технологій, вбудованих в групу або команду, які дозволяють створювати і пропонувати ринку вищу цінність при виконанні одного або

декількох основних видів діяльності. Аналіз динаміки зовнішнього ринку та внутрішніх джерел формування конкурентних переваг дозволяє виокремити дві моделі формування конкурентних переваг будівельної компанії:

1) Модель формування конкурентних переваг на ринку будівництва будівель (житлових та нежитлових), що характеризується нестабільним, швидкозмінним ринком, з ефективною монопольною ринковою структурою, без чітко визначених меж, мінливими учасниками, з невідомими діями та реакціями, що передбачає політику позиціонування продукту та формування конкурентних переваг за рахунок диференціації в продукті.

2) Модель побудови конкурентних переваг на ринку будівництва, що характеризується помірно динамічним, олігополістичним ринком, стабільною галузевою структурою, відносно стійкими горизонтальними та вертикальними межами, стабільною кількістю учасників з чіткою та передбачуваною поведінкою, що передбачає стратегічну політику позиціонування та отримання конкурентних переваг за рахунок диференціації у витратах.

Враховуючі глобальні трансформації світової економіки не можемо обійти увагою питання яким чином цифровізація формує додаткові конкурентні переваги будівельних компанії та допомагає подолати технічні труднощі вузьких місць інноваційного розвитку. Останнє є неминучим вибором для розвитку компаній в XXI ст., а цифровізація має стати ключовим стратегічним засобом трансформації будівельної галузі України в умовах повоєнного відновлення у найближчі роки.

Цифрова трансформація компаній може сприяти підвищенню ефективності виробництва і відповідно покращити можливості управління галуззю, компанією та проектами; сприяти стійкому розвитку будівельної галузі країни. Завдяки постійному проникненню цифрових технологій компанії покращують ефективність пошуку, збору та аналізу інформації, можливості професійної оцінки, а завдяки скринінгу, виявляють інноваційні проекти з конкурентними перевагами, які поєднують в собі більш високу інвестиційну цінність, щоб підтримати відновлення традиційних галузей промисловості, тим самим створюючи більше економічних вигод як для компанії так і в цілому для країни. Цифрові технології сприяють розвитку всієї будівельної індустрії для реалізації модернізації та трансформації всього галузевого ланцюга з точки зору ринкового планування, проектування, будівництва,

доставки та експлуатації. Це створює умови для підвищення якості, ефективності та екологічності будівельної галузі. Крім того, вона інтегрується з іншими ресурсами для підвищення продуктивності компаній у всіх аспектах досліджень і розробок, проектування, будівництва, експлуатації та обслуговування. Будівельні компанії також можуть використовувати цифрові технології для покращення управління виробництвом завдяки можливості візуалізації. Від оптимізації планування будівельної галузі на етапі попереднього планування, оптимізації проектування будівель на основі енергетичного моделювання та інших просторових оптимізацій до оптимізації будівельних креслень і проектування, будівельного майданчика, моделювання будівництва, управління ходом робіт і, нарешті, до інтелектуальних процесів управління експлуатацією та технічним обслуговуванням.

