МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУЦЕНКО АРТЕМІЙ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 339.137.22:[658.8:69.003]

ДИСЕРТАЦІЯ

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

051 – економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Ідентичність усіх примірників дисертації
ЗАСВІДЧУЮ:

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело_____/А.С. Куценко/

Науковий керівник: Лич Володимир Миколайович, доктор економічних наук, професор

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Куценко А. С. *Науково-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови економіки України.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – Київський національний університет будівництва і архітектури, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2026 р.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню теоретико-методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах трансформації економіки. Дослідження орієнтоване на формування цілісної системи оцінювання та управління конкурентними позиціями підприємств будівельної галузі з урахуванням особливостей функціонування ринку, інституційних обмежень і динаміки ринку. Реалізація поставленої мети сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцненню їх стратегічних конкурентних переваг.

Нагальність проведення дослідження зумовлена суттєвими трансформаційними процесами в економіці України, що супроводжуються нестабільністю ринкового середовища, трансформацією конкурентного середовища та ускладненням умов функціонування будівельних підприємств. Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, що істотно змінює механізми фінансування будівництва, структуру попиту, логістику ресурсів та правила участі у публічних закупівлях. За таких умов традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності втрачають результативність і потребують переосмислення з позицій системного, багатофакторного та адаптивного управління.

Актуальність теми дослідження зумовлена також зростаючою роллю публічних закупівель як ключового механізму розподілу фінансових ресурсів у будівельній галузі. Посилення цінової конкуренції, спрощення процедур закупівель та підвищення вимог до ефективності виконання контрактів формують нові виклики для підрядних підприємств. Це потребує розроблення науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності та формування дієвих механізмів її забезпечення. У зв’язку з цим особливої ваги набуває створення інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю, здатної враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори впливу.

Перший розділ дисертації присвячено формуванню теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. У межах дослідження здійснено систематизацію наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства як багатовимірної економічної категорії, що відображає здатність суб’єкта господарювання досягати та утримувати стійкі конкурентні переваги. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність у будівництві має галузеву специфіку, яка проявляється через проектний характер діяльності, високу ресурсомісткість, тривалість виробничих циклів та залежність від інституційного середовища.

Це дозволило уточнити визначення конкурентоспроможності будівельного підприємства як його здатності в існуючих умовах використовувати свої конкурентні переваги в усьому ланцюгу створення цінності і займати найвигідніше положення на ринку та забезпечувати формування та максимальне задоволення потреб споживачів у якісних будівельно-монтажних роботах та будівельній продукції, оптимально використовуючи при цьому наявні ресурси.

Значну увагу приділено дослідженню методичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності учасників будівництва. Визначено, що існуючі підходи не забезпечують комплексного врахування всіх факторів впливу, що обумовлює необхідність удосконалення відповідного методичного інструментарію. Проаналізовано законодавчо-нормативну базу регулювання конкурентних

відносин у галузі, зокрема у сфері публічних закупівель, що дозволило визначити ключові обмеження та можливості функціонування підрядних підприємств.

Другий розділ роботи присвячено формуванню теоретико-методичного базису комплексного оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища. У межах дослідження здійснено системний аналіз функціонування сфери публічних закупівель у період воєнного стану, що дозволило виявити ключові тенденції її розвитку та визначити характер впливу на формування конкурентного середовища у будівельній галузі. Встановлено, що трансформація процедур закупівель, зумовлена спрощенням регуляторних вимог та зміною механізмів відбору виконавців, спричиняє перерозподіл пріоритетів конкурентної боротьби в бік цінових параметрів, одночасно підвищуючи значущість оперативності виконання робіт, дотримання строків реалізації проєктів і надійності підрядних підприємств.

Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який враховує багатовимірність факторів впливу та їх взаємозв’язок. У зв’язку з цим запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підрядного підприємства, що базується на інтеграції фінансово-економічних, організаційно-технологічних, кадрових і ринкових показників, які найбільш повно відображають специфіку функціонування підприємств у сучасних умовах. Особливістю підходу є врахування як стимулюючих, так і дестимулюючих факторів, що забезпечує об’єктивність оцінювання та можливість комплексної діагностики діяльності підприємства.

Розроблено структуру ієрархічної моделі оцінювання конкурентоспроможності будівельного підприємства, яка передбачає багаторівневу декомпозицію критеріїв та визначення їх локальних і глобальних ваг із застосуванням методу аналізу ієрархій. Це дозволяє забезпечити інтеграцію різноспрямованих чинників впливу, формування узагальнюючого

інтегрального показника та ранжування факторів за ступенем їх значущості. Запропонована модель дає змогу підвищити аналітичну обґрунтованість результатів оцінювання, забезпечити порівнянність підприємств за рівнем конкурентоспроможності та виявити ключові резерви її підвищення.

Застосування розробленого методичного підходу сприяє підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень, забезпечує адаптивність будівельних підприємств до змін зовнішнього середовища та формує інформаційну основу для розроблення ефективних стратегій зміцнення їх конкурентних позицій.

Третій розділ дисертації присвячено розробленню механізму забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств у сучасних трансформаційних умовах. У межах дослідження визначено цільову спрямованість механізму, що полягає у досягненні стійких конкурентних переваг та забезпеченні довгострокової ефективності функціонування підприємства, а також сформульовано базові принципи його побудови, зокрема системності, адаптивності, комплексності, узгодженості та орієнтації на результат. Виокремлено та обґрунтовано ключові структурні елементи механізму, які охоплюють ринкову, організаційно-технологічну, кадрову та фінансово-економічну складові, взаємодія яких забезпечує цілісність управлінського впливу.

Обґрунтовано необхідність узгодження стратегічних орієнтирів розвитку підприємства з параметрами зовнішнього ринкового середовища, зокрема типом ринкової структури, рівнем конкуренції, бар’єрами входу та динамікою попиту, що дозволяє підвищити адаптивність суб’єкта господарювання до змін кон’юнктури ринку. У цьому контексті здійснено систематизацію стратегічних пріоритетів розвитку підрядних будівельних підприємств залежно від умов функціонування в різних ринкових структурах (конкурентному, монополістичному та олігополістичному середовищі) та визначено відповідні напрями формування і реалізації конкурентних переваг.

Розроблено складові механізму забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, які включають: систему інтегрального оцінювання конкурентних позицій на основі багатокритеріальних індикаторів; інструментарій стратегічного та оперативного управління, орієнтований на підвищення ефективності використання ресурсів та результативності участі у ринкових процесах (зокрема тендерних процедурах); а також механізми адаптації до змін зовнішнього середовища, що передбачають гнучке коригування стратегій відповідно до динаміки ринкових умов.

Запропонований механізм забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з викликами зовнішнього середовища, сприяє підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень, формуванню стійких конкурентних переваг та зміцненню конкурентних позицій підрядних будівельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень і розробленні практичного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств в умовах трансформації економіки. Зокрема:

удосконалено:

- механізм формування конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств, який базується на концептуалізації його як багаторівневої інтегративної системи, що поєднує організаційно-технологічні, кадрові, ринкові та фінансово-економічні підсистеми з урахуванням їх структурної взаємозалежності та різноспрямованого впливу на інтегральний результат. Запропонований механізм передбачає використання інструментарію стратегічного управління, адаптивних моделей ресурсного забезпечення, серед яких гнучкі схеми фінансування будівництва, та ієрархічно впорядкованої системи індикаторів, що дозволяє здійснювати формалізовану оцінку конкурентних позицій підприємства. Особливістю підходу є врахування впливу екзогенних дестабілізуючих чинників, пов’язаних із ринковими чинниками та трансформацією зовнішнього середовища, що забезпечує підвищення

адаптивності управлінських рішень, точність діагностики внутрішніх і зовнішніх обмежень розвитку, а також сприяє формуванню стійких довгострокових конкурентних переваг підприємства;

- теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності будівельних підприємств шляхом урахування галузевої специфіки, особливостей функціонування ланцюга створення цінності та впливу ринкових чинників, що дало змогу уточнити зміст даної економічної категорії. На відміну від існуючих підходів, конкурентоспроможність будівельного підприємства запропоновано трактувати як його здатність ефективно використовувати наявні конкурентні переваги на всіх етапах створення цінності, забезпечувати вигідне ринкове позиціонування, формувати та максимально задовольняти потреби споживачів у якісній будівельній продукції та будівельно-монтажних роботах, одночасно досягаючи раціонального використання ресурсного потенціалу в умовах динамічного конкурентного середовища;
- науково-методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності на основі інтеграції багатокритеріальних показників, який, на відміну від існуючих, базується на ієрархічній декомпозиції системи факторів впливу з використанням методу парних порівнянь, що дозволяє сформувати багаторівневу модель оцінювання, яка інтегрує організаційно-технологічні, кадрові, ринкові та фінансово-економічні фактори з урахуванням їх структурної взаємозумовленості та різноспрямованого впливу на результуючий інтегральний показник. При цьому обґрунтовано пріоритетність впливу організаційно-технологічних факторів (зокрема дотримання календарних параметрів реалізації проєктів), вагомість кадрової складової (ефективність витрат на персонал та відповідність кваліфікаційної структури потребам виробництва), а також значущість ринкових характеристик (результативність участі у тендерних процедурах і рівень договірної дисципліни) та фінансово-економічних параметрів (показники рентабельності та ліквідності). Запропонований підхід передбачає інтеграцію стимулюючих і дестимулюючих факторів у єдину аналітичну систему, що дає можливість комплексно

відображати як позитивні, так і негативні аспекти функціонування підприємства, підвищує об'єктивність інтегральної оцінки та розширює аналітичні можливості її використання для обґрунтування управлінських рішень у контексті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;

набули подальшого розвитку:

- інструментарій стратегічного управління будівельними підприємствами, який полягає в обґрунтуванні системи індикаторів моніторингу конкурентних позицій, сформованої на засадах інтеграції організаційно-технологічних, кадрових, ринкових та фінансово-економічних показників. Запропонована система орієнтована на врахування трансформаційних умов функціонування галузі, зокрема поствоєнного відновлення, підвищення вимог до дотримання часових параметрів реалізації будівельних проєктів, посилення ролі кадрового потенціалу та зростання конкуренції у сфері закупівель. Це забезпечує можливість здійснення комплексної діагностики конкурентоспроможності на основі ключових параметрів діяльності підприємства, підвищує аналітичну обґрунтованість стратегічних управлінських рішень та сприяє зміцненню його позицій у динамічному ринковому середовищі.
- теоретико-методичні засади формування стратегічних пріоритетів розвитку підрядних будівельних підприємств та інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності, які ґрунтуються на інтеграції структурного аналізу ринку та адаптивного управління конкурентною поведінкою підприємства з урахуванням типології ринкових структур (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія). Запропонований підхід передбачає ідентифікацію домінуючих факторів конкурентного середовища (рівень ринкової концентрації, бар'єри входу, інтенсивність цінової та нецінової конкуренції, асиметрія інформації), що визначають специфіку формування конкурентних переваг, а також обґрунтування диференційованих стратегічних пріоритетів і комплексу управлінських заходів залежно від умов функціонування підприємства. Це дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень із параметрами ринкового середовища, підвищити адаптивність підприємства до

змін кон’юнктури та результативність реалізації довгострокової стратегії зміцнення конкурентних позицій;

- методичний підхід до багаторівневої діагностики конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств, який поєднує динамічний аналіз змін конкурентних позицій із ієрархічною системою оцінювання та врахуванням впливу інституційного середовища (нормативно-правових обмежень, умов публічних закупівель і регуляторних вимог галузі), що дозволяє не лише визначати поточний рівень конкурентоспроможності, але й ідентифікувати тенденції його зміни, підвищувати обґрунтованість прогнозування та формувати ефективні управлінські рішення щодо адаптації підприємства до трансформацій економічного та ринкового середовища.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у розвитку науково-методичних засад формування та оцінювання конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств в умовах трансформації економічного середовища. Теоретична значущість дослідження визначається поглибленням концептуальних підходів до трактування сутності конкурентоспроможності як інтегральної багатофакторної характеристики діяльності підприємства, а також обґрунтуванням методичних положень щодо її оцінювання та формування, які враховують взаємозв’язок організаційно-технологічних, кадрових, ринкових та фінансово-економічних чинників. Розвинено положення щодо формування адаптивного механізму управління конкурентоспроможністю, який враховує динаміку зовнішнього середовища, вплив воєнних та поствоєнних викликів, а також посилення ролі інституційних і регуляторних факторів у будівельній галузі.

Практичне значення дослідження полягає у можливості широкого використання отриманих результатів у діяльності будівельних підприємств, галузевих асоціацій та органів державного і місцевого управління для підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій будівельних підприємств у складних соціально-економічних умовах. Розроблений методичний підхід до інтегрального оцінювання

конкурентоспроможності забезпечує універсальний інструментарій для комплексної діагностики стану підприємства, визначення рівня конкурентних переваг, виявлення проблемних зон та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку.

Запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє впроваджувати адаптивні моделі управління, удосконалювати процеси ресурсного забезпечення, зокрема через використання гнучких фінансових інструментів, а також підвищувати ефективність планування і контролю діяльності. Система індикаторів моніторингу конкурентоспроможності може бути інтегрована у корпоративні інформаційні системи управління, забезпечуючи безперервний аналіз змін зовнішнього і внутрішнього середовища та формування гнучких управлінських рішень.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі розроблення державних і регіональних програм розвитку будівельної галузі, стратегій відновлення інфраструктури та підвищення економічної стійкості підприємств. Практична апробація запропонованих підходів на базі будівельних підприємств ТОВ «Регіон-Агробуд» та ТОВ «ДВ-Констракшн» підтвердила їх ефективність у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень, модернізації систем оцінювання та зміцненні конкурентних позицій підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі, а також їх доцільність використання у навчальному процесі для формування сучасних професійних компетенцій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, будівельні підприємства, підрядні організації, публічні закупівлі, ієрархічна модель, стратегічне управління, механізм забезпечення конкурентоспроможності.

ABSTRACT

Kutsenko A.S. Scientific and methodological principles of ensuring the competitiveness of construction enterprises in the conditions of the reconstruction of the economy of Ukraine. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics, field of knowledge 05 – Social and behavioral sciences. – Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2026

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and scientific and practical recommendations for ensuring the competitiveness of construction enterprises in the conditions of economic transformation. The study is focused on the formation of a holistic system for assessing and managing the competitive positions of enterprises in the construction industry, taking into account the peculiarities of market functioning, institutional constraints and market dynamics. The implementation of the set goal worsens the increase in the efficiency of resource potential use, the adaptability of enterprises to changes in the external environment and the strengthening of their strategic competitive advantages.

The urgency of the study is due to significant transformation processes in the economy of Ukraine, which are accompanied by instability of the market environment, transformation of the competitive environment and complication of the conditions for the functioning of construction enterprises. The problem is particularly urgent in conditions of martial law, which significantly changes the mechanisms of financing construction, the structure of demand, the logistics of resources and the rules of participation in public procurement. Under such conditions, traditional approaches to ensuring competitiveness lose their effectiveness and require rethinking from the standpoint of systemic, multifactorial and adaptive management.

The relevance of the research topic is also due to the growing role of public procurement as a key mechanism for distributing financial resources in the construction industry. Intensification of price competition, simplification of

procurement procedures and increased requirements for the efficiency of contract performance create new challenges for contracting enterprises. This requires the development of scientifically sound methodological approaches to assessing competitiveness and the formation of effective mechanisms for its provision. In connection with this special importance, an integrated competitiveness management system is being created, capable of receiving both the internal capabilities of the enterprise and external factors of influence.

The first section of the dissertation is devoted to the formation of theoretical foundations for ensuring the competitiveness of contracting construction enterprises. Within the framework of the study, it is effectively systematized scientific approaches to interpreting the essence of the competitiveness of an enterprise as a multidimensional economic category, reflecting the ability of a business entity to achieve and maintain sustainable competitive advantages. It is substantiated that competitiveness in construction has an industry-specific nature, which is manifested through the project nature of activity, high resource intensity, the duration of production cycles and dependence on the institutional environment.

This allowed us to clarify the definition of the competitiveness of an enterprise as its ability in the existing conditions to use its competitive advantages throughout the entire value chain and maximize the use of its position in the market and ensure the formation and maximum use of consumer needs in high-quality construction and installation works and construction products, optimally using the available resources.

Considerable attention is paid to the study of methodological aspects of assessing the competitiveness of construction participants. It is determined that existing approaches do not provide for a comprehensive consideration of all factors of influence, which necessitates the improvement of the relevant methodological tools. The legislative and regulatory framework for regulating competitive relations in the industry, in particular in the field of public procurement, is analyzed, which made it possible to apply key restrictions and possibilities for the functioning of contracting enterprises.

The second section of the work is devoted to the formation of a theoretical and methodological basis for a comprehensive assessment of the competitiveness of construction enterprises in the conditions of transformation of the market environment. The study provides an effective systematic analysis of the functioning of the public procurement sector during the period of martial law, which made it possible to identify key trends in its development and determine the nature of the impact on the formation of a competitive environment in the construction industry. It has been established that the procurement transformation procedure, due to the simplification of regulatory requirements and changes in the mechanisms for selecting contractors, leads to a redistribution of competitive priorities towards price parameters, while simultaneously increasing the importance of the efficiency of work execution, compliance with project implementation deadlines and the reliability of contracting enterprises.

The need for a comprehensive approach to assessing competitiveness, which takes into account the multidimensionality of influencing factors and their interrelationships, is substantiated. In this regard, we propose a methodological approach to assessing The competitiveness of a contracting enterprise is based on the integration of financial and economic, organizational and technological, personnel and market indicators that most fully reflect the specifics of the functioning of enterprises in modern conditions. A feature of the approach is the consideration of both stimulating and disincentive factors, which ensures the objectivity of the assessment and the possibility of comprehensive diagnostics of the enterprise's activities.

The structure of a hierarchical model for assessing the competitiveness of a construction enterprise has been developed, which involves a multi-level decomposition of criteria and the determination of their local and global weights using the method of hierarchy analysis. This allows for the integration of multi-directional factors of influence, the formation of a generalizing integral indicator and the ranking of factors by the degree of their significance. The proposed model makes it possible to increase the analytical validity of the assessment results, ensure the comparability of enterprises in terms of the level of competitiveness and identify key reserves for its increase.

The application of the developed methodological approach contributes to increasing the validity of managerial decision-making, ensures the adaptability of construction enterprises to changes in the external environment and forms an information basis for developing effective strategies to strengthen their competitive positions.

The third section of the dissertation is devoted to the development of a mechanism for ensuring the competitiveness of contracting construction enterprises in modern transformational conditions. Within the framework of the study, the target orientation of the mechanism was determined, which consists in achieving sustainable competitive advantages and ensuring long-term efficiency of the enterprise's functioning, and the basic principles of its construction were formulated, in particular, systematicity, adaptability, complexity, coherence and result orientation. The key structural elements of the mechanism were identified and substantiated, which include market, organizational-technological, personnel and financial-economic components, the interaction of which ensures the integrity of managerial influence.

The necessity of harmonizing the strategic guidelines of the enterprise's development with the parameters of the external market environment, in particular the type of market structure, the level of competition, entry barriers and demand dynamics, which allows to increase the adaptability of the business entity to changes in the market situation, is substantiated. In this context, the strategic priorities for the development of contracting construction enterprises have been systematized depending on the conditions of functioning in different market structures (competitive, monopolistic and oligopolistic environment) and the corresponding directions for the formation and implementation of competitive advantages have been determined.

The components of the mechanism for ensuring strategic competitiveness have been developed, which include: a system of integrated assessment of competitive positions based on multi-criteria indicators; a toolkit of strategic and operational management, focused on increasing the efficiency of resource use and the effectiveness of participation in market processes (in particular, tender procedures); as well as mechanisms for adapting to changes in the external environment, which

provide for flexible adjustment of strategies in accordance with the dynamics of market conditions.

The proposed mechanism ensures the coordination of the internal capabilities of the enterprise with the challenges of the external environment, contributes to increasing the level of justification of management decisions, the formation of sustainable competitive advantages and strengthening the competitive positions of construction contractors in the long term.

The scientific novelty of the results obtained lies in the development of theoretical and methodological provisions and the development of practical tools for ensuring the competitiveness of construction contractors in the conditions of economic transformation. In particular:

improved:

• the mechanism for forming the competitiveness of construction contractors, which is based on its conceptualization as a multi-level integrative system that combines organizational and technological, personnel, market and financial and economic subsystems, taking into account their structural interdependence and multi-directional impact on the integrated result. The proposed mechanism involves the use of strategic management tools, adaptive resource provision models, including flexible construction financing schemes, and a hierarchically ordered system of indicators, which allows for a formal assessment of the competitive positions of the enterprise. A feature of the approach is the consideration of the influence of exogenous destabilizing factors associated with market factors and the transformation of the external environment, which ensures increased adaptability of management decisions, accurate diagnosis of internal and external development constraints, and also contributes to the formation of sustainable long-term competitive advantages of the enterprise;

• theoretical approaches to determining the essence of the competitiveness of construction enterprises by taking into account industry specifics, features of the functioning of the value chain and the influence market factors, which made it possible to clarify the content of this economic category. Unlike existing approaches, the competitiveness of a construction enterprise is proposed to be interpreted as its ability

to effectively use existing competitive advantages at all stages of value creation, to ensure favorable market positioning, to form and maximally satisfy consumer needs for high-quality construction products and construction and installation works, while simultaneously achieving rational use of resource potential in a dynamic competitive environment;

• a scientific and methodological approach to a comprehensive assessment of competitiveness based on the integration of multi-criteria indicators, which, unlike existing ones, is based on a hierarchical decomposition of the system of influencing factors using the method of paired comparisons, which allows forming a multi-level assessment model that integrates organizational-technological, personnel, market and financial-economic factors, taking into account their structural interdependence and multi-directional impact on the resulting integral indicator. At the same time, the priority of the influence of organizational and technological factors (in particular, compliance with the calendar parameters of project implementation), the importance of the personnel component (efficiency of personnel costs and compliance of the qualification structure with production needs), as well as the significance of market characteristics (effectiveness of participation in tender procedures and the level of contractual discipline) and financial and economic parameters (profitability and liquidity indicators) are substantiated. The proposed approach involves the integration of stimulating and discouraging factors into a single analytical system, which makes it possible to comprehensively reflect both positive and negative aspects of the enterprise's functioning, increases the objectivity of the integrated assessment and expands the analytical capabilities of its use to substantiate management decisions in the context of ensuring long-term competitiveness;

further developed:

• the toolkit for strategic management of construction enterprises, which consists in substantiating a system of indicators for monitoring competitive positions, formed on the basis of the integration of organizational and technological, personnel, market and financial and economic indicators. The proposed system is focused on taking into account the transformational conditions of the industry, in particular post-war recovery,

increased requirements for compliance with the time parameters of the implementation of construction projects, strengthening the role of human resources and increasing competition in the procurement sector. This provides the opportunity to carry out a comprehensive diagnosis of competitiveness based on key parameters of the enterprise's activities, increases the analytical validity of strategic management decisions and contributes to strengthening its positions in a dynamic market environment.

• theoretical and methodological principles for forming strategic priorities for the development of construction contracting enterprises and tools for ensuring their competitiveness, which are based on the integration of structural market analysis and adaptive management of the competitive behavior of the enterprise, taking into account the typology of market structures (perfect competition, monopolistic competition, oligopoly). The proposed approach involves identifying the dominant factors of the competitive environment (level of market concentration, entry barriers, intensity of price and non-price competition, information asymmetry), which determine the specifics of the formation of competitive advantages, as well as substantiating differentiated strategic priorities and a set of management measures depending on the conditions of the enterprise's functioning. This allows ensuring the consistency of strategic decisions with the parameters of the market environment, increasing the enterprise's adaptability to changes in the market situation and the effectiveness of implementing a long-term strategy to strengthen competitive positions;

• a methodological approach to multi-level diagnostics of the competitiveness of construction contracting enterprises, which combines a dynamic analysis of changes in competitive positions with a hierarchical evaluation system and taking into account the influence of the institutional environment (regulatory and legal restrictions, public procurement conditions and regulatory requirements of the industry), which allows not only to determine the current level of competitiveness, but also to identify trends in its change, increase the validity of forecasting and form effective management decisions regarding the adaptation of the enterprise to transformations of the economic and market environment.

The theoretical and practical significance of the results obtained lies in the development of scientific and methodological principles for the formation and assessment of the competitiveness of construction contracting enterprises in the context of the transformation of the economic environment. The theoretical significance of the study is determined by the deepening of conceptual approaches to the interpretation of the essence of competitiveness as an integral multifactorial characteristic of the enterprise's activities, as well as the substantiation of methodological provisions regarding its and assessment and formation, which take into account the interrelation of organizational and technological, personnel, market and financial and economic factors. Provisions have been developed for the formation of an adaptive mechanism for managing competitiveness, which takes into account the dynamics of the external environment, the influence of military and post-war challenges, as well as the strengthening of the role of institutional and regulatory factors in the construction industry.

The practical significance of the study lies in the possibility of widespread use of the results obtained in the activities of construction enterprises, industry associations and state and local government bodies to increase the efficiency of functioning and strengthen the competitive positions of construction enterprises in difficult socio-economic conditions. The developed methodological approach to the integrated assessment of competitiveness provides a universal toolkit for comprehensive diagnostics of the state of the enterprise, determining the level of competitive advantages, identifying problem areas and substantiating strategic development directions.

The proposed organizational and economic mechanism allows you to implement adaptive management models, improve resource provision processes, in particular through the use of flexible financial instruments, and also increase the efficiency of planning and control of activities. The system of indicators for monitoring competitiveness can be integrated into corporate information management systems, providing continuous analysis of changes in the external and internal environment and the formation of flexible management decisions.

The results of the study can be used in the process of developing state and regional programs for the development of the construction industry, strategies for restoring infrastructure and increasing the economic sustainability of enterprises. Practical testing of the proposed approaches on the basis of construction enterprises LLC "Region-Agrobud" and LLC "DV-Construction" confirmed their effectiveness in increasing the validity of management decisions, modernizing assessment systems and strengthening the competitive positions of enterprises in the medium and long term, as well as their feasibility of using in the educational process for the formation of modern professional competencies.

Keywords: competitiveness, construction enterprises, contracting organizations, public procurement, hierarchical model, strategic management, mechanism for ensuring competitiveness.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б», які індексуються в міжнародних наукометричних базах:

1. Куценко А. С. Трансформація законодавчо-нормативної бази забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025 № 1 (284). С. 34 – 40. https://doi.org/10.5281/zenodo.15109112

2. Куценко А.С. Аналіз будівельних ринків в Україні: сучасний стан, тенденції та напрями активізації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2025 № 55/3 С. 277 – 289. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55(3).277-289 .

3. Лич В.М, Куценко А.С. Конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних змін. *Будівельне виробництво*, 2024, № 78. С. 73 – 79. https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.73-79 *(Особистий внесок здобувача: Проаналізовано основні етапи розвитку конкурентоспроможності як концепції – від оцінки характеристик окремого продукту до оцінки підприємств, галузей та національних економік. Визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність)*

4. Лич В.М., Куценко А.С. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Просторовий розвиток*, 2022. Вип.2. С. 149 – 154. *(Особистий внесок здобувача: виявлено тенденції до глобалізації будівельного ринку через інтеграцію в межах ЄС, розглянуто наявні трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», запропоновано авторське визначення цього поняття).*

5. Лич В.М., Куценко А. С. Методичні підходи до вибору стратегій забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. *Просторовий розвиток* 2026. №17. С. 523 – 535. *(Особистий внесок здобувача: виявлено тенденції до глобалізації будівельного ринку через інтеграцію в межах ЄС, розглянуто наявні трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», запропоновано авторське визначення цього поняття).*

Видання іноземних держав, які входять до ОЕСР:

6. Kutsenko A. Digitalization of strategic management of construction enterprise competitiveness based on the formalized assessment of competitive advantages. *Innovative Solution in Modern Science*. 2026. Vol. 3, No. 72. DOI: https://doi.org/10.26886/2414-634X.3(72)2026.1

Наукові праці, що представлені як тези доповідей у міжнародних науково-технічних конференціях

7. Куценко А.С. Цифровізація обліку як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 листопада 2023 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ: КНУБА, 2023. С.72 – 75.

8. Куценко А. С. Інноваційні напрями забезпечення конкурентноспроможності будівельного підприємства на внутрішньому ринку. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку:* Матеріали IV Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квітня 2023 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: 2023. С. 337 – 340

9. Лич В., Куценко А. Методологічні аспекти дослідження конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку:* Матеріали V Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квітня 2024 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: 2024. С. 93-96 *(Особистий внесок: узагальнено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства)*

10. Куценко А. С. Удосконалення законодавчо-нормативної бази підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» від 5-6 листопада 2024 року. К: КНУБА 2024. С.271 – 273.

11. Лич В., Куценко А. Пріоритетні проблеми конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали VI Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (Київ, 10 квітня 2025 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: 2025. С. 106 – 109. *(Особистий внесок здобувача: визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови).*

12. Куценко А.С. Інноваційні аспекти підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах післявоєнної відбудови України. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4-5 листопада 2025 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2025. С.457 – 462.

13. Куценко А.С. Особливості оцінювання проєктів публічноприватного партнерства за участю міжнародних інвесторів. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали VII Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. (Київ, 15 квітня 2026 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: КНУБА, 2026. С.211 – 214.

ЗМІСТ

Вступ 23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДРЯДНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 33
1.1. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності підприємств… 33
1.2. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності учасників будівництва……..... 55
1.3. Законодавчо-нормативна база регулювання конкурентоспроможності в будівництві…… 67
Висновки до розділу 1..... 91
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 93
2.1. Динаміка рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств у системі економічних відносин…… 93
2.2. Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підрядного підприємства в умовах трансформації економіки…….. 112
2.3. Ієрархічна модель оцінювання конкурентоспроможності підрядника…… 123
Висновки до розділу 2..... 144
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДРЯДНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ……..... 146
3.1. Визначення цілей і структури механізму формування конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств..... 146
3.2. Стратегічні пріоритети підрядного підприємства й заходи забезпечення конкурентоспроможності в умовах різних ринкових структур……. 164

3.3. Складові механізму забезпечення стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств……. 174
Висновки до розділу 3……. 187
Загальні висновки 190
Список використаних джерел..... …….193
Додатки.....…213

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, посиленням ринкової конкуренції та необхідністю відновлення будівельної галузі в умовах масштабних воєнних руйнувань. Будівельні підприємства виступають ключовими учасниками процесів відбудови, модернізації інфраструктури та забезпечення сталого економічного зростання. Водночас їхня діяльність відбувається в умовах підвищеної невизначеності, дефіциту ресурсів, нестабільності інвестиційних потоків і суттєвого зростання ризиків. У таких умовах питання конкурентоспроможності набуває не лише економіко-соціального, а й стратегічного значення, оскільки визначає здатність підприємств забезпечувати сталий розвиток, залучати інвестиції в інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати будівельні проєкти.

Конкурентоспроможність будівельних підприємств формується під впливом багатьох факторів, а саме: кадрового забезпечення, якості управлінських рішень, здатності до цифровізації та ефективного ресурсного менеджменту, технологічного рівня виробництва, інноваційного потенціалу, організаційної гнучкості в умовах невизначеності. Проте значна частина вітчизняних підприємств демонструє недостатній рівень адаптації до нових стандартів управління, має проблеми з модернізацією матеріально-технічної бази, впровадженням цифрових технологій та розбудовою стійких бізнес-моделей. Наявні дослідження переважно фрагментарно розкривають окремі аспекти конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств й недостатньо враховують сучасні виклики воєнної та поствоєнної економіки.

Відсутність системного наукового підходу до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у сучасних умовах створює прогалини у формуванні ефективних конкурентних стратегій. Потребує уточнення й теоретико-методичний апарат аналізу моделей та інструментів забезпечення конкурентоспроможності в контексті структурної перебудови

економіки внаслідок війни та повоєнного відновлення, цифрової трансформації, сталого розвитку, енергоефективності й безпеки, інтеграції ESG-вимог і зростання ролі взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Таким чином, науково-методичне дослідження стану та шляхів підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств є актуальним з огляду на необхідність формування науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності їх діяльності, забезпечення стійкості в умовах воєнних викликів і реалізації масштабних програм відновлення країни. Комплексне дослідження цієї проблематики сприятиме удосконаленню управлінських рішень, формуванню стратегічних пріоритетів розвитку галузі та підвищенню її внеску в еколого-соціально-економічну стабілізацію держави.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Проведені в роботі дослідження та одержані результати за змістом і тематичною спрямованістю відповідають планам науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури: «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (№ держреєстрації 0120U000356) та «Сучасні парадигми та креативні технології формування стратегій учасників проєктів і програм в будівництві» (№ держреєстрації 0123U103887).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та методичному удосконаленні механізму, методичних підходів, моделей й індикаторів формування конкурентоспроможності будівельних підприємств у воєнних і поствоєнних умовах, з урахуванням сучасних інноваційно-технологічних, організаційних, інституційних і ринкових трансформацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено такі завдання:

- проаналізувати наукові підходи до трактування конкурентоспроможності підприємств, визначити особливості конкурентоспроможності саме в будівельній галузі та уточнити методичний апарат дослідження.

- дослідити сучасний стан будівельних підприємств України, виявити ключові тенденції та виклики їх конкурентного розвитку в умовах війни та відновлення.

- розробити методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств, що враховує галузеву специфіку, ризики воєнного середовища та потреби у адаптивності.

- обґрунтувати основні елементи організаційно-економічного механізму формування конкурентоспроможності, включаючи інструменти стратегічного управління, цифровізації, ресурсної оптимізації, інноваційного розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами.

- запропонувати практичні рекомендації щодо зміцнення конкурентних позицій будівельних підприємств у контексті повоєнної реконструкції, інтеграції європейських стандартів і сталого розвитку.

Об’єктом дослідження є процес формування, функціонування та розвитку конкурентоспроможності будівельних підприємств у сучасних умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, елементи організаційно-економічного механізму, інструменти, моделі та фактори формування конкурентоспроможності будівельних підприємств, а також практичні підходи до її оцінювання в умовах змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії конкуренції, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі макроекономіки, економіки будівництва, економіки підприємства, стратегічного управління.

Для досягнення мети та виконання завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують системність і достовірність отриманих результатів.

Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для уточнення сутності конкурентоспроможності будівельних підприємств та структурування її ключових складових. Порівняльний аналіз

використано для ідентифікації відмінностей у моделях оцінювання конкурентоспроможності. Методи економіко-статистичного аналізу дали змогу оцінити тенденції розвитку галузі та залежність конкурентоспроможності від впливу макроекономічних, інституційних і воєнних факторів. Експертні оцінки, анкетування та метод аналізу ієрархій застосовано для визначення вагових коефіцієнтів факторів конкурентоспроможності та верифікації перспективних напрямів підвищення її рівня.

Методи структурно-логічного аналізу використано для побудови авторської моделі оцінювання конкурентного потенціалу підприємств і розроблення організаційно-економічного механізму формування конкурентоспроможності. Елементи економіко-математичного моделювання, нечітких множин та AHP-аналізу дали змогу формалізувати процес прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегій розвитку підприємств.

Також застосовано графо-аналітичні методи для візуалізації отриманих результатів.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України з питань економіки будівництва, рекомендації міжнародних організацій, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства інфраструктури, Академії будівництва України, методичні та періодичні фахові видання.

Наукова новизна. У дисертаційній роботі отримано сукупність нових наукових результатів, які в комплексі забезпечують вирішення важливої наукової задачі щодо розвитку теоретико-методичних положень та удосконалення організаційно-економічного забезпечення процесів формування і підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій економіки. Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад конкурентоспроможності будівельних підприємств, уточненні економічної сутності, чинників, закономірностей та особливостей її формування в сучасних умовах господарювання, а також у розробленні концептуальних положень щодо забезпечення

конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі в умовах високої невизначеності, посилення ризиків та необхідності повоєнного відновлення економіки.

У результаті дослідження обґрунтовано нові теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, розглядається як цілісна багаторівнева система взаємопов'язаних організаційних, економічних, фінансових, інноваційних, інформаційно-аналітичних та управлінських важелів, інструментів і методів впливу, спрямованих на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства. Запропонований підхід базується на поєднанні принципів адаптивного управління, ресурсної ефективності, клієнтоорієнтованості, інноваційного розвитку та стратегічної гнучкості, що забезпечує своєчасне реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища, мінімізацію впливу дестабілізуючих чинників та підвищення результативності господарської діяльності.

Особливістю запропонованого підходу є врахування галузевої специфіки будівництва, зокрема проєктного характеру діяльності, тривалих виробничих циклів, високої капіталомісткості, значної залежності від інвестиційних процесів, державного регулювання та впливу воєнних ризиків. Це дозволило сформувати наукове підґрунтя для розроблення дієвих механізмів зміцнення конкурентних позицій будівельних підприємств, підвищення їх економічної стійкості, адаптивності, інвестиційної привабливості та здатності до ефективного функціонування в умовах відновлення та модернізації національної економіки. Отримані результати розширюють наукові уявлення про закономірності формування конкурентоспроможності будівельних підприємств та створюють методичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення їх довгострокового конкурентного розвитку, зокрема:

удосконалено:

– механізм формування конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств, який концептуалізовано як багаторівневу інтегративну систему, що об'єднує організаційно-технологічну, кадрову, ринкову та фінансово-економічну підсистеми з урахуванням їх функціональної взаємозалежності та різноспрямованого впливу на інтегральний результат діяльності. Запропонований механізм базується на поєднанні інструментарію стратегічного управління, адаптивних моделей ресурсного забезпечення, включаючи гнучкі фінансові інструменти реалізації будівельних проєктів, а також ієрархічно структурованої системи індикаторів, що забезпечує формалізацію процесу оцінювання конкурентних позицій підприємства. Особливістю підходу є врахування впливу екзогенних дестабілізуючих чинників, зумовлених трансформацією ринкового середовища, що підвищує адаптивність управлінських рішень, точність ідентифікації внутрішніх і зовнішніх обмежень розвитку та сприяє формуванню стійких довгострокових конкурентних переваг підприємства;

– теоретичні підходи до визначення сутності та змістовного наповнення економічної категорії «конкурентоспроможність будівельного підприємства», на основі системного врахування галузевих особливостей будівництва, специфіки формування ланцюга створення цінності та впливу ринкового середовища, що дало змогу розглядати її в системі координат «внутрішні переваги – адаптивність – ринок». На відміну від існуючих трактувань, конкурентоспроможність будівельного підприємства визначено як динамічну інтегральну характеристику, що формується у межах системи взаємодії фінансово-економічних, організаційно-технологічних, кадрових, інституційних та ринкових факторів і визначає здатність підприємства ефективно функціонувати й адаптуватись, за умов підвищених ризиків та структурних змін галузі, формувати, розвивати та ефективно реалізовувати конкурентні переваги на всіх стадіях життєвого циклу, забезпечуючи стійкі конкурентні позиції на ринку, максимізацію споживчої цінності будівельної

продукції та будівельно-монтажних робіт, а також раціональне використання ресурсного потенціалу в умовах мінливого зовнішнього середовища;

– науково-методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності будівельного підприємства, який ґрунтується на ієрархічній декомпозиції системи факторів із застосуванням парних порівнянь та передбачає формування інтегрального показника на основі узгодженого визначення локальних і глобальних ваг ряду чинників. На відміну від існуючих, підхід забезпечує інтеграцію організаційно-технологічних, кадрових, ринкових і фінансово-економічних факторів з урахуванням їх структурної взаємозумовленості та різноспрямованого впливу (стимулюючого і дестимулюючого) на результат, що дозволило обґрунтувати їх пріоритетність та підвищити об’єктивність інтегральної оцінки конкурентоспроможності;

набули подальшого розвитку:

– теоретико-методичні засади формування стратегічних пріоритетів розвитку підрядних будівельних підприємств та інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності, які базуються на системному врахуванні типів ринкових структур (досконалої конкуренції, олігополії та монополістичної конкуренції або монополії) та їх впливу на механізми формування конкурентних переваг, що передбачає адаптивну диференціацію інструментів забезпечення конкурентоспроможності залежно від рівня ринкової концентрації, інтенсивності конкурентної взаємодії, бар’єрів входу та специфіки цінових і нецінових стратегій, що дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічного вибору та ефективність реалізації довгострокових конкурентних стратегій підприємства;

– інструментарій стратегічного управління будівельними підприємствами, зокрема обґрунтовано систему індикаторів моніторингу конкурентних позицій, сформовану на основі інтеграції організаційно-технологічних, кадрових, ринкових і фінансово-економічних показників, яка, на відміну від існуючих підходів, враховує специфіку поствоєнного відновлення, зростання вимог до дотримання термінів реалізації проєктів, підвищення ролі

кадрового забезпечення та інтенсивність конкуренції у будівництві. Запропонована система індикаторів дозволяє здійснювати комплексну діагностику стану підприємства за ключовими параметрами – дотримання графіків будівництва, ефективності витрат на персонал, результативності участі в тендерах, рівня договірної дисципліни та фінансової стійкості, – що забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень і сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища;

– методичний підхід до багаторівневої діагностики конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств, який поєднує динамічний аналіз змін конкурентних позицій із ієрархічною системою оцінювання та врахуванням впливу інституційного середовища (нормативно-правових обмежень, умов публічних закупівель і регуляторних вимог галузі), що дозволяє не лише визначати поточний рівень конкурентоспроможності, але й ідентифікувати тенденції його зміни, підвищувати обґрунтованість прогнозування та формувати ефективні управлінські рішення щодо адаптації підприємства до трансформацій економічного та ринкового середовища.

Практине значення. Практичне значення одержених результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування будівельними підприємствами, галузевими асоціаціями, органами державного управління та місцевого самоврядування для підвищення ефективності організаційно-економічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій у воєнних і поствоєнних умовах. Розроблена в роботі методика комплексного оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств забезпечує практичний інструмент для визначення фактичного рівня конкурентних переваг, виявлення слабких місць та формування обґрунтованих стратегічних рішень. Вона може використовуватися як основа для внутрішнього аудиту конкурентного потенціалу, моніторингу ринкової позиції, а також підготовки управлінських звітів та стратегічних планів розвитку.

Запропонований організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності дає змогу практично реалізувати адаптивні моделі управління, цифрову логістику ресурсів, ризик-орієнтоване планування та системи контролю якості. Його застосування сприяє зниженню операційних витрат, оптимізації використання ресурсів, мінімізації впливу воєнних ризиків і посиленню економічної стійкості підприємства.

Розроблені індикатори моніторингу конкурентного потенціалу можуть бути інтегровані у систему корпоративного управління для регулярної оцінки стану підприємства та своєчасного реагування на зміни ринкового середовища. Це забезпечує можливість формування гнучких стратегій розвитку, адаптованих до вимог поствоєнного відновлення, технологічної модернізації та системи євроінтеграційних стандартів.

Запропоновані у дисертації підходи до оцінювання цифрової зрілості й адаптивності управлінських процесів можуть бути використані при впровадженні BIM-технологій, систем автоматизованого управління будівництвом, електронної логістики та інтелектуальних систем контролю. Це відкриває можливості для модернізації традиційних моделей організації будівництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Результати дослідження також можуть застосовуватися у нормативно-правовому та методичному забезпеченні галузі, зокрема при розробленні регіональних програм розвитку будівельного сектору, стратегій відновлення територій, державних політик у сфері підвищення стійкості та безпеки підприємств. Крім того, матеріали роботи можуть використовуватися у навчальному процесі при підготовці магістрів і фахівців з управління будівництвом, економіки, менеджменту, обліку та аудиту.

Практична реалізація доробок автора у діяльності ТОВ «Регіон-Агробуд» (довідка від 10.04.2026 р. № 10/04) та ТОВ «ДВ-Констракшн» (довідка від 9.04.2026 р. № 09/04) підтвердила ефективність запропонованих підходів до визначення фактичного рівня конкурентних переваг, виявлення слабких місць та

формування обгрунтованих стратегічних рішень, дозволивши здійснити модернізацію традиційних моделей оцінювання та підвищення конкурентності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі, а упровадження результатів дослідження в навчальний процес (довідка № 1758 52/21/3/26 від 22.06.2026 р) – дозволило використовувати нові підходи до оцінювання і формування конкурентоспроможності будівельних підприємств для формування нових компетенцій майбутніх фахівців.

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, теоретичні положення, практичні розробки, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, належать особисто автору, є його особистим теоретичним та практичним внеском у розвиток економічної науки.

Апробація. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були апробовані в процесі їх обговорення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на III-V Міжнародних науково-практичних конференцій «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» у 2023-2025 рр. та IV - VII Міжнародних науково-практичних інтернет-конференціях «*Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку»* у 2023-2026 рр.

Публікації. Основні етапи, результати та висновки дослідження відображено у 13 наукових працях, з яких 5 статей у виданнях, що входить до переліку фахових видань, затверджених МОН України.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 237 сторінок, у тому числі обсяг основного тексту 168 сторінок, анотації, список використаних джерел із 198 найменувань та додатки – 22 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДРЯДНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності підприємств

Загострення потреби у швидкій відбудові руйнації, спричиненої збройним нападом на територію нашої країни, у поєднанні з посиленням боротьби за виживання у ринковому оточенні та швидкими змінами технологій, питання конкурентоспроможності є надзвичайно актуальним. Воно визначає здатність підприємств, а особливо будівельної галузі виживати та успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, і цей вплив властивий будь-якій країні, незалежно від рівня досягнутого добробуту

Інновації та цифровізація вимагають від компаній постійного вдосконалення продукції, послуг та бізнес-процесів для збереження конкурентних переваг. Сучасний споживач орієнтується меньшою мірою на ціну, натомість більшою мірою зосереджується на якості, екологічності, інноваційності, що створює додаткові виклики для підприємств.

Умови ринкової турбулентності змушують будівельні підприємства більш ретельно підходити до управління ресурсами та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність підприємств в умовах відбудови сприяє підвищенню загального розвитку національної економіки, створенню робочих місць та збільшенню національного доходу. Зростання соціальної відповідальності та необхідність дотримання екологічних стандартів вимагають від підприємств гармонізації економічної діяльності з інтересами суспільства.

Дослідження сутності конкурентоспроможності дає змогу покращити управління підприємством за такими напрямками:

- розробляти ефективні стратегії розвитку підприємницької діяльності;
- підвищувати адаптивність організацій до ринкових змін;
- забезпечувати довгострокову стабільність і прибутковість;

- формувати конкурентні переваги в умовах динамічного середовища.

Вивчення конкурентоспроможності пройшло значний шлях еволюції, від спрощеного трактування поняття до його багатовимірного розуміння в сучасному світі.

Хоча термін «конкурентоспроможність» офіційно пов'язують із роботами М. Портера, виконаними у 80-х роках XX століття [17, 31, 32, 39], обговорення різних аспектів конкуренції та конкурентних переваг почалися значно раніше. Ці дискусії заклали основу для розвитку багатьох напрямів і принципів, що стали базою сучасного наукового підходу досліджуваного поняття [1]

Перші ідеї конкуренції, які стосувалися управління ресурсами та обміну товарами між громадами, відображено ще у працях Аристотеля та Платона.

Пізніше, у середньовіччі, конкуренція згадується у контексті ремісничих гільдій та торгівлі, коли різні об’єднання прагнули зайняти провідне місце на ринку. В епоху меркантилізму (XV-XVIII ст.) конкуренція стала основою міждержавних економічних відносин. В цей період формуються перші ідеї захисту внутрішніх ринків, які впливали на розвиток терміну "конкурентоспроможність".

В XVIII-XIX ст. роботи Адама Сміта "Дослідження про природу і причини багатства народів" і Давида Рікардо визначили роль конкуренції в економіці. Введено поняття абсолютних і порівняльних переваг, які стали основою для розуміння класичного підходу поняття конкурентоспроможності. Акцент ставився на ефективному використанні ресурсів, вільній торгівлі, мінімізації державного втручання і доступі до ринків [2, 3, 4].

Неокласичний підхід до розуміння конкурентоспроможності отримав свій розвиток у XX столітті, зокрема завдяки працям Альфреда Маршалла. Основна ідея цього підходу полягала в тому, що ціна виступає головним фактором конкуренції, а успіх суб'єкта ринку визначається вибором споживача, який орієнтується на оптимальне співвідношення ціни та якості товарів і послуг. У центрі уваги були ринкова рівновага, попит і пропозиція, які розглядалися як ключові чинники забезпечення конкурентоспроможності [4, 5].

У другій половині XX століття сформувався системний підхід до аналізу конкурентоспроможності. Відповідно до цього підходу конкурентоспроможність розглядалася як результат взаємодії різноманітних чинників: економічних, соціальних, технологічних. Особливу увагу приділяли як зовнішнім факторам (ринкове середовище, конкуренти, клієнти), так і внутрішнім аспектам діяльності підприємства (організаційна структура, ресурси, управління).

Ключовою концепцією цього підходу є уявлення підприємства як частини складної системи, яка постійно взаємодіє з іншими елементами ринку. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграли технології: автоматизація процесів, використання сучасних управлінських інструментів і впровадження інновацій стали критично важливими для оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності.

Наприкінці XX століття світ охопила хвиля інновацій, що стала визначальним вектором розвитку. Сьогодні конкурентоспроможність підприємств і держав залежить від здатності впроваджувати інновації, швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати новітні технології. Особлива увага приділяється розвитку інтелектуального капіталу та інвестиціям у дослідження та розробки [6].

Інновації виступають головним рушієм, вони допомагають створенню нових продуктів, послуг і процесів, що дозволяє залишатися на крок попереду конкурентів. Такий підхід спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

У XXI столітті під впливом уніфікації благ та інтеграції ринків формується глобалізаційний підхід, оцінками якого є розроблення і впровадження міжнародних стандартів, із врахуванням геополітичних чинників та глобальних трендів. Конкурентоспроможність підприємств тепер розглядається як невід'ємна складова конкурентоспроможності галузей і країн.

Завдяки глобалізації ми отримали доступ до потужних інструментів: від світової логістики - до аутсорсингу. Більш того, інтеграція соціальних та еко-

нормативів стала не просто трендом, а умовою виживання. Основні складові сучасного підходу до сутнісної характеристики конкурентоспроможності будівельного підприємства, на думку [7] наступні:

- технологічний прогрес, що виступає головним двигуном змін;
- брендинг, який працює на впізнаваність і статус;
- соціальна відповідальність, як етична основа бізнесу;
- гнучкість та адаптивність, без яких неможливо реагувати на зміни ринку;
- взаємодія з оточенням – ефективна комунікація зі споживачами, партнерами та суспільством.

У таблиці 1.1. відображено основні етапи розвитку підходів до конкурентоспроможності, що підкреслюють зростання складності та багатовимірності цього поняття.

Конкурентоспроможність є одним із ключових понять економічної теорії та практики управлінського аналізу. Це складна й багатогранна категорія, яка досліджується на різних рівнях економіки – мікро-, мезо- (галузевому) та макрорівні. Етимологічно термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова concurrentia, що означає зіткнення або змагання. Відповідно, конкурентоспроможність можна трактувати як здатність суб'єкта господарювання конкурувати із суперниками та виборювати більш вигідні ринкові позиції.

Формування конкурентоспроможності відбувається в умовах функціонування ринкової економіки, де існують конкурентні відносини між суб'єктами господарювання. Саме за таких умов підприємства отримують можливість реалізовувати свої конкурентні переваги – як цінові, так і нецінові – та зміцнювати власні позиції на ринку. Наявність або відсутність певних переваг зумовлює різний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Економічна конкуренція, що проявляється у суперництві між суб'єктами господарювання за досягнення кращих результатів і ринкових переваг, забезпечує можливість вибору для споживачів і виробників між кількома продавцями або покупцями. Водночас вона формує таке ринкове середовище, у

якому жоден окремий суб'єкт господарювання не має можливості одноосібно встановлювати умови реалізації товарів або послуг на ринку.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до визначення конкурентоспроможності

Етап	Період	Основні характеристики
Класичний підхід	XVIII-XIX ст.	Розроблений Адамом Смітом та Давидом Рікардо. Визначення конкурентоспроможності через абсолютні (ефективність у виробництві) та порівняльні (відносні переваги) фактори. Ефективне використання ресурсів було ключовим елементом успіху.
Неокласичний підхід	XX ст.	Основи закладені Альфредом Маршаллом. Ринок і ринкові механізми, такі як попит, пропозиція, ціноутворення, стали домінуючими чинниками. Конкурентоспроможність пов'язувалася з можливістю підприємства встановлювати конкурентні ціни та підтримувати якість.
Системний підхід	Друга половина XX ст.	Розширення підходу за рахунок врахування взаємодії різних факторів: економічних, технологічних, соціальних. Врахування впливу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів компанії. Зростання ролі управління підприємствами та стратегічного планування.
Інноваційний підхід	Кінець XX ст.	Фокус на інноваціях як ключовому чиннику конкурентоспроможності. Швидка адаптація до змін, використання досліджень і розробок. Інтелектуальний капітал, високотехнологічні рішення стали вирішальними для утримання ринкових позицій.
Глобалізаційний підхід	XXI ст.	Врахування впливу глобальних процесів: інтеграція ринків, міжнародні стандарти. Підприємства розглядаються як частина галузевої чи національної конкурентоспроможності. Значення екологічності, соціальної відповідальності, інтеграції цифрових технологій.

Джерело: [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20]

Слід зазначити, що в умовах становлення сучасної парадигми менеджменту XXI століття, коли ринки збуту та сфери використання продукції, а також їх географічні межі дедалі частіше не мають чітких обрисів, актуалізується питання визначення меж ринку певного продукту. Наприклад, наноматеріали, що застосовуються у виробництві будівельних матеріалів, характеризуються широким спектром використання [21] Потенційними

споживачами такої продукції можуть бути виробники будівельних матеріалів, будівельні компанії, а також кінцеві споживачі як на внутрішньому ринку України, так і за її межами.

У зв’язку з цим місткість ринку та відповідні обсяги виробництва залежать не лише від фізико-технічних і експлуатаційних характеристик самих будівельних наноматеріалів, навіть якщо вони є високоефективними. Важливу роль також відіграють умови функціонування та потенційна спроможність ринку сприймати й використовувати таку продукцію. Ця спроможність, своєю чергою, визначається загальними темпами економічного розвитку, масштабами потреби в оновленні основних виробничих фондів підприємств, а також обсягами будівельно-монтажних робіт, необхідних для забезпечення такого оновлення.

Варто також зазначити, що розвиток транснаціональних корпорацій, посилення міждержавної інтеграції в межах Європейського Союзу та участь країн у міжнародних торговельних угодах сприяють розширенню меж ринків за рамки як юридичних кордонів підприємств, так і географічних кордонів окремих держав. Це особливо проявляється під час проведення міжнародних тендерів на виконання будівельних робіт.

З огляду на значні масштаби руйнувань цивільної інфраструктури та виробничих потужностей України внаслідок війни, національна економіка не зможе самостійно забезпечити повне відновлення знищених об’єктів. Це, своєю чергою, стимулюватиме подальшу інтернаціоналізацію та глобалізацію будівельного ринку, який нині має ознаки олігополістичної структури. У таких умовах питання конкурентоспроможності потребує ширшого трактування з урахуванням специфіки відповідної галузі економічної діяльності.

Загалом, дослідження економістів за останні три з половиною століття можна розглядати як процес накопичення знань про конкурентоспроможність, який став основою для формування цілісних і практично адаптованих теорій.

Сьогодні конкурентоспроможність розглядається як багатовимірне поняття, що охоплює здатність товару, підприємства чи країни створювати та

зберігати конкурентні переваги, задовольняти потреби ринку та досягати стійкого розвитку.

Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта економіки (товару, підприємства, галузі, регіону чи країни) успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи свої переваги перед іншими учасниками завдяки ефективному використанню ресурсів, інноваціям та задоволенню потреб споживачів.

Ключові аспекти значення терміну «конкурентоспроможність» будівельного підприємства [22, 23]

1. Економічний аспект відображає здатність підприємства, товару чи послуги успішно конкурувати на ринку завдяки ефективному використанню обмежених ресурсів, оптимізації витрат, забезпеченню високої якості продукції, інноваційним рішенням та конкурентоспроможній ціні.

2. Соціальний аспект передбачає врахування впливу діяльності підприємства на добробут суспільства, рівень зайнятості, соціальну стабільність та відповідність очікуванням споживачів і громадськості. Важливим елементом є соціальна відповідальність бізнесу, яка сприяє формуванню позитивного іміджу та довгостроковим конкурентним перевагам.

3. Технологічний аспект характеризує здатність підприємства оперативно адаптуватися до технологічних змін, розробляти та впроваджувати інновації, що дозволяють зберігати і зміцнювати ринкові позиції. Це включає використання сучасних методів автоматизації, цифрових технологій і наукових досягнень.

4. Екологічний аспект у сучасних умовах конкурентоспроможність неможлива без дотримання екологічних стандартів і впровадження принципів сталого розвитку. Підприємства, які створюють екологічно безпечну продукцію або мінімізують негативний вплив на довкілля, отримують додаткові переваги у вигляді довіри споживачів і партнерів.

Ці аспекти (рис.1.1) вказують на багатовимірний характер терміну «конкурентоспроможність», який охоплює економічні, соціальні, технологічні та екологічні складові, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Серед сучасних економічних течій особливу увагу приділяють питанням забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств представники наукової школи неокласичного синтезу [24, 25, 26] Вони розглядають це поняття через призму поєднання ринкових механізмів саморегулювання та державного впливу на економічні процеси, що забезпечує формування сприятливих умов для ефективного функціонування підприємств. У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільні результати діяльності.

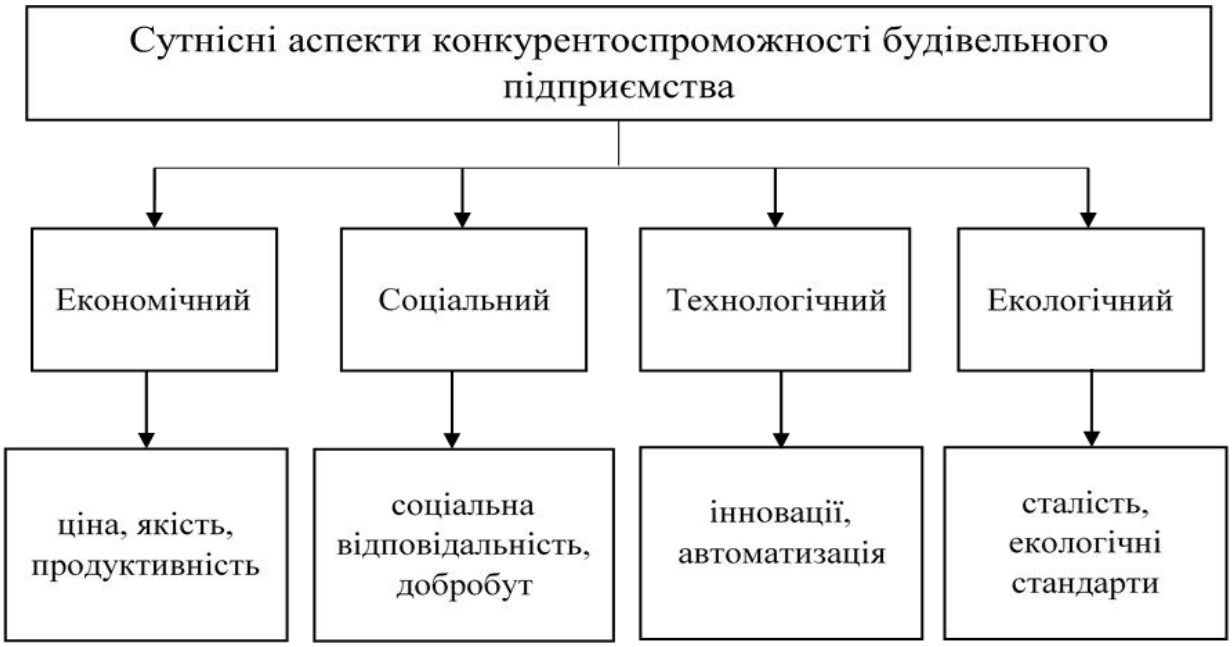


Рис. 1.1. Ключові аспекти значення терміну «конкурентоспроможність».

Розроблено автором

Оцінювання конкурентоспроможності, відповідно до підходів неокласичного синтезу, здійснюється через систему показників, які відображають економічну ефективність діяльності підприємства, його фінансову стійкість, рівень інноваційності, продуктивність праці, якість продукції (робіт, послуг) та здатність до довгострокового розвитку. Для будівельних підприємств така система показників також може включати ефективність використання

матеріально-технічних ресурсів, тривалість реалізації будівельних проєктів, рівень собівартості будівельно-монтажних робіт, а також здатність впроваджувати сучасні технології та цифрові рішення у процесі будівництва.

Загальний огляд розвитку теорій конкурентоспроможності, від класичних концепцій до сучасних підходів, демонструє її багатогранність та ключову роль у дослідженні економічної динаміки. На цьому тлі актуальним є питання адаптації цих теорій до умов конкретних країн, зокрема України, де специфіка економічного середовища формує власні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності. Українські вчені, ґрунтуючись на світових теоретичних розробках, доповнюють їх власними концепціями, враховуючи особливості вітчизняної економіки та виклики сучасності.

Дослідженням поняття «конкурентоспроможність» займалося багато українських вчених, які зробили значний внесок у розвиток цієї тематики. Серед них: Тарнавська Н.П. – вивчала питання концептуалізації конкурентоспроможності та розробку систем управління нею на різних рівнях [167, 14]; Волошин А.В. – аналізував багаторівневу природу конкурентоспроможності та фактори, що впливають на неї [19]; Герасимчук В.Г. – займався дослідженням конкурентоспроможності підприємств у контексті стратегічного управління [168]; Амоша О.І. – вивчав конкурентоспроможність промислових підприємств і регіонів у сучасних умовах [169, 170]; Ілляшенко С.М. – досліджував економічні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств [171]; Кузьмін О.Є. – розробляв підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств та аналізу їх ефективності [183]; Савченко С.М. – досліджував конкурентоспроможність продукції, підприємств і національної економіки [21]; Іванов Ю.Б. – вивчав управління конкурентоспроможністю підприємств з акцентом на інноваційні фактори [184]; Савчук В.С.– аналізував стратегічні аспекти конкурентоспроможності на рівні підприємств і національної економіки [27]. Ряд вчених [173-198] зосереджували увагу на різних аспектах конкурентоспроможності: від оцінки окремих товарів

до аналізу на рівні підприємств, галузей та країн, розробляючи підходи до її формування, оцінювання та управління.

Поняття «конкурентоспроможність» еволюціонує: від характеристик окремого товару до оцінки підприємств, галузей та цілих країн. Цей розвиток зумовлений такими ключовими факторами, як глобалізація, інновації та інтеграція новітніх технологій (Рис. 1.2).

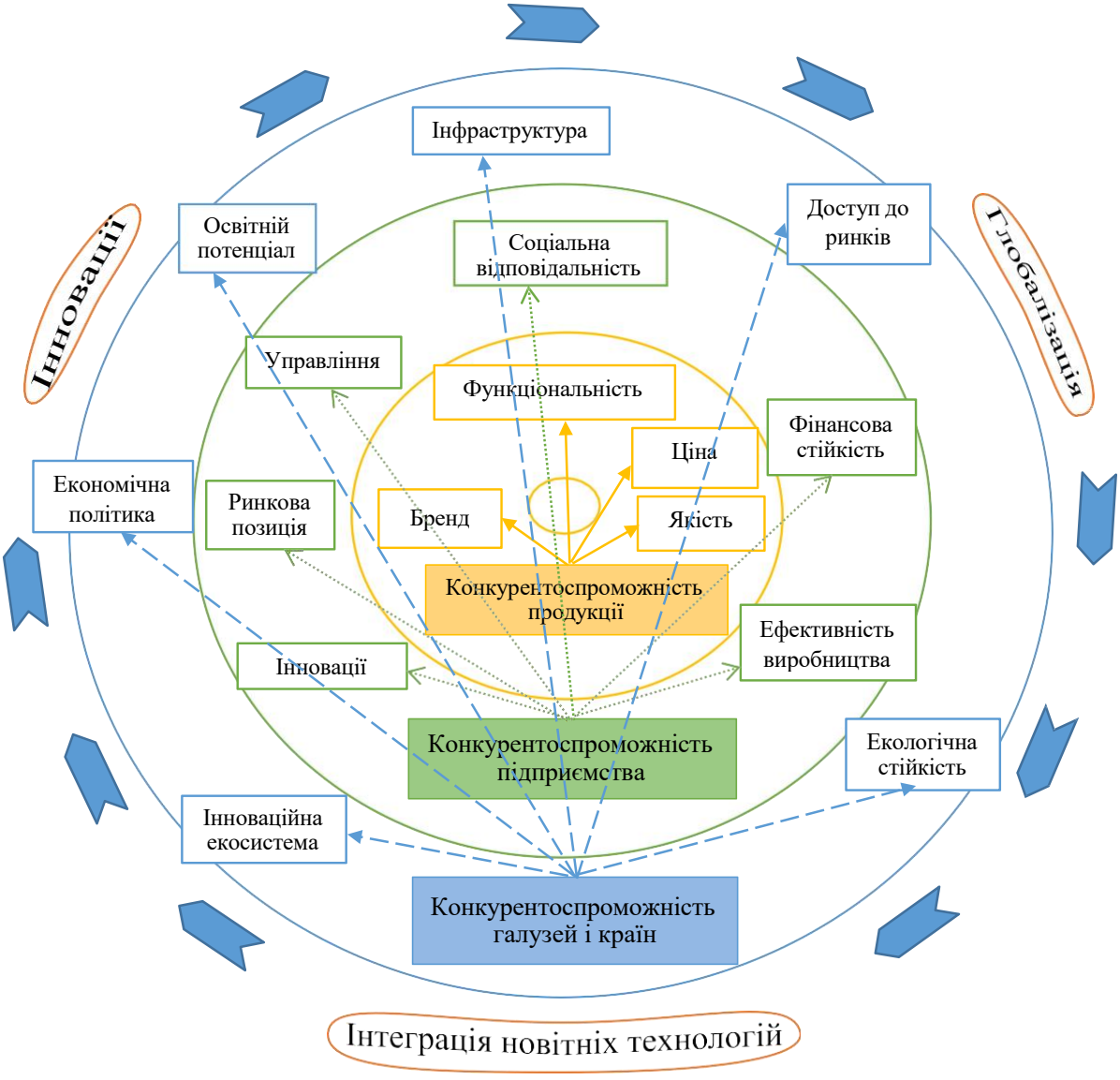


Рис.1.2. Еволюція поняття «конкурентоспроможність». *Розроблено автором*

Конкурентоспроможність продукції визначає її здатність зайняти лідерські ринкові позиції та забезпечує успішність підприємства. Вона залежить від якості,

ціни, інноваційності, маркетингової стратегії та рівня довіри споживачів. З розвитком економіки та глобалізації поняття конкурентоспроможності продукції стало частиною ширшої системи оцінки конкурентоспроможності підприємств, галузей і національних економік. Конкурентоспроможність продукції – це здатність товару або послуги успішно конкурувати на ринку завдяки поєднанню якісних, цінових та інноваційних характеристик, що відповідають потребам споживачів. Вона визначає, наскільки продукція приваблива порівняно з аналогами інших виробників.

Ключові фактори конкурентоспроможності продукції:

1 *Якість* – відповідність міжнародним та національним стандартам, функціональні характеристики, довговічність, надійність, відгуки споживачів та репутація бренду.

2. *Ціна* – співвідношення «ціна-якість» (цінова доступність для цільового сегмента), гнучкість цін, знижки, бонусні програми.

3. *Інноваційність* – використання новітніх технологій у виробництві, унікальні особливості продукту, що відрізняють його від конкурентів, відповідність сучасним трендам (екологічність, цифровізація, модульність тощо).

4. *Функціональність та дизайн* – зручність у використанні, привабливий зовнішній вигляд, адаптований до вподобань споживачів.

5. *Ринкова позиція та бренд* – впізнаваність і репутація компанії-виробника. маркетингова стратегія (просування, реклама, PR), довіра споживачів, відгуки та лояльність клієнтів.

Рівень підприємства відображає фактори, що безпосередньо впливають на успішність окремої компанії:

1. *Фінансова стійкість* – здатність підприємства витримувати економічні коливання та ефективно управляти ресурсами.

2. *Управління* – стратегічний менеджмент, система прийняття рішень, корпоративне управління.

3. *Ринкова позиція* – частка ринку, впізнаваність бренду, конкурентні переваги.

4. *Ефективність виробництва* – оптимізація витрат, продуктивність, технологічний рівень.

5. *Інновації* – впровадження нових продуктів, послуг, бізнес-моделей.

6. *Соціальна відповідальність* – вплив компанії на суспільство, екологічна та етична відповідальність.

Конкурентоспроможність галузей і країни, як ефективність економічних систем вищого ієрархічного рівня, являє собою продуктивність окремих секторів, рівень інноваційної діяльності.

Галузевий рівень узагальнює, агрегує і сукупну конкурентоспроможність цілих секторів економіки, що зазнає впливу наступних чинників:

1. *Інноваційна екосистема* включає умови для розвитку інновацій у галузі. В будівництві її формування здійснюється через сучасні технології будівництва, інструменти цифрового проєктування, використання інноваційних будівельних матеріалів, співпрацю з науково-дослідними установами і університетами. При цьому розвиток інновацій сприяє зростанню продуктивності будівельних підприємств, скороченню термінів виконання проєктів та поліпшенню якості будівництва.

2. *Екологічна стійкість* виявляється зменшенням впливу галузі на довкілля та рівнем адаптації до екологічних стандартів. При цьому екологічна стійкість передбачає використання енергеефективних технологій, зменшення обсягів будівельних відходів, а також дотримання сучасних екологічних стандартів

3. *Інфраструктура,* що характеризується наявністю логістики, зв’язку, виробничих потужностей, необхідних для ефективної діяльності підприємств. У будівництві важливу роль відіграє транспортна та виробнича інфраструктура, а також енергетика. Вони забезпечують своєчасне постачання палива та матеріалів на об’єкти і можливість до реалізації великих інвестиційних програм.

4. Доступ до ринків, який у свою чергу містить три складових: рівень конкуренції, регуляторні умови, експортний потенціал. Доступ до ринків визначається умовами участі підприємств у державних і приватних будівельних проєктах, прозорістю процедур публічних закупівель, наявністю сприятливого регуляторного середовища та можливістю виходу на міжнародні ринки будівельних послуг.

Національна конкурентоспроможність формується на основі загальнодержавної політики, макроекономічних показників та глобальних тенденцій, визначальний вплив у середній і довгостроковій перспективі належить наступним двом детермінантам:

1. *Економічна політика* – державне регулювання, інвестиційний клімат, податкова та монетарна політика.

2. Освітній потенціал – якість освіти, підготовка кваліфікованих кадрів, розвиток науки та досліджень.

Дослідженням конкурентоспроможності будівельних підприємств знаходиться у фокусі уваги багатьох українських й зарубіжних вчених, які зосереджували увагу на специфіці цієї галузі (табл. 1.2-1.3). Серед них: Тарнавська Н.П. [167], яка вивчала конкурентоспроможність підприємств у різних галузях економіки, включаючи будівельну, з акцентом на системний підхід; Волик С.В. [15], що аналізував структуру пріоритетів для побудови систем управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств; Лич В.М., який досліджував конкурентоспроможність будівельних підприємств з точки зору їх здатності ефективно використовувати конкурентні переваги в ланцюгу створення цінності [28]; Амоша О.І., який присвятив свої праці аналізу проблеми конкурентоспроможності промислових і будівельних підприємств у контексті модернізації економіки [169]; Ілляшенко О.В., що зосередила увагу на розробці інноваційних підходів до підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств [171]; Кузьмін О.Є., який вивчав методи оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі в умовах нестабільного ринку [183]; Григор'єва Т.І., що розглядала стратегічні аспекти

забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на регіональних ринках [185]; Газукін А.О., який вивчав вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній [186]; Благодир Т.В., що досліджував питання управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств у контексті змінного ринкового середовища) [187]; Окландер Т.О. та Саламаха П.І. займались розробкою методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств [41]; Фісуненко П.А. розглядав питання формування та управління системою маркетингових комунікацій на ринку нерухомості [108]; Загорецька О.Я. досліджувала вплив сучасних цифрових технологій і систем управління проєктами на конкурентоспроможність будівельних підприємств [193, 194].

Таким чином, вищезгадані дослідники зосереджувалися на різних аспектах конкурентоспроможності будівельних підприємств: стратегічному управлінні, інноваціях, впливі зовнішніх факторів, що сприяло формуванню ґрунтовної бази для оцінки та покращення їхньої діяльності.

Разом з тим в аспекті конкурентоспроможності підприємств будівництва особливої уваги заслуговують роботи науковців з інших країн світу (табл. 1.2), праці яких утворюють фундаментальний базис сучасного регулювання конкурентних відносин.

Франсуа Кене розглядав конкурентоспроможність крізь призму ідеї природного порядку та економічної рівноваги, де ключову роль відіграє мінімальне втручання держави і гармонійна взаємодія суспільних класів, тоді як Антуан Огюстен Курно змістив акцент у бік аналізу ринкових структур і поведінки підприємств у конкурентному середовищі [4, 5, 6, 7]. Таким чином, конкурентоспроможність починає розглядатися як результат динамічної взаємодії суб’єктів ринку.

Йозеф Шумпетер [10] зробив значний внесок, запропонувавши концепцію «творчого руйнування», де інновації виступають рушійною силою економічного розвитку, а підприємницька ініціатива та здатність до інновацій стають ключовими факторами формування конкурентних переваг [8, 11].

Сучасні підходи, представлені Майклом Портером [31, 32, 39, 40] і дослідженнями Дж. Ферраса, Д. Купфера і Л. Хагенойєра [9], розглядають

конкурентоспроможність як комплексне багатовимірне явище, акцентуючи увагу на ролі інноваційного потенціалу, ефективного управління, державної політики та інфраструктури, що забезпечують здатність економічних систем адаптуватися до ринку.

Таблиця 1.2.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Ключові ідеї	Основні фактори
Франсуа Кене [4,5]	Конкурентоспроможність базується на продуктивності сільського господарства. Важливі фактори: продуктивність землі, економічна рівновага, природний порядок, експорт аграрної продукції.	Земля як основне джерело багатства, мінімальне втручання держави, гармонія економічних класів.
Антуан Огюстен Курно [6,7]	Аналіз ринкових структур, модель олігополії, взаємозв'язок попиту та пропозиції, адаптація до ринкових умов.	Раціональне використання ресурсів, максимізація прибутку, реакція на конкурентів.
Йозеф Шумпетер [10]	Теорія "творчого руйнування". Інновації є ключовим рушієм конкурентоспроможності. Конкуренція не є статичною, а динамічною, базується на впровадженні нових продуктів, технологій, ринків.	Впровадження нових технологій, продуктів, методів виробництва, інновації, підприємницька ініціатива, динамічність, структурні зміни ринків.
Майкл Портер [31, 32]	Модель "діамант конкурентоспроможності": факторні умови, умови попиту, підтримуючі галузі, стратегія та конкуренція підприємств. Інновації як основа конкурентних переваг.	Інновації як джерело переваг, стратегічні фактори, наявність ресурсів, інноваційний розвиток, внутрішня конкуренція, інтеграція суміжних галузей, специфіка внутрішнього попиту.
Феррас, Купфер і Хагенойєр [9]	Конкурентоспроможність як багатовимірна категорія, що включає бізнесові, структурні та системні фактори. Підкреслюється важливість адаптації до умов ринку та стратегічного управління.	Інноваційний потенціал, ефективність управління, державна політика, доступ до ринків, інфраструктурна підтримка.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [4, 5, 6, 7, 9, 10, 31, 32]

Як свідчать результати теоретичного узагальнення, світова наукова думка здолала шлях від ресурсної концепції до інноваційної політики за належного державного стимулювання.

В табл. 1.3 виявлено істотні ознаки авторських підходів до визначення

ознак конкурентоспроможності в будівництві. Як свідчить узагальнення, теоретичні погляди дуже різноаспектні, вони враховують і внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, проте спільним для більшості підходів є наголос на необхідності впровадження інновацій як до основних, так і до забезпечувальних бізнес-процесів.

Таблиця 1.3

Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність» в працях українських вчених

Українські вчені	Вивчення специфіки конкурентоспроможності в будівельній галузі: стійкість до змін, адаптивність, використання інновацій, управління ресурсами.	Системний підхід, цифровізація, стратегічний менеджмент.
Волик С.В. [15]	Визначив підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств: поведінковий, структурний, функціональний. Акцентував увагу на адаптації підприємств до ринкових умов.	Інноваційна діяльність, ресурсний підхід, гнучкість управління, використання ринкових можливостей.
Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б.. [173]	Комплексне визначення конкурентоспроможності: система управління, якість продукції, фінансова стабільність, інновації, ефективне використання ресурсів, логістика, сервіс, імідж.	Якість та асортимент продукції, інноваційність, імідж, фінансова стійкість, управління персоналом.
Бєлєнкова О.Ю. [33, 34]	Стратегічна конкурентоспроможність: інтеграція принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси. Врахування екологічних, соціальних і економічних аспектів.	Сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, адаптивність до ринкових умов.
І.В. Новикова [36]	Розділяє реальну та потенційну конкурентоспроможність. Реальна – це конкурентний статус, потенційна – сукупний конкурентний потенціал, що включає кадровий, інноваційний, інформаційний та інші потенціали.	Конкурентний потенціал, стратегічні ресурси, маркетинг, інформаційні та інноваційні підходи.
Цигенко А.Ю. [37]	Конкурентоспроможність як здатність будівельних підприємств зберігати позиції на ринку, розвивати інновації, підтримувати бренд.	Інновації, ефективне використання ресурсів, управління брендом, стратегічна стійкість.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [15, 33,34,36, 37, 173]

Бєлєнкова О.Ю. [33, 34] досліджувала поняття «стратегічна конкурентоспроможність будівельного підприємства», «сталий розвиток підприємств будівництва» та «суспільно відповідальний девелопмент», що сприяють поглибленню логічних зв'язків між процесами та явищами сталого розвитку будівельного підприємства та формуванню теоретично-понятійного апарату економіки будівництва. Нові наукові течії, на нашу думку, будуть формуватись у подібному напрямку.

Стратегічну конкурентоспроможність будівельного підприємства у праці [35] запропоновано розглядати як адаптивну систему управління, здатну забезпечити довгострокові конкурентні переваги через впровадження принципів сталого розвитку в фінансову, інвестиційну та операційну діяльність на всіх етапах будівництва, а також при побудові внутрішніх бізнес-процесів і взаємодії зі стейкхолдерами. У такому контексті «сталий розвиток підприємств будівництва» визначається як нова ідеологічна платформа для формування конкуренції серед учасників інвестиційно-будівельного процесу, а «суспільно відповідальний девелопмент» – як концептуальна основа для розвитку будівництва, що ґрунтується на усвідомленні економічних, соціальних і екологічних наслідків для інвесторів нерухомості, інших стейкхолдерів, населення, суспільства в цілому та навколишнього середовища.

Новикова І.В. у своїй праці [36] визначає конкурентоспроможність будівельного підприємства як відносну величину, що характеризує реальну та потенційну можливість підприємства в умовах існуючого ринку проектувати, виробляти та продавати товари (роботи, послуги), які за значущими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. При цьому підприємство повинно мати можливість досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона також вважає важливим розрізняти реальну та потенційну конкурентоспроможність підприємства. Реальна конкурентоспроможність оцінюється через частку ринку, яку підприємство займає порівняно з основними конкурентами. Враховуючи це, реальну конкурентоспроможність пропонується позначити терміном

«конкурентний статус підприємства». Потенційна конкурентоспроможність, в свою чергу, визначається сукупним конкурентним потенціалом підприємства, який включає кадровий, інтелектуальний, організаційний, інформаційний, виробничий, технологічний, фінансовий, інвестиційний, маркетинговий та інноваційний потенціали. Ці потенціали є взаємопов'язаними і взаємопроникними, утворюючи синергію всієї системи потенціалів підприємства. Для забезпечення цієї взаємодії автором дослідження [36] пропонується ввести термін «сукупний конкурентний потенціал підприємства», що слід трактувати як рівень потужності та здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення своєї конкурентоспроможності та відтворення її в майбутньому. Особливу увагу Новикова І.В. приділяє групі потенціалів, що складається з маркетингового, інноваційного, інтелектуального та інформаційного потенціалів, оскільки саме вони визначають конкурентоспроможність будівельного підприємства. Ця група потенціалів, на думку автора, дозволяє підприємству здобувати та утримувати конкурентні переваги, тому вона виділяється як стратегічна.

Цигенко А.Ю. сформулювала узагальнююче визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств як здатність підприємства будівельної галузі зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції, ефективно використовуючи наявні ресурси, розвиваючи та впроваджуючи інновації, а також підтримуючи високий рівень свого бренду [37].

Як свідчать дані, наведені в табл. 1.2 –1.3, більшість науковців трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно використовувати власні конкурентні переваги, посідати вигідні ринкові позиції та максимально задовольняти потреби споживачів за умови раціонального використання наявних ресурсів.

Стосовно будівельних підприємств, їх конкурентоспроможність можна розглядати як фактичну та потенційну здатність будівельних компаній здійснювати проєктування, зведення і введення в експлуатацію об’єктів

нерухомості та іншої будівельної продукції, яка за своїми ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів.

Водночас рівень конкурентоспроможності визначається, з одного боку, якісними характеристиками новобудови, її функціональністю, надійністю та сучасністю застосованих технологій, а з іншого – економічними параметрами реалізації будівельного проєкту, зокрема рівнем витрат, ціною та ефективністю використання ресурсів.

Окрім цього, на рівень конкурентоспроможності будівельної продукції впливають такі чинники, як якість передпродажного та післяпродажного обслуговування, ефективність рекламної діяльності, репутація та імідж компанії-виробника. Важливу роль також відіграють тенденції моди на ринку нерухомості, загальна кон'юнктура ринку, а також коливання попиту на будівельні об'єкти.

В умовах інтенсивної цифровізації економіки та використання інструментів нейролінгвістичного програмування підприємства поступово відходять від традиційних підходів до простого задоволення наявного попиту споживачів, дедалі більше орієнтуючись на його формування. Сучасні стратегії розвитку компаній спрямовуються не лише на реагування на існуючі потреби ринку, а й на їхнє попереднє конструювання – своєрідну підготовку потенційних споживачів до майбутнього придбання продукції чи послуг. Для цього активно використовуються інструменти маркетингового консалтингу, брендингу та інші комунікаційні технології.

Подібні процеси характерні і для будівельного ринку, де часто відбувається реалізація об'єктів, які ще не мають завершеної матеріальної форми або перебувають на стадії будівництва і не введені в експлуатацію. У таких умовах конкурентна боротьба фактично ведеться за потенційного споживача, який через об'єктивні причини не має можливості повною мірою оцінити якість майбутнього об'єкта. Тому вирішальну роль у прийнятті рішення відіграють репутація компанії, бренд і торговельна марка.

З огляду на це, для будівельної галузі конкурентоспроможність означає не лише здатність підприємства використовувати наявні конкурентні переваги, а й уміння ефективно формувати та реалізовувати ланцюг створення цінності. Такий ланцюг розглядається як узгоджена система видів діяльності, що формують додану вартість – від постачання сировини та ресурсів для виробництва до створення кінцевого продукту, його передачі споживачу та подальшого обслуговування. За концепцією М. Портера, ланцюг створення цінності виступає одним із ключових інструментів аналізу та діагностики конкурентних переваг підприємства, що дозволяє визначити шляхи їх формування та забезпечити їх стійкість у довгостроковій перспективі [29, 30, 31, 32].

Незважаючи на значну теоретичну базу щодо управління мікроекономічними системами, спостерігається недостатній рівень наукових досліджень, присвячених вивченню сутності та особливостей формування конкурентоспроможності будівельних підприємств. Особливої уваги потребують питання розробки механізмів створення такої конкурентоспроможності, яка б забезпечувала стійкість будівельних підприємств до сучасних викликів у контексті цифровізації економіки [38].

Отже, можна запропонувати уточнене визначення конкурентоспроможності будівельного підприємства як його здатності в існуючих умовах використовувати свої конкурентні переваги в усьому ланцюгу створення цінності і займати найвигідніше ринкове положення та забезпечувати формування та максимальне задоволення потреб споживачів у якісних будівельно-монтажних роботах та будівельній продукції, оптимально використовуючи при цьому наявні ресурси.

Змістовний аналіз підходів до трактування терміна «конкурентоспроможність підприємства», запропонованих більшістю учених-економістів (табл. 1.2 – 1.3), дає змогу встановити її тісний зв’язок із конкурентоспроможністю продукції та фінансовою стійкістю підприємства. Очевидно, що в сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності

підприємств значною мірою зумовлюється насамперед конкурентоспроможністю виробленої ними продукції.

Конкурентоспроможність підприємства формується через створення та реалізацію конкурентних переваг у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Ці переваги, як правило, ґрунтуються на тих самих чинниках, що й конкурентоспроможність продукції або послуг, що свідчить про їхню тісну взаємозалежність (рис. 1.3). Водночас доцільно розширити трактування конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу не лише на характеристиках кінцевої продукції, а й на формуванні конкурентних переваг на всіх етапах ланцюга створення цінності.

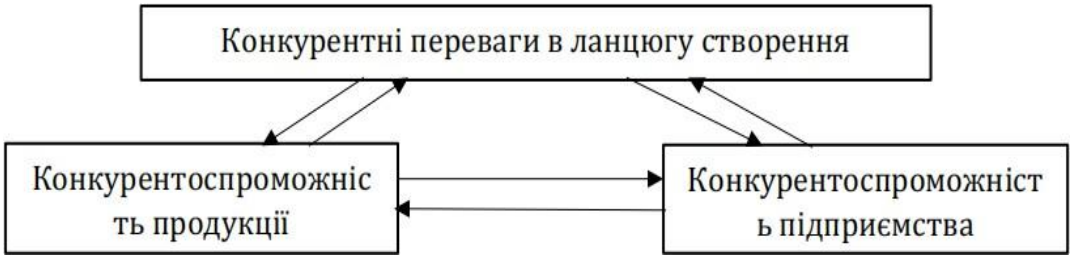


Рис. 1.3. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства і продукції. *Розроблено автором*

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на результативній господарській діяльності, що досягається завдяки підвищенню продуктивності праці, раціональному використанню ресурсів та реалізації ефективної маркетингової стратегії в умовах конкретного конкурентного ринку. Водночас низка науковців розглядає конкурентоспроможність як результат безперервної інноваційної діяльності підприємства та ефективного використання людського капіталу.

У цьому контексті показовим є твердження М. Портера [17], відповідно до якого конкурентоспроможність національної економіки визначається здатністю підтримувати продуктивність праці на вищому рівні порівняно з конкурентами завдяки постійному впровадженню інновацій. Такі інновації можуть мати різний

характер – від впровадження нової техніки, механізмів і комплексних технологічних рішень до інформаційних, соціальних і управлінських нововведень. Саме управлінські інновації створюють умови для найбільш ефективного використання інших видів новацій і досягнення високих показників продуктивності.

У процесі підвищення конкурентоспроможності важливе значення мають не лише професійні знання та навички працівників, але й так звані «м'які компетенції». До них відносять широкий світогляд, здатність до критичного та аналітичного мислення, комунікаційні навички, розвиток професійних контактів (нетворкінг), уміння управляти конфліктами, формувати ефективні команди, адаптивність, лідерські якості, тайм-менеджмент, стресостійкість, самоконтроль, емпатію та емоційний інтелект.

Сучасні дослідники підкреслюють, що в умовах становлення економіки інноваційно-інтелектуального типу саме людський капітал, а не матеріальні ресурси чи виробниче обладнання, виступає ключовою основою конкурентоспроможності підприємства, його економічного зростання та підвищення ефективності діяльності (рис.1.4). Такий підхід пов'язаний із розумінням сутності конкурентних переваг, які формуються передусім завдяки унікальності продукції, її нижчій ціні або вищій якості, а також наявності додаткових сервісів і супутніх товарів, що підвищують цінність пропозиції для споживача навіть за однакового рівня цін із конкурентами.

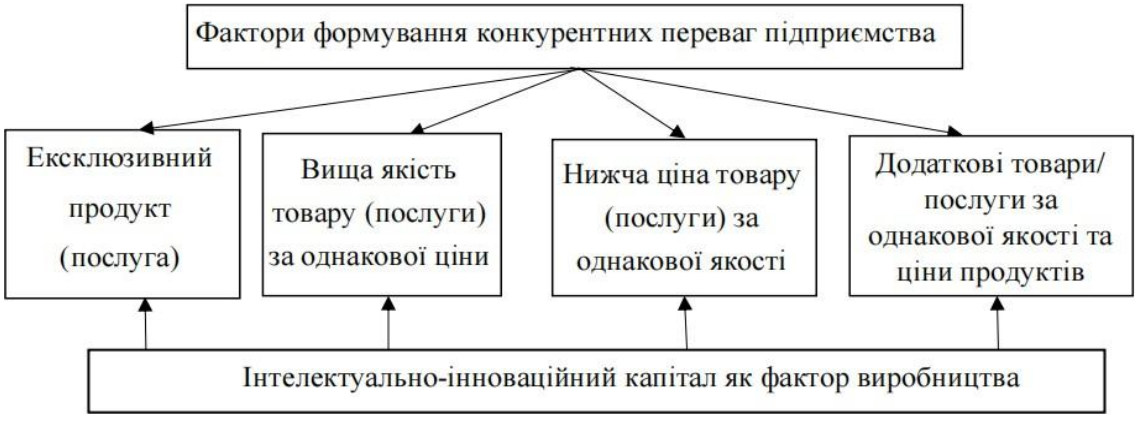


Рис. 1.4. Вплив інтелектуально-інноваційного капіталу на формування конкурентних переваг підприємства. *Розроблено автором на основі [39, 40].*

На основі теоретичних досліджень управління підприємствами важливо розробити механізми, що забезпечать стійкість будівельних компаній перед сучасними викликами. Це включає впровадження нових технологій, адаптацію до ринкових умов, оптимізацію внутрішніх процесів та розвиток стратегічних альянсів. Такий підхід сприятиме створенню довгострокових конкурентних переваг і зміцненню позицій підприємств у галузі.

Для забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, будівельні підприємства повинні активно інвестувати в інновації, новітні технології, зокрема в автоматизацію та створення розробок на основі штучного інтелекту, а також мати стратегії, що сприяють їх адаптації до змін у глобальному середовищі та внутрішніх процесах.

1.2. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності учасників будівництва.

Аналізуючи сутність конкурентоспроможності підприємства та його продукту, варто наголосити: більшість дослідників розглядають цей показник як динамічну характеристику, що проявляється виключно у порівнянні з іншими гравцями ринку. Отже, успішність продукції – це величина відносна, а не стабільна, оскільки її можна оцінити лише через зіставлення з аналогічними пропозиціями конкурентів однієї галузі або напрямку діяльності. Певна компанія може демонструвати лідерські позиції в одних обставинах, проте виглядати значно слабше в інших – наприклад, при виході на міжнародну арену.

Загальний успіх організації тісно пов'язаний із рівнем розвитку відповідної галузі, регіональними особливостями та станом національної економіки України, які спільно формують конкурентне середовище. Саме це середовище диктує правила гри та характер взаємодії між бізнесом. Варто зауважити, що у будівельній сфері створення повноцінного конкурентного ринку ускладнюється через специфіку державного нагляду, покликаного гарантувати безпеку об'єктів.

Ця галузева особливість випливає з унікальності самого будівельного продукту та складного нормативного регулювання. До того ж, галузь вирізняється високими бар'єрами входу: значна капіталомісткість процесів, і технологічні складнощі, особливо при реалізації типових проєктів. Більшість компаній тут обирають або віолентну стратегію (акцент на масштабах будівництва якісного житла за доступною ціною), або комутантну (орієнтація на індивідуальний підхід та унікальність рішень).

Цікаво, що посилити конкурентні позиції за допомогою інновацій у будівництві часто заважає природний консерватизм та інерційність галузі. Таке повільне впровадження нових технологій пояснюється насамперед складністю та тривалістю оновлення нормативної бази. Це цілком виправдано: будь-яка помилка в проєкті чи технології будівництва несе пряму загрозу життю людей. Тому всі роботи мають суворо відповідати ДСТУ, а відповідальність за їхню актуалізацію та дотримання безпеки лягає на плечі проєктувальників, наукових установ і забудовників.

З погляду техніко-економічних показників, будівництво суттєво відрізняється від інших сфер економіки через особливий характер самого продукту, специфіку залучення та повернення інвестицій, а також унікальні виробничі цикли. До того ж, у часи дефіциту коштів – під час криз, воєн чи надзвичайних станів – компанії часто фінансують інновації за залишковим принципом, зосереджуючись на виживанні та екстенсивному зростанні. Нарешті, не варто забувати про критичний фактор часу. Зведення об'єкта триває роками, тому реально оцінити його конкурентну спроможність можна лише після завершення робіт і порівняння кінцевого результату з успіхами конкурентів [41].

Аналіз конкурентоспроможності компанії передбачає визначення факторів, які формують ставлення споживачів до підприємства та його продукції. Компанія є конкурентоспроможною, якщо вона здатна протистояти конкуренції за допомогою товарів і послуг, які відповідають вимогам споживачів (якість, ціна, інновації та різно манітність). Конкурентоспроможність можлива

лише за умови наявності у фірми конкурентної переваги, яка полягає у створенні цінності для споживачів, а також у стратегіях просування, якому конкурентне середовище може сприяти чи обмежувати [42, 43, 44, 45, 46, 47, 48]

Успіх будівельного підприємства залежить від здатності ефективно використовувати внутрішні ресурси (кадри, технології, фінанси) та адаптуватися до зовнішніх змін (ринкові тренди, законодавчі нововведення).

Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А. та Яковенко Т.І. у своїй науковій праці [43] розглядають найбільш актуальні, на їхню думку, підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що широко застосовуються в науковій літературі. Автори детально аналізують переваги та недоліки кожного з методів, акцентуючи увагу на їхній практичній застосовності та обмеженнях (табл.1.4).

Для забезпечення конкурентоспроможності будівельне підприємство повинно постійно вдосконалювати внутрішні процеси, впроваджувати сучасні технології, а також своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій та довгострокового розвитку.

Дяченко Т.О. та Сєдой В.Г. у своїй роботі [42] пропонують класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності на три основні групи: матричні методи, індексні методи, графічні методи.

Окландер Т.О. та Саламаха П.І. [41] визначають кілька методів оцінки конкурентоспроможності, які, на їхню думку, є найбільш доцільними для будівельних підприємств, серед яких виділяють SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз п’яти сил Портера, методи життєвого циклу продукції та оцінки фінансової ефективності. Кожен з методів має свої сильні та слабкі сторони, що потребує їхнього комплексного застосування залежно від специфіки діяльності будівельного підприємства та цілей оцінки.

На основі аналізу пропонуємо доповнити наведений перелік методів, виділивши ті, які враховують специфіку будівельних підприємств, таких як тривалість проектів, залежність від зовнішніх умов, використання ресурсів та необхідність адаптації до динамічних ринкових умов.

Таблиця 1.4

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [43]

Метод	Зміст	Переваги	Недоліки
Аналіз портфеля продукції (Product Portfolio Analysis)	метод допомагає визначити конкурентну позицію фірми на ринку шляхом аналізу її продуктового портфеля	простота та зрозумілість	може бути обмеженим та неповним, оскільки не враховує всі аспекти діяльності компанії
SWOT-аналіз (SWOT Analysis)	дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими стикається фірма	допомагає виявити конкурентні переваги та проблемні аспекти бізнесу	може бути суб'єктивним та необ'єктивним, особливо якщо його проводить одна людина або група
Аналіз балансу зацікавлених сторін (Stakeholder Balance Analysis)	оцінює рівень задоволеності зацікавлених сторін, таких як клієнти, постачальники, інвестори тощо, та їх вплив на фірму	дозволяє враховувати різні інтереси та потреби різних груп	може бути складним у виконанні та інтерпретації результатів
Порівняльний аналіз (Benchmarking)	полягає в порівнянні ефективності та результатів фірми з її конкурентами або лідерами галузі	допомагає виявити найкращі практики та недоліки	може бути складним у знаходженні адекватних точок порівняння та отриманні доступу до необхідних даних
Анкетування та опитування	збір інформації через анкети або опитування від споживачів, конкурентів та інших сторін	дозволяє отримати прямі відгуки та оцінки від учасників ринку	може бути складним у плануванні та аналізі результатів опитування
Кількісний аналіз	використання математичних моделей та статистичних методів для оцінки конкурентоспроможності.	об'єктивність та структурованість	вимагає великої кількості даних та експертної обробки
Експертні оцінки	залучення експертів для оцінки конкурентоспроможності з різних сфер.	надає доступ до глибинного експертного знання	може бути витратним у часі та ресурсах на залучення експертів
Аналіз фінансових показників	використання фінансових даних для оцінки фінансової стабільності та управлінської ефективності	дозволяє оцінити фінансову потужність та ефективність управління	обмежений у врахуванні нефінансових аспектів бізнесу

Розроблено [43]

Пропозиції щодо методів оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств (табл. 1.5):

1. Інтегрований метод оцінки конкурентоспроможності. Цей підхід поєднує індексні методи (для отримання кількісних оцінок) із графічними (для

візуалізації результатів), що дозволяє комплексно оцінити як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства [39].

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства [38-43]

Метод	Зміст	Переваги	Недоліки
Інтегрований метод оцінки	Поєднання індексних та графічних методів для отримання кількісних оцінок і їх візуалізації.	Комплексність, врахування фінансових і нефінансових аспектів.	Складність реалізації, потреба в великому обсязі даних.
SWOT-аналіз із кількісною оцінкою	Доповнення традиційного SWOT-аналізу зважуванням факторів за їхньою важливістю.	Об'єктивність, придатність для стратегічного планування.	Потребує експертних оцінок, можливість суб'єктивізму в оцінках ваги факторів.
Метод порівняльного аналізу	Порівняння ефективності використання ресурсів, інновацій та фінансових показників із конкурентами.	Виявлення кращих практик, можливість адаптації досвіду конкурентів.	Складність доступу до релевантних даних конкурентів.
Метод життєвого циклу проектів	Аналіз конкурентоспроможності на різних етапах життєвого циклу будівельних проектів.	Придатність для оцінки довгострокових проектів.	Обмежене застосування до короткострокової діяльності або операцій.
Матричні методи (адаптовані)	Використання адаптованих матриць, таких як матриця Портера або BCG, з урахуванням галузевої специфіки.	Простота візуалізації, стратегічний підхід до аналізу.	Не враховують всіх факторів конкурентоспроможності, потребують адаптації під галузь.
Метод сценарного аналізу	Оцінка конкурентоспроможності в межах кількох сценаріїв розвитку ринку (оптимістичний, песимістичний, реалістичний).	Врахування невизначеності ринкових умов, допомагає адаптувати стратегію до можливих змін.	Потребує високого рівня експертності, залежить від точності припущень.
Оцінка на основі цифрових індикаторів	Врахування ступеня впровадження інформаційних технологій, автоматизації процесів і використання інновацій у будівництві.	Відображає рівень цифрової трансформації підприємства, актуальність для сучасного ринку.	Потребує якісних даних про цифровізацію та її вплив на конкурентоспроможність.

Узагальнено автором

2. SWOT-аналіз із кількісною оцінкою. Доповнення традиційного SWOT-аналізу кількісними показниками (наприклад, зважування факторів за їхньою важливістю) дозволяє зробити результати більш об’єктивними та придатними для подальшого стратегічного планування.

3. Метод порівняльного аналізу на основі бенчмаркінгу. Цей метод доцільно застосовувати для оцінки ефективності використання ресурсів, інновацій та фінансових показників. Для будівельних підприємств важливо порівнювати дані з конкурентами в регіональному контексті та враховувати специфіку галузі.

4. Метод аналізу життєвого циклу проектів. Враховуючи, що будівельні підприємства працюють із довгостроковими проектами, оцінка їхньої конкурентоспроможності може бути ефективною на основі життєвого циклу проектів, включаючи стадії планування, будівництва, експлуатації та утилізації.

5. Матричні методи з урахуванням галузевої специфіки. Використання адаптованих матриць, таких як матриця Портера або BCG, із врахуванням змін у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, екологічні ризики) та внутрішніх факторів (ресурсна база, кадровий потенціал).

6. Метод сценарного аналізу. Для будівельних підприємств доцільно проводити оцінку конкурентоспроможності в межах кількох сценаріїв розвитку ринку, включаючи оптимістичний, песимістичний та реалістичний.

7. Оцінка на основі цифрових індикаторів. У контексті цифровізації галузі важливо враховувати показники, що відображають ступінь впровадження інформаційних технологій, автоматизації процесів та використання інноваційних рішень у будівництві [49, 50]

Оцінка конкурентоспроможності будівельного підприємства передбачає застосування комплексного підходу, що охоплює різні рівні, методи та критерії аналізу. Це дозволяє всебічно дослідити позиції підприємства на ринку та розробити ефективні стратегії його розвитку.

Дяченко Т.О. та Сєдой В.Г. у своїй роботі [42] запропонували алгоритм послідовних дій для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо основні етапи цього процесу:

І етап передбачає визначення кола підприємств-конкурентів. Конкурентоспроможність оцінюється шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності досліджуваного підприємства із обраною групою конкурентів.

На ІІ етапі проводиться детальний збір даних про конкурентів.

ІІІ етап передбачає формування системи оціночних показників. Виходячи з теоретичних основ оцінювання конкурентоспроможності, а також враховуючи зібрану інформацію, формується перелік ключових критеріїв та показників оцінювання. Ці показники можуть охоплювати: виробничу діяльність, фінансову діяльність, кадрову роботу, комерційну діяльність, організаційну та управлінську діяльність.

На ІV етапі проводиться аналіз зібраної інформації та розрахунок підсумкової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [42].

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності, запропонований Дяченком Т.О. та Сєдим В.Г., має свої сильні сторони, однак, на нашу думку, він не позбавлений певних недоліків. Наприклад, збирання повної, достовірної та актуальної інформації про діяльність конкурентів може бути складним завданням. Деякі дані можуть бути закритими або неточними. Також, на нашу думку, алгоритм більше орієнтований на аналіз поточного стану, ніж на прогнозування майбутніх змін у конкурентному середовищі. Недостатньо уваги приділено врахуванню змін зовнішнього середовища, не враховуються ризики, які можуть впливати на конкурентоспроможність (наприклад, економічні кризи, воєнні конфлікти, перебої в постачанні матеріалів тощо). У сучасному ринковому середовищі інновації, цифровізація та технологічна адаптація є ключовими факторами конкурентоспроможності. Алгоритм не повністю охоплює ці аспекти.

На нашу думку, запропонований авторами алгоритм можна вдосконалити, доповнивши його такими елементами: врахування інноваційних та ризикових аспектів, застосування сучасних цифрових інструментів для автоматизації збору й обробки даних, а також впровадження динамічних методів аналізу, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Згідно з працею [39], першим етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є чітке формулювання цілей, які визначають напрям подальшого аналізу та розробки стратегій. До основних цілей оцінювання конкурентоспроможності підприємства, на думку автора [39], належать:

1. Визначення поточного рівня конкурентоспроможності.
2. Виявлення сильних та слабких сторін підприємства.
3. Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності.
4. Моніторинг змін у конкурентному середовищі.

Погоджуючись із попередньою думкою автора, зазначимо, що чітке формулювання цілей оцінки є ключовим етапом у створенні ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Така оцінка слугує важливим інструментом для всебічного аналізу поточного стану підприємства, виявлення його проблемних аспектів та розробки дієвих заходів для посилення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій.

Зважаючи на широкий перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства, її можна розглядати як інтегральну характеристику підприємства, яка характеризує відносний по відношенню до конкурентів ступінь конкурентної переваги, що визначається в динаміці та служить для оцінки успішності фінансово-господарської діяльності.

Ключовим фактором є технологічний розвиток, включно з впровадженням сучасних рішень, таких як цифровізація, автоматизація та штучний інтелект. Ці технології сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню точності та швидкості виконання робіт, що надає значні конкурентні переваги.

Водночас глобальні тренди, такі як глобалізація, зміни у ланцюгах постачання та геополітична нестабільність, формують нові виклики для українських будівельних компаній. Зокрема, зміни у міжнародній торгівлі, зростання витрат на транспортування та постачання матеріалів можуть суттєво впливати на їхню конкурентоспроможність.

Одним із критично важливих аспектів є здатність будівельного підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, особливо в умовах економічних криз, військових конфліктів чи інших непередбачуваних ситуацій. Адаптація передбачає наявність ефективної стратегії, яка дозволяє швидко реагувати на зміни й зберігати стійкість у нестабільному середовищі.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства існує низка методів, які дозволяють здійснити комплексний аналіз.

Дяченко Т.О. та Сєдой В.Г. у своїй роботі [42] пропонують класифікацію цих методів на три основні групи (рис.1.5):

1. *Матричні методи*. До цієї групи належать: матриця «Бостонської консалтингової групи» (BCG), матриця І. Ансоффа, матриця “McKinsey”, матриця “Shell”, матриця конкурентних стратегій М. Портера, а також матриця А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда і матриця Хофера – Шендлера. Ці методи базуються на маркетинговому оцінюванні діяльності підприємства, використовуючи двовимірні матриці. Вони будуються за принципом координатної системи, де по осі абсцис і ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, які мають прямий взаємозв’язок і впливають один на одного.

2. *Індексні методи*. Ця група включає такі підходи, як: метод визначення конкурентоспроможності продукції, метод теорії ефективної конкуренції, метод оцінки сили реактивної позиції, метод рівноваги фірми та галузі, метод інтегральної оцінки і метод бенчмаркінгу. Індексні методи дозволяють отримати кількісні показники конкурентоспроможності, що забезпечують глибокий аналіз ключових аспектів діяльності підприємства.

Рис.1.5. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств [42].

3. *Графічні методи*. До цієї групи належать: багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності та метод «профілів». Ці методи базуються на візуалізації даних у вигляді графіків і діаграм, що дає змогу зрозуміло представити результати аналізу й полегшує порівняння показників конкурентоспроможності підприємства [42].

У статті [40] наведено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які автори вважають ключовими:

- заснований на теорії ефективної конкуренції;

- анкетування;

- рейтингова оцінка;

- „еталону” (графічний метод);

- різниць;

- рангів;

- балів;

- матричні (метод Бостонської консультативної групи та метод „Привабливість-конкурентоспроможність” „McKincey” – „General Electric”, матриця Портера).

- SWOT – аналіз.

Ці методи, на думку авторів, дозволяють всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства та забезпечують основу для розробки стратегій розвитку й підвищення ефективності діяльності.

Окландер Т.О. та Саламаха П.І. [41] виділяють ці методи оцінки конкурентоспроможності, оскільки вони, на їхню думку, є найбільш доцільними для будівельних підприємств. Ці методи можуть змінюватися залежно від підходів, що застосовуються для аналізу ресурсів, ринкових умов, внутрішніх можливостей та стратегічних цілей підприємства. Розглянемо детальніше методи, запропоновані авторами, та їхні переваги й обмеження.

1. SWOT-аналіз. Автори вважають, що цей метод є корисним для початкової оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства, оскільки він дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози. Однак основними недоліками є відсутність кількісних показників і суб’єктивність аналізу, що може вплинути на об’єктивність висновків.

2. Бенчмаркінг. Цей метод використовується для порівняння окремих аспектів діяльності, наприклад, інновацій чи фінансової ефективності, із конкурентами. Він допомагає визначити напрями вдосконалення. Проте результати дослідження значною мірою залежать від доступності та точності інформації про конкурентів, а також вимагають значних зусиль для проведення.

3. Аналіз п’яти сил Портера. Цей підхід, на думку авторів, дозволяє будівельним підприємствам зрозуміти ринкові умови, включно із загрозами появи нових гравців або альтернативних матеріалів, що є важливим для

стратегічного планування. Недоліком методу є те, що він не враховує внутрішні ресурси та можливості підприємства.

4. Метод життєвого циклу продукції. Метод корисний для оцінки довгострокових проектів або будівельних рішень, оскільки дозволяє аналізувати конкурентоспроможність продукції на різних етапах її життєвого циклу. Однак його застосування є обмеженим, оскільки він не охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

5. Метод оцінки фінансової ефективності. Цей метод, як зазначено авторами, спрямований на аналіз фінансової стійкості, яка є критично важливою для будівельних підприємств, особливо під час реалізації великих проектів. Проте він не враховує нематеріальні активи, інноваційні показники та вплив зовнішніх ринкових факторів, що може звузити повноту аналізу [41].

Таким чином, запропоновані Окландером Т.О. та Саламахою П.І. методи оцінки мають свої сильні та слабкі сторони, що потребує їхнього комплексного застосування залежно від специфіки діяльності будівельного підприємства та цілей оцінки.

Викладений вище матеріал охоплює різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, включаючи матричні, індексні та графічні методи. Розглянуто основні переваги й обмеження цих підходів різними науковцями, що дає змогу зрозуміти їхню доцільність для використання в будівельній галузі.

Для формування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності будівельного підприємства необхідно перейти до визначення основних критеріїв, які враховують галузеві особливості, та побудови системи індикаторів, що забезпечать об'єктивність і повноту аналізу [44-50].

Проведений аналіз методів оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств демонструє широкий спектр підходів, кожен із яких має свої сильні та слабкі сторони. Однак ефективність будь-якого методу залежить від правильно визначених критеріїв оцінки та ключових індикаторів, що

відображають специфіку діяльності підприємства, його ресурсну базу, ринкові умови та стратегічні цілі [51].

Використання запропонованих методів дозволить отримати об’єктивні та різнобічні оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств. Комплексний підхід, що поєднує кількісні й якісні показники, сприятиме формуванню стратегій для підвищення ефективності та адаптивності до умов сучасного ринку.

1.3. Законодавчо-нормативна база регулювання конкурентоспроможності в будівництві

У сучасних умовах відбудови питання конкурентоспроможності стає одним із ключових для економічного розвитку держав та ефективного функціонування підприємств. Законодавчо-нормативна база відіграє важливу роль у формуванні сприятливого середовища для бізнесу, стимулюванні інновацій, захисті ринкової конкуренції та підтримці сталого розвитку.

В Україні формування нормативного регулювання конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням вимог європейської інтеграції, що передбачає адаптацію національного законодавства до норм ЄС. Зокрема, особливу увагу приділено таким аспектам, як стандартизація продукції, підтримка інновацій, цифровізація економіки, енергоефективність та екологічність.

З початком повномасштабної війни в Україні конкурентоспроможність українських будівельних підприємств зіткнулася з новими викликами. Руйнація інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, логістичні проблеми та втрата доступу до традиційних ринків створили значний тиск на бізнес. У цих умовах нормативно-правова база повинна адаптуватися, забезпечуючи підтримку підприємств у відновленні та розвитку [52].

Водночас війна прискорила процеси, спрямовані на інтеграцію України до європейського економічного простору. Гармонізація законодавства з нормами ЄС стала ключовим елементом стратегії економічної стабілізації, а також

важливим фактором для залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Зокрема, пріоритети зосереджені на підтримці малого та середнього бізнесу, впровадженні інновацій, розвитку «зелених» технологій та підвищенні прозорості бізнес-процесів.

Попри значний обсяг досліджень, у питанні законодавчо-нормативної бази для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та галузей економіки залишаються певні аспекти, які недостатньо розроблені.

На нашу думку, залишається недостатньо дослідженим вплив нормативно-правових актів на стимулювання впровадження цифрових інновацій, таких як штучний інтелект, блокчейн, чи автоматизовані системи управління, у різних секторах економіки. Відсутній системний та цілісний підхід до регулювання цифрової трансформації будівельних підприємств у контексті їх конкурентоспроможності. Залишаються прогалини в аналізі змін, необхідних для адаптації нормативно-правової бази з метою підтримки підприємств у кризових умовах, таких як війна або природні катаклізми.

Питання економічної безпеки підприємств у надзвичайних ситуаціях також потребують більш детального опрацювання. Бракує досліджень, які б оцінювали ефективність існуючих законодавчих ініціатив для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу (МСБ). Залишається недостатньо вивченим досвід інших країн у сфері регулювання підтримки МСБ та можливості його адаптації до українських реалій.

Важливим напрямом, який потребує уваги, є роль законодавства у стимулюванні підприємств до впровадження екологічних та сталих рішень, що є конкурентною перевагою на міжнародному ринку. Відсутній всебічний аналіз гармонізації екологічних стандартів з нормами ЄС у різних галузях економіки.

Окремим завданням залишається розробка нормативної підтримки відновлення підприємств у післявоєнний період. На сьогодні бракує законодавчої бази для стимулювання залучення іноземних інвестицій у відновлення інфраструктури та стратегічних галузей економіки.

Крім того, потребує вдосконалення методичні підходи до оцінювання реального впливу прийнятих законів і підзаконних актів на конкурентоспроможність будівельних підприємств. Недостатньо дослідженими залишаються механізми адаптації застарілих нормативно-правових документів до сучасних викликів.

Ці напрями досліджень мають значний практичний потенціал і є ключовими для формування ефективної нормативно-законодавчої бази в Україні, що відповідає сучасним викликам та міжнародним стандартам.

В умовах реалізації масштабних програм післявоєнної відбудови питання забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств набуває особливої актуальності. Одним із ключових факторів формування конкурентного середовища в будівельній галузі виступає законодавчо-нормативна база, яка визначає правила функціонування суб'єктів господарювання, механізми державного регулювання та інституційні умови реалізації будівельної діяльності.

Будівельна галузь, яка є важливим сектором економіки України стикається з низкою питань, що потребують додаткових досліджень у контексті законодавчо-нормативної бази для забезпечення конкурентоспроможності.

Попри зростаючу роль технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) у підвищенні ефективності та якості будівництва, законодавчі норми, які б зобов'язували використовувати BIM у державних проєктах, залишаються недостатньо деталізованими. Механізми стимулювання підприємств до впровадження BIM, такі як державні субсидії чи податкові пільги, не мають належного нормативного забезпечення та залишаються маловивченими.

Гармонізація будівельних норм і стандартів України із регламентами ЄС також вимагає глибшого аналізу. Особливо це стосується сертифікації матеріалів і послуг, які повинні відповідати європейським вимогам. Недостатня увага приділяється питанням, пов'язаним із впровадженням енергоефективних технологій. Законодавство у цій сфері залишається фрагментарним, а системний підхід до регулювання "зеленого" будівництва, включаючи стандарти сталого

розвитку, практично відсутній, що стримує галузь у досягненні міжнародної конкурентоспроможності.

Критичною є проблема розробки нормативно-правової бази для відновлення зруйнованої інфраструктури та житлових об'єктів у післявоєнний період. Залучення міжнародної допомоги, інвестицій та підрядників для реалізації масштабних проєктів відновлення потребує чітких правових механізмів. Недостатньо досліджено нормативні інструменти для мінімізації ризиків, пов'язаних із війною, зокрема енергетичних ризиків та порушень логістичних ланцюгів. Не розроблено регуляторну базу для підтримки підприємств, які функціонують у прифронтових зонах чи на деокупованих територіях.

Окремої уваги заслуговує питання впливу законодавства на впровадження інноваційних будівельних матеріалів і технологій. Бракує системного аналізу, що дозволив би оцінити, як законодавчі ініціативи можуть сприяти інноваціям, які є ключовим фактором конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Додаткові дослідження цих аспектів є надзвичайно важливими для посилення конкурентних переваг будівельної галузі України. Вони матимуть стратегічне значення не лише для забезпечення її сталого розвитку, але й для відновлення національної економіки в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Існування конкуренції на ринку є важливим фактором розвитку економіки, оскільки вона стимулює підприємства до підвищення ефективності, інноваційності та задоволення потреб споживачів. Проте конкуренція повинна функціонувати у межах чітко встановлених правил, які забезпечують рівні умови для всіх учасників ринку [58].

Свобода господарської діяльності, що є однією з основ ринкової економіки, повинна поєднуватися з ефективним правовим регулюванням. Таке регулювання має визначати прозорі та справедливі правила здійснення конкурентного змагання, запобігати зловживанням монопольним становищем, картельним змовам, демпінгу та іншим недобросовісним практикам.

Ключову роль у забезпеченні добросовісної конкуренції відіграють антимонопольне законодавство та інституції, які здійснюють контроль за його дотриманням. Законодавство має не лише визначати заборонені дії, але й створювати механізми для підтримки конкуренції, такі як боротьба з бар'єрами для входу на ринок, захист прав споживачів і малих підприємств.

Крім того, сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація та трансформації ринків, вимагають адаптації законодавчих норм до нових умов. Наприклад, правила конкуренції повинні враховувати специфіку цифрових платформ, зростання ролі великих даних та інших інноваційних технологій, які можуть впливати на структуру ринку.

Забезпечення свободи господарської діяльності та добросовісної конкуренції є основою сталого економічного розвитку, підвищення рівня життя населення та інтеграції національної економіки до світових ринків. Тому правове регулювання конкуренції повинно бути динамічним, ефективним і відповідати потребам сучасного ринкового середовища.

Законодавчо-нормативна база, що регулює питання конкурентоспроможності в Україні, охоплює різні аспекти економічної діяльності, зокрема регулювання конкуренції, захист економічних прав підприємств, стимулювання інновацій і розвитку, а також забезпечення рівних умов для підприємств на ринку.

Законодавче забезпечення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі формується під впливом комплексу нормативно-правових актів, які регулюють як загальні економічні відносини, так і специфічні аспекти будівельної діяльності. До них належать закони України, підзаконні нормативні акти, державні будівельні норми, стандарти та технічні регламенти.

Розглянемо основні документи та напрями, які впливають на конкурентоспроможність.

Конкурентне законодавство України має власну історію та особливості, що зумовлені розвитком національної економіки, процесами трансформації суспільства та інтеграцією до світового ринку.

Становлення конкурентного законодавства в Україні почалося з 1990-х років, коли країна перейшла від планової до ринкової економіки. У цей період було прийнято перші нормативно-правові акти, спрямовані на регулювання конкуренції, зокрема Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" (1992 рік) [53]. Цей закон став основою для формування правових механізмів протидії монополізму та підтримки конкуренції.

Однією з ключових особливостей конкурентного законодавства України є його орієнтація на боротьбу з монопольним становищем, яке дісталося у спадок від радянської економічної системи. Для цього було створено спеціалізований орган – Антимонопольний комітет України (АМКУ), який займається контролем за дотриманням законодавства, розслідуванням порушень та захистом економічної конкуренції.

Діяльність і повноваження Антимонопольного комітету України (АМКУ) регулюються спеціальним Законом України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року [54]. Цей закон визначає АМКУ як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, наділений широким колом повноважень у сфері захисту економічної конкуренції [55]

Закон покладає на АМКУ низку ключових завдань, зокрема :

- контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, в тому числі заборон на зловживання монопольним (домінуючим) становищем, антиконкурентні узгоджені дії, недобросовісну конкуренцію тощо;

- попередження та припинення порушень конкурентного законодавства, що включає проведення розслідувань, накладення штрафів та застосування інших санкцій;

- захист прав підприємців і споживачів, забезпечення їх рівного доступу до ринку та ефективного функціонування конкуренції;

- аналіз стану ринків і підготовка рекомендацій щодо усунення бар’єрів для конкуренції;

- розробка пропозицій щодо вдосконалення законодавства у сфері конкуренції та гармонізації його з міжнародними стандартами, зокрема нормами Європейського Союзу [62].

Важливою частиною роботи АМКУ є контроль за економічною концентрацією, тобто перевірка угод злиття, поглинання та інших форм економічного об'єднання суб'єктів господарювання на предмет їх відповідності принципам добросовісної конкуренції.

Додатково, АМКУ здійснює моніторинг ринкових умов та аналізує дії суб’єктів господарювання, які можуть призвести до порушення конкурентного середовища. Це включає контроль за державними закупівлями, проведення консультацій для учасників ринку та розробку рекомендацій для органів влади.

З огляду на виклики сучасності, діяльність АМКУ також спрямована на боротьбу з недобросовісними практиками в умовах цифровізації економіки, зокрема у сферах електронної комерції та роботи платформ. Крім того, особливої уваги потребують питання адаптації регулювання до кризових умов, таких як війна, для забезпечення функціонування ринків і захисту конкурентного середовища в надзвичайних ситуаціях.

Отже, АМКУ відіграє критично важливу роль у формуванні прозорого, справедливого та конкурентного ринкового середовища, сприяючи розвитку національної економіки та її інтеграції до світових ринків [63]. Антимонопольне регулювання є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки. Воно спрямоване на створення умов для вільної конкуренції, запобігання монопольним зловживанням і недобросовісній конкуренції, а також на захист прав споживачів.

В Україні антимонопольне регулювання здійснюється через систему нормативно-правових актів, зокрема Закон України «Про захист економічної конкуренції» [56], «Про захист від недобросовісної конкуренції» [57] та інші спеціалізовані закони. Їхньою метою є забезпечення рівних можливостей для суб'єктів господарювання та сприяння розвитку економіки через добросовісну конкуренцію.

Наприклад, Закон України «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.) є основоположним документом у сфері регулювання ринкових відносин і забезпечення добросовісної конкуренції [56]. Його метою є створення рівних умов для суб'єктів господарювання, сприяння ефективному функціонуванню ринкової економіки та захисту інтересів споживачів. Для будівельних підприємств цей закон створює правові умови для рівного доступу до ринкових ресурсів, участі у тендерах та реалізації інвестиційних проєктів.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.) спрямований на попередження та припинення дій, які порушують принципи добросовісної конкуренції. Він регулює поведінку суб’єктів господарювання, що може завдати шкоди іншим учасникам ринку або споживачам.

Обидва закони разом забезпечують комплексний підхід до регулювання ринкової конкуренції в Україні, створюючи правову базу для її розвитку та захисту в умовах інтеграції до світової економіки.

Проте ці нормативно-правові акти мають низку недоліків. Зокрема, Швидка Т.І. зазначає, що, «хоча Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [57] формально чинний, він вже не відповідає сучасним викликам. Закон не враховує всіх існуючих проявів недобросовісної конкуренції, що робить його недостатньо ефективним і потребує модернізації. Регулювання питань запобігання таким проявам є надзвичайно важливим, оскільки правопорушення у цій сфері відбуваються часто та неконтрольовано. Наразі Закон лише фіксує перелік правопорушень, що вважаються недобросовісною конкуренцією, без надання чітких роз’яснень і детального аналізу кожного з них. Це обмежує його практичну ефективність і дозволяє правопорушникам уникати відповідальності за свої дії» [63].

О. Бакалінська акцентує на необхідності доповнення Закону спеціальними нормами, які регулюватимуть, обмежуватимуть або навіть заборонятимуть певні види рекламної діяльності, що сприятиме посиленню його ефективності [174].

Погоджуючись із зазначеним, можемо виділити ключові недоліки Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції»:

- Закон містить загальні формулювання, які можуть тлумачитися неоднозначно, ускладнюючи правозастосування;

- відсутність чітких критеріїв для оцінки дій як недобросовісних;

- складність і недостатня ефективність процедур оскарження недобросовісних дій у суді чи через Антимонопольний комітет України;

- ігнорування особливостей конкурентного середовища в різних секторах економіки;

- орієнтація переважно на реагування на порушення, а не на їх попередження.

Щодо Закону України «Про захист економічної конкуренції», аналіз думок експертів свідчить, що його застосування також супроводжується труднощами. Закон передбачає численні процедури та критерії для оцінки монопольного становища й економічної концентрації, які часто є складними для реалізації на практиці. Водночас він недостатньо враховує вплив цифрової економіки, новітніх технологій і глобалізації на конкурентне середовище.

На нашу думку, обидва закони спрямовані переважно на регулювання взаємодії суб’єктів господарювання, залишаючи поза увагою інтереси споживачів. Крім того, вони не адаптовані до кризових умов, зокрема викликів війни, що послаблює контроль за конкурентним середовищем і створює передумови для правопорушень (табл.1.5).

Зазначене свідчить про необхідність модернізації обох законів із урахуванням сучасних економічних реалій та викликів. Подальше вдосконалення цих законів є важливим для створення ефективного конкурентного середовища та гармонізації із міжнародними стандартами.

Значні зміни у конкурентному законодавстві відбулися після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році. Цей документ зобов'язує Україну гармонізувати своє законодавство з нормами ЄС, зокрема у сфері конкуренції. Результатом цього стало прийняття низки нових нормативно-правових актів, спрямованих на посилення прозорості, ефективності регулювання та відповідності європейським стандартам.

Таблиця 1.5

Недоліки законів «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції» [57, 63-65]

Категорія	Закон «Про захист економічної конкуренції»	Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції»
Складність у застосуванні	Складні процедури та критерії оцінки монопольного становища.	Загальні формулювання, які можуть тлумачитися неоднозначно.
Тривалість розгляду справ	Тривала й ресурсозатратна процедура отримання дозволів на концентрацію.	Складність процедур оскарження недобросовісних дій.
Адаптація до сучасних викликів	Не враховано вплив цифрової економіки, новітніх технологій та глобалізації.	Відсутність врахування особливостей цифрової економіки та галузевих специфік.
Контроль і моніторинг	Недостатньо ефективні механізми моніторингу та виявлення порушень.	Обмежені механізми ефективного захисту від недобросовісних дій.
Санкції	Штрафи не завжди є стримуючим фактором для великих компаній.	Відсутність дієвих превентивних заходів проти недобросовісної конкуренції.
Гармонізація з міжнародними стандартами	Низький рівень інтеграції з європейськими нормами.	Недостатня гармонізація з міжнародними стандартами конкурентного права.
Превентивні заходи	Закон більше орієнтований на реакцію, ніж на попередження порушень.	Відсутність системи превентивних заходів для захисту підприємств і споживачів.
Кризи та надзвичайні ситуації	Недостатнє врахування викликів війни та кризових умов.	Відсутність адаптації до умов війни, що створює простір для зловживань.
Споживачі	Закон більше фокусується на регулюванні відносин між суб’єктами господарювання.	Недостатній акцент на захист прав споживачів.
Інтеграція з іншими законами	Немає інтегрованого підходу до регулювання із законодавством про інвестиції, податки, інновації.	Закон ізольований від інших сфер регулювання економічної діяльності, що обмежує його ефективність.
Реалізація	Брак ресурсів і кваліфікованих кадрів у відповідних органах.	Відсутність належного фінансування та компетентного персоналу для реалізації положень закону.

Джерело: узагальнено автором

Для будівельної галузі це має особливе значення, оскільки формування прозорого конкурентного середовища, чітких правил участі у публічних

закупівлях та доступу до інвестиційних ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність будівельних підприємств.

З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації норм законодавства ЄС у власну правову систему. Зокрема, це стосується адаптації конкурентного законодавства до європейських стандартів, з особливим акцентом на врегулювання питань надання державної допомоги [63].

У результаті поступово формуються нові інституційні умови функціонування підприємств, зокрема у сферах державної підтримки, інвестиційної діяльності та реалізації інфраструктурних проєктів.

У контексті розвитку будівельної галузі це має важливе значення для впровадження сучасних стандартів енергоефективності будівель, використання енергозберігаючих технологій та підвищення якості інфраструктурних проєктів.

Відповідно до положень ст. 262 Угоди, Україна зобов'язалася не лише інтегрувати норми ЄС щодо державної допомоги, але й створити спеціалізований орган для моніторингу та контролю цього процесу. Крім того, передбачено обов'язкове повернення державної допомоги, якщо вона була надана незаконно.

Для будівельних підприємств запровадження європейських правил у сфері державної допомоги має важливе практичне значення. Зокрема, державна підтримка інфраструктурних проєктів, програм відбудови територій або розвитку енергоефективного будівництва повинна надаватися на прозорих і конкурентних засадах. Водночас у випадку порушення встановлених правил передбачено механізм повернення незаконно отриманої державної допомоги, що сприяє формуванню більш справедливого конкурентного середовища на ринку будівельних послуг.

У рамках цих зобов'язань у серпні 2018 року в Україні набув чинності Закон «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [58], розроблений на основі європейських нормативно-правових актів. Закон визначає правила регулювання надання державної допомоги суб'єктам господарювання,

відповідно до практик ЄС [63]. Документ спрямований на підвищення прозорості, ефективності та контрольованості процесів державної підтримки бізнесу. Встановлення чітких правил надання державної допомоги сприяє формуванню прозорих умов участі будівельних підприємств у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, програм відновлення територій та розвитку житлового будівництва.

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» регулює основи державної політики підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) [59]. Включає такі заходи підтримки:

1. Доступ до фінансування (гранти, кредити, державні субсидії).

2. Освітні програми та консалтингові послуги.

3. Спрощення адміністративних процедур для МСБ.

Значну частку учасників будівельного ринку становлять саме малі та середні підприємства – підрядні організації, спеціалізовані будівельно-монтажні компанії, проєктні бюро та інжинірингові структури. Надання їм фінансової та організаційної підтримки сприяє розвитку конкуренції на будівельному ринку, підвищує інноваційну активність підприємств та створює умови для формування нових конкурентних переваг.

Закон сприяє створенню рівних умов для розвитку підприємництва, забезпечуючи конкурентоспроможність цього сектору економіки.

Закон України "Про державні цільові програми" окреслює механізми державної підтримки стратегічно важливих для країни галузей, що впливає на загальну конкурентоспроможність [60].

Для будівельної галузі реалізація державних цільових програм має особливе значення, оскільки саме через такі програми фінансується будівництво та модернізація об’єктів транспортної, енергетичної, соціальної та житлової інфраструктури. Участь будівельних підприємств у реалізації державних програм створює додаткові можливості для розширення ринку будівельних послуг, залучення інвестицій та підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Водночас прозорість процедур формування та реалізації таких програм сприяє

забезпеченню рівного доступу підприємств до державних інвестиційних ресурсів.

Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» [61], який був прийнятий Верховною Радою 17 грудня 2020 року і набрав чинності 13 лютого 2021 року. Цей закон є важливим інструментом для залучення значних інвестицій в економіку України, створення нових робочих місць і покращення конкурентоспроможності країни. Основними положеннями Закону є [62]:

- інвестиційними проєктами із значними інвестиціями вважаються проєкти, обсяг інвестицій у яких становить не менше ніж 20 мільйонів євро (після змін – 12 мільйонів євро);

- термін реалізації проєкту не перевищує 5 років;

- проєкт повинен створити щонайменше 80 нових робочих місць із заробітною платою, яка перевищує середню по відповідному регіону на 15% (після змін – менші вимоги щодо кількості робочих місць і рівня зарплат);

- Закон поширюється на інвестиційні проєкти у певних галузях, включаючи переробну промисловість, логістику, охорону здоров'я, освіту, культуру, туризм та нові напрями, як-от виробництво біогазу, біометану та електронні комунікації.

Очікуваними результатами цього Закону було [63]:

- залучення великих міжнародних та українських інвесторів.

- збільшення обсягу капіталовкладень в економіку України.

- розвиток сучасної інфраструктури.

- створення нових робочих місць і підвищення рівня зайнятості.

- розвиток регіонів та зменшення диспропорцій у їхньому економічному розвитку.

Але Закон зіткнувся з низкою проблем та отримав чимало критики. Зокрема, не всі компанії можуть дозволити собі інвестиції обсягом від 20 мільйонів євро, що обмежує доступ до державної підтримки. Інвестори можуть стикатися з тривалими процедурами узгодження й укладання договорів. Через

економічну нестабільність і військові дії можуть виникнути труднощі із забезпеченням обіцяної державної підтримки. А також, інвесторам може бути складно реалізувати проєкти через недосконаліть інфраструктури в окремих регіонах [68,69].

Тому у 2022 році були внесені зміни до Закону, зокрема:

1. Знижено мінімальний обсяг інвестицій до 12 мільйонів євро.

2. Розширено перелік галузей, що можуть отримати державну підтримку.

3. Пом’якшено вимоги щодо створення нових робочих місць і рівня заробітної плати [68].

Ці зміни спрямовані на покращення доступності державної підтримки для інвесторів і створення сприятливіших умов для інвестиційної діяльності в Україні.

На сучасному етапі конкурентне законодавство України є одним із ключових інструментів економічної політики, що сприяє розвитку підприємництва, захисту прав споживачів та забезпеченню рівних умов для бізнесу. Однак його подальший розвиток потребує адаптації до викликів воєнного та післявоєнного періодів, коли особливо важливими є підтримка національного виробника, відновлення ринкової інфраструктури та залучення інвестицій.

У період війни було прийнято низку законів та ініціатив, спрямованих на підтримку бізнесу. Зокрема, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [64] регламентує державну підтримку підприємств у складних умовах військових дій. Також Кабінет Міністрів запровадив програми грантів для бізнесу, спрямовані на відновлення та розвиток підприємств у зонах відновлення.

Серед механізмів підтримки бізнесу варто виділити програми пільгового кредитування, такі як програма «5-7-9%», яка дозволяє підприємствам отримувати кредити на розвиток за низькими відсотковими ставками, а також можливість відстрочок на сплату кредитів для бізнесу, який постраждав через війну. Це особливо актуально для будівельних підприємств, значна частина яких

втратила виробничі потужності, техніку або об’єкти будівництва у регіонах активних бойових дій. Надання таких фінансових інструментів сприяє стабілізації діяльності підприємств та збереженню їхнього виробничого потенціалу.

Крім того, важливим інструментом стали державні гранти для малого бізнесу. Запроваджено податкові пільги та відстрочки, що передбачають скасування окремих податків для постраждалих підприємств, а також податкові канікули для нових підприємств [65]. Для малих і середніх будівельних компаній такі гранти можуть використовуватися для розвитку спеціалізованих видів діяльності, придбання сучасного обладнання або впровадження інноваційних будівельних технологій.

Особливо важливою є програма релокації бізнесу, яка передбачає урядову підтримку для переміщення підприємств із зон бойових дій до безпечних регіонів. Це включає надання транспорту та оренду приміщень, необхідних для відновлення роботи.

У складних умовах значне значення має співпраця з міжнародними організаціями, які надають фінансову підтримку українським підприємствам. Наприклад, програми Європейського Союзу спрямовані на фінансування малого та середнього бізнесу, що допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов. Важливим чинником розвитку будівельної галузі в сучасних умовах є реалізація програм післявоєнної відбудови України, спрямованих на відновлення зруйнованої житлової, соціальної та виробничої інфраструктури. У межах програми передбачається залучення значних фінансових ресурсів держави, міжнародних партнерів та приватних інвесторів для відбудови об’єктів житлового фонду, транспортної інфраструктури, енергетичних систем, закладів освіти та охорони здоров’я. Реалізація таких програм створює значний попит на будівельні роботи та інженерні послуги, що відкриває нові можливості для діяльності будівельних підприємств. Участь компаній у проєктах відбудови сприяє розширенню ринку будівельних послуг та залученню інвестицій.

Усі ці заходи мають на меті не лише зберегти існуючий бізнес, а й створити умови для його розвитку, сприяючи стабільності та конкурентоспроможності економіки України.

Водночас чинне законодавство про підтримку підприємництва має низку недоліків, які стримують його ефективність. Зокрема, недостатнє фінансування програм підтримки обмежує їх доступність для широкого кола підприємців.

Це особливо відчутно для будівельних підприємств, діяльність яких потребує значних інвестиційних ресурсів для реалізації інфраструктурних і девелоперських проєктів, модернізації виробничих потужностей та впровадження сучасних будівельних технологій.

Висока бюрократизація процедур отримання допомоги створює перешкоди для оперативної реалізації ініціатив, особливо в кризових умовах. Для будівельної галузі це має особливо негативні наслідки, оскільки затримки у прийнятті управлінських рішень та отриманні фінансування можуть призводити до порушення термінів реалізації будівельних проєктів та зростання їх вартості. Відсутність системного підходу до підтримки бізнесу у воєнний період призводить до фрагментарності заходів, що не забезпечує довгострокової стабільності. Також низький рівень інтеграції з міжнародними стандартами та практиками знижує конкурентоспроможність українських підприємств на глобальному ринку.

Особливої актуальності такі заходи набувають у контексті масштабної післявоєнної відбудови України, яка потребує активної участі національних будівельних підприємств.

Всі проаналізовані закони разом формують комплексну нормативно-правову базу для підтримки та розвитку бізнесу, яка відповідає сучасним викликам і сприяє інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Особливістю українського законодавства є також врахування сучасних викликів, таких як цифровізація економіки, зростання ролі платформ та технологій великих даних. Проте існує необхідність у подальшій модернізації

законодавства, особливо в аспектах регулювання цифрових ринків, захисту прав споживачів та стимулювання добросовісної конкуренції.

Законодавство України у сфері інновацій та цифровізації спрямоване на створення умов для розвитку інноваційної діяльності, цифрових технологій та їх інтеграції в усі сфери економіки. Серед ключових нормативних актів слід виділити Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002 р.) [66], який стимулює інноваційні процеси як основу підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Закон України «Про електронну комерцію» (2015 р.) регулює правовідносини у сфері електронної торгівлі, сприяючи розвитку цифрових рішень у бізнесі та полегшуючи доступ споживачів до сучасних послуг [67].

Значну роль у розвитку цифрової економіки відіграє Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (2021 р.) [68], який визначає правові засади функціонування спеціального правового режиму для IT-індустрії під назвою Дія City. Цей режим створено з метою залучення інвестицій у цифрову сферу, стимулювання інновацій та забезпечення конкурентних умов для розвитку технологічного бізнесу. Закон передбачає гнучку податкову систему, спрямовану на зниження податкового навантаження для IT-компаній, прозоре регулювання трудових відносин у галузі, а також захист прав інтелектуальної власності.

Особливу роль відіграє Державна стратегія розвитку цифрової економіки на 2021–2030 роки, яка є стратегічним документом, що визначає пріоритети цифрової трансформації економіки [69]. Вона охоплює такі напрями, як розвиток інфраструктури, підтримка цифрових інновацій, інтеграція цифрових технологій у ключові сектори економіки, а також забезпечення кібербезпеки.

Незважаючи на позитивні зрушення, подальше вдосконалення законодавства має включати більш глибоку інтеграцію міжнародних стандартів, створення гнучкого механізму регулювання цифрових ринків та посилення заходів щодо захисту споживачів у цифровому середовищі. Особливу увагу слід приділити розробці та реалізації комплексних заходів, які сприятимуть

інклюзивному розвитку цифрової економіки та зміцненню позицій України у глобальному технологічному просторі. Це стане запорукою сталого розвитку цифрової економіки України та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

У контексті будівельної галузі, законодавство про інновації та цифровізацію в Україні має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємств. Основні аспекти включають стимулювання цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій у будівництво, а також адаптацію до європейських стандартів.

Одним із базових документів у сфері інноваційного розвитку будівництва є Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності" (2011 р.) [70], який спрямований на створення умов для впровадження нових підходів у проєктуванні, плануванні та виконанні будівельних робіт.

Від ефективності процедур отримання містобудівних умов, дозвільної документації та введення об’єктів в експлуатацію значною мірою залежить швидкість реалізації будівельних проєктів та конкурентні позиції підприємств на ринку.

Серед інноваційних аспектів закону можна виділити:

- використання геоінформаційних систем (ГІС) для ефективного управління територіями;

- перехід до цифрових платформ для оформлення документації, що значно скорочує терміни та знижує ризики корупції.

Важливу роль у формуванні конкурентного середовища відіграє також Закон України «Про архітектурну діяльність», який регламентує відносини між учасниками інвестиційно-будівельного процесу, визначає права та обов’язки архітекторів, проєктних організацій та замовників будівництва. Наявність чітких правових норм у цій сфері сприяє підвищенню якості проєктних рішень та формуванню конкурентних переваг підприємств, що застосовують сучасні технології та інноваційні підходи у проєктуванні.

Іншим важливим актом є Закон України "Про енергетичну ефективність будівель" (2017 р.), який орієнтований на зменшення енергоспоживання у будівлях шляхом впровадження енергоефективних технологій. Основні положення закону передбачають [71]:

- вимоги до використання сучасних ізоляційних матеріалів для зниження тепловтрат;

- стимулювання розробки та впровадження енергоефективних рішень, таких як "розумні будинки" із автоматизованими системами управління енергоспоживанням;

- проведення енергетичної сертифікації будівель, що підвищує обізнаність споживачів про енергоефективність об'єктів.

Інноваційні технології, такі як Building Information Modeling (BIM), активно інтегруються в українське законодавство та практику. Вони дозволяють оптимізувати всі етапи будівництва – від проєктування до експлуатації об'єктів. Уряд також працює над розширенням використання автоматизованих систем управління будівельними процесами, що відповідає вимогам Державної стратегії розвитку цифрової економіки на 2021–2030 роки.

Крім того, впровадження технологій відновлюваної енергетики в будівництво, наприклад, установлення сонячних панелей або систем збору дощової води, є пріоритетом, що закріплено в ряді нормативно-правових актів.

Попри наявність значних здобутків, залишається низка викликів:

- нерівномірний рівень цифровізації у регіонах та низька доступність сучасних технологій для малих і середніх підприємств;

- недостатнє фінансування програм, спрямованих на інновації в будівництві;

- потреба в гармонізації національного законодавства з європейськими директивами у сфері енергоефективності та сталого будівництва.

Суттєвий вплив на діяльність будівельних підприємств здійснюють також державні будівельні норми (ДБН), які встановлюють технічні вимоги до проєктування, будівництва та експлуатації об’єктів. Дотримання цих норм

забезпечує безпеку, надійність та енергоефективність будівель, що є важливим фактором конкурентоспроможності компаній у сучасних умовах. Підприємства, які впроваджують інноваційні технології та відповідають сучасним стандартам якості, мають можливість формувати додаткові конкурентні переваги.

Окремим важливим елементом нормативного регулювання виступає законодавство у сфері публічних закупівель. Закон України «Про публічні закупівлі» визначає механізми доступу будівельних підприємств до державних інфраструктурних проєктів. Впровадження електронної системи закупівель забезпечує прозорість процедур, підвищує рівень конкуренції між підрядними організаціями та сприяє більш ефективному використанню державних коштів.

Разом з тим сучасна законодавчо-нормативна база у сфері будівництва характеризується певними проблемами, що стримують розвиток конкурентного середовища. До основних з них належать складність дозвільних процедур, надмірна бюрократизація окремих адміністративних процесів, недостатній рівень цифровізації управління галуззю та неповна гармонізація національних стандартів з європейськими.

Зокрема, доцільно реалізувати такі напрями її удосконалення:

1. Подальша цифровізація дозвільних процедур у будівництві. Розширення функціональних можливостей електронної системи у сфері будівництва дозволить скоротити строки отримання дозвільної документації, зменшити адміністративні бар’єри та підвищити прозорість управління галуззю.

2. Гармонізація національних будівельних стандартів з європейськими нормами. Прискорення впровадження Єврокодів сприятиме інтеграції українських будівельних підприємств у європейський ринок та підвищить їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

3. Удосконалення механізму державних закупівель у будівництві. Доцільним є запровадження додаткових критеріїв оцінювання тендерних пропозицій, які враховуватимуть не лише цінові показники, а й якість будівельних робіт, інноваційність технологій та енергоефективність проєктів.

4. Стимулювання інноваційної діяльності будівельних підприємств. Запровадження податкових та фінансових стимулів для підприємств, що використовують сучасні будівельні технології, цифрові інструменти управління проєктами та енергоефективні рішення.

5. Формування стабільного нормативного середовища для післявоєнної відбудови. Важливим є створення прозорих і довгострокових правил реалізації інфраструктурних проєктів, що сприятиме залученню інвестицій у будівельну галузь та підвищенню конкурентоспроможності національних підрядних підприємств.

З огляду на всі виклики, важливими напрямами розвитку залишаються підтримка науково-дослідних проєктів у будівельній галузі, створення умов для державно-приватного партнерства та посилення міжнародної співпраці з метою впровадження найкращих практик цифровізації та інновацій у будівництві.

Втім, шлях цифровізації будівельної галузі України лише розпочався й вимагає значних зусиль, системної державної підтримки та активного залучення позитивного міжнародного досвіду. Особливо важливим є вивчення практик європейських країн, які успішно реалізували цифрову трансформацію будівельної сфери [72].

Інтеграція до європейського економічного простору відкриває для будівельних підприємств доступ до ширших інвестиційних ресурсів, міжнародних фінансових програм та інструментів підтримки розвитку інфраструктури. Це створює передумови для посилення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Таким чином, конкурентоспроможність є інтегральною частиною Європейського єдиного ринку, яка визначає його успіх і роль у світовій економіці.

Інтеграція до Єдиного ринку ЄС відкриває для України нові можливості для економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та впровадження європейських стандартів у різних галузях економіки. Особливе

значення в цьому контексті набуває Цифровий єдиний ринок (Digital Single Market, DSM), який є ключовим елементом сучасної економіки ЄС [73].

DSM сприяє розвитку цифрової інфраструктури, забезпечує вільний доступ до цифрових послуг, підвищує рівень кібербезпеки та стимулює інновації. Інтеграція України в цей цифровий простір дозволить прискорити цифрову трансформацію, створити нові можливості для бізнесу, підвищити ефективність державного управління та сприяти адаптації українських підприємств до європейських умов ведення бізнесу.

Цифровий єдиний ринок (Digital Single Market, DSM) – це ініціатива Європейського Союзу, спрямована на усунення цифрових бар'єрів і створення єдиного ринку, де підприємства та споживачі можуть безперешкодно здійснювати цифрові транзакції в межах ЄС. DSM охоплює широкий спектр сфер, включаючи електронну комерцію, цифрові послуги, кібербезпеку, управління даними, телекомунікації, інноваційні технології та розвиток цифрової інфраструктури [74].

Для будівельної галузі розвиток цифрового єдиного ринку має особливо важливе значення, оскільки сприяє впровадженню сучасних цифрових технологій у процеси проєктування, управління та реалізації будівельних проєктів. Використання таких інструментів, як інформаційне моделювання будівель (BIM-технології), цифрові платформи управління будівельними проєктами, електронні системи закупівель і управління документацією, дозволяє підвищити ефективність діяльності будівельних підприємств, скоротити витрати та зменшити ризики під час реалізації будівельних проєктів.

Крім того, цифровізація будівельної галузі сприяє підвищенню прозорості та конкурентності ринку будівельних послуг, зокрема через використання електронних систем державних закупівель, цифрових реєстрів у сфері будівництва та автоматизованих систем контролю за реалізацією інфраструктурних проєктів. Це створює передумови для підвищення ефективності державного регулювання галузі та забезпечення рівних умов конкуренції для будівельних підприємств.

Основні цілі Цифрового єдиного ринку [75, 76, 77, 78]:

1. Усунення цифрових бар'єрів. Забезпечення вільного доступу до цифрових товарів і послуг без географічних обмежень. Це включає скасування роумінгу, спрощення транскордонних онлайн-покупок та зменшення регуляторних обмежень.

2. Розвиток цифрової інфраструктури. Інвестиції в швидкісні мережі зв'язку (5G), оптичний інтернет і цифрові платформи для забезпечення доступності сучасних технологій у всіх регіонах ЄС.

3. Посилення кібербезпеки. Розробка спільних стандартів та систем захисту від кіберзагроз, щоб гарантувати безпеку персональних даних і стабільність цифрових процесів.

4. Стимулювання інновацій. Створення сприятливих умов для розвитку стартапів, дослідницьких центрів і впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT).

5. Підтримка електронної комерції. Гармонізація правил електронної торгівлі та оподаткування, зокрема прозоре ціноутворення, спрощення доставки товарів і захист прав споживачів.

6. Управління даними. Забезпечення прозорості та відповідального використання даних, розробка європейської стратегії для штучного інтелекту та великих даних (Big Data).

Перевагами Цифрового єдиного ринку є: підвищення доступності цифрових товарів і послуг для громадян і підприємств; створення нових робочих місць у сфері IT та цифрової економіки; розширення можливостей для малого та середнього бізнесу завдяки доступу до ширшого ринку; посилення конкурентоспроможності європейських компаній на глобальному ринку.

Цифровий єдиний ринок відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності Європейського Союзу, забезпечуючи гармонізацію правил цифрової економіки, усунення бар'єрів для бізнесу та розвиток інновацій. Завдяки DSM, європейські компанії отримують доступ до масштабного ринку з

понад 450 мільйонами споживачів, що стимулює їхню здатність до зростання, інвестування та розробки нових продуктів [75].

Вплив DSM на конкурентоспроможність [75-87]:

1. Розширення ринкових можливостей. Усунення цифрових бар'єрів дозволяє компаніям вільно пропонувати товари й послуги на всій території ЄС, що сприяє зростанню масштабів бізнесу.

2. Інновації та технологічний розвиток. DSM стимулює використання передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, що дає європейським підприємствам переваги в глобальній конкуренції.

3. Стимулювання електронної торгівлі. Спрощення правил для електронної комерції збільшує можливості для малих і середніх підприємств, які завдяки DSM можуть конкурувати з великими корпораціями.

4. Оптимізація витрат і ресурсів. Інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси сприяє зниженню операційних витрат, підвищуючи ефективність виробництва та послуг.

5. Мобільність капіталу та талантів. Вільний доступ до цифрових платформ і інфраструктури дозволяє залучати інвестиції та кваліфікованих фахівців із різних країн ЄС, що посилює конкурентні позиції підприємств.

Інтеграція України до цифрового єдиного ринку ЄС відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності української економіки. Серед ключових переваг [76,77,80, 79]:

- Розвиток цифрової інфраструктури (швидкісний інтернет, цифрові сервіси, хмарні технології).
- Вихід на нові ринки для малого і середнього бізнесу через гармонізацію стандартів та спрощення регуляторних процедур.
- Стимулювання інноваційного потенціалу, особливо у сферах IT, фінансових технологій, логістики та електронної комерції.
- Підвищення якості послуг завдяки впровадженню європейських стандартів у цифрову економіку.

Крім того, цифровізація будівельної галузі сприяє підвищенню прозорості та конкурентності ринку будівельних послуг, зокрема через використання електронних систем державних закупівель, цифрових реєстрів у сфері будівництва та автоматизованих систем контролю за реалізацією інфраструктурних проєктів. Це створює передумови для підвищення ефективності державного регулювання галузі та забезпечення рівних умов конкуренції для будівельних підприємств.

Таким чином, цифровий єдиний ринок стає важливим інструментом для забезпечення стійкої конкурентоспроможності як ЄС загалом, так і країн, які інтегруються в цей простір. Для України це шанс прискорити свій економічний розвиток, зміцнити позиції на міжнародній арені та забезпечити відповідність глобальним трендам цифрової трансформації [87].

Інтеграція України до цифрового простору Європейського Союзу сприятиме модернізації будівельної галузі, підвищенню технологічного рівня будівельних підприємств та формуванню нових конкурентних переваг на національному і міжнародному ринках будівельних послуг.

Отже, проведений аналіз законодавчо-нормативної бази регулювання конкурентоспроможності в будівництві свідчить, що чинне нормативно-правове забезпечення створює необхідні правові засади функціонування підприємств галузі, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, післявоєнною відбудовою та інтеграцією України до європейського економічного простору. Основними напрямами удосконалення законодавчо-нормативної бази регулювання конкурентоспроможності в будівництві мають стати гармонізація національного законодавства з нормами та стандартами ЄС, спрощення дозвільних і адміністративних процедур, розвиток цифрових механізмів управління будівельною діяльністю (зокрема впровадження BIM-технологій та електронних сервісів), удосконалення системи технічного регулювання й стандартизації, посилення державної підтримки інноваційної діяльності та залучення інвестицій, стимулювання

виробництва вітчизняних будівельних матеріалів, а також удосконалення механізмів контролю за якістю будівельної продукції. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності будівельних підприємств, зміцненню їх інвестиційної привабливості та забезпеченню ефективної реалізації програм післявоєнної відбудови України.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі дисертаційного дослідження було здійснено всебічний аналіз еволюції поняття конкурентоспроможності, визначено його сутнісні характеристики та основні підходи до оцінки на різних рівнях.

Зокрема, вивчення історичних етапів розвитку концепції показало, що конкурентоспроможність еволюціонувала від акценту на якості та вартості окремого товару до комплексної оцінки потенціалу підприємств, галузей та країн у динамічному ринковому середовищі. Проаналізовано еволюцію підходів до визначення конкурентоспроможності – від класичних концепцій до сучасних інноваційно-орієнтованих і глобалізаційних теорій.

Проведене дослідження дозволило уточнити сутність поняття «конкурентоспроможність будівельного підприємства» як його реальної та потенційної здатності в умовах сучасного ринку використовувати свої конкурентні переваги на усьому ланцюгу створення цінності, займати найвигідніше положення на будівельному ринку та забезпечувати формування та максимальне задоволення потреб споживачів у якісних проектних рішеннях, будівельно-монтажних роботах та будівельній продукції, оптимально використовуючи при цьому наявний капітал. Виявлено, що конкурентоспроможність будівельного підприємства є інтегральним показником, який характеризує рівень його здатності ефективно використовувати внутрішні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати додаткову цінність для споживачів.

Встановлено, що конкурентоспроможність будівельного підприємства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх

належать якість послуг, технологічний розвиток, фінансова стійкість, ефективне управління проєктами та адаптація до ринкових змін. Зовнішні фактори включають економічні умови, законодавче регулювання, попит на будівельні послуги та технологічні тренди.

Розроблено систему критеріїв та індикаторів оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств, яка враховує специфіку галузі та сучасні виклики. Основними критеріями визначено фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, інноваційну активність, стратегічну гнучкість, маркетингову ефективність, інформаційну та цифрову зрілість, а також сценарну стійкість.

Здійснено аналіз законодавчо-нормативної бази, яка регулює питання конкурентоспроможності в Україні, зокрема в умовах євроінтеграції та війни. Визначено ключові прогалини в нормативному регулюванні, серед яких недостатнє врахування цифрових інновацій, слабке стимулювання "зеленого" будівництва та потреба у гармонізації українських стандартів з європейськими.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Динаміка рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств у системі економічних відносин

У сучасних умовах формування конкурентного середовища на ринку будівельних робіт одним із ключових механізмів забезпечення рівного доступу учасників до замовлень є система публічних закупівель. Відповідно до чинних нормативно-правових вимог усі державні та комунальні замовники зобов'язані проводити закупівлі виключно у форматі відкритих тендерних процедур. Це створює прозорий інструмент розподілу державних і місцевих ресурсів та мінімізує можливості для непрозорих практик.

Центральною платформою для участі у таких процедурах є електронна система Prozorro, яка реалізується через систему авторизованих майданчиків. Щодня в системі публікується значний масив закупівель, який формує динамічне конкурентне поле та відкриває для будівельних компаній доступ до нових сегментів ринку. Prozorro забезпечує високий рівень відкритості, відстежуваності та чесної конкуренції, створюючи однакові умови для всіх потенційних виконавців робіт у сфері будівництва – від малих підприємств до великих девелоперів.

Для входження на зазначений ринок будівельній компанії необхідно виконати низку стандартних дій:

- пройти реєстрацію на електронному майданчику;
- обрати закупівлю, релевантну профілю діяльності;
- сформувати та подати тендерну пропозицію;
- взяти участь у конкурентному відборі (електронному аукціоні);
- у разі перемоги – укласти договір із замовником.

Таким чином, система Prozorro виступає не лише технічним сервісом, а й важливим інституційним механізмом розвитку конкуренції у будівельній галузі, забезпечуючи чесну боротьбу за контракти, підвищення якості робіт та загальну ефективність ринку.

У системі публічних закупівель Prozorro функціонує мережа акредитованих електронних майданчиків, які забезпечують доступ підрядників до участі як у допорогових, так і в надпорогових процедурах.

Станом на початок 2026 року в системі працює 13 авторизованих майданчиків (Додаток А), серед яких провідні позиції займають (табл.2.1) Zakupivli.Pro, Держзакупівлі Онлайн (DZO), E-Tender (e-tender.ua), PublicBid.com.ua, Ньютенд (Newtend.com), ПлейТендер (playtender.com.ua), Українська універсальна біржа (UUB, tender.uub.com.ua), TenderOnline (tender-online.com.ua), E-lot (e-lot.com.ua), СмартТендер (SmartTender.biz), Izi.Trade, Tender360 (tender360.com.ua) Закупівлі:ЮА (zakupki.com.ua) (Додаток А), а також система APS Market (у сфері допорогових закупівель),

Усі оператори проходять обов’язкову акредитацію, регульовану Міністерством економіки, а також технічне тестування через модуль «Прозорро. Продажі».

Авторизовані майданчики Prozorro поділяються на п’ять основних рівнів акредитації (від I до V), які визначають їхні функціональні можливості щодо роботи із замовниками та постачальниками. Найвищим рівнем вважається V, що дозволяє проводити всі види закупівель, включаючи великі надпорогові процедури.

Рівні акредитації майданчиків Prozorro:

- I рівень – майданчики, що надають можливість переглядати інформацію в системі (відкритий доступ).
- II рівень надає право працювати з постачальниками та допороговими закупівлями (до 200 тис. грн для товарів/послуг, до 1,5 млн грн для робіт).
- III рівень надає право працювати із замовниками, що дозволяє створювати закупівлі та проводити авторизацію.

- IV рівень дозволяє працювати як із постачальниками, так і із замовниками, забезпечуючи участь у надпорогових закупівлях (понад визначені законом суми).
- V рівень акредитації в системі Prozorro на 2026 рік є максимальним та підтверджує повну функціональність майданчика. Цей рівень забезпечує користувачам найширші можливості для проведення та участі в закупівлях, підтверджуючи високу надійність та технічну готовність майданчика до інноваційних процедур.

Максимальним на сьогодні є п'ятий рівень. Невдовзі планується впровадження шостого, інноваційного рівня. Він буде підтверджувати, що майданчик готовий до роботи з електронними контрактами.

Таблиця 2.1

Розподіл кількості тендерів між різними електронними майданчиками у 2024 – 25 рр.

№ пп	Майданчик	Рік	
		2024[1]	2025[2]
1	Zakupivli.Pro	1218905	≈ 1481462
2	Держзакупівлі Онлайн (ДЗО)	607559	≈ 814912
3	E-Tender.ua	338779	≈ 342343
4	SmartTender.biz	180447	≈187890
5	Public-bid.com.ua	38943	≈ 118794
6	Newtend	19786	Немає даних
7	PlayTender	19165	≈ 18794
8	Українська універсальна біржа (UUB)	13 750	Немає даних
9	Tender-online.com.ua _	299	≈ 524
10	E-LOT	228	≈402
11	ЗАКУПІВЛІ:ЮА[3]	–	≈ 536712
12	Tender360 [3]	–	≈ 325 512
13	Izi.Trade[3]	–	≈ 216325

[1] *За даними порталу Опендатабот* [80]

[2] *Розрахунки автора за даними (intent.press, blog.mehbud.com.ua, Опендатабот та електронних майданчиків)*

[3] *У 2024 році майданчик не мав акредитації за даними порталу Опендатабот*

Лідерами ринку за кількістю зареєстрованих процедур у 2024 - 25 роках виступали наступні платформи (табл.2.2):

Zakupki.prom.ua (zakupivli.pro) – понад 1,2 млн процедур у 2024 році і понад 1,4 млн. – у 2025 р., що складає близько 50% ринку;

Держзакупівлі Онлайн (DZO) – понад 600 тис. процедур у 2024 році і понад 800 тис. – у 2025 році (близько 25%);

E-Tender.biz – у 2024-25 рр. більше ніж 300 тис. процедур (приблизно 14%). Ці платформи демонструють найбільший обсяг операцій, що свідчить про їх технічну надійність, високий рівень довіри користувачів та активну участь у формуванні конкурентного середовища.

У 2025 році до акредитованих у попередньому періоді платформ додались ще три майданчики – Закупівлі:ЮА, Izi.Trade і Tender360.

Для компаній, які тільки розпочинають діяльність у сфері публічних закупівель призначено платформ UUB, E-Tender або Izi.trade. Ці майданчики пропонують зрозумілу навігацію, покрокові навчальні матеріали, відео-роз'яснення та швидку технічну підтримку. Завдяки цьому підрядники, які лише починають працювати у ProZorro, можуть швидко адаптуватися до процедур, мінімізувати ризик технічних помилок та поступово підвищувати якість своїх тендерних пропозицій.

Для більш досвідчених учасників торгів, що прагнуть системно нарощувати конкурентні переваги, оптимальними є майданчики Zakupki.prom.ua та SmartTender.biz. Вони орієнтовані на професійних учасників ринку і пропонують розширені інструменти аналітики ринку, доступ до статистики конкурентів, можливості інтеграції через API, автоматизоване відстеження релевантних закупівель та підготовку пропозицій. Використання таких можливостей дозволяє підрядникам прогнозувати поведінку конкурентів, оптимізувати цінові стратегії та підвищувати ймовірність перемоги у висококонкурентних тендерах, зокрема у сфері будівництва та ремонту.

Для замовників з бюджетних організацій, що працюють у сфері капітального будівництва, зручними є рішення ДЗО та Public-bid.com.ua. Вони забезпечують спрощений функціонал, адаптований до потреб держустанов: автоматизовану підготовку звітності, контроль за бюджетними лімітами, прозорі

сценарії проведення спрощених закупівель та відкриті канали комунікації з підрядниками.

Таблиця 2.2

Порівняння функціональних можливостей акредитованих майданчиків Prozorro

Майданчик	Ключовий функціонал	Умови обслуговування	Переваги
Zakupki.prom.ua	Повна база тендерів, аналітика, CRM для постачальника	Безкоштовна реєстрація, додаткові сервіси – за оплату	Найбільший трафік, API, простий інтерфейс
UUB (tender.uub.com.ua)	Простий функціонал, індивідуальні консультації, навчальні курси	Безкоштовна реєстрація, підтримка через персонального менеджера	Прямий контакт, гнучкий підхід, швидка реакція
E-Tender.ua	Профільні розсилки, навчання, підтримка в чаті	Є платні пакети участі з розширеним доступом до фільтрів	Сильна навчальна база, простота для новачків
SmartTender.biz	Аналітика Prozorro+, інтеграція з 1С	Доступна підписка на звіти та сервіси – за окрему плату	Орієнтація на середній/великий бізнес
ДЗО (Держзакупівлі Онлайн)	Простий базовий функціонал, звичний для держзамовників	Безкоштовна реєстрація, доступна довідкова підтримка	Держпідхід, зручний для бюджетних установ
Izi.trade	Автоматизація подачі заявок, мобільна адаптація	Є безкоштовна та преміум версія	Інтерфейс "із коробки", зручний для малого бізнесу
Newtend.com	Системна підтримка експортерів, іноземні тендери	Платна підписка на розширений функціонал	Робота з міжнародними тендерами
Public-bid.com.ua	Стандартний набір інструментів + акцент на закупівлі державних органів	Безкоштовна реєстрація	Орієнтований на бюджетну сферу
APS-Market	Прості процедури, консультації, швидкий старт	Базові функції без оплати	Працює здебільшого з допороговими тендерами

Джерело: Розроблено автором

З позиції будівельних підприємств важливо враховувати специфіку роботи таких майданчиків, оскільки це дозволяє точніше адаптувати свої пропозиції та більш ефективно взаємодіяти з державними замовниками.

Акредитовані електронні платформи виступають інфраструктурною основою конкурентного ринку будівельних робіт (рис.2.1), оскільки:

МУЛЬТИПЛАТФОРМОВА СИСТЕМА PROZORRO

Електронні майданчики

1	Zakupivli.Pro
2	Держзакупівлі Онлайн (ДЗО)
3	E-Tender.ua
4	SmartTender.biz
5	Public-bid.com.ua
6	Newtend
7	PlayTender
8	Українська універсальна біржа (UUB)
9	Tender-online.com.ua
10	E-LOT
11	ЗАКУПІВЛІ:ЮА
12	Tender360
13	Izi.Trade

Роль у розвитку конкурентного ринку

1	Створюють умови для прозорого змагання,
2	Мінімізують адміністративні бар'єри входу
3	Забезпечують рівний доступ підрядників різного масштабу до державних і комунальних замовлень
4	Сприяють розширенню географії участі, коли компанії з регіонів можуть конкурувати на загальнодержавному рівні
5	Формують ринок із низькими транзакційними витратами
6	Підвищують якість будівельних робіт завдяки конкуренції не лише за ціною, а й за досвідом, технічними можливостями та репутацією

Рис.2.1. Роль електронних майданчиків у розвитку конкуренції

Джерело: розроблено автором

- забезпечують рівний доступ підрядників різного масштабу до державних і комунальних замовлень;
- створюють умови для прозорого змагання, мінімізуючи адміністративні бар'єри входу;
- сприяють розширенню географії участі, коли компанії з регіонів можуть конкурувати на загальнодержавному рівні;
- формують ринок із низькими транзакційними витратами, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу;
- підвищують якість будівельних робіт завдяки конкуренції не лише за ціною, а й за досвідом, технічними можливостями та репутацією.

З огляду на високу інтенсивність оголошення будівельних тендерів і значні обсяги очікуваного фінансування, підрядні організації мають можливість конкурувати як за великі інфраструктурні проєкти, так і за менші контракти. Це

формує більш рівномірний розподіл ринкових можливостей, підтримує розвиток добросовісної конкуренції та сприяє відновленню країни через ефективне використання бюджетних ресурсів.

Участь у закупівлях для підрядних будівельних підприємств може бути доступною через один або декілька з акредитованих майданчиків. Таким чином, розвиток мультиплатформового середовища Prozorro істотно посилює конкурентні механізми на ринку будівельних робіт, забезпечуючи відкритість, рівність можливостей та зростання професійних стандартів у галузі.

У сучасних умовах розвитку ринку публічних закупівель вибір електронного майданчика стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. Кожен майданчик має свої функціональні можливості, рівень сервісу та інструменти аналітики, що безпосередньо впливають на здатність компанії ефективно входити в тендерну боротьбу, формувати конкурентні пропозиції та розширювати портфель замовлень.

Після падіння, викликаного шоком від початку війни для бізнесів, на ринку будівельних робіт, вже з кінця 2022 року розпочався черговий цикл тендерної діяльності, коли замовники інтенсивно оголошували закупівлі, пов’язані з будівництвом, реконструкцією та ремонтом об’єктів різного призначення (рис.2.2).

Таблиця 2.3

Загальна кількість договорів у системі Прозорро у 2016-2026 рр.

Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість тендерів, млн.	0,199	1,10	1,12	1,27	3,57	5,14
Рік	2022	2023	2024	2025	1 квартал 2026 р	
Кількість тендерів	2,85	3,63	3,46	3,7	0,812	

Джерело [81, 82, 83]

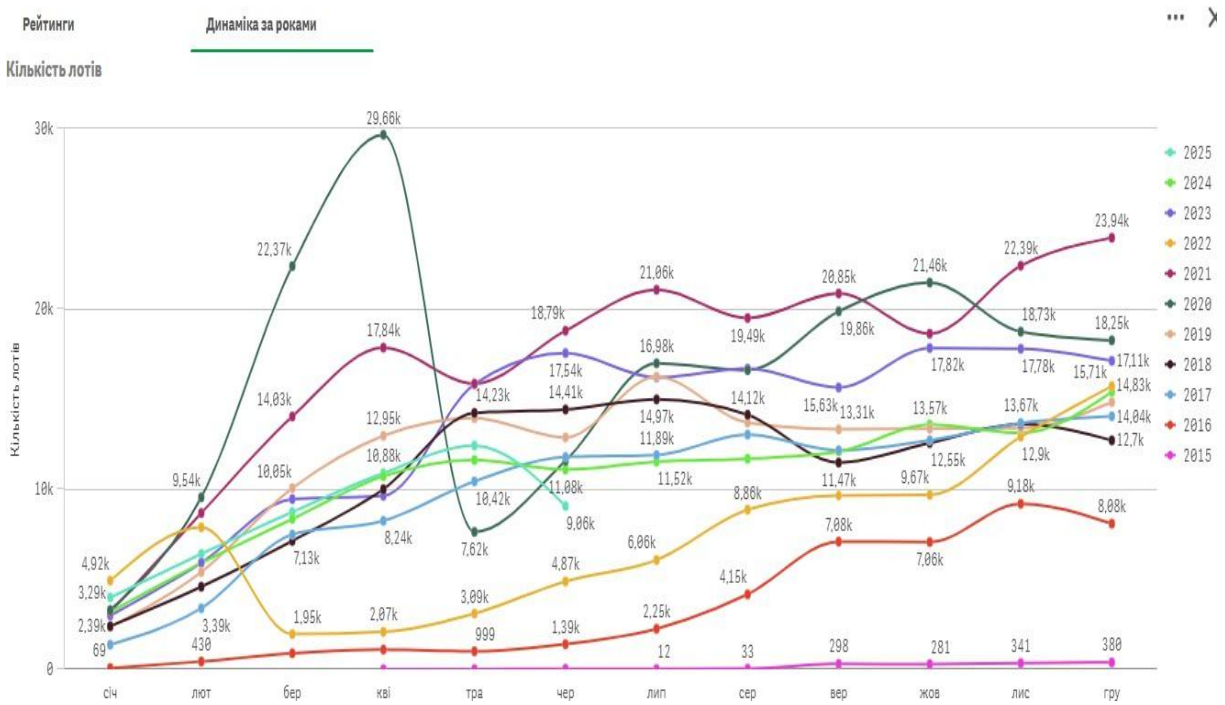


Рис. 2.2. Кількість продажів у системі Прозорро у 2015-2025 рр. [84]

Після різкого обвалу у лютому-березні 2022 року, кількість оголошених тендерів досягла показників 2017-2018 рр.

Лише за короткий період з початку січень-березень 2025 року було реалізовано близько 18 тисяч тендерів із загальною очікуваною вартістю понад 23,5 млрд грн, а ще понад 1150 процедур перебували на етапі подання заявок [85, 86]. Це свідчить про масштабну динаміку попиту та розширення можливостей для учасників ринку.

Рисунок 2.2 ілюструє помісячну динаміку кількості лотів у системі Prozorro впродовж 2015–2025 років, дозволяючи простежити, як змінювалася активність державних закупівель під впливом економічних, політичних та безпекових факторів. У перші роки роботи системи обсяг торгів зростав поступово, що відображає процес становлення та розширення електронних закупівель. Впродовж 2019–2021 років видно стабілізацію з певними сезонними коливаннями, характерними для бюджетного циклу та планування державних програм.

Особливу увагу привертають роки повномасштабної війни 2022–2025. У 2022 році на графіку зафіксоване різке падіння кількості лотів на початку року, що є наслідком шоку від вторгнення та призупинення більшості бюджетних процесів. Проте вже з квітня–травня кількість закупівель починає зростати, а в другій половині року крива вирівнюється, що демонструє адаптацію державних структур і поступове відновлення мінімально необхідних процедур.

У 2023 році динаміка стає рівнішою та більш прогнозованою, а кількість лотів протягом року зростає, місцями досягаючи або навіть перевищуючи довоєнні показники. Це свідчить про активізацію ремонтних та відновлювальних робіт, зокрема на інфраструктурних та комунальних об’єктах, а також про накопичену потребу у відновленні після руйнувань.

Роки 2024–2025 демонструють найвищу активність за весь період спостереження. Лінії цих років впевнено займають верхній діапазон графіка, а кількість лотів у пікові місяці досягає 20–30 тисяч. Це сигналізує про перехід країни до масштабної відбудови, збільшення бюджетних програм та розширення потреб держави в закупівлях товарів, робіт і послуг. Зокрема, значно зростає обсяг закупівель у секторі будівництва – від аварійних ремонтів до повномасштабних реконструкцій та модернізацій.

Таким чином, подана динаміка демонструє, що система Prozorro чутливо реагує на зовнішні виклики, але водночас залишається ключовим механізмом забезпечення прозорого доступу підрядників до державного замовлення. Після початкового падіння у 2022 році будівельна галузь поступово відновила активність, а в 2024–2025 роках увійшла у фазу зростання, що безпосередньо пов’язано з розширенням програм відновлення країни та збільшенням кількості інфраструктурних проектів.

Від початку 2026 року у системі Prozorro оголошено понад 21 тис. закупівель за кодом ДК 4500 (будівельні роботи, капітальні та поточні ремонти) на суму 66 млрд грн, що підтверджує стратегічну вагу цього сегмента у національній економіці (табл.2.4).

Понад 62% усіх процедур припадає на будівельно-монтажні роботи, що забезпечує значний обсяг потенційних контрактів для підрядних організацій. Додатковими напрямами виступають оренда спецтехніки, підготовка будівельних майданчиків, проєктування та інші допоміжні роботи і послуги. Загалом у Prozorro вже проведено 5650 конкурентних процедур, що формує відкритий простір для змагальності між компаніями.

Таблиця 2.4

Кількість договорів з будівництва та поточного ремонту (CRV 47000000-7) у системі Прозорро у 2020-2025 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025	1 кв. 2026
Кількість договорів, тис.	213,247	212,31	92,89	173,56	134,7	145,2	12,98

Джерело [87]

Серед найбільших завершених закупівель у 2025 році [88]:

- ремонт дорожньої інфраструктури у Львівській області (1,5 млрд грн);
- реконструкція елементів інженерного захисту КП «Київбудреконструкція» (581 млн грн);
- будівництво захисної споруди у Дніпропетровській області (466 млн грн);
- зведення житлового будинку у Київській області (413 млн грн).

Паралельно триває прийом пропозицій на масштабні проєкти, серед яких [89]:

- будівництво військового кладовища у Київській області (1,3 млрд грн);
- капітальний ремонт Українського центру ендокринної хірургії (1 млрд грн);
- реконструкція Чернігівської обласної лікарні (865 млн грн).

Попри великий фінансовий обсяг ринку, рівень конкуренції залишається відносно низьким. Для будівельних робіт і поточного ремонту за 2016-2026 рр. він склав – у середньому 1,51 учасника на торги, середній показник після початку війни ще менший (у середньому в 2022-2026 рр – 1,22 учасники), що створює сприятливі умови для підрядників, які готові системно працювати в електронних закупівлях і оперативно реагувати на оголошені процедури. Нині найбільш активними гравцями ринку є [90]:

- ТОВ «Елевейтор Сервіс» – 252 успішні закупівлі;
- ПП «Шляхбудпроект» – 100;
- ТОВ «Сантехенерго» – 94;
- КП «Комунсервіс» (Хмельницька обл.) – 93;
- СРБП «Хмельницькліфт» – 78.

На рис. 2.3 та у табл. 2.5 показано помісячну динаміку укладення договорів за напрямом «Підготовка до будівництва» та «робіт із завершення будівництва» у період з 2021 по 2025 роки, дозволяючи оцінити, як війна вплинула на активність будівельного ринку.

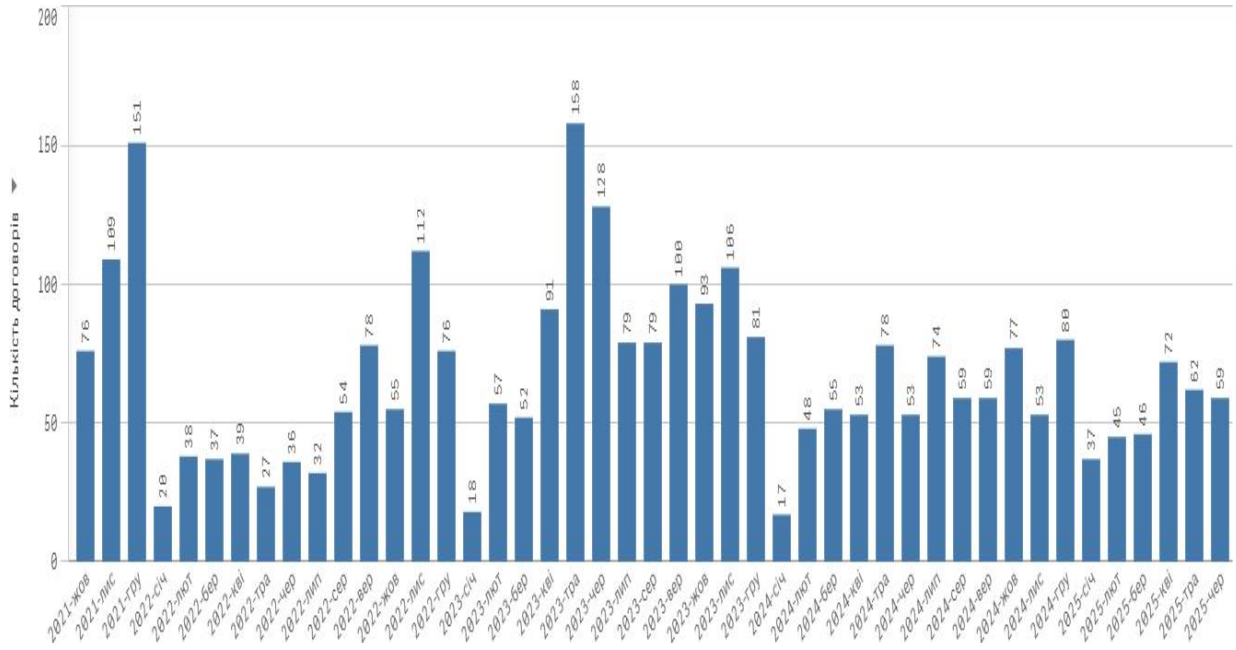


Рис.2.3. Динаміка робіт з підготовки будівництва *Джерело [91]*

Таблиця 2.5

Відсоток договорів підготовки будівництва та завершальних будівельних робіт з будівництва та поточного ремонту у системі Прозорро у 2020-2025 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Завершальні будівельні роботи, %	35,06	33,03	29,2	34,4	34,29	35,92
Підготовка будівництва, %	1,73	2,03	2,11	1,81	1,69	1,71

Джерело [92]

У довоєнний період (2020 – 2021 рр.) обсяги підготовчих робіт були відносно стабільними й складали до 1,8 ; від загальної вартості будівництва. Це відображало нормальний цикл реалізації будівельних проєктів, коли замовники системно замовляли геодезію, проєктування, технічні обстеження та інші види інженерної підготовки, необхідні для старту будівництва.

У 2022 році крива різко змінює характер, оскільки у перші місяці після початку повномасштабного вторгнення кількість договорів стрімко падає (див. рис.2.3). Це закономірна реакція ринку, оскільки більшість проєктів була зупинена, акценти змістилися на потреби безпеки, а будівельні роботи майже повсюдно призупинилися. Проте вже з другої половини 2022 року спостерігається поступове пожвавлення. Кількість укладених договорів зростає, що свідчить про відновлення мінімально необхідних робіт – від протиаварійних заходів та потреб будівництва фортифікаційних споруд до перших етапів обстеження пошкоджених об’єктів. І за результатами року, відсоток підготовчних робіт був навіть дещо вищим, ніж у звичайних умовах (2,11%), втім, це здебільшого показує загальне зменшення інших будівельних робіт, ніж є ознакою майбутнього збільшення обсягів будівництва.

У 2023 році динаміка стає значно активнішою та впорядкованою. У багатьох місяцях обсяги підготовчих робіт навіть перевищують рівень попередніх років, що пов’язано з масштабною потребою у відновленні

інфраструктури, житлового фонду та інженерних мереж. Зростання кількості договорів відображає запуск невідкладних програм відновлення й реконструкції, а також розширення замовлення на технічні обстеження, проєктно-кошторисну документацію й інші підготовчі етапи, які є основою майбутнього будівництва.

У 2024–2025 роках тенденція стає більш стабільною і показники підготовки будівництва досягають довоєнних значень. Хоча пікові значення 2023 року не повторюються так часто, загальний рівень активності залишається високим. Це свідчить про перехід ринку від хаотичного відновлення до більш планомірної й структурованої діяльності. У цей період замовники працюють за сталими бюджетними циклами, а підрядні організації продовжують виконувати регулярні інженерні та підготовчі роботи, необхідні для довгострокових проєктів відбудови та нового будівництва, а також реалізовувати заходи у сфері безпеки й оборони.

Таким чином, динаміка підготовчих будівельних робіт відображає адаптацію будівельного сектору до умов війни. Після різкого падіння в перші місяці 2022 року ринок досить швидко стабілізувався, а вже з 2023 року увійшов у фазу активного нарощування обсягів. Це свідчить про стійкість будівельної галузі та про те, що саме підготовчі роботи стали індикатором переходу від кризового реагування до системного й стратегічного відновлення країни.

Розподіл договорів за класифікацією CPV у 2025 році демонструє чітку домінантність завершальних та відновлювальних видів робіт (рис.2.4). Найбільшу частку займають «45400000-1 – Завершальні будівельні роботи», які становлять понад половину всіх укладених договорів (55,69%), що свідчить про активну фазу відновлення та благоустрою об’єктів. Це характерно для періоду, коли базова інфраструктура вже відновлена, а пріоритет переходить до ремонту внутрішніх приміщень, фасадів, мереж, заміни вікон, покрівель та інших робіт, які свідчать про завершальні етапи будівництва або реконструкції.

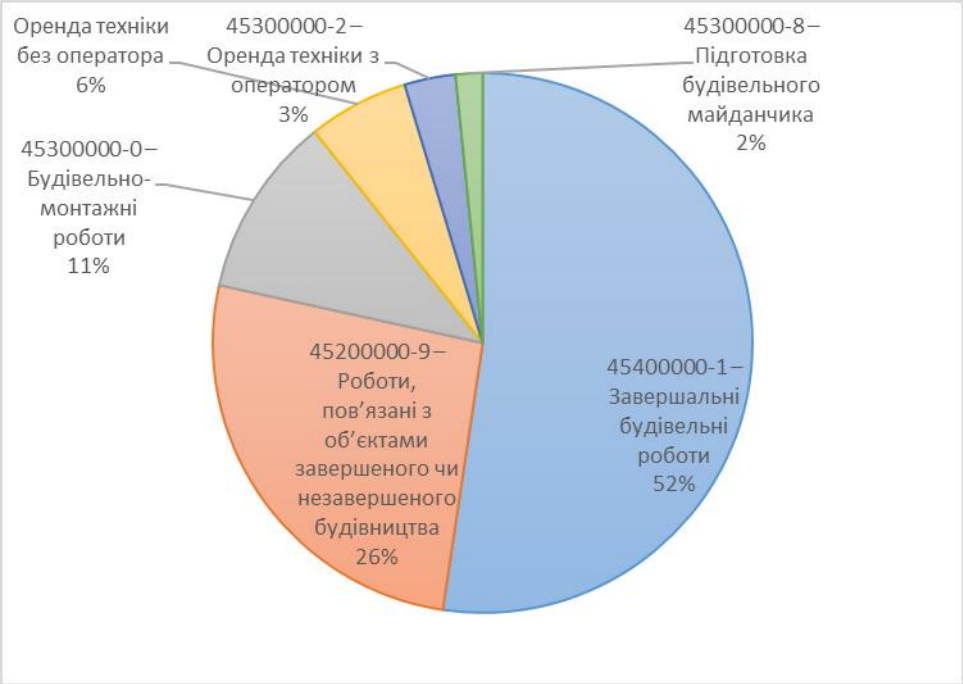


Рис. 2.4. Структура ринку у 2025 році [93]

На другому місці розташована група «45200000-9 – Роботи, пов'язані з об'єктами завершеного чи незавершеного будівництва» (27,72%). Її висока частка вказує на значний обсяг реконструкцій, відновлення пошкоджених будівель та приведення їх у функціональний стан.

Третю позицію займають «45300000-0 – Будівельно-монтажні роботи» (11,56%), що свідчить про продовження спорудження інженерних мереж, систем електропостачання, вентиляції, безпеки та інших технічних елементів. Хоча ця частка менша, ніж завершальних робіт, вона підтверджує, що частина об'єктів усе ще перебуває у фазі активного будівництва.

Менші категорії – такі як «Оренда техніки з оператором», «Підготовка будівельного майданчика» – займають незначні обсяги, що є характерним для періоду, коли основні підготовчі етапи вже пройдені, а техніка найчастіше використовується в межах великих контрактів замість окремих закупівель.

Таким чином, структура договорів за 2025 рік відображає перехід будівельної галузі України до етапу масового завершення робіт та відновлення об'єктів нерухомості та критичної інфраструктури, пошкодженої війною, що логічно узгоджується з масштабними програмами реконструкції постраждалих регіонів.

Рис. 2.5. Структура ринку у 2021 році [94]

Структура закупівель за CPV у 2021 році, яка передує повномасштабній війні, демонструє зовсім іншу логіку ринку. Довоєнний будівельний сектор був більш збалансованим та орієнтованим не лише на ремонтні, а й на нові інвестиційні проєкти. Частка завершальних робіт у 2021 році була значно нижчою, ніж у 2025-му – 34 %, а структура включала більшу кількість договорів із підготовки майданчику – 2,11 %, будівельно-монтажних робіт, технічного обслуговування, а також оренди техніки. Це вказувало на значну частку нового будівництва, розвиток інженерної інфраструктури та активне зведення цивільних і комерційних об'єктів.

На відміну від 2025 року, у 2021-му співвідношення між різними видами робіт було більш рівномірним. Будівельно-монтажні роботи та підготовка майданчика мали більшу частку, підкреслюючи динаміку розширення ринку. Саме наявність значної кількості підготовчих і монтажних робіт свідчила про нормальний інвестиційний цикл – планування, проєктування, будівництво нових об'єктів, модернізацію виробничих потужностей і комунальної інфраструктури.

У 2021 році будівельний ринок перебував у фазі зростання, а більшість проєктів мали інвестиційний, а не відновлювальний характер. Тому структура

закупівель була збалансованою та відображала розвиток економіки, а не її реконструкцію, тоді як під час війни з'явились структурні зміни, які дозволили ринку адаптуватись до нових реалій (рис.2.6).

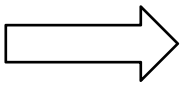
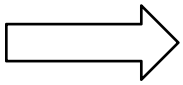
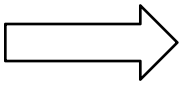
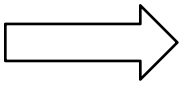
Довоєнний період (2015-2021 рр.)		Воєнний період (2022-2026 рр.)
Більша частка підготовчих, будівельних та монтажних робіт, пріоритетом було нове будівництво		Більша частка завершальних стадій будівельного процесу, пріоритет роботам в області безпеки і оборони, відновлення, та реконструкції
В середньому 1,51 учасник на торги		В середньому 1,3 учасника на торги, оскільки скорочення термінів та підвищені ризики
Пріоритет надається конкурентним процедурам, відкритим торгам		Збільшення кількості закупівель з одним учасником, зросла частка тендерів, де подається лише одна пропозиція, або де закупівля відбувається за прямим договором
Охоплювали рівномірно усі регіони України		Багато будівельних компаній з прифронтових та окупованих територій змушені релокуватися. Це призвело до збільшення конкуренції в деяких регіонах та зменшення кількості учасників у постраждалих областях

Рис.2.6. Структурні й географічні зміни на ринку будівельних робіт як чинники впливу на конкурентоспроможність будівельних підприємств *(Джерело: розроблено автором)*

Якщо порівняти два періоди, видно, що 2021 рік характеризувався класичним інвестиційним розвитком – більше нових будов, зростання підготовчих робіт, велика вага у структурі будівництва будівельних та монтажних робіт, пріоритетом було нове будівництво. Тоді як 2025 рік – це період масштабного відновлення країни, де пріоритет надається завершальним стадіям будівельного процесу, роботам в області ремонту та реконструкції. Частка завершальних робіт у 2025 році майже подвоєна порівняно з довоєнним періодом. Підготовка майданчиків та оренда техніки майже зникли з як самостійна категорія, що може означати принципово інший характер

будівництва, інші вили та способи виконання робіт, а також орієнтацію не на нове будівництво, а відновлення.

Структура учасників будівельних тендерів також зазнала суттєвих змін – спостерігається загальне зменшення кількості учасників на один тендер, оскільки скорочення термінів та підвищені ризики призвели до того, що на один тендер, як правило, подається менше пропозицій. Це особливо помітно у відкритих торгах. Також тенденцією є збільшення кількості закупівель з одним учасником, оскільки через вищезгадані фактори, зросла частка тендерів, де подається лише одна пропозиція, або де закупівля відбувається за прямим договором.

Багато будівельних компаній з прифронтових та окупованих територій були змушені релокуватися до більш безпечних регіонів України (наприклад, західні та центральні області). Це призвело до збільшення конкуренції в цих регіонах та зменшення кількості місцевих учасників у постраждалих областях.

Водночас, для виконання робіт з відновлення в постраждалих регіонах, часто залучаються місцеві компанії, які залишилися або відновили діяльність, або ж компанії з інших регіонів, які готові працювати в складних, часто небезпечних, умовах. Компанії з інших регіонів часто уникають участі в тендерах у прифронтових або небезпечних областях через високі ризики.

Ринок перейшов у режим виживання та відбудови, а не зростання, стратегія започаткування нових проєктів стала більш консервативною та обережною. Лідирувати починають компанії, які можуть працювати з міжнародними проєктами, державними і муніципальними замовниками або адаптуватися до нової структури попиту. Відбувається переформатування будівельної галузі – від комерційних девелоперських проєктів до об’єктів соціальної та критичної інфраструктури. Всі процеси залежать від темпів бойових дій та міжнародного фінансування відбудови.

Для стимулювання будівництва розроблено ряд інструментів та процедур, які допомогли уникнути критичних ризиків повної зупинки будівництва. Серед таких інструментів можна відзначити спрощення усіх процедур щодо отримання

дозволів на виконання робіт, проведення тендерів, введення об’єктів в експлуатацію тощо. Слід особливо відмітити те, що передумовою цього процесу стала електронна система будівництва, яка дозволила в найкоротші терміни переформатувати будівельний сектор до потреб військового часу.

Спрощення процедур закупівель на Prozorro під час воєнного стану, хоч і було спрямоване на оперативність та ефективність, мало неоднозначний вплив на конкуренцію серед виконавців будівельних робіт (рис.2.7), оскільки його наслідками стали наступні процеси:

1. Зменшення конкуренції

1.1. Скорочення термінів та спрощення процедур призвело до того, що підрядні підприємства, як й інші учасники ринку, мали менше часу на підготовку: Скорочені терміни подачі пропозицій (наприклад, до 3-х днів для відкритих торгів з особливостями) можуть бути викликом для компаній, особливо для тих, хто потребує більше часу на детальний розрахунок кошторису, збір документів та оцінку ризиків, що може потенційно відсіювати менші компанії або ті, що не мають постійно готових шаблонів документів.

1.2. Зменшення кількості учасників, оскільки деякі компанії можуть просто не встигати реагувати на оголошення, що призводить до меншої кількості учасників у торгах.

1.3. Зростання ролі "постійних" постачальників, оскільки замовники, особливо в умовах терміновості, можуть віддавати перевагу перевіреним підрядникам, з якими вже мали справу, що зменшує можливості для нових учасників або тих, хто не має усталених зв'язків.

1.4.. Збільшення прямих договорів та спрощених закупівель призводить до відсутності або різкого зменшення конкуренції, оскільки значна частина закупівель, особливо невеликих або критично важливих, може здійснюватися через прямі договори або спрощені процедури без проведення аукціону, що повністю виключає конкуренцію.

2. Ризик зловживань. Хоча контроль посилено, спрощені процедури завжди несуть більший ризик потенційних зловживань або укладання договорів за завищеними цінами через відсутність конкурентного тиску.

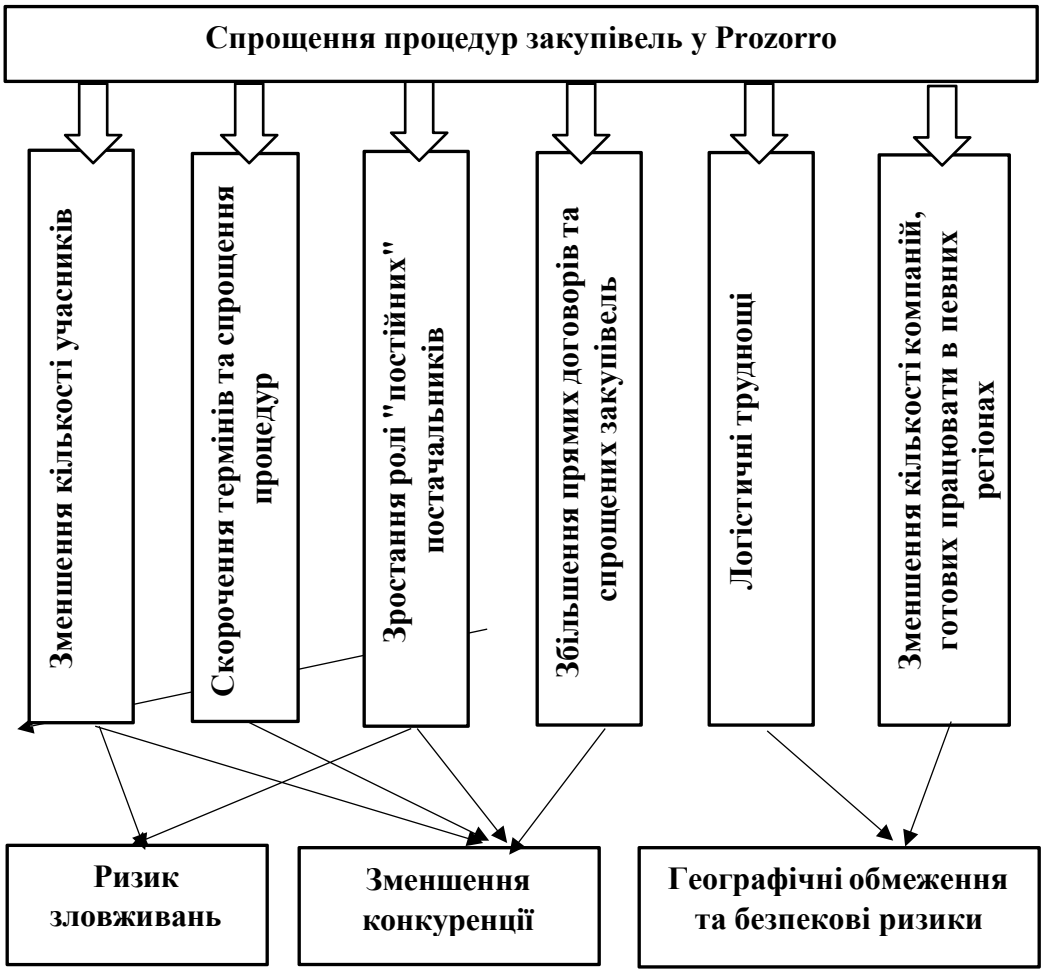


Рис.2.7. Вплив спрощення процедур закупівель на Prozorro на ринок будівельних робіт *(Джерело: розроблено автором)*

3. Географічні обмеження та безпекові ризики.

3.1. Зменшення кількості компаній, готових працювати в певних регіонах. Компанії можуть відмовлятися від участі в тендерах у прифронтових або небезпечних регіонах через ризики для персоналу та техніки, що обмежує коло потенційних учасників.

3.2. Логістичні труднощі. Проблеми з логістикою та постачанням матеріалів також можуть відлякувати компанії від участі в тендерах у певних областях.

Але при цьому одночасно відбувалось збереження або поява конкуренції в окремих випадках, оскільки навіть зі спрощеними процедурами, відкриті торги з особливостями все ще передбачають публікацію інформації та можливість подачі пропозицій кількома учасниками. Це зберігає прозорість (для відкритих торгів) та забезпечує певний рівень конкуренції, хоча й менший, ніж до війни.

Потреба у відновленні передбачає великі обсяги робіт з відновлення інфраструктури, створює значний попит, який може залучати нових гравців або стимулювати існуючих до активнішої участі, якщо вони бачать стабільний потік замовлень, а деякі малі та середні підприємства, які раніше не мали досвіду роботи з державними закупівлями, можуть почати брати участь у спрощених тендерах, особливо на невеликі обсяги робіт, що може дещо збільшити конкуренцію в певних нішах.

Можна стверджувати, що конкуренція серед виконавців будівельних робіт на Prozorro після спрощення процедур під час воєнного стану зменшилася. Це пов'язано зі скороченням термінів, збільшенням кількості прямих договорів та спрощених закупівель, а також з безпековими та логістичними викликами.

Хоча спрощення були необхідними для оперативного реагування на виклики війни, вони неминуче вплинули на конкурентне середовище, потенційно призводячи до меншої кількості учасників у торгах та, в деяких випадках, до менш вигідних цін для держави порівняно з довоєнним періодом. Важливо, щоб після завершення воєнного стану та стабілізації ситуації, процедури закупівель були переглянуті з метою відновлення максимальної конкуренції та ефективності використання бюджетних коштів.

2.2. Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підрядного підприємства в умовах трансформації економіки

Оцінювання конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства базується на комплексному методичному підході, що дозволяє не тільки врахувати фінансово-економічні, виробничі, технологічні та ринкові аспекти діяльності, але й здатність до адаптації. Результатом є інтегральний показник конкурентоспроможності, який відображає здатність підприємства

ефективно конкурувати на ринку будівельних робіт і виконувати замовлення з високою ефективністю та якістю, а також змінюватись у відповідь на зовнішні загрози і тенденції, викликані трансформацією ринку будівельних робіт в умовах війни.

Формування інтегрального показника конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства ґрунтується на принципах системності, комплексності та багатовимірного оцінювання та інших, що дозволяють узгодити різнорідні характеристики діяльності підрядника в єдиний стандартизований показник.

Принципами системності й комплексності, насамперед, передбачається цілісне охоплення ключових складових, які відображають реальний стан підприємства на ринку, його виробничо-технологічний потенціал, фінансову стійкість, кадрові можливості, рівень організаційно-управлінської зрілості, репутаційні аспекти та здатність до інновацій, вплив макроекономічних чинників, а також здатність реагувати на ряд зовнішніх і внутрішніх впливів. Кожна зі складових розглядається як окремий блок, що структурує сукупність факторів впливу, створюючи єдину систему, яка комплексно охоплює усі аспекти оцінювання підрядного підприємства.

На другому етапі реалізується *принцип порівнянності* – усі критерії переводяться у єдину вимірювальну основу шляхом нормування. Це дає можливість коректно зіставляти показники, які мають різні одиниці виміру, різну природу та різні діапазони варіації. Нормування зазвичай здійснюється відносно галузевих еталонів, середньоринкових значень або найкращих практик, що дозволяє відобразити реальну конкурентну позицію будівельного підрядника.

Суттєвим є також *принцип вагової диференціації*. Оскільки окремі критерії мають різний вплив на загальну конкурентоспроможність, для кожного з них встановлюються вагові коефіцієнти. Їх визначення може базуватися на експертному оцінюванні, багатофакторному аналізі або методах багатокритеріальної оптимізації, в залежності від можливостей зі збору і обробки інформації, мети дослідження та технічного забезпечення. У даній роботі обрано

метод парних порівнянь для визначення впливу кожного із факторі моделі на загальний показник конкурентоспроможності. Ваги забезпечують справедливий розподіл значущості між параметрами, що дає змогу уникнути спотворень інтегрального результату.

Подальший етап – агрегування нормованих і зважених значень, на якому реалізується принцип *інтегративності*, тобто часткові оцінки об'єднуються у зведений комплексний показник, який відображає загальний рівень конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства. Агрегація може відбуватися адитивним шляхом, через середньозважені функції, геометричні середні або спеціалізовані економіко-математичні моделі, залежно від методології дослідження та структури факторів.

Весь процес збору і обробки інформації повинен відповідати принципам *об'єктивності та верифікованості*. Розрахунки мають базуватися на достовірних даних, а методика – бути відтворюваною та придатною для повторного застосування в аналогічних умовах. Це забезпечує наукову обґрунтованість інтегрального показника та можливість його використання для порівняння підприємств різного масштабу, різних видів робіт та бізнес-моделей.

Завершальним принципом виступає *аналітична застосовність*, який має забезпечувати можливості для аналізу сильних і слабких сторін досліджуваних підприємств. Інтегральний показник повинен не лише фіксувати поточний рівень конкурентоспроможності, але й слугувати інструментом управління, дозволяючи ідентифікувати слабкі місця, прогнозувати динаміку розвитку та формувати стратегії підвищення ефективності операційної діяльності. Таким чином, інтегральний індекс перетворюється на практичний механізм стратегічного аналізу та планування конкурентних переваг.

Створення інтегрального індексу конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства є багаторівневим процесом, який поєднує збір даних, нормалізацію, зважування та агрегування показників у єдину оцінку. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити фінансово-економічний стан підприємства, його виробничу ефективність, репутацію та кадровий потенціал.

Формування інтегрального показника конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства відбувається поетапно, у межах послідовної аналітичної схеми (рис. 2.8), яка забезпечує перехід від отримання первинних управлінських даних до створення узагальненого індексу, який допоможе оцінювати рівень конкурентоспроможності підрядників на ринку будівельних робіт.

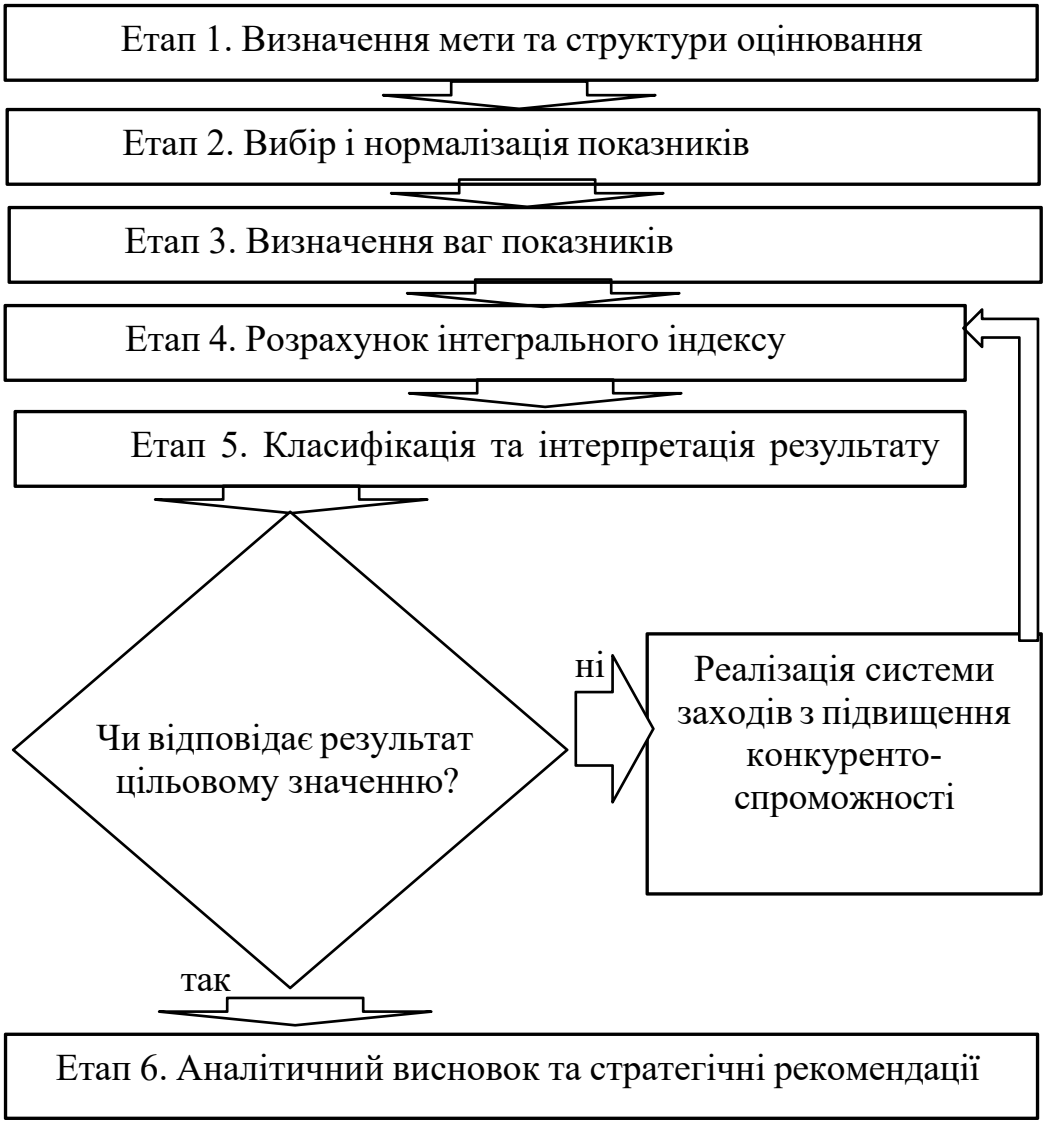


Рис. 2.8. Схема формування інтегрального індексу конкурентоспроможності будівельного підприємства

(Джерело: розроблено автором)

Етап 1. Визначення мети та структури оцінювання. Встановлюється мета оцінювання та здійснюється створення узагальнюючого показника, призначеного для визначення загального рівня конкурентоспроможності підрядника та ідентифікація його сильних і слабких сторін. Для цього інтегральний індекс будується на основі груп факторів, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Як правило, виділяють такі блоки:

1. *фінансово-економічні фактори* – доходи, витрати, рентабельність (ROA, ROE), інвестиції в оновлення;
2. *операційно-технологічні фактори* – продуктивність праці, рівень використання ресурсів, своєчасність виконання робіт;
3. *кадрові фактори* – кваліфікація персоналу, плинність кадрів, підвищення кваліфікації, забезпеченість фахівцями;
4. *ринкові фактори* – реалізовані проєкти, виграні тендери, частка ринку, кількість замовників, кількість дефектів чи переробок.

На початковому етапі здійснюється окреслення кола чинників, які безпосередньо впливають на ринкову позицію підприємства. Серед них ключове місце посідають параметри, що характеризують результативність виробничої діяльності та відповідність виконаних будівельних робіт проєктним і нормативним вимогам та очікуванням замовника. Одним із базових критеріїв є своєчасність виконання робіт, в умовах нестабільного навколишнього середовища, адже саме дотримання календарних планів і ритмічність реалізації будівельних процесів формують довіру на ринку та визначають здатність підрядника ефективно управляти ресурсами. Але під час війни дотримуватись термінів стає ще складніше ніж у нормальних умовах функціонування, оскільки ситуація в країні може різко змінюватись, наприклад внаслідок обстрілів об’єктів енергетичної інфраструктури або руйнування мостів тощо.

Етап 2. Збирання та систематизація даних. На цьому етапі проводиться збір первинної та вторинної інформації про діяльність підрядника. Можна використовувати фінансову звітність, виробничі показники, дані про обсяги

робіт, портфель проєктів, впроваджені технології та інновації. Дані систематизуються та готуються для порівняльного аналізу.

Також це можуть бути показники, отримані за фактично виконаними проєктами, внутрішня управлінська звітність, інформація від замовників, експертні висновки або галузеві нормативи. На цьому етапі важливо забезпечити відбір однорідних і репрезентативних даних, щоби подальший аналіз відображав реальний стан конкурентоспроможності. Показник своєчасності виконання робіт переводиться у кількісні вимірники через відсоток дотримання графіка, величину відхилення від планових строків або індекс календарної дисципліни.

Етап 2. Вибір і нормалізація показників. Зібрані дані мають різну природу, масштаб і одиниці виміру, їх необхідно перетворити до порівнянної шкали (наприклад, шляхом нормалізації або використання рейтингових балів). Тому наступним кроком є їх нормування. Це дозволяє сформувати уніфіковану основу для подальшого інтегрування результатів.

Застосовуються методи лінійної чи відносної стандартизації, що дають змогу привести показники до єдиного інтервалу, зазвичай [0;1]. Нормування критерію своєчасності виконання робіт уможливлює коректне порівняння підприємства з еталоном виконання строків – наприклад, із найкращим конкурентом, галузевим стандартом або нормативним терміном.

Кожен показник у складі груп піддається нормалізації, щоб забезпечити порівнянність і перевести його до однієї шкали від 0 до 1.

Для стимуляторів, де зростання показника позитивно впливає на конкурентоспроможність (наприклад, доходи, кількість реалізованих проєктів, схвальні відгуки), використовується формула [95] :

$$= \frac{X_i - X_{min}}{- X_{min}} \tag{2.1}$$

Для дестимуляторів, де збільшення показника негативно впливає на результат (наприклад, дефекти, переробки, плинність кадрів), застосовується формула [96]:

$$= \frac{X_{max} - X_i}{- X_{min}} \quad (2.2)$$

Таким чином, кожен показник перетворюється на нормалізоване значення Ni, що відображає його відносний внесок у конкурентоспроможність.

Етап 3. Визначення ваг показників. Для кожного показника визначається вага ω_i, що відображає його значимість у загальній оцінці. Ваги зазвичай визначаються методом парних порівнянь, експертними оцінками або за допомогою статистичного аналізу. Сума всіх ваг у межах індексу дорівнює 1:

$$\sum \omega_i = 1 \quad (2.3)$$

Після стандартизації переходять до визначення вагових коефіцієнтів. Оскільки вплив різних критеріїв на конкурентний потенціал неоднаковий, кожен із них отримує свою вагу. Критерій своєчасності зазвичай має високий коефіцієнт значущості, оскільки відображає здатність компанії забезпечувати ритмічність будівельних процесів та виконувати зобов'язання перед замовниками у прогнозовані строки – це один з найкритичніших факторів у проєктному бізнесі.

Етап 4. Розрахунок інтегрального індексу або визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. На базі отриманих на попередньому етапі даних формується інтегральний показник (К), який відображає загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього на основі нормованих і зважених значень виконується їх агрегування. Це етап, на якому часткові показники інтегруються в єдиний індекс конкурентоспроможності. Агрегація може застосовувати різні математичні моделі – від простого середньозваженого до геометричного середнього або адитивної функції корисності. Також застосовуються методи зваженого середнього, експертного оцінювання або багатокритеріальної агрегації. Вибір методу залежить від доступності даних та специфіки підприємства.

Усі критерії, включно зі своєчасністю виконання робіт, набувають формалізованого числового відображення, а їх об'єднання формує узагальнений результат.

На основі нормалізованих значень та ваг кожного показника обчислюється інтегральний показник конкурентоспроможності підрядника K за формулою:

$$K = \sum_{=1} \omega_i \cdot N_i \qquad (2.4)$$

N_i – нормалізоване значення і-го показника (від 0 до 1);

ω_i – вага показника, визначена методом парних порівнянь;

Це дозволяє отримати комплексну оцінку, яка агрегує внесок усіх факторів у загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Етап 5. Класифікація та інтерпретація результату. Отриманий інтегральний показник інтерпретується в контексті галузевих умов, позиціонується відносно конкурентів і використовується для формування висновків. Якщо індекс демонструє відставання від еталонних значень, це сигналізує про необхідність упровадження управлінських рішень, зокрема оптимізації календарного планування, підвищення ефективності ресурсного забезпечення або цифровізації контролю виконання робіт. У разі високого показника інтегральна оцінка підтверджує конкурентні переваги підприємства й може бути використана як аргумент під час участі в тендерах або розроблення стратегічної політики розвитку.

Інтегральне значення K використовується для віднесення підприємства до одного з рівнів конкурентоспроможності:

1. *високий* – підприємство має сильну фінансову, технологічну та кадрову базу, стабільну репутацію та високу здатність виконувати великі проєкти;

2. *достатній* – підприємство стабільне, але має певні обмеження в ресурсах або технологічних процесах, потребує підвищення ефективності;

3. *низький* – підприємство має значні проблеми у фінансовій, технологічній або кадровій сфері та потребує комплексного розвитку для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, схема формування інтегрального показника конкурентоспроможності – це послідовний процес, що охоплює визначення критеріїв, оцінювання якості виконання окремих функцій (зокрема дотримання строків), математичне опрацювання показників та їх узагальнення у цілісний індикатор, який відображає реальну та порівнювану конкурентну позицію будівельного підрядника на ринку.

Отриманий інтегральний показник дозволяє віднести підприємство до одного з рівнів конкурентоспроможності: високий, середній або низький. Це допомагає менеджменту і замовникам оцінити здатність підрядника виконувати масштабні та складні проєкти, а також визначити напрями для підвищення ефективності. Якщо рівень конкурентоспроможності підрядника є занадто низьким або не відповідає цільовому рівню, то розробляються заходи з підвищення її рівня.

Етап 6. Аналітичний висновок та стратегічні рекомендації. На заключному етапі формується аналітичний висновок щодо сильних і слабких сторін підрядника, його позицій на ринку та потенційних ризиків. На основі цього розробляються рекомендації щодо технологічних, організаційних та інноваційних заходів, які здатні підвищити конкурентоспроможність у коротко- та довгостроковій перспективі.

Представлено цілісний методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства, який поєднує системність, багаторівневість та можливість адаптації до сучасних умов ринкового середовища. Запропонована методика базується на концепції інтегрального показника, що дозволяє узагальнити різнорідні фактори – економічні, операційно-технологічні, ринкові та кадрові – у єдиний вимірюваний результат (рис.2.9).

Рис. 2.9. Методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства *(Джерело: розроблено автором)*

Такий підхід забезпечує об’єктивність і порівнюваність результатів оцінки між підприємствами, а також дає змогу відстежувати внутрішню динаміку розвитку конкретного підрядника в часі.

Принциповою основою підходу є системність, тобто врахування взаємозв'язків між різними групами факторів конкурентоспроможності та їх узгоджена оцінка в інтегральному індикаторі. Такий підхід дозволяє уникнути суб'єктивного переважання окремих показників і забезпечує збалансовану оцінку діяльності підприємства. Іншою важливою складовою обєктивності оцінювання є багаторівневість оцінки, яка передбачає послідовну побудову індексів на рівні окремих показників, груп факторів і інтегрального результату, що робить методику гнучкою та придатною для аналізу як окремих аспектів, так і загальної конкурентоспроможності.

Методичний підхід запропоновано на основі роботи [182], у якій також пропонується поєднувати ринок, потенціал та здатність до адаптивності підприємств, але у запропонованому нами показнику здатність до адаптивності підприємства вимірюється за допомогою співставлення його внутрішнього потенціалу і ринкових умов. Такий підхід забезпечує оперативне коригування оцінки та надає інструменти для стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності.

Алгоритм побудови інтегрального показника, який включає послідовні етапи формування системи критеріїв, вибір інформаційної бази, нормалізацію даних, визначення ваг, розрахунок групових індексів та отримання узагальнюючого інтегрального значення. Така структурованість забезпечує прозорість методики та дає можливість ефективно використовувати її у практичній діяльності. Окреме значення має врахування специфіки будівельної діяльності, зокрема – впливу термінів виконання робіт, кількості дефектів, здатності вигравати тендери та підтримувати стабільний кадровий потенціал.

Методичний підхід також дозволяє адаптувати оцінку до умов зростаючої нестабільності ринку, зокрема до трансформацій, спричинених війною, змінами логістики, фінансовими ризиками та підвищеним значенням репутаційних чинників. Завдяки універсальності інтегральної оцінки її можна застосовувати як для стратегічного планування, так і для оперативного контролю.

Запропонована методика є дієвим інструментом комплексної кількісної оцінки конкурентоспроможності підрядних підприємств. Вона дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони, оцінювати ефективність управлінських рішень, визначати стратегічні пріоритети розвитку, а також підвищує прозорість та обґрунтованість порівняння підприємств у межах галузі. Такий підхід створює методичну основу для формування конкурентної стратегії та забезпечення стабільного функціонування підрядних будівельних компаній в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

2.3. Ієрархічна модель оцінювання конкурентоспроможності підрядника

Представлена модель оцінювання забезпечує комплексне діагностування функціонування підрядних підприємств на ринку, допомагаючи виявити сильні і слабкі сторони, а також можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Кількісне оцінювання рівня конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств пропонується здійснювати на основі інтегрального індексу, який враховує чотири групи показників:

1. Економічні.
2. Організаційно-технологічні.
3. Кадрові.
4. Ринкові (табл. 2.9).

Вага кожного чинника розраховується з урахуванням вагомості, визначеної методом парних порівнянь.

Модель конкурентоспроможності будівельних підприємств базується на методичному підході, що наведено у розділі 2.2, який дозволяє перетворити різнорідні показники діяльності підприємства на єдиний узагальнюючий індекс.

У центрі моделі лежить інтегральний показник конкурентоспроможності, що обчислюється як зважена сума нормованих значень окремих критеріїв. Кожен показник приводиться до єдиної числової шкали – від нуля до одиниці, що забезпечує можливість порівняння параметрів, які мають різні розмірності, діапазони та економічний зміст. Формалізовано це відображено у формулі 2.3, де

вагові коефіцієнти, визначаються методом парних порівнянь. Використання парних порівнянь гарантує науково обґрунтоване визначення значущості кожного критерію, оскільки експертні оцінки послідовно зводяться до узгодженої системи пріоритетів, у якій сума ваг дорівнює одиниці.

Таблиця 2.9

Складові інтегрального індексу конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств

Рівень	Назва	Критерії	Опис
1	Інтегральний показник конкурентоспроможності	$K = \sum_{=1} \omega_i \cdot N_i$ $N_i -$ нормалізоване значення і-го показника (від 0 до 1); $\omega_i -$ вага показника, визначена методом парних порівнянь; $\sum \omega_i = 1.$	Комплексна оцінка загальної конкурентоспроможності
2	Основні групи факторів	A. Економічні B. Організаційно-технологічні C. Кадрові D. Ринкові	Відображають фінансово-економічну стабільність і виробничу результативність
3	Показники у складі груп	Доходи Матеріаломісткість витрат, ROE Поточна ліквідність Інвестиції в оновлення Реалізовані проєкти Виконання графіків Виграні тендери Виконання графіків Частка договорів з простроченням від загальної\ кількості договорів Відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня по країні Середньооблікова чисельність персоналу Витрати на оплату праці у структурі собівартості Частка виграних тендерів Середня кількість учасників в тендерах Частка договорів зі статусом «розірвано» зменшення ціни на аукціоні	Кожен показник нормується та зважується. Нормалізація показників: Для стимуляторів: $I_k = \frac{X_i - X_{min}}{X \quad - X}$ Для дестимуляторів: $I_k = \frac{X_{max} - X_i}{X \quad - X}$

(Джерело: розроблено автором)

Для підвищення точності оцінювання модель структуровано за чотирма основними групами факторів – фінансово-економічними, організаційно-технологічними, ринковими та кадровими. Таке групування дозволяє охопити як матеріальну, так і нематеріальну сторону діяльності будівельних підприємств та забезпечує комплексний погляд на їхню конкурентну позицію. Економічні фактори характеризують фінансову стабільність і результативність бізнесу [97, 98, 99, 100, 101, 102, 103], відображаючи доходи, витрати, рентабельність активів та власного капіталу, а також поточну ліквідність та здатність погашати невідкладні зобовязання. До організаційно-технологічного блоку віднесено показники, що репрезентують результативність виробничих процесів, серед яких можна відзначити рівень дотримання графіків будівництва, частоту виникнення дефектів та обсяг переробок, а також інвестиційну активність щодо оновлення техніко-технологічної бази. Ця група фактично відображає здатність підприємства забезпечувати передбачуваність, технологічну дисципліну та операційну ефективність.

До ринкового – ринкову позицію кількість реалізованих проєктів, частку виграних тендерів [104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112]. Ці критерії концентрують увагу на зовнішньому сприйнятті підприємства ринком і замовниками. До них включено показники прихильності клієнтів – частку повторних контрактів, кількість нових замовників, індекс задоволеності, наявність позитивних відгуків та претензії щодо якості. У сучасних умовах, коли ринок будівельних робіт функціонує під впливом високого рівня інформаційної прозорості, саме репутаційно-якісні характеристики стають вагомим чинником у прийнятті рішень замовниками та інвесторами. Кадровий блок доповнює модель, оскільки якість людського капіталу визначає можливість підприємства стабільно виконувати складні проєкти [113, 114, 115, 116, 117, 118, 119]. Серед його критеріїв можна виділити кваліфікацію персоналу, плинність кадрів, рівень підвищення кваліфікації та забезпеченість спеціалістами ключових професій. Наявність компетентної робочої сили визначає здатність організації впроваджувати сучасні технології та підтримувати високу якість робіт.

Ключовим елементом методики є формування системи показників і процедури їхньої нормалізації, що дозволяє усунути розмірні розбіжності та перетворити первинні дані у стандартизований формат. Використання формул нормалізації для показників-стимуляторів і дестимуляторів забезпечує коректне відображення реального впливу кожного критерію на конкурентоспроможність. Додаткову точність гарантує застосування вагових коефіцієнтів, визначених методом парних порівнянь, що дає змогу врахувати експертну значущість окремих показників та пріоритетність стратегічних напрямів розвитку підприємства.

У межах моделі кожен показник підлягає нормуванню. Для цього використовується метод лінійної стандартизації, який дозволяє привести значення до інтервалу від 0 до 1. Нормування здійснюється окремо для стимуляторів та дестимуляторів. Для стимуляторів – показників, де зростання значення означає підвищення конкурентоспроможності, застосовується формула 2.1. Для дестимуляторів, де зростання значення є негативним (наприклад, дефекти, переробки, плинність кадрів або претензії на якість), використовують формулу 2.2. Такий підхід забезпечує формування коректної відносної оцінки для кожного підприємства та дає можливість об’єктивно ранжувати суб’єкти ринку за кожним критерієм.

Після нормування показників здійснюється їх зважування відповідно до визначених ваг ω_i, що відображають реальну важливість кожного параметра. У підсумку формуються групові індекси, які відображають рівень економічної, операційно-технологічної, ринкової та кадрової конкурентоспроможності. Далі ці групові значення інтегруються в єдиний підсумковий індекс, який і виступає агрегованою оцінкою загальної конкурентоспроможності будівельного підприємства. Така модель дозволяє не лише визначити конкурентну позицію компанії на галузевому ринку, але й виявити сильні та слабкі сторони, які формують траєкторію її стратегічного розвитку.

Інтегральна модель конкурентоспроможності будівельних підприємств є структурованою, багаторівневою системою оцінювання, яка поєднує економічні,

виробничо-технологічні, репутаційні та кадрові аспекти. Її перевага полягає у здатності забезпечити цілісне бачення конкурентного потенціалу компанії та створити аналітичну основу для управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності й стійкості діяльності у довгостроковій перспективі.

Таким чином, методика формування інтегрального індексу дозволяє системно оцінити конкурентні позиції підрядного будівельного підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити пріоритетні напрямки для підвищення ефективності та ринкової стійкості.

Вага кожного і-го показника обчислюється для множини варіантів m шляхом лінійної згортки критеріїв. Сутність методу полягає у заміні множини критеріїв I, які характеризують ефективність m-го варіанту з різних позицій, на один узагальнений показник.

Метод базується на проведенні попарних порівнянь важливості показника для досягнення компанією конкурентоспроможності у стратегічній перспективі, проводиться із застосуванням експертних оцінок, виражених у числовій формі за визначеною шкалою. Для дослідження використовують метод попарних порівнянь Сааті, за яким в результаті опитування експертів формується матриця порівнянь значущості критеріїв попарно для кожної з двох груп (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця парних порівнянь

Критерій	v_1	v_2	…	v_i
v_1	1	w_{12}	….	w_{1i}
v_2	w_{21}	1	….	w_{2i}
…..	…..	…..	…..	…..
v_j	w_{j1}	w_{j2}	….	1

(Джерело: [120])

Елемент w_{ji} м*а*триці розглядається як коефіцієнт переваги *j* – того критерію над *i* – тим. Для визначення w_{ji} перед експертом ставиться завдання оцінити у скільки разів деякий критерій має більшу важливість для оцінювання стратегічної конкурентоспроможності ніж інший.

Рекомендована шкала переваг між двома критеріями [120, 121]*:*

1 – однакова важливість;

3 – незначна перевага;

5 – значна перевага;

7 – дуже значна перевага;

9 – абсолютна перевага;

2, 4, 6 та 8 – проміжні оцінки.

Визначення узгодженості експертних оцінок здійснюється у наступній послідовності [120]:

1. Визначається максимальне власне значення обернено симетричної матриці:

$$\lambda_{max} = \sum_{=1}^{n} u_i(\sum_{=}^{n} \quad) \tag{2.5}$$

2. На основі значення λ_{max} визначають індекс узгодженості матриці IY:

$$\mathrm{CI} = \frac{\lambda_{\max} - \mathrm{j}}{\mathrm{j}-1} \tag{2.6}$$

3. На основі значення CI визначають відношення узгодженості CR:

$$\mathrm{CR} = \frac{\mathrm{CI}}{\mathrm{RI}} \tag{2.7}$$

RI (для n=5) = 1.12

У результаті аналізу отримано наступні матриці локальних пріоритетів (табл. 2.11) та локальні ваги чинників конкурентоспроможності для обох груп (табл. 2.12)

У методичному підході до оцінювання конкурентоспроможності підрядних підприємств ключовим етапом є визначення локальних пріоритетів факторів, що входять до кожної групи чинників. Для цього застосовується метод

аналізу ієрархій (AHP), який дозволяє формалізувати експертну оцінку відносної важливості показників та перетворити її у кількісні вагові коефіцієнти.

Метою є кількісне оцінювання конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства на основі інтегрального показника, який відображає його фінансовий стан, операційну ефективність, якість робіт і ринкові чинники.

2. Ієрархічна структура моделі наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ієрархія моделі

Рівень	Назва	Групи критеріїв	Опис
1	Інтегральний показник конкурентоспроможності (K)	Узагальнюючий показник	Комплексна оцінка позиції підрядного підприємства на ринку
2	Основні групи факторів	1. Економічні 2. Організаційно-технологічні 3. Ринкові. 4. Кадрові	Враховують усі ключові напрями діяльності підрядника
3	Показники у складі груп	Перелічено у табл. 2.12-2.15	

Джерело: розроблено автором

Наведені нижче у табл.2.12 – 2.15 фактори використовуються нами для оцінювання конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства. Усього виділено чотири групи факторів: економічні, операційно-технологічні, ринкові та кадрові, кожна з яких має власну вагу у формуванні інтегрального показника. Детальні розрахунки наведено у Додатку Е.

Економічні фактори, що складають близько 20% від загальної ваги, включають показники, що наведені у табл. 2.12. З точки зору конкурентоспроможності будівельного підприємства наведені показники відображають здатність компанії ефективно функціонувати, генерувати прибуток і виконувати зобов’язання. Доходи підприємства (E1) як стимулятор характеризують масштаби діяльності та ринкову позицію, а їх зростання свідчить

про підвищення попиту на будівельні роботи та зміцнення конкурентних позицій, матеріаломісткість (Е2) є дестимулятором, оскільки її зниження означає більш раціональне використання ресурсів і здешевлення будівництва, що підвищує цінову конкурентоспроможність, рентабельність власного капіталу (Е3) є класичним показником ефективності і відображає раціональність використання капіталу власників і фінансову привабливість підприємства. Рентабельність виступає стимулятором, тоді як поточна ліквідність (Е4) також є стимулятором, адже визначає здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, що зміцнює її фінансову стійкість і довіру стейкхолдерів. Ці показники відображають фінансово-економічну стабільність підприємства та ефективність використання ресурсів. Деякі з них виступають стимуляторами, що позитивно впливають на конкурентоспроможність при зростанні їх значень, а матеріаломісткість виступає дестимулятором, тобто її збільшення негативно впливає на конкурентоспроможність.

Таблиця 2.12

Група «Е» – фінансово-економічні фактори

Позначення	Показник	Характер
Е1	Доходи підприємства, млн грн	стимулятор
Е2	Матеріаломісткість, %	дестимулятор
Е3	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	стимулятор
Е 4	Поточна ліквідність, доля од.	стимулятор

Джерело: розроблено автором

Операційно-технологічні фактори (група «О»), із вагою 26,34 %, відображають рівень організаційної ефективності та технологічної спроможності будівельного підприємства (табл. 2.13). До них належать кількість реалізованих проєктів (О1), обсяг інвестицій у технічне оновлення (О2) та середня тривалість виконання проєктів відповідно до графіку (О3), які виступають стимуляторами і свідчать про підвищення продуктивності,

інноваційності та здатності підприємства виконувати роботи вчасно. Водночас частка договорів, які виконані невчасно (О4), є дестимулятором, оскільки її зростання негативно впливає на ділову репутацію та конкурентоспроможність. Сукупність цих показників дозволяє оцінити рівень організаційно-технологічного розвитку, ефективність управління проєктами та здатність підприємства своєчасно й якісно виконувати будівельні роботи.

Таблиця 2.13

Група «О» – організаційно -технологічні фактори

Позначення	Показник	Характер
О1	Кількість реалізованих проєктів	стимулятор
О2	Обсяг інвестицій у технічне оновлення, % від загальних витрат	стимулятор
О3	Середня тривалість виконання проєкту (відповідність графіку), %	стимулятор
О4	Частка договорів із простроченням від загальної кількості договорів	дестимулятор

Джерело: розроблено автором

Ринкові фактори (група «Р»), що мають вагу близько 29 %, характеризують конкурентне середовище та позиції будівельного підприємства на ринку. До них належать частка виграних тендерів у загальній кількості участей (Р1) і середня кількість учасників у тендерах (Р2), які виступають стимуляторами та відображають здатність підприємства успішно конкурувати за замовлення навіть в умовах високої конкуренції. Водночас частка договорів зі статусом «розірвано» (Р3) і коефіцієнт зменшення ціни на аукціонах або відкритих торгах (Р4) є дестимуляторами, оскільки їх зростання свідчить про проблеми з виконанням контрактів і зниження прибутковості через надмірне цінове зниження.

Сукупність зазначених показників дозволяє оцінити ефективність участі підприємства в тендерних процедурах, рівень його конкурентоспроможності та здатність утримувати стабільні позиції на ринку будівельних послуг.

Таблиця 2.14

Група «Р» – ринкові фактори

Позначення	Показник	Характер
Р1	Частка виграних тендерів у загальній кількості участей, %	стимулятор
Р2	Середня кількість учасників в тендерах на роботи, які виконує підприємство	стимулятор
Р3	Частка договорів зі статусом «розірвано» в загальній кількості договорів	дестимулятор
Р4	Коефіцієнт зменшення ціни на аукціоні або відкритих торгах	Дестимулятор

Джерело: розроблено автором

Кадрові фактори (група «К») з вагою більше 24% характеризують рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, їх мотивацію та професійну відповідність (табл. 2.15). До цієї групи належать такі показники як відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня по країні (К1), середньооблікова чисельність персоналу (К2), витрати на оплату праці у структурі собівартості (К3), а також коефіцієнт забезпеченості персоналом необхідної кваліфікації (К4).

Таблиця 2.15

Група «К» – кадрові фактори

Позначення	Показник	Характер
К1	Відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня по країні	стимулятор
К2	Середньооблікова чисельність персоналу	стимулятор
К3	Витрати на оплату праці у структурі собівартості	стимулятор
К4	Коефіцієнт забезпеченості персоналом потрібної кваліфікації	стимулятор

Джерело: розроблено автором

Усі перелічені показники є стимуляторами, тобто їх зростання позитивно впливає на загальний стан підприємства. Вони відображають рівень

матеріального стимулювання працівників, достатність кадрового складу та його відповідність потребам виробничого процесу. Сукупна оцінка цих показників дозволяє визначити кадровий потенціал підприємства та його спроможність забезпечувати ефективну та якісну діяльність у довгостроковій перспективі.

Усі показники нормалізуються та зважуються відповідно до їхньої значущості, що дозволяє інтегрувати їх у єдиний комплексний індикатор конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.16). Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки та дає змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності підрядника, а також сформувати ефективні управлінські та стратегічні рішення для підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.16

Вагові коефіцієнти груп і показників

Група	Вага групи	Основні показники та їх питома вага	Загальна вага показника
Економічні	0.20350	E1 (0.068), E2 (0.125), E3 (0.542), E4 (0.265)	0,01393; 0,02548; 0,11021; 0,05388
Організаційно-технологічні	0.2634	O1 (0.045), O2 (0.197), O3 (0.693), O4 (0.156)	0,0118; 0,02805; 0,18253; 0,04102
Ринкові	0.28991	P1 (0.456), P2 (0.119), P3 (0.322), P4 (0.103)	0,13215; 0,03447; 0,09344; 0,02985
Кадрові	0.2429	K1 (0.079), K2 (0.061), K3 (0.684), K4 (0.176)	0,01915; 0,0148; 0.16614; 0.04281

Джерело: розроблено автором

Метод нечітких множин у поєднанні з експертними опитуваннями є ефективним інструментом побудови шкал для оцінювання складних, слабо формалізованих явищ, коли замість жорстких меж між класами використовується плавний перехід, який краще відображає людське сприйняття.

Побудова такої шкали для рівня конкурентоспроможності здійснена в діапазоні набору лінгвістичних змінних «низький» – «достатній» – «високий» рівні конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє перевести кількісні значення у зручну для інтерпретації форму, узгоджену з людським мисленням.

До участі в опитуванні залучено експертів, які мають досвід роботи на будівельних підприємствах, а отже мають достатні знання та досвід у відповідній предметній області. Їм пропонувалось визначити межі або характер зміни кожної лінгвістичної категорії. Експерти мали вказати інтервали значень показника, які, на їхню думку, відповідають поняттям «низький» чи «високий», або задати типові точки переходу між рівнями «низький» і «достатній» та «достатній» і «високий», результати якого наведено у додатку В.

Значення показника конкурентоспроможності задано як $x \in [0;1]$. Тоді за допомогою відповідних функцій належності визначається ступінь приналежності цього значення до кожного з лінгвістичних термів:

- «низький» – $\mu_{низ}(x)$,
- «достатній» – $\mu_{дост}(x)$,
- «високий» – $\mu_{вис}(x)$.

Таким чином, будь-яке значення x не відноситься жорстко до одного класу, а характеризується вектором нечітких оцінок:

$$(\mu_{низ}(x), \mu_{дост}(x), \mu_{вис}(x)),$$

У результаті для кожного лінгвістичного терма формується функція, що показує ступінь належності конкретного значення показника до відповідної категорії (додаток Д).

У підсумку формується нечітка шкала, яка є більш гнучкою порівняно з традиційними дискретними шкалами (Додатки Г-Д). Вона дозволяє враховувати невизначеність, розмитість меж і багатозначність оцінок, що особливо важливо в соціально-економічних, управлінських і експертних дослідженнях. Шкала (табл. 2.17) може використовуватися для подальшого визначення рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, прийняття рішень або

комплексної оцінки конкурентних переваг на тендерах, забезпечуючи більш реалістичне відображення ніж при чітко встановлених межах інтервалів.

Таблиця 2.17

Шкала для інтерпретації результатів

Рівень	Функція
Низький	$\mu_{\text{низ}}(x) = \begin{cases} 1, & 0 \le x \le 0.15 \\ \dfrac{0.4 - x}{0.25}, & 0.15 < x < 0.4 \\ 0, & x \ge 0.4 \end{cases}$
Достатній	$\mu_{\text{дост}}(x) = \begin{cases} 0, & x \le 0.2 \\ \dfrac{x - 0.2}{0.1}, & 0.2 < x \le 0.3 \\ 1, & 0.3 < x \le 0.5 \\ \dfrac{0.65 - x}{0.15}, & 0.5 < x < 0.65 \\ 0, & x \ge 0.65 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{вис}}(x) = \begin{cases} 0, & x \le 0.4 \\ \dfrac{x - 0.4}{0.2}, & 0.4 < x \le 0.6 \\ 1, & 0.6 < x \le 0.8 \\ \dfrac{1.0 - x}{0.2}, & 0.8 < x < 1.0 \\ 0, & x \ge 1.0 \end{cases}$

Джерело: розроблено автором

Порядок розрахунку є наступним: 1. Збір даних за звітний рік (з фінансової, тендерної, кадрової та технічної звітності); 2. Нормалізація показників (метод «міні-макс»); 3. Зважування нормалізованих показників; 4. Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності; 5. Ранжування підприємств за рівнем конкурентоспроможності.

Наведена на рис.2.10 схематична модель описує структуру конкурентоспроможності будівельного підприємства як комплексну систему, що формується під впливом чотирьох груп взаємопов’язаних факторів.

Конкурентоспроможність будівельного підприємства

├── Е. Економічні (0.2035)

│ ├── Доходи

│ ├── Матеріаломісткість

│ ├── ROE

│ └── Поточна ліквідність

│

├── О. Організаційно-технологічні (0.2634)

│ ├── Кількість реалізованих проєктів

│ ├── Інвестиції у технічне оновлення

│ ├── Виконання графіків

│ ├── Частка договорів із простроченням від загальної кількості

│

├── Р. Ринкові (0.28991)

│ ├── Частка виграних тендерів у загальній кількості

│ ├── Середня кількість учасників в тендерах на роботи

│ ├── Частка договорів зі статусом «розірвано»

│ └── Коефіцієнт зменшення ціни

│

└── К. Кадрові (0.2429)

├── Відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня по країні

├── Середньооблікова чисельність персоналу

├── Витрати на оплату праці у структурі собівартості

└── Коефіцієнт забезпеченості персоналом потрібної кваліфікації

Рис.2.10 Структура моделі конкурентоспроможності підрядних підприємств.

Джерело: розроблено автором

Першою групою є економічні фактори, які складають близько 20 % загальної ваги в інтегральному показнику конкурентоспроможності. Вони охоплюють показники доходів і матеріаломісткості продукції підприємства, рентабельність власного капіталу, а також платоспроможність і ліквідність підприємства. Ці показники відображають фінансово-економічну стабільність і ефективність використання ресурсів, визначаючи здатність підприємства до розвитку та інновацій.

Другою групою є операційно-технологічні фактори, які становлять близько 26 %. Вони характеризують продуктивність і технологічну спроможність підприємства і включають кількість реалізованих проєктів, здатність дотримання графіків виконання робіт, кількість дефектів та переробок, а також питому вагу договорів, які не виконані в установлений термін або не реалізованих з різних причин. Ці показники дозволяють оцінити організаційні та технологічні можливості підприємства, його здатність виконувати роботи якісно та своєчасно.

Третьою групою є ринкові фактори, вага яких становить 29 %. Вони відображають рівень задоволеності замовників і формування позитивного іміджу компанії на ринку. До цієї групи входять частка виграних тендерів у загальній кількості серед тих, де підприємство брало участь, середня кількість учасників в тендерах на роботи, частка договорів зі статусом «розірвано», а також коефіцієнт зменшення ціни для виграшу в тендері, серед виграних підприємством торгів. Ці показники дозволяють оцінити довіру клієнтів і репутаційний потенціал підприємства, а також його позицію на ринку.

Четвертою групою є кадрові фактори, що мають вагу 24 %. Вони включають кваліфікацію персоналу, рівень плинності кадрів, участь працівників у програмах підвищення кваліфікації та забезпеченість ключовими спеціалістами. Ця група показників визначає кадровий потенціал підприємства, його здатність забезпечувати високу якість робіт і стабільність виробничих процесів.

Усі чотири групи факторів взаємопов’язані та інтегруються в єдиний комплексний показник конкурентоспроможності, що дозволяє всебічно оцінити діяльність підрядного будівельного підприємства та визначити його сильні і слабкі сторони для стратегічного розвитку.

Використано ієрархічний AHP: спочатку задані ваги для 4 груп, потім для кожної групи побудовано матрицю парних порівнянь (Додаток Е3), яка відтворює локальні пріоритети (локальні ваги) згідно з попередньою моделлю.

Локальні ваги в групі перетворені в матрицю відношень (відношення локальних ваг $i/j = w_i / w_j$), потім обчислено власний вектор (нормалізовані локальні пріоритети) та CR (для перевірки узгодженості).

Глобальна вага кожного показника = вага групи × локальна вага показника.

У таблиці 2.18 наведено структуру критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства з урахуванням їх локальних та глобальних ваг, що дозволяє комплексно визначити вплив кожного показника на інтегральний індекс конкурентоспроможності.

Найбільшу глобальну вагу серед усіх критеріїв має організаційно-технологічний показник відповідності графіку будівництва (О3) – 0,183, що свідчить про вирішальну роль дотримання термінів виконання робіт у забезпеченні конкурентних позицій підприємства. Серед кадрових факторів найбільш вагомим є показник витрат на оплату праці у структурі собівартості (К3) із глобальною вагою 0,166, що підкреслює значення ефективної системи оплати праці для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Високе значення також має ринковий показник частки виграних тендерів (Р1) – 0,132, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати на ринку. Серед економічних критеріїв провідну позицію займає рентабельність власного капіталу (Е3) з глобальною вагою 0,110, що відображає фінансову ефективність використання ресурсів.

До групи показників із середнім рівнем впливу належать частка розірваних договорів (Р3) – 0,093, яка має дестимулюючий характер впливу; поточна ліквідність (Е4) – 0,054; а також коефіцієнт забезпеченості персоналом

необхідної кваліфікації (К4) – 0,043. Важливими є також організаційно-технологічні показники, такі як частка договорів з простроченням (О4) – 0,041 та інвестиції в оновлення технічної бази (О2) – 0,028, що характеризують операційну дисципліну та інноваційну активність підприємства.

Таблиця 2.18

Критерії конкурентоспроможності за глобальною вагою

№	Група	Критерій	Локальна вага	Глобальна вага
1	Організаційно-технологічні	О3 – Відповідність графіку будівництва	0.693	0.183
2	Кадрові	К3 – Витрати на оплату праці у структурі собівартості	0.684	0.166
3	Ринкові	Р1 – Частка виграних тендерів у загальній кількості участей, %	0.456	0.132
4	Економічні	Е3 – Рентабельність власного капіталу	0.542	0.110
5	Ринкові	Р3 – Частка договорів зі статусом «розірвано» в загальній кількості	0.322	0.093
6	Економічні	Е4 – Поточна ліквідність	0.265	0.054
7	Кадрові	К4 – Коефіцієнт забезпеченості персоналом потрібної кваліфікації	0.176	0.043
8	Організаційно-технолгічні	О4 – Частка договорів з простроченням від загальної\ кількості договорів	0.156	0.041
9	Ринкові	Р2 – Середня кількість учасників в тендерах	0.119	0.034
10	Ринкові	Р4 – Коефіцієнт зменшення ціни на аукціону або відкритих торгах	0.103	0.030
11	Організаційно-технолгічні	О2 – Інвестиції в оновлення технічної бази	0.107	0.028
12	Економічні	Е2 – Матеріаломісткість витрат	0.125	0.025
13	Кадрові	К1 – Відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня	0.079	0.019
14	Кадрові	К2 – Середньооблікова чисельність персоналу	0.061	0.015
15	Економічні	Е1 – Доходи	0.068	0.014
16	Організаційно-технолгічні	О1 – Кількість реалізованих проєктів	0.045	0.012

Сума глобальних ваг = 1.0

Джерело: розроблено автором

Помітну роль відіграють також ринкові критері, сере яких слід відзначити середню кількість учасників у тендерах (Р2) – 0,034 та коефіцієнт зменшення ціни на торгах (Р4) – 0,030, які відображають рівень конкуренції та цінову стратегію підприємства.

До найменш вагомих показників належать матеріаломісткість витрат (Е2) – 0,025, рівень заробітної плати відносно середнього по країні (К1) – 0,019, середньооблікова чисельність персоналу (К2) – 0,015, доходи (Е1) – 0,014 та кількість реалізованих проєктів (О1) – 0,012. Незважаючи на нижчу вагу, ці показники доповнюють загальну систему оцінювання та дозволяють більш повно охарактеризувати діяльність підприємства.

Таким чином, здійснене ранжування показників за рівнем впливу демонструє логічне впорядкування критеріїв за значущістю для інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Вона поєднує фінансово-економічні, організаційно-технологічні, ринкові та кадрові аспекти, що забезпечує всебічну оцінку діяльності підрядного будівельного підприємства та дозволяє визначити стратегічні пріоритети для підвищення його ефективності та стійкості на ринку.

У додатку Е3 матриці парних порівнянь сформовані на основі експертних оцінок, тому рівень їх узгодженості відрізняється від ідеального. Як свідчать розраховані значення максимального власного числа (λmax), індексу узгодженості (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ), усі матриці характеризуються прийнятним рівнем узгодженості суджень.

Зокрема, для групи *ринкових факторів* значення λmax становить 4,307, індекс узгодженості – 0,102, а відношення узгодженості – 0,091, що є менше граничного рівня 0,1 і свідчить про допустиму узгодженість експертних оцінок. Аналогічна ситуація спостерігається для *кадрових факторів*, де λmax = 4,330, ІУ = 0,110, ВУ = 0,098, що також перебуває в межах допустимого рівня.

Для групи *фінансово-економічних факторів* отримано найвищий рівень узгодженості: λmax = 4,013, ІУ = 0,004 та ВУ = 0,004, що практично відповідає ідеальній узгодженості матриці парних порівнянь. Це свідчить про високу узгодженість експертних оцінок у межах даної групи показників. Водночас для

організаційно-технологічних факторів значення λmax дорівнює 4,287, індекс узгодженості – 0,096, а відношення узгодженості – 0,086, що також не перевищує порогового значення та підтверджує прийнятний рівень узгодженості суджень.

Таким чином, всі побудовані матриці парних порівнянь мають відношення узгодженості менше 0,1, що відповідає вимогам методу аналізу ієрархій і свідчить про надійність отриманих локальних пріоритетів. Отримані результати підтверджують коректність застосування експертного підходу та можливість використання розрахованих вагових коефіцієнтів для подальшої інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що запропонована методика оцінювання конкурентоспроможності підрядного підприємства є комплексною, системною та адаптивною до сучасних умов функціонування будівельного ринку. Вона базується на багаторівневому підході, який поєднує визначення локальних пріоритетів окремих показників у межах груп факторів та формування інтегрального індексу через їх глобальне зважування. Такий підхід забезпечує об’єктивність оцінки, дозволяє врахувати різнорідні показники економічного, операційного, репутаційного та кадрового характеру, а також виявляє взаємозв’язки між ними.

Структура моделі конкурентоспроможності побудована за чотирма групами факторів: економічними, організаційно-технологічними, ринковими та кадровими. Економічні фактори забезпечують оцінку фінансової ефективності та інвестиційної спроможності підприємства, організаційно-технологічні фактори відображають продуктивність, дотримання графіків, успіх у тендерах і якість виконаних проєктів. Ринкові фактори дозволяють оцінити рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних контрактів та наявність претензій, а кадрові фактори показують кваліфікаційний потенціал персоналу, стабільність кадрової структури та готовність до професійного розвитку. Така багаторівнева модель дозволяє всебічно оцінювати конкурентні переваги підприємства, визначати його сильні та слабкі сторони та забезпечує основу для стратегічного планування розвитку.

Аналіз отриманих локальних і глобальних ваг показників підтверджує логічну структурованість та узгодженість побудованої моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільший вплив на інтегральний показник має необхідність дотримуватись відповідності графіку будівництва, що свідчить про критичну важливість дотримання термінів виконання робіт у діяльності підрядного підприємства. Значною також є роль витрат на оплату праці у структурі собівартості, що підкреслює вагомість ефективного управління трудовими ресурсами.

Суттєвий внесок у формування інтегрального показника здійснює частка виграних тендерів, яка відображає конкурентну позицію підприємства на ринку, а також рентабельність власного капіталу, як ключовий показник ефективності, що формує ядро конкурентних переваг підприємства. Решта показників відображають стабільність діяльності підприємства, якість управління договірними зобов’язаннями, фінансову стійкість і рівень кадрового забезпечення.

Водночас показники з дестимулюючим впливом, зокрема частка розірваних договорів, частка договорів з простроченням та окремі характеристики витрат, враховуються в моделі для адекватного відображення негативних аспектів діяльності підприємства.

Таким чином, результати розрахунків демонструють, що конкурентоспроможність підрядного будівельного підприємства формується під впливом сукупності організаційно-технологічних, кадрових, ринкових та економічних факторів із чітко визначеною пріоритетністю, що забезпечує об’єктивність і надійність інтегральної оцінки.

Запропонований методичний підхід і створена інтегральна модель дозволяють здійснювати кількісну і якісну оцінку конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств, відображають взаємозв’язок ключових факторів, їхню пріоритетність та реальний вплив на ринкову позицію компанії. Така системність сприяє прозорості управлінських рішень, обґрунтованому стратегічному плануванню та формуванню ефективних заходів для підвищення

конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах мінливої економічної та ринкової кон'юнктури.

Проведене дослідження доводить, що сучасний розвиток будівельних підприємств в Україні визначається комплексною взаємодією макроекономічних тенденцій, воєнних трансформацій та структурних змін у ринковому середовищі. Сукупність цих чинників формує принципово нові умови їх функціонування, конкурентної боротьби та стратегічного розвитку.

Регуляторні та інституційні зміни, спрямовані на спрощення дозвільних процедур і цифровізацію містобудівної діяльності, створили нове нормативне середовище. Його особливістю є поєднання підвищених вимог до безпеки й якості з імперативом швидкого відновлення інфраструктури та ефективного використання міжнародних коштів. Підприємства, які здатні працювати відповідно до оновлених регуляцій та міжнародних стандартів, отримують додаткові можливості для участі у великих відбудовчих проєктах.

Регіональна асиметрія будівельної активності набуває стратегічного значення. Різноманітність рівнів безпеки, масштабів руйнувань і темпів відновлення у різних областях зумовлює нерівність конкурентних умов, підштовхуючи підприємства до територіальної мобільності, розвитку партнерств та участі у міжрегіональних програмах.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що конкурентоспроможність будівельних підприємств у сучасних умовах формується під впливом не лише фінансово-економічних показників, а й здатності до адаптації, стійкості, технологічної зрілості та готовності працювати в умовах підвищених ризиків. Війна створила безпрецедентні виклики, але водночас відкрила можливості для модернізації галузі, прискорення цифрової трансформації, впровадження інноваційних матеріалів і методів організації робіт.

Отже, підрядні будівельні підприємства, що зможуть сформувати ефективні моделі управління, забезпечити високу якість робіт, відповідати міжнародним стандартам і діяти гнучко у змінному середовищі, матимуть

стратегічні переваги у процесах післявоєнної реконструкції та довгострокового розвитку галузі. Результати дослідження формують підґрунтя для подальших наукових розвідок у напрямах системного оцінювання конкурентоспроможності, управління ризиками та оптимізації бізнес-моделей будівельних підприємств.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що макроекономічна динаміка у воєнний період характеризується високою волатильністю, скороченням інвестиційної активності та зміною пріоритетів державної економічної політики. Сектор будівництва перемістився у площину критично важливої галузі відновлення та забезпечення життєдіяльності територій, що трансформувало його роль у національній економіці та змінило структуру джерел фінансування. Замість приватних капітальних інвестицій домінуючою стає державна та міжнародна підтримка, що визначає нові вимоги до прозорості, підзвітності й ефективності підрядників.

З’ясовано, що трансформаційні зміни на ринку будівельних робіт проявляються у різкому зростанні попиту на відновлювальні, аварійні та екстрені роботи, що змістило акценти з довгострокових девелоперських проєктів до реалізації інфраструктурних, соціальних і захисних об’єктів. Підприємства, орієнтовані на оперативність, мобільність та технологічну гнучкість, отримують суттєві конкурентні переваги. Натомість традиційні сегменти ринку – житлове та комерційне будівництво – демонструють суттєве скорочення, що вимагає перебудови стратегій розвитку та диверсифікації видів діяльності.

Результати дослідження підтвердили, що логістичні, ресурсні та кадрові обмеження стали одними з ключових стримувальних факторів розвитку галузі. Розрив ланцюгів постачання, зростання вартості матеріалів, дефіцит кваліфікованого персоналу та ускладнення мобілізації виробничих ресурсів різко зменшили передбачуваність та плановість будівельних процесів. Це підсилює роль стратегічного управління, розвитку внутрішніх організаційних

компетенцій, застосування цифрових інструментів контролю та впровадження систем ризик-менеджменту.

Запропонована методика оцінювання конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства базується на комплексному багаторівневому підході, який дозволяє всебічно аналізувати діяльність компанії, поєднуючи кількісні та якісні показники. Структура моделі формується чотирма взаємопов'язаними групами факторів: економічними, організаційно-технологічними, ринковими та кадровими, що забезпечує збалансовану оцінку фінансового стану, виробничих процесів, ринкового потенціалу та кадрового забезпечення підприємства. Локальні та глобальні ваги критеріїв дозволяють визначити пріоритетність показників та реальний вплив кожного чинника на загальний інтегральний індекс конкурентоспроможності, тоді як врахування стимулюючих і дестимулюючих показників забезпечує коректне відображення позитивного і негативного впливу різних аспектів діяльності на конкурентоспроможність. Завдяки нормалізації показників, інтеграції локальних ваг та перевірці узгодженості експертних оцінок, методика забезпечує прозорість, об'єктивність і порівнянність результатів. Модель є практичною для стратегічного та оперативного управління, дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони підприємства, визначати пріоритетні напрямки розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас вона адаптивна до зовнішніх умов і здатна враховувати зміни ринкового середовища, включно з економічною нестабільністю чи кризовими ситуаціями, такими як війна або зміни логістики, що робить її ефективним інструментом для підвищення стійкості та конкурентоспроможності будівельного підприємства.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДРЯДНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Визначення цілей і структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств

3.1.1. Передумови створення й адаптації до нових умов механізму забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Забезпечення конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства є стратегічним завданням, що вимагає системного підходу та чіткого визначення цілей, оскільки саме вони визначають напрям розвитку, пріоритети управлінських рішень та критерії оцінки ефективності діяльності.

Макроекономічна динаміка і трансформації ринкового середовища створюють одночасно виклики й можливості для підрядних будівельних підприємств. Ті компанії, які здатні адаптуватися через гнучке управління ризиками, інвестиції в інновації та утримання і розвиток людського капіталу, краще витримають коливання попиту й трансформаційні зміни, а отже отримають конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Стратегічно важливо поєднувати оперативну тактику реагування на економічні і військові шоки з побудовою стійкої стратегічної моделі розвитку, що враховує довгострокові тренди безпеки, цифровізації, стійкості та змін у джерелах і умовах залучення фінансуванні проєктів [122, 123].

Війна радикально трансформувала умови роботи підрядних будівельних компаній, оскільки саме динаміка будівництва є ключовим індикатором розвитку ринку та його майбутніх тенденцій [124]. Можна стверджувати, що зменшення кількості проєктів, які знаходяться на початкових стадіях інвестиційного процесу, а саме на стадіях проєктування, проходження експертизи та отримання дозволів на початок будівельних робіт, підготовки будівництва, через деякий період призведе до зменшення кількості майбутніх

будов, а отже і зменшення пропозиції тендерів і зростання конкурентної боротьби за перемогу в тендері й заключення фактичних договорів на виконання будівельних робіт. Для підрядників це означає як ризики збільшення конкуренції, так і необхідність враховувати нові вимоги ринку задля перемоги у конкурентній боротьбі.

Сьогодні підрядні будівельні підприємства мають враховувати ряд чинників (рис.3.1), які мають суттєвий вплив на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах структурної перебудови економіки під час війни.

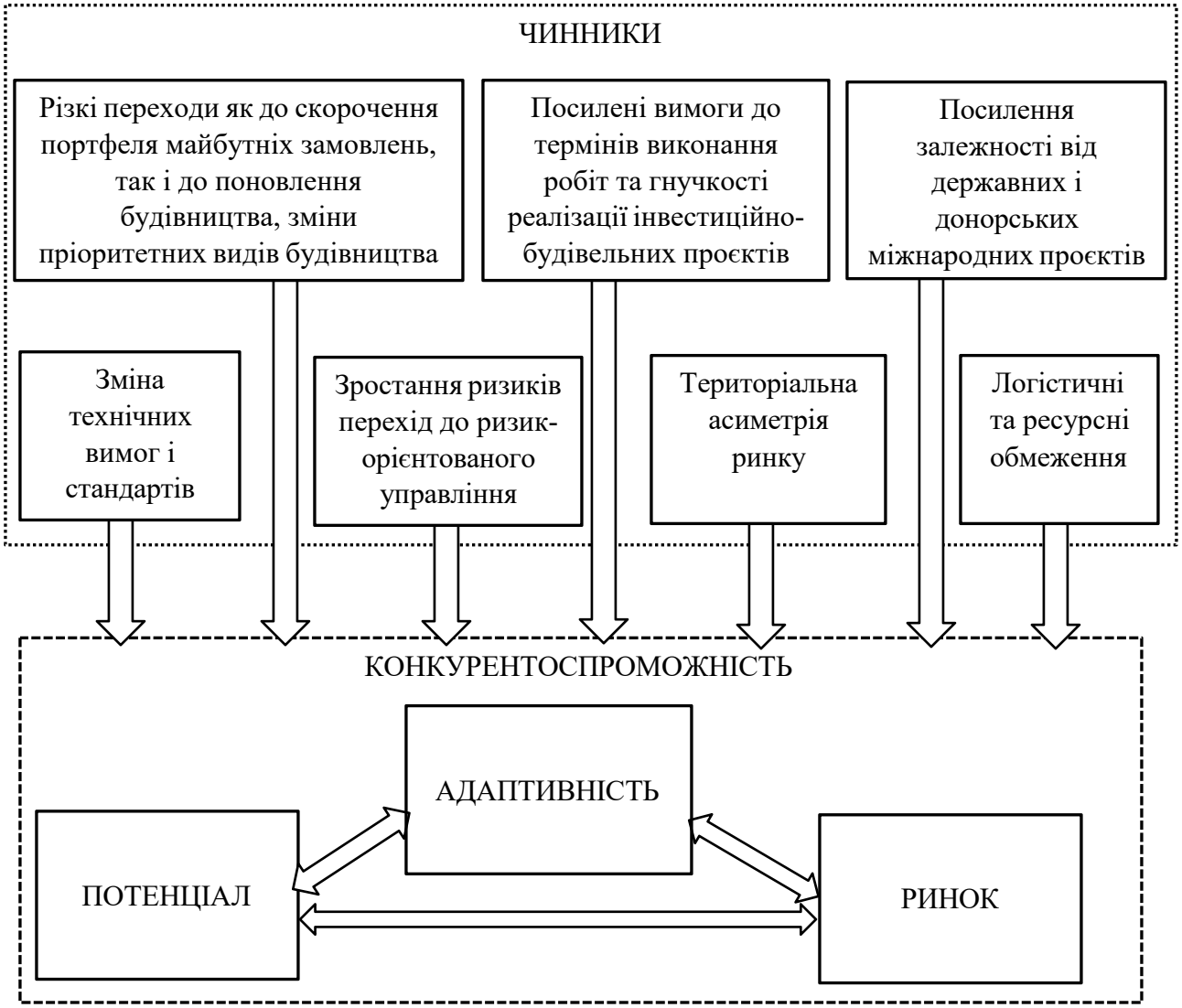


Рис. 3.1. Чинники зміни стратегії довгострокової конкурентоспроможності підрядних підприємств в умовах структурної перебудови економіки під час війни *(Джерело: розроблено автором)*

Такими чинниками сьогодні є:

1. Можливі різкі переходи як до скорочення портфеля майбутніх замовлень, так і до поновлення будівельних робіт, зміни пріоритетних видів будівництва [125, 126]. У періоди активних бойових дій та ударів по енергетичній системі більшість девелоперів і приватних інвесторів заморозили виконання робіт на об'єктах, які не належать до критичної інфраструктури або забезпечення захисту й оборони. У ці періоди спостерігалось зменшення кількості нових тендерів, падіння обсягів робіт з підготовки територій під будівництво, затримок у виконанні робіт та розробці проєктної документації.

Призупинка проєктів призвела до того, що ряд підрядних компаній на початку війни та під час масштабних обстрілів ворога і його ударів по енергетичній інфраструктурі зіткнулися з нестачею обсягів робіт, відтермінуванням контрактів та відсутністю можливості планувати власну діяльність на горизонті 3 – 12 місяців, що ускладнило також планування ресурсів, персоналу та техніки. Також можливі сплески ділової активності, коли у період відсутності загроз будівництво поновлюється, що може нести загрози нестачі ресурсів, неготовності до поновлення робіт потрібними темпами.

Обстріли енергетичної інфраструктури призвели з одного боку до зупинки багатьох будівельних робіт, а з іншого – створили потребу у будівництві засобів захисту об'єктів критичної інфраструктури та оборонного значення, а отже у нових контрактах на нове будівництво, ремонт, реконструкцію та відновлення, які потрібно виконувати у найкоротші терміни.

Повномасштабна війна стала визначальним чинником трансформації макроекономічного середовища України. Економіка система зіткнулася з різким падінням ВВП, переривання виробничо-логістичних ланцюгів, зростанням дефіциту державного бюджету та суттєвим зміщенням пріоритетів фінансування у бік оборонної та гуманітарної сфер. Для будівельної галузі, яка традиційно чутлива до коливань інвестиційної активності, ці зміни стали критичними.

На початкових етапах війни в країні спостерігалися обвал капітальних інвестицій, зупинка девелоперської активності, призупинення більшості

проєктів, вимушена релокація підприємств і населення, відсутність попиту на житлове та комерційне будівництво.

У структурі попиту домінують ремонти та відновлення об'єктів критичної інфраструктури, будівництво інженерних споруд оборонного та захисного призначення, термінові роботи з відновлення та реконструкції освітніх, медичних і соціальних закладів, облаштування тимчасового та модульного житла, енергоефективні й стійкі до загроз рішення.

Зміщення пріоритетів змусило підрядні підприємства адаптувати виробничі потужності, технології та організаційні інструменти під новий тип робіт.

Ці процеси сформували нову траєкторію розