

УДК 338.2:69

JEL Classification: L10, L19, L20, L74, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).35-47](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).35-47)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук,

Е.О. Фесенко, магістр

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку

Статтю присвячено дослідженню понятійного апарату конкурентних переваг (КП) суб'єкта господарювання, розвитку теоретико-методологічних основ їх формування, а також розробці практичних рекомендацій щодо створення конкурентних переваг підприємства будівельного бізнесу та вибору, на цій основі ефективних стратегій його подальшого розвитку.

На основі аналізу різноманітних підходів до розуміння поняття «конкурентні переваги підприємства», базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, запропоновано визначення даної категорії, яке повинно лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентними перевагами будівельного підприємства. Проведено аналіз нинішнього стану та перспектив розвитку будівельної галузі України, визначено рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил, формування КП підприємства та його подальший стратегічний розвиток. Виділено перелік конкурентних переваг, характерних на даний момент часу для найбільш успішних будівельних компаній Кіровоградського регіону та визначено фактори їх конкурентного успіху. Удосконалено підхід до класифікації КП, який передбачає їхній поділ на зовнішні та внутрішні, в результаті чого розширено їх різновиди, виокремлено індикатори конкурентної слабкості підприємства будівельного бізнесу, сформульовано чинники розвитку конкурентних переваг, що дозволяє сформулювати підґрунтя для розробки стратегій подальшого розвитку підприємства.

Представлена методика управління КП, а також визначені актуальні рушійні сили будівельної галузі України можуть бути застосовані будівельними компаніями для аналізу й формування власних конкурентних переваг, розробки на їх основі стратегій подальшого розвитку з урахуванням вимог сьогодення, що сприятиме розвитку як самих компаній, так і галузі в цілому.

конкурентні переваги, підходи до трактування конкурентних переваг, управління конкурентними перевагами, стратегія розвитку, будівельна галузь, будівельне підприємство

Постановка проблеми. Вітчизняна економіка функціонує в часи найсерйозніших для нашої держави викликів: інтеграція вітчизняної економіки до світових та європейських структур, пов'язані з цим радикальні перетворення та глибокі реформи в українському суспільстві, і все це – під час екзистенційної війни, яку наша країна веде зі східним агресором, виборюючи свою незалежність. Та навіть у таких складних умовах Україна стала кандидатом у члени Європейського Союзу і поступово робить впевнені кроки до повноцінної інтеграції в ЄС. Таке членство безперечно відкриває для неї багато можливостей у плані економічного зростання, водночас створюючи підґрунтя для неминучого входження на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній та зростання конкурентного тиску на українські підприємства.

Тож одним із стратегічних завдань забезпечення сталого розвитку економіки України на сучасному етапі і в майбутньому є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це не лише прискорить членство України в ЄС, підніме рівень економічного розвитку держави та життя населення на новий щабель, а й, з огляду на поточну ситуацію в країні, дозволить вирішити нинішні найгостріші економічні завдання. Війна вплинула на всі галузі економіки України, в тому числі і на будівельну. З початком повномасштабного вторгнення рф, будівництво по всій території країни призупинилося. Проте на вільних і деокупованих територіях роботи поступово почали відновлюватися.

Зміни в законодавстві та будівельних нормах, інші ініціативи на державному та місцевих рівнях порушили питання розвитку процесу відбудови країни, створення безпечного житла для українців і, таким чином, відкрили нові можливості для відновлення повноцінного функціонування будівельних підприємств. Крім того, очікується залучення до процесу післявоєнної відбудови України зарубіжних девелоперів. А це означає посилення інтенсивності конкуренції серед учасників будівельного ринку у найближчій перспективі.

Досягнення та утримання підприємством стратегічної стабільності та міцної конкурентної позиції можливе лише за умови застосування дієвих засобів адаптації до змін ринкового середовища. А це, в свою чергу, вимагає забезпечення й підтримки особливих, неповторних, іноді унікальних рис і властивостей, які вигідно виокремлюють дане підприємство серед аналогічних. Ці риси і властивості зумовлюють генерування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, які можуть характеризуватися властивостями продукції (послуг), її якісними та ціновими характеристиками; досвідом, надійністю та іміджем підприємства; його технічним оснащенням; застосуванням інноваційних технологій та ін.

Тож здатність підприємства перемагати в конкурентній боротьбі напряму залежить від його вміння генерувати, формувати, зберігати й укріплювати свої конкурентні переваги як першоджерела системи забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку. Їх досягнення є ціллю і результатом ефективного стратегічного управління на підприємстві. А отже, питання визначення сутності й особливостей управління конкурентними перевагами підприємства є надзвичайно актуальними та потребують всебічного розгляду.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різним аспектам дослідження проблем управління конкурентними перевагами підприємства присвятили свої роботи такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як: І. Артюхова [1], Л. Бабаченко [2], В. Бакай [3], Л. Балабанова [4], В. Василенко [6], В. Власенко [7], А. Вовчак [8], В. Немцов [13], Л. Стеців [14], О. Чорна [16], Л. Шевченко [17], Б. Карлоф [19], Ж.-Ж. Ламбен [20], М. Портер [21], А. Томпсон [22] та ін. У своїх працях автори досліджували такі питання, як: розкриття сутності, класифікації та оцінки конкурентних переваг [2; 3; 6; 7; 13; 14; 16; 17; 20; 21; 22]; розробка теоретичних та методологічних підходів до управління конкурентними перевагами підприємства [2; 4; 13; 17; 21; 22]; формування конкурентних переваг, у тому числі із застосуванням стратегічного підходу [1; 4; 6; 16; 21; 22].

Незважаючи на значний науковий інтерес і широке коло досліджень у сфері формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, забезпечення його конкурентоспроможності та реалізації стратегій конкуренції, вказані проблеми потребують подальшого розгляду та вдосконалення. У нинішньому швидкозмінному та несприятливому ринковому середовищі функціонування сучасних підприємств значущість цих питань суттєво актуалізувалася. Зокрема, наразі серед науковців відсутня однастайна думка щодо сутності конкурентних переваг, а також цілісна й обґрунтована концепція їх управління, виходячи із вітчизняних реалій. Потребують також подальших досліджень проблеми формування і досягнення конкурентних переваг підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Теоретико-методологічне та прикладне значення проблем формування конкурентних переваг будівельних підприємств поруч з необхідністю їх поглибленого вивчення і розвитку обумовили вибір теми дослідження та його мету.

Постановка завдання. Мета даного статті полягає в дослідженні понятійного апарату конкурентних переваг суб'єкта господарювання, розвитку теоретико-методологічних основ їх управління, а також розробці практичних рекомендацій щодо

створення конкурентних переваг підприємства будівельного бізнесу та вибору, на цій основі, ефективних стратегій його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Конкурентні переваги формуються завдяки наявності особливих, унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству та стосуються стратегічно важливих напрямків діяльності, які забезпечують успіх у конкурентному середовищі. Основою конкурентних переваг можуть бути унікальні активи або спеціальні знання та вміння (компетентності) у сферах діяльності, що мають велике значення для бізнесу.

Супроводжуючи еволюційні зміни у трактуванні самого поняття «конкуренція», розвиток терміну «конкурентні переваги» пройшов довгий шлях, а його змістовні складові зазнали істотної трансформації з плином часу. Однак науковці так і не досягли єдності у питанні формулювання сутності даного поняття.

У реаліях сьогодення вчені стверджують, що конкурентні переваги можна розглядати як сукупність основних складових елементів: ефективне використання ресурсів, інтелектуальний потенціал, переваги в контексті товару та/або бренду, рівень конкурентоспроможності. Такий погляд підкреслює розмаїтість і багатогранність конкурентних переваг у практиці господарювання будь-якого підприємства та передбачає наявність чотирьох підходів до їх трактування: компаративного, товарно-брендового, ресурсного й ціннісно-компетентнісного. У межах кожного підходу існують значні розбіжності у сприйнятті різними науковцями сутності категорії «конкурентна перевага». Тим не менше, наведені підходи взаємодоповнюють один одного і є актуальними для умов різних історичних періодів. Тому важливим є критичне осмислення кожного з них з виокремленням переваг і недоліків існуючих визначень.

Прибічниками *компаративного підходу* є такі науковці, як: А. Вовчак [8, с. 50]; Н. Куденко [11, с. 45]; Л. Шевченко [17, с. 89] та ін. Основна ідея такого підходу полягає в перевазі над конкурентами, тобто у прояві відносного характеру конкурентної переваги, що стає очевидним з назви цієї категорії. Конкурентна перевага розглядається з порівняльною метою, що передбачає необхідність її оцінки шляхом зіставлення окремих характеристик різних виробників. Тим не менш, варто відзначити, що такий підхід має й свої недоліки, зокрема, він, у переважній більшості випадків, подає досить загальне трактування даного поняття.

Ряд визначень конкурентних переваг фокусується на виокремленні пріоритетності в контексті товару та/або бренду та пов'язаних з ними дій суб'єкта господарювання. Прибічників подібного трактування конкурентних переваг серед науковців чимало (зокрема автори джерел [4; 6; 13; 20]), що робить можливим виділення ще одного підходу – *товарно-брендового*. Найбільш широке трактування обговорюваного поняття в контексті даного підходу надав зокрема Ж.-Ж Ламбен, розглядаючи сутність конкурентної переваги з позицій характеристик або атрибутів товару чи бренду, які надають компанії перевагу порівняно з її безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і включати як основний товар (послугу), так і супроводжуючі необхідні або додаткові послуги, а також методи виробництва та способи продажу, які створюють додаткову цінність для споживачів [20, р. 368].

Вадою визначень у межах товарно-брендового підходу є те, що вони обмежують способи досягнення конкурентної переваги, акцентуючи увагу лише на товарі, бренді та супутніх їм діях. Втім це поняття може стосуватися також характеристик самого суб'єкта господарювання, тому воно залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів, які варто враховувати при формуванні конкурентних переваг.

Ресурсний підхід до трактування КП простежується в роботах М. Портера [21, с. 114], А. Градова, В. Маркової [14, с. 264] та ін. Вперше його застосував Майкл Портер – основоположник теорії конкурентних переваг. Розглядаючи різні підходи до пояснення суті конкурентоспроможності компаній, він прийшов до висновку, що конкурентна перевага на будь-якому ринку визначається наявністю та ефективним використанням ресурсів, які компанія має в своєму розпорядженні [6]. Обґрунтованість даного підходу підтверджує визначення О. Мельник, відповідно до якого ресурси – це активи, що перебувають під контролем підприємства, і які дозволяють реалізовувати стратегії, спроможні підвищити його результативність, а також забезпечують можливість отримання додаткових конкурентних переваг [12, с. 17].

Проте, оскільки в науковій літературі існують різноманітні підходи до розуміння, класифікації і типізації ресурсів підприємства, їх згадування в пропонованих авторами визначеннях у якості факторів, що формують конкурентні переваги, також є неоднозначним. Тому ресурсний підхід є, на наш погляд, неповним і таким, що спрощує уявлення про конкурентні переваги і підходи щодо їх формування.

Б. Карлоф наголошує на тому, що конкурентна перевага в сфері бізнесу, яка є ціллю всіх його стратегій, формується шляхом врахування різноманітних факторів, таких як: ефективне виробництво, наявність патентів, успішна реклама, компетентне управління та позитивне ставлення до споживачів [19, р. 59]. На думку Л. Стеців, це визначення схоже на підхід, який ставить акцент на ресурсах, оскільки конкурентну перевагу визначає ефективне використання компонентів наявного потенціалу [14, с. 265]. Ми ж вважаємо, що фактори, на яких наголошує Б. Карлоф, містять не лише ресурсні, а й компетентнісні складові, а тому подане ним визначення слід віднести до *ціннісно-компетентнісного підходу*. І хоча перелік факторів, які виокремив Б. Карлоф, на нашу думку, не можна вважати достатньо повним, проте важливими, з позицій нашого дослідження, є зв'язок між формуванням конкурентних переваг компанії і стратегіями її розвитку, на якому наголошує автор.

Також з позиції ціннісно-компетентнісного підходу конкурентну перевагу аналізують Р. Фатхутдинов, Г. Осовська [15], А. Шегда [18] та інші дослідники. За ствердженням перших двох авторів, конкурентна перевага відображає особливу ексклюзивну цінність, яка притаманна системі і надає їй перевагу перед конкурентами. Згідно з цим поглядом, конкурентна перевага системи полягає у високій компетентності компанії у всіх сферах її діяльності [15, с. 70].

А. Шегда наголошує, що конкурентна перевага означає високу компетентність виробника у будь-якій галузі, що дає йому найкращі можливості залучати та утримувати клієнтів [18, с. 128]. Дані визначення можна вважати короткими але ємними. Оскільки за визначенням, компетенції підприємства є неодмінною складовою його стратегічних активів, що відображає сукупність колективних знань, досвіду та вмінь, разом з унікальною технологією, яка дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати особливу відмітність підприємства в певному ринковому оточенні.

Всі розглянуті підходи доповнюють один одного, оскільки кожен автор представляє концепцію конкурентних переваг з різних точок зору. Враховуючи цілі нашого дослідження та базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого можливо найбільш повно охарактеризувати дане поняття, ми вважаємо за доцільне сформулювати таке його визначення:

Конкурентна перевага – це будь-яка унікальна цінність, яка належить підприємству, і яка забезпечує йому лідерство серед конкурентів. Такі переваги формуються завдяки особливим активам і компетенціям, якими володіють компанії у

тих важливих сферах діяльності, що мають стратегічне значення для даного бізнесу, формують ланцюг цінностей підприємства і дають змогу досягати перемоги у конкурентній боротьбі.

Дане визначення має лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств будівельної галузі.

Розробка конкурентної стратегії вимагає глибокого вивчення конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, а також визначення конкурентної сили і конкурентної позиції учасників відповідного галузевого ринку. Саме ці фактори визначають конкурентну перевагу суб'єкта господарювання.

Перш за все необхідно визначити рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил в будівельній галузі України. Наразі такими рушійними силами є [5; 9]:

- динамічні зміни в законодавстві й економічній політиці країни (численні закони і законопроекти стосовно реформи містобудування; фінансова підтримка галузі, стимулювання надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій; програми компенсації за пошкоджене та зруйноване житло, а також пільгового іпотечного кредитування; закон щодо зниження податкового навантаження для представників галузі та забезпечення українців більш доступним новим житлом та ін.);

- істотна зміна характеру і структури сукупного попиту внаслідок повномасштабної військової агресії РФ;

- суттєві інновації та ноу-хау (поява нових сучасних матеріалів, технології енерго- та тепло збереження, сертифікація будівель міжнародними екологічними стандартами, постійне оновлення державних будівельних норм (ДБН) та Єврокодів, прогнози зростання глобального ринку «зеленого будівництва» тощо);

- послаблення рівня інтенсивності конкуренції у галузі через скорочення або зупинку діяльності значної кількості будівельних підприємств;

- зменшення масштабів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, їхній дефіцит, здороження й обмежена можливість імпорту;

- суттєві зміни в структурі витрат (через зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали, логістику тощо);

- істотні зміни суспільного ладу в країні, ціннісних орієнтацій населення демографічних змін та інших факторів макросередовища внаслідок військових дій, знищення інфраструктури, росту інфляції, курсів валют тощо;

- нестача робітників-будівельників у світі, в Європі і в Україні;

- зміни у тенденціях економічного розвитку будівельної галузі, її переорієнтування на першочергове відновлення пошкодженого та зруйнованого житла, пріоритетність нового будівництва (порівняно з відновленням істотно пошкоджених об'єктів), будівництво з урахуванням вимог безпеки (обов'язкове облаштування захисних споруд цивільного захисту), інклюзії (безбар'єрного доступу до будівлі маломобільних груп населення);

- зміни у структурі споживачів.

Перелічені рушійні сили створюють як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу. А враховуючи послаблення конкуренції серед фірм, які наразі залишилися і продовжують працювати в умовах все більш зростаючого попиту на будівельні послуги на фоні істотного зменшення їх ринкової пропозиції, слід розробити стратегії, здатні пом'якшити або усунути вплив загроз, перетворивши їх на можливості і створивши умови для виживання та процвітання підприємства у довготривалій перспективі. В цій ситуації у виграшному положенні знаходяться будівельні компанії,

здатні втілити такі стратегії у життя завдяки вже сформованим конкурентним перевагам. Хоч навіть і для таких підприємств – наразі це досить складне завдання.

Дослідження проводилося на прикладі одного з лідерів будівельного ринку м. Кропивницького та Кіровоградської області – диверсифікованої компанії, предметом діяльності якої є здійснення будівництва будь-якого типу, виконання як окремих його етапів, так і всього комплексу робіт (включаючи інженерне проектування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції, кондиціонування, облаштування прилеглої території), а також надання повного циклу послуг з капітального ремонту й реставрації будівель та виробництво електрощитового обладнання.

Діапазон конкуренції даної фірми є доволі широким, адже вона може успішно конкурувати як з компаніями, що пропонують подібні товари, роботи і послуги (а таких наразі дуже мало), так і з вузькоспеціалізованими на окремих видах діяльності підприємствами.

Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні. На можливості такого поділу наголошують автори [1; 7; 10]. Внутрішні конкурентні переваги характеризують внутрішні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, за якими він випереджає своїх конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – базуються на здатності компанії створити цінності, більш значимі для споживачів його продукції (послуг), що сприяє зменшенню витрат останніх чи підвищенню ефективності їхньої діяльності, тобто створює можливості якнайбільшого задоволення споживчих потреб. Слід зазначити, що зовнішні КП не лише забезпечують підприємству міцні конкурентні позиції, а й орієнтують його на розвиток та використання тих або інших внутрішніх переваг.

Дещо розширивши підхід, запропонований в [10], нами класифіковано конкурентні переваги аналізованого підприємства, шляхом доповнення його пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних на даний момент КП з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості підприємства (табл. 1). Така класифікація дозволила більше конкретизувати як конкурентні переваги, так і слабкості підприємства і сформувати підґрунтя для розробки стратегій його подальшого розвитку у вигляді сформульованих чинників розвитку КП.

Чинники конкурентних переваг, які містяться у табл. 1, спрямовані переважно на формування та розвиток нових КП підприємства (звісно, що існуючі наразі конкурентні переваги слід розвивати й укріплювати). Чинники КП можуть бути:

- тактичними (у табл. 1 позначені «т») – спрямованими на формування конкурентних переваг підприємства у найближчий період (до року);
- стратегічними (у табл. 1 позначені «с») – які дозволять випередити конкурентів після виконання конкретних умов у перспективі.

Слід зазначити, що до лютого 2022 року конкуренція на ринку будівельних послуг була доволі інтенсивною і носила переважно регіональний характер і дії конкурентів знижували середній прибуток у галузі. Зараз її можна назвати слабкою та подекуди помірною. Адже деякі будівельні підприємств з початку військової агресії істотно скоротили або припинили свою діяльність. В умовах помірної конкуренції більшість підприємств отримують прибуток від своєї діяльності, близький до середнього по галузі. В подальшому очікується зростання попиту на послуги та товари будівельної галузі, особливо у післявоєнний період, що призведе до зростання конкуренції. Однак, враховуючи істотний обсяг попиту на ці послуги, тенденція до зростання інтенсивності конкуренції у галузі буде повільною і поступовою.

Таблиця 1 – Класифікація наявних конкурентних переваг та індикаторів конкурентних слабкостей підприємства за джерелами виникнення, а також чинники формування, розвитку та укріплення актуальних конкурентних переваг (на прикладі типового будівельного підприємства)

Різновиди конкурентних переваг	Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства	Індикатори конкурентної слабкості підприємства	Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних
1	2	3	4
Внутрішні конкурентні переваги			
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> - наявність сучасного технологічного оснащення; - раціональна експлуатація основних фондів; - високий рівень бездефектного виконання робіт 	відносна (з огляду на реалії сьогодення) забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	пошук нових ринків і постачальників якісних будівельних матеріалів (т)
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - сучасність, досконалість, гнучкість застосовуваних технологічних процесів; - використання тільки якісних матеріалів; - використання деяких досягнень науково-технічного прогресу 		впровадження нових ресурсозберігаючих технологій будівництва (с)
Кваліфікаційні	<ul style="list-style-type: none"> - великий досвід роботи у сфері будівництва; - повний пакет дозвільної документації, який включає 14 ліцензій; - виконання робіт на високому професійному рівні; - кваліфікований персонал, який володіє професійною майстерністю, здатний до активних і творчих дій, відкритий до нововведень; - спеціалізовані програми підтримання і забезпечення високої кваліфікації персоналу; - здійснення будівництва будь-якого типу 	зменшення кількості висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення і застосування нових норм (Єврокодів) (с); - отримання сертифікатів міжнародних екологічних стандартів (с); - заохочення на роботу висококваліфікованих робітників-будівельників (т)
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - стабільна прибуткова діяльність; - позитивний фінансовий стан; - наявність джерел фінансування; - платоспроможність 		впровадження новітніх технологій виробництва з метою зниження собівартості робіт і послуг та забезпечення їх якості (с)
Організаційні	достатньо гнучка та структурована організаційна структура управління		

Продовження табл. 1

Різновиди конкурентних переваг	Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства	Індикатори конкурентної слабкості підприємства	Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних
1	2	3	4
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> - налагоджена ефективна та результативна система управління; - творчий підприємницький менеджмент; - ефективна система управління оборотними засобами, закупівельними, виробничими та збутовими процесами; - сертифікована система управління якістю; - дієва система мотивації персоналу 	відсутність у керівництва чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - використання досвіду творчого підприємницького менеджменту (т); - застосування дієвих систем мотивації для залучення і збереження висококваліфікованого персоналу (т); - впровадження методів стратегічного управління (т); - рух у бік більш привабливих стратегій (т)
Інноваційні	<ul style="list-style-type: none"> - наявність впроваджених «ноу-хау» - готовність до впровадження нових технологій, систем і методів 		<ul style="list-style-type: none"> - впровадження інноваційних технологій будівництва, які відповідають міжнародним і національним стандартам (с); - виділення коштів на дослідження і розробки (с); - освоєння сучасних напрямків будівництва споруд цивільного захисту (т)
<i>Зовнішні конкурентні переваги</i>			
Інформаційні		низький ступінь інформованості про стан і перспективи розвитку ринку, дію сил та умов зовнішнього середовища, поведінку конкурентів, споживачів, та інших суб'єктів господарювання	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток системи збирання та обробки даних про макросередовище та навколишнє бізнес-оточення (с); - вивчення ринку та джерел залучення робочої сили (т)
Поведінкові	дотримання працівниками філософії, спрямованої на максимальне задоволення потреб споживачів цільових ринків	низький рівень маркетингових досліджень	розвиток маркетингових досліджень (т)

Продовження табл. 1

Різновиди конкурентних переваг	Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства	Індикатори конкурентної слабкості підприємства	Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних
1	2	3	4
Якісні та сервісні	<ul style="list-style-type: none"> - виконання робіт із забезпеченням високої якості і комфорту; - використання тільки якісних матеріалів; - відповідність виконуваних робіт національним стандартам 	<ul style="list-style-type: none"> - використання в роботі переважно національних будівельних стандартів; - відсутність контролю матеріалів на відповідність екологічним нормам 	<ul style="list-style-type: none"> - використання екологічно чистих матеріалів (т); - вивчення і застосування міжнародних будівельних стандартів (с)
Кон'юнктурні	<ul style="list-style-type: none"> - визнаний регіональний лідер; - діяльність у сприятливих ринкових умовах (перевищення пропозиції порівняно з попитом, послаблений рівень конкуренції) 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність досвіду участі у програмах державно-приватного партнерства; - відсутність досвіду кооперування з іншими учасниками ринку для реалізації спільних проєктів 	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення можливостей та напрямків використання державно-приватного партнерства (т); - кооперування з іншими учасниками ринку для реалізації спільних проєктів (т)
Іміджеві	<ul style="list-style-type: none"> - висока репутація у споживачів; - імідж надійного партнера 	<ul style="list-style-type: none"> переважна зосередженість на існуючих (постійних) клієнтах та участі в публічних закупівлях в системі Prozorro 	<ul style="list-style-type: none"> - зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (т); - розширення контактів, пошук нових клієнтів (с)
Цінові	високий рівень ринкової влади підприємства та можливості впливати на вартість виконаних робіт (ціни)		
Збутові	стабільне формування портфелю замовлень	самозаспокоєність на існуючих досягненнях через низький рівень конкуренції на будівельному ринку	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові регіональні ринки (с); - участь у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури (т)
Комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> - наявність інформаційного сайту про діяльність підприємства; - наявність і використання зворотного зв'язку зі споживачами, постачальниками, місцевими органами влади 	слабке використання інших способів розповсюдження інформації про підприємство	активізація рекламної діяльності (с)

Джерело: розроблено авторами на основі рекомендації [1]

Тому реалізацію деяких стратегічних чинників формування нових актуальних конкурентних переваг, зазначених у табл. 1, наразі підприємство може відкласти на деякий період. Проте вже зараз слід попідкуватися про створення підґрунтя для їх реалізації. Наприклад, не зважаючи на цілком достатній попит на ремонтно-будівельні роботи, який нині існує на ринку Кіровоградської області і м. Кропивницького, компанії не слід ігнорувати можливість освоєння нових регіональних ринків. Так участь підприємства у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури країни – це не лише його громадянський обов'язок, а й можливість заявити про себе як про досвідченого і кваліфікованого виконавця робіт і в подальшому забезпечити собі нових замовників. А освоєння й застосування нових прогресивних норм (Єврокодів) і стандартів будівництва, використання екологічно-чистих і якісних матеріалів, отримання відповідних міжнародних сертифікатів, оснащення будівельних об'єктів сучасними спорудами цивільного захисту (бомбосховищ і протирадіаційних укриттів) та інші заходи дозволять підприємству отримати переваги, які дозволять йому конкурувати навіть із зарубіжними будівельними фірмами, які у перспективі приймуть участь у післявоєнному відновленні інфраструктури України.

Очевидно, що переважна більшість конкурентних переваг підприємства, представлених у табл. 1, є результатом цілеспрямованих управлінських дій підприємства, пов'язані з великими витратами на їх створення і, тому, вони не піддаються швидкому відтворенню з боку суперників. Це так звані КП високого порядку, які дозволяють не лише підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й довготривало зберігати досягнуті конкурентні позиції.

Визначені нами конкурентні переваги підприємства, індикатори його конкурентної слабкості, чинники формування найбільш актуальних на даний момент КП, конкурентна позиція підприємства, діапазон його конкуренції складають основу розробки стратегій подальшого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанія повинна мати єдиний стратегічний напрямок діяльності; проводити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовищ; використовувати отримані результати для визначення своїх існуючих та потенційних конкурентних переваг; обирати стратегії утримання, розвитку та укріплення переваг у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу позицій науковців стосовно сутності категорії «конкурентні переваги підприємства» та їхнього групування за окремими підходами, встановлено, що розглянуті підходи (компаративний, товарно-брендовий, ресурсний, ціннісно-компетентнісний) представляють окремі концепції КП, характеризуючи їх з різних боків і, тому взаємодоповнюють одна одну. Базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого, на наш погляд, можливо найбільш повно охарактеризувати дане поняття, запропоновано власне визначення конкурентних переваг, яке має лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління ними.

Аналіз нинішнього стану та перспектив розвитку будівельної галузі України дозволив визначити рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил в окресленому стратегічному періоді, створюючи як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу. Такий аналіз, доповнений вивченням конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також визначенням конкурентної позиції інших учасників відповідного галузевого ринку, складають основу стратегічного аналізу діяльності даного суб'єкта господарювання.

Запропонований на прикладі одного з підприємств-лідерів будівельного ринку Кіровоградського регіону розвиток відомого підходу щодо поділу конкурентних переваг на зовнішні та внутрішні дозволяє спростити завдання стратегічного управління ними. В рамках даного підходу було дещо розширено й уточнено різновиди КП аналізованого підприємства, шляхом доповнення цього переліку пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних з них на даний момент часу з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості підприємства. Це дозволяє:

- більше конкретизувати як конкурентні переваги, так і слабкості підприємства;
- сформулювати чинники розвитку конкурентних переваг;
- виокремити тактичні й стратегічні чинники, орієнтовані переважно на формуванні та розвитку потенційно нових КП підприємства;
- сформувати підґрунтя для розробки стратегій подальшого розвитку підприємства.

Представлена методика управління конкурентними перевагами, а також визначені актуальні рушійні сили будівельної галузі України можуть бути застосовані будівельними підприємствами для аналізу і формування власних конкурентних переваг, що сприятиме розвитку даних підприємств і галузі в цілому.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку механізму управління конкурентними перевагами підприємств будівельного бізнесу, здатного забезпечити їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Артюхова І.В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 11-14.
2. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3 (19). С. 45-52.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145-153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 27.09.2023).
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
5. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Сайт «Інформаційне агентство «Interfax-Україна» (стаття від 07.03.2023). URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 14.10.2023).
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
8. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50-53.
9. Журило І.В., Фесенко Е.О. Чинники формування конкурентних переваг будівельного підприємства. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 53-55.
10. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін.; за ред. Б.Є. Кваснюка. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
11. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 1998. 152 с.
12. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, част. 2. С. 17-22.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. К.: ТОВ «УВПК Ексоб», 2001. 560 с.
14. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 263-270.

15. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. К.: Кондор, 2009. 470 с.
16. Чорна О.М. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії та методи і шляхи їх визначення. *Стратегія розвитку України: науковий журнал. Розділ «Економіка»*. 2011. Том 2. №4. С. 257-263.
17. Шевченко Л.С. Конкурентне управління: навч. посіб. Харків: Вид-во «Еспада», 2004. 520 с.
18. Шегда А.В. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Тов-во «Знання КОО», 1998. 512 с.
19. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.
20. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition. Red Globe Press; 3rd edition (July 19, 2012). 624 p.
21. Porter, Michael E. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. Edition. 2008. 576 p.
22. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.

References

1. Artiukhova, I.V. (2011). Factors of formation and preservation of competitive advantages of enterprises in the tourism industry. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 11-14 [in Ukrainian].
2. Babachenko, L., Kovshun, Kh., & Portna, Yu. (2019). Features of managing the competitiveness of enterprises. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3 (19), 45-52 [in Ukrainian].
3. Bakai, V. (2022). Competitive advantages of enterprises: characteristics and their assessment after the Porter model. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 145-153. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
4. Balabanova, L.V., Kholod, V.V. (2006). Strategic marketing management of competitiveness of enterprises. Kyiv: VD Profesional [in Ukrainian].
5. Bench, N. (2023). In the minds of war: what is happening in the civil society sector. *Information agency Interfax-Ukraine*. [in Ukrainian]. <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
6. Vasylenko, V.A., Tkachenko, T.I. (2003) Strategic management. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
7. Vlasenko, V.V., Porfirenko, V.I., Hrebelnyk, M.M. (2020). The essence of this type of competitive advantages of enterprise. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 49, 97-103 [in Ukrainian].
8. Vovchak, A.V., Kamyshnikov, R.V. (2005). Competitive advantages of the enterprise: essence and classification. *Marketynh v Ukraini*, 2, 50-53 [in Ukrainian].
9. Zhurylo, I.V., Fesenko, E.O. (2023). Factors of formation the competitive advantages of the construction industry. *Problemy i perspektyvy ekonomichnoho rozvytku v umovakh modernizatsiinykh protsesiv v Ukraini ta sviti: materialy Vseukr. naukovo-praktychnoi konferentsii*. (pp. 53-55). Kropyvnytskyi: TsNTU [in Ukrainian].
10. Babak, A.V. etal. (2010). Competitiveness of the national economy. B.Ye. Kvasniuka (Ed.). Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
11. Kudenko, N.V. (1998). Strategic Marketing. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Melnyk, O.M. (2019). Enterprise resources: conceptual aspects of the management system in terms of sustainable development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 23/2, 17-22 [in Ukrainian].
13. Niemtsov, V.D., Dovhan, L.Ye. (2001). Strategic management. Kyiv: TOV UVPK Eksob [in Ukrainian].
14. Stetsiv, L.P. (2009). Competitive advantages: approaches to interpretation and their significance. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 19, 263-270 [in Ukrainian].
15. Fatkhutdynov, R.A., Osovskaya, H.V. (2009). Managing the competitiveness of an organization. H.V Osovskaya (Ed.) Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
16. Chorna, O.M. (2011). Competitive advantages as the basis for the strategy development, methods and ways of their identification. *Stratehiia rozvytku Ukrainy: naukovyi zhurnal. Rozdil Ekonomika*, 4 (2), 257-263 [in Ukrainian].
17. Shevchenko, L.S. (2004). Competitive management. Kharkiv: Espada [in Ukrainian].
18. Shehda, A.V. (1998). Fundamentals of management. Kyiv: Znannia KOO [in Ukrainian].
19. Karloff, B. (1989). Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. London: Palgrave Macmillan UK [in English].
20. Lambin, Jean-Jacques (2012), Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition. Red Globe Press; 3rd edition [in English].
21. Porter, Michael E. (1992) Competitive advantage: Creating and superior performance, New-York: The Free Press [in English].
22. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2001) Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education [in English].

Iryna Zhurylo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),

Eduard Fesenko, graduate student

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Managing the Competitive Advantages of the Building Industry as the Basis for its Strategic Development

The article is devoted to the study of the conceptual apparatus of competitive advantages (CA) of the business entity, the development of the theoretical and methodological foundations of their formation, as well as the development of practical recommendations for the creation of competitive advantages of the construction business enterprise and the selection, on this basis, of effective strategies for its further development.

Based on the analysis of various approaches to understanding the concept of "competitive advantages of the enterprise", using the value-competency approach, a definition of this category is proposed, which should form the basis of the creation of an effective system for managing the competitive advantages of a construction enterprise. The analysis of the current state and development prospects of the Ukrainian construction industry was carried out, the driving forces that most influence changes in the structure of competitive forces, the formation of the enterprise's CA and its further strategic development were determined. The list of competitive advantages that are currently characteristic of the most successful construction companies in the Kirovograd region has been highlighted and the factors of their competitive success have been identified. The approach to the classification of CA has been improved, which involves their division into external and internal, as a result of which their varieties have been expanded, the indicators of competitive weakness of the construction business enterprise have been singled out, the factors of the development of competitive advantages have been formulated, which allows to form the basis for the development of strategies for the further development of the enterprise.

The presented CA management technique, as well as the identified actual driving forces of the construction industry of Ukraine, can be applied by construction companies to analyze and form their own competitive advantages, to develop strategies for further development based on them, taking into account the requirements of today, which will contribute to the development of both the companies themselves and the industry as a whole.

competitive advantages, approaches to the interpretation of competitive advantages, management of competitive advantages, development strategy, construction industry, construction enterprise

Одержано (Received) 12.01.2024

Прорецензовано (Reviewed) 15.04.2024

Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024

УДК 004.738.5:658.8

JEL Classification: M31, M37

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).47-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).47-55)

О.В. Мороз, доц., канд. екон. наук

В.Д. Коробченко, здобувачка вищої освіти

М.О. Тонкошкур, здобувач вищої освіти

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

Трансформація маркетингових стратегій в епоху діджиталізації: вплив цифрових технологій на поведінку споживачів

Актуальність даного дослідження обумовлюється стрімким розвитком цифрових технологій та їхнім все більшим впливом на всі сфери життя, включаючи й маркетинг. Зміна споживчої поведінки під впливом діджиталізації робить традиційні маркетингові підходи менш ефективними, що змушує компанії шукати нові шляхи досягнення своїх цілей.

У статті досліджується вплив діджиталізації та цифрових технологій на трансформацію маркетингових стратегій компаній. Розглядається питання змін у споживчій поведінці під впливом діджиталізації, що зумовлює необхідність адаптації маркетингових підходів до нових реалій цифрового середовища. Аналізуються тенденції у сфері цифрового маркетингу, зростання попиту на персоналізовані рекламні кампанії та використання технологій машинного навчання. Важливим аспектом дослідження є аналіз динаміки розвитку цифрового маркетингу. Зростання популярності онлайн-платформ, соціальних мереж та мобільних пристроїв робить онлайн-канали пріоритетними для комунікації з цільовою аудиторією.

© О.В. Мороз, В.Д. Коробченко, М.О. Тонкошкур, 2024