Висновки. Конкуренція – це двигун, який спонукає будівельні компанії швидко реагувати на ситуації, що виникають, та адаптуватися до навколишнього середовища, стежити за діями та помилками конкурентів, ділитися досвідом та вчитися у інших. Саме швидкість реагування на зміни во внутрішньому та зовнішньому середовищі визначають, чи здатна компанія перемогти своїх конкурентів і стати лідером на будівельному ринку. Тому важливо регулярно відстежувати і вивчати стратегії цільових конкурентів, швидко реагувати на їхні дії, щоб зрозуміти, як їх подолати і опинитися в лідируючих позиціях, за рахунок ефективних стратегій управління будівельною компанією. Цифрова трансформація будівельних компаній є одним з напрямів вдосконалення таких стратегій, завдяки використанню IT-рішень у пошуку, збору та аналізу інформації, для професійної оцінки та скринінгу інноваційних проектів, тим самим створюючи більше економічних вигод як для компанії так і в цілому для країни. Отже цифровізація має стати ключовим стратегічним засобом трансформації будівельної галузі України в умовах повоєнного відновлення. Визначаючи прогалини в наявних дослідженнях подальші наукові розвідки автора будуть спрямовані на аналіз конкретних практик управління конкурентоспроможністю українськими будівельними компаніями, визначення механізмів, які сприяють взаємному підвищенню конкурентоспроможності на різних рівнях, а також шляхів досягнення її сталості шляхом впровадження нових методів управління з використанням IT-рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 168–176.
2. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>
3. Livoshko T. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1 (314). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>
4. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Бакай А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>
5. Кубанов Р. А., Ященко О. Ф., Макарьора Д. А. Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1 (03). С. 32–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-5
6. Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & Jewell, C. Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction management and economics*. 2007. № 25(9). P. 989–1000. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446190701258039>
7. Садовьяк М. Б., Мазник Ю. І., Секретар І. В., Старецький А. О., Волос М. В. Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу підприємств будівельної індустрії. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/911>
8. Shen, A., Wang, R. Digital transformation and green development research: microscopic evidence from China's listed construction companies. *Sustainability*, 2023. 15(16), 12481. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612481>
9. Саркісян Л. Г. Імплементція закордонного досвіду залучення інвестицій у сектор зеленого будівництва в регіонах України. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 89–97.
10. Kunkel, S., Matthess, M. Digital transformation and environmental sustainability in industry: Putting expectations in Asian and African policies into perspective. *Environmental science & policy*. 2020. № 112. P. 318–329. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.022>
11. Jaafari, A. Construction business competitiveness and global benchmarking. *Journal of management in engineering*. 2000. № 16(6). P. 43–53. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2000\)16:6\(43](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:6(43)
12. Nguyen Ngoc, H. *Competitiveness assessment model for construction companies*. 2010. Doctoral dissertation, Concordia University. URL: <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/979551/>
13. Flanagan, R., Jewell, C. A., Ericsson, S., & Henricsson, P. *Measuring construction competitiveness in selected countries*, Final Report. The Research Team at the University of Reading, 2005. 173 p.

REFERENCES:

1. Pavlova, V. A., & Hubaryev, R. V (2014). Systema upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Management system of enterprise competitiveness]. *Yevropeyskyy vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky*, (2), 168–176.
2. Mokhnenko, A. S., & Antonov, R. A. (2023). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of managing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, (49), 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>
3. Livoshko T. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnya konkurentospromozhnisty budivel'noho pidpryyemstva za ESG-kryteriyamy [Modern approaches to managing the competitiveness of a construction enterprise according to ESG criteria]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1 (314), 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>
4. Tyurina, N. M., Nazarchuk, T. V., & Bakay, A. A. (2023). Upravlinnya konkurentospromozhnisty budivel'nykh orhanizatsiy [Management of the competitiveness of construction organizations]. *Innovation and Sustainability*. № 1, 213–221. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>
5. Kubanov, R. A., Yashchenko, O. F., & Makat'ora, D. A. (2024). Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company [Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company]. *Inklyuzyvna ekonomika*, (1 (03)), 32–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-5
6. Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction management and economics*, 25(9), 989–1000. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446190701258039>

7. Sadovyak M. B., Maznyk YU. I., Sekretar I. V., Starets'kyy A. O., & Volos M. V. (2024). Tsyfrovizatsiya yak faktor intensyvnoho rozvytku vyrobnychoho potentsialu pidpryyemstv budivelnoyi industriyi [Digitization as a factor of intensive development of production potential of construction industry enterprises]. *Akademichni vizyiyi*, (28). Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/911>
8. Shen, A., & Wang, R. (2023). Digital transformation and green development research: microscopic evidence from China's listed construction companies. *Sustainability*, 15(16), 12481. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612481>
9. Sarkisyan, L. H. (2018). Implementatsiya zakordonnoho dosvidu zaluchennya investytsiy u sektor zelenoho budivnytstva v rehionakh Ukrayiny [Implementation of foreign experience of attracting investment in the green construction sector in the regions of Ukraine]. *Ekonomichnyy prostir*, (130), 89–97.
10. Kunkel, S., & Matthes, M. (2020). Digital transformation and environmental sustainability in industry: Putting expectations in Asian and African policies into perspective. *Environmental science & policy*, 112, 318–329. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.022>
11. Jaafari, A. (2000). Construction business competitiveness and global benchmarking. *Journal of management in engineering*, 16(6), 43–53. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2000\)16:6\(43](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:6(43)
12. Nguyen Ngoc, H. (2010). *Competitiveness assessment model for construction companies* (Doctoral dissertation, Concordia University). Available at: <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/979551/>
13. Flanagan, R., Jewell, C. A., Ericsson, S., & Henricsson, P. (2005). *Measuring construction competitiveness in selected countries*, Final Report. The Research Team at the University of Reading, 173 p.