

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-5>
УДК 338.45:69

Можарський Б. Л.

аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6913-4891>

Mozharskyi Bogdan

Postgraduate Student,
Interregional Academy of Personnel Management

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF A STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Мета роботи. Провести аналіз та визначити напрями формування стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. **Методологія.** Теоретичну та методичну основу дослідження склали матеріали та роботи зарубіжних та вітчизняних учених у галузі стратегічного управління, законодавчі акти, урядові постанови. Стаття базується на загальнонауковій методології, що передбачає використання загальних прийомів пізнання (порівняння та аналогія, аналіз та синтез, індукція та дедукція), а також використання економіко-математичних, статистичних та експертних методів аналізу, системи збалансованих показників, системи ключових показників ефективності діяльності. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованої трирівневої моделі формування стратегії розвитку будівельного підприємства на ринку житлового будівництва, що підвищує конкурентоспроможність підприємств цієї галузі. Досліджено теорію та практику розвитку стратегічного менеджменту в ринкових умовах, проаналізувати основні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Досліджено та виявлено основні фактори конкурентоспроможності будівельних підприємств. Розроблено трирівневий алгоритм формування стратегії розвитку будівельних підприємств. Розроблено методiku оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств, що ґрунтується на інтегральній системі показників, що відображають галузеву специфіку будівельної галузі. Розроблено та обґрунтовано модель формування та реалізації інноваційної та маркетингової стратегії будівельного підприємства з урахуванням специфіки ринку житлового будівництва. **Висновки.** Проведено додаткову класифікацію та систематизацію зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств, на основі адресності та виділення специфічних факторів характерних для цієї галузі. Запропоновано алгоритм формування стратегії підприємства, заснований на наступних трьох основних рівнях: рівень бізнес-процесів, виробничо-технологічний рівень, рівень комплексу маркетингу. Розроблено розширену методiku оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства, на основі системи показників, що включають інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Побудовано модель формування інноваційної стратегії будівельного підприємства, що включає поетапний аналіз основних факторів та процесів, що протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, проведенні інвестиційного та маркетингового аналізу.

Ключові слова: будівельне підприємство, конкурентні умови, стратегія підвищення конкурентоспроможності.

The purpose of the work. To conduct an analysis and determine the directions of forming a strategy for increasing the competitiveness of a construction enterprise. **Methodology.** The theoretical and methodological basis of the study was formed by materials and works of foreign and domestic scientists in the field of strategic management, legislative acts, government resolutions. The article is based on a general scientific methodology, which involves the use of general methods of cognition (comparison and analogy, analysis and synthesis, induction and deduction), as well as the use of economic-mathematical, statistical and expert methods of analysis, a system of balanced indicators, a system of key performance indicators. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the study lies in the development of a scientifically sound three-level model of forming a development strategy for a construction enterprise in the housing construction market, which increases the competitiveness of enterprises in this industry. The theory and practice of developing strategic management in market conditions were studied, and the main approaches of domestic and foreign scientists to defining the concept of enterprise competitiveness were analyzed. The main factors of competitiveness of construction enterprises have been studied and identified. A three-level algorithm for the formation of a development strategy for construction enterprises has been developed. A methodology for assessing the competitiveness of construction enterprises has been developed, based on an integrated system of indicators that reflect the industry specifics of the construction industry. A model for the

formation and implementation of an innovative and marketing strategy for a construction enterprise has been developed and substantiated, taking into account the specifics of the housing construction market. **Conclusions.** An additional classification and systematization of external and internal factors ensuring the competitiveness of construction enterprises has been carried out, based on targeting and the allocation of specific factors characteristic of this industry. An algorithm for the formation of an enterprise strategy has been proposed, based on the following three main levels: the level of business processes, the production and technological level, the level of the marketing complex. An expanded methodology for assessing the competitiveness of a construction enterprise has been developed, based on a system of indicators that include the integrated coefficient of competitiveness of enterprises in the construction industry. A model of the formation of an innovative strategy of a construction enterprise has been built, which includes a phased analysis of the main factors and processes occurring in the external and internal environment of the enterprise, investment and marketing analysis.

Keywords: construction enterprise, competitive conditions, strategy for increasing competitiveness.

Постановка проблеми. Ринкова економіка ставить перед українськими будівельними підприємствами найважливіше стратегічне завдання – ефективне функціонування в конкурентному середовищі, що розвивається. Будівельним підприємствам важливо адекватно оцінювати існуючу економічну ситуацію і шукати найкращі шляхи розвитку, які відповідали б кон'юктурі ринку, що склалася, так і специфічним особливостям будівельної галузі. Будівельні підприємства для сталого розвитку в сучасних економічних умовах, що складаються на ринку житлового будівництва, здатні підвищувати рівень конкурентоспроможності на основі стратегічного планування. Ефективне стратегічне планування на будівельному підприємстві дозволить організаціям прогнозувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що впливає на формування та розвиток ринків, що зумовлюють рівень кооперації, інтеграції та спеціалізації, впровадження інноваційних технологій, внутрішніх можливостей підприємства.

Важливість стратегічного управління у будівельній галузі зумовлена ще й тим, що саме підприємства інвестиційно-будівельного комплексу сприяють соціально-економічному розвитку держави: забезпечення житлом населення країни, зниження безробіття, зростання валового внутрішнього продукту, залучення інвестицій та ін.

Нині відсутня єдина методологія оцінки рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, що дозволяє своєчасно оцінити ефективність стратегічного розвитку будівельних підприємств. У зв'язку з цим потрібна класифікація та систематизація основних факторів, на основі яких можна оцінювати стратегію підприємства, а також удосконалювати методологію формування стратегії кожного будівельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні підходи стратегічного управління на підприємстві та оцінка його конкурентоспроможності відображені в роботах вітчизняних вчених: Ансоффа І., Бергера А., Бікхоффа Н.,

Гошала С., Дайана А., Друкера П., Ламбена Жан-Жака, Кейнса Дж., Колліса Д., Котлера Ф., Куїнна Дж., Мантцмерл М., Мантгомері С. А., Пігу А., Портера М., Стрікленд А.Дж., Томпсона А., Урс Р., Чадлер А., Шумпетера Й.

Покладені в основу роботи сучасні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених мають бути, по-перше: адаптовані та максимально наближені до ринкових умов господарювання будівельної галузі; по-друге: бути потрібні при здійсненні планів розвитку міст. Актуальність аналізованих у статті питань, обумовлена зростаючою роллю конкуренції, недостатньою розробленістю методичних напрямів розвитку будівельних підприємств за умов великої затребуваності і конкурентоспроможності будівельної продукції.

Мета статті: провести аналіз та визначити напрями формування стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільшу популярність у економічній літературі отримав підхід, на основі якого всі фактори конкурентоспроможності підприємства об'єднані в дві основні групи в залежності від здатності підприємства на них впливати [1]. Ця класифікація включає зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства. Даний підхід до угруповання факторів конкурентоспроможності є найбільш підходящим, оскільки будівельне підприємство слід розглядати як суб'єкт господарювання, на який впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Була проведена додаткова систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств з урахуванням специфіки будівельної галузі. На нашу думку, до зовнішніх факторів будівельного підприємства належать ті фактори, на які підприємство не може впливати. Зовнішні чинники поділені на чотири групи, залежно від масштабу: світовий рівень, макрорівень, мезорівень та мікрорівень. Внутрішні чинники конкурентоспроможності

будівельного підприємства ми пропонуємо поділяти на виробничі, фінансово-економічні та інтелектуальні. Запропонована класифікація є більш докладною та ємною на відміну від існуючих для аналізу основних факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств. Слід зазначити, що це перелічені чинники суттєво впливають на ділову активність будівельних організацій і ставлять конкуруючі підприємства у певні умови функціонування над ринком.

Запропонована класифікація, природно, не обмежується наявним у ній складом всіх можливих факторів конкурентоспроможності будівельного підприємства, оскільки конкретні умови можуть виявити вплив одних факторів як більш значущих, ніж вони в інших умовах будівництва. Важливо, що ці розглянуті чинники можуть впливати підприємство, як у бік підвищення його конкурентоспроможності, і сприяти її зниження. Для досягнення та збільшення конкурентних переваг необхідно проводити повний та ретельний аналіз усіх основних факторів конкурентоспроможності будівельного підприємства.

На основі аналізу основних підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до процесу формування стратегії підприємства [2, 3], можна зробити висновок, що вчені розглядають в основному методологію стратегічного управління на підприємствах, засновану на:

- 1) на відсутності специфіки галузевої спрямованості підприємств;
- 2) на одноетапній оцінці та аналізі стратегічних можливостей компанії, залежно від умов економічного середовища;
- 3) за відсутності диверсифікації стратегічних напрямів розвитку підприємств.

У запропонованому нами алгоритмі послідовність формування стратегії будівельного підприємства заснована на виділенні із загального алгоритму зовнішнього та внутрішнього оточення будівельного підприємства, а також на розробці трирівневої конкурентоспроможної стратегії підприємства: рівень бізнес-процесів підприємства, виробничо-технологічний рівень, рівень комплексу маркетингу будівельного підприємства.

На нашу думку зовнішнє та внутрішнє середовище будівельного підприємства необхідно оцінювати та аналізувати безперервно протягом реалізації стратегічного плану, відповідно ці процеси не можуть бути виділені в окремий етап. При такому підході відбувається моніторинг та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища на кожному етапі формування стратегії будівельного

підприємства, що сприяє зниженню ризиків прийняття невірних стратегічних рішень.

Основними етапами запропонованого алгоритму формування стратегії будівельного підприємства є: аналіз поточного стану підприємства, постановка місії, цілей та завдань підприємства, формування трирівневих стратегій (стратегія бізнес-процесів, виробничо-технологічна (інноваційна) стратегія, стратегія маркетингу підприємства), управління та контроль реалізації стратегічного плану, а також оцінка ефективності обраної стратегії.

Розробка стратегій на трьох рівнях дозволить підприємствам проводити цілеспрямований аналіз усіх стратегічних можливих напрямів розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Так як в даний час в умовах нестабільного зовнішнього середовища будівельних підприємств, а також за наявності широких можливостей для диверсифікації, будівельні підприємства можуть здійснювати одночасно кілька видів діяльності на багатьох ринках та багатьох галузях.

Таким чином, запропонована методика, на відміну від існуючих, сприятиме більш якісному та ефективному формуванню стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельних організацій, а також проводити своєчасну та оперативну коригування стратегій, що реалізуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов.

Важливим етапом розробки конкурентної стратегії будівельного підприємства є оцінка його конкурентоспроможності. В даний час не існує єдиного чи найкращого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства може бути проведений шляхом різних методичних підходів: SWOT-аналіз, CVP-аналіз, метод PIMS, розрахунок частки займаного будівельного ринку або ринку підрядних робіт, оцінка показників діяльності підприємства (матричний та інтегральний метод), оцінка загального обсягу виграних торгів та ін. Кожен метод має свої сильні сторони та недоліки.

Важливо, що неможливо розробити єдину методику оцінки конкурентоспроможності підприємств всім галузям, оскільки кожен вид економічної діяльності має власну специфіку, отже, окремі показники конкурентоспроможності може мати велике значення лише у галузі, і невелике значення на другий галузі. Великі компанії, як правило, розробляють власні методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності, засновані на використанні методик, розроблених з урахуванням

власного досвіду та головним чином досвіду управління та оцінки ризиків.

На основі проведеного аналізу існуючих методик для ефективної оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства пропонується проводити оцінку методом розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності. Такий метод сприяє більш повному економічному та фінансовому аналізу діяльності підприємства.

Алгоритм включає найважливіші етапи оцінки, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; формування експертної групи; вибір параметрів з метою оцінки конкурентоспроможності; надання їм значущості; розрахунок обраних показників; розрахунок інтегрального показника; аналіз отриманих результатів оцінки, а також розробку техніко-економічних інструментів та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Для повноти та об'єктивності аналізу пропонується до складу експертної ради будівельного підприємства включати топ менеджерів, а також начальників та спеціалістів з різних відділів підприємства, а саме: фінансовий відділ, відділ із впровадження інновацій, відділ інвестиційного аналізу, відділ маркетингу та реклами, відділ бухгалтерії. Слід зазначити, що для проведення ефективного економічного аналізу підприємства до складу експертної ради необхідно залучати зовнішні консалтингові компанії та незалежних експертів.

Запропонований підхід до оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства відображає галузеву специфіку будівельної галузі. В основі підходу лежить вибір та формування показників, які сприяють більш повному аналізу конкурентного становища будівельного підприємства на локальному ринку.

Необхідні дані для розрахунку коефіцієнтів слід брати із річної бухгалтерської звітності, консолідованої фінансової звітності підприємства, аудиторських висновків незалежних оціночних компаній.

За результатами проведеної оцінки, для подальшого підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства необхідно продовжувати реалізацію існуючої стратегії розвитку підприємства, з урахуванням наступних рекомендацій: потрібно підвищення продуктивності праці на підприємстві, необхідно стримувати зростання і оптимізувати операційні та адміністративні витрати підприємства, підвищувати ефективність виробництва шляхом впровадження земельного банку на поліпшення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, сформований алгоритм методики оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства дозволяє не лише оцінити стан підприємства, а й розробити ефективну стратегію розвитку підприємства як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу, погоджену з умовами будівельної галузі та з фінансовими, економічними та виробничими можливостями підприємства. Методика, за наявності інформації та даних, дозволяє проводити порівняння підприємства з найближчими конкурентами.

Використання запропонованої методики сприяє зниженню ризиків управлінських рішень на підприємстві, а також може використовуватись як інструмент оцінки ефективності прийнятих стратегій, виступати як аргумент, що підтверджує правильність прийнятих інвестиційних рішень.

На основі аналізу існуючих підходів до формування інноваційних стратегій будівельних підприємств пропонується власна модель, основною перевагою якої є включення етапу проведення аналізу всіх основних факторів і процесів, що протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, проведення аналізу інноваційного потенціалу будівельного підприємства. На нашу думку, одним із найважливіших етапів моделі формування інноваційної стратегії будівельного підприємства є не лише етап маркетингового аналізу портфеля інновацій, а й проведення інвестиційного аналізу, що сприятиме підвищенню ефективності при реалізації обраної інноваційної стратегії розвитку підприємства. Основні інноваційні стратегії були поділені на стратегії НДДКР та стратегії впровадження та адаптації.

Для аналізу ефективності розробленої моделі розглянуто застосування інноваційної стратегії з прикладу діяльності будівельної компанії. За сформованим алгоритмом компанія застосовує стратегію «радикального випередження».

На відміну від подібних моделей авторська модель враховує специфіку будівельної галузі, зокрема включається розроблений автором етап вибору стратегічної географічної зони господарювання підприємства, а також етапи формування стратегічної позиції підприємства залежно від позиціонування за класом житла, що будується, сегментації за типами житлового будівництва, а також сегментації за висотністю. Модель включає всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів підприємства, етап розробки та оптимізації маркетингового міксу з урахуванням умов ціноутворення,

виду оздоблення квартир та розташування об'єктів будівництва.

Визначення стратегічної географічної зони господарювання будівельного підприємства є одним із найважливіших та відповідальних завдань керівництва підприємства. Від правильного вибору географічної зони господарювання будівельної організації залежить майбутні показники ефективності функціонування підприємства.

Висновки. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що в економічній літературі відсутня єдина методика вибору стратегічної географічної зони діяльності будівельних підприємств, що дозволяє визначити та проаналізувати найперспективніші ринки. Виходячи з цього, автором запропоновано схему вибору стратегічної географічної зони господарювання будівельних

підприємств із урахуванням специфіки ринку житлового будівництва. Згідно із запропонованою схемою, при виборі географічної зони будівельним підприємствам необхідно проводити аналіз за трьома напрямками: аналіз поточної ситуації на ринку, аналіз перспектив розвитку ринку, аналіз зовнішнього оточення ринку.

Для ефективного вибору регіону функціонування будівельного підприємства слід звертати особливу увагу на низку загальних факторів, які безпосередньо впливають на привабливість цієї географічної зони. До таких факторів слід віднести: потенціал та демографічні тенденції у регіоні (області), характер розподілу та рівень доходів населення, кліматичні умови, наявність виробничих баз, транспортна інфраструктура регіону, діловий клімат, рівень конкуренції у регіоні.

Список використаних джерел:

1. Соболева Т. О. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 64–67.
2. Студінська Г. Загрози конкуренції українських будівельних підприємств (2020–2021). *Економічний вісник університету*. 2022. № 52. С. 129–135.
3. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 110–118.

References:

1. Soboleva, T. O. (2022), Faktory vplyvu na konkurentne seredovyshche budivel'nykh orhanizatsiy [Factors influencing the competitive environment of construction organizations]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 1, 64–67. [in Ukrainian]
2. Studinska, G. (2022), Zahrozy konkurentsiiy ukrayins'kykh budivel'nykh pidpryyemstv (2020–2021) [Competitive Threats to Ukrainian Construction Enterprises (2020–2021)]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 52, 129–135. [in Ukrainian]
3. Shcherbyna, O. S. (2023), Tsinova polityka budivel'no-vyrobnychoho pidpryyemstva ta yiyi vplyv na konkurentospromozhnist' [Pricing policy of a construction and production enterprise and its impact on competitiveness]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – Economics, management and administration*, 2, 110–118. [in Ukrainian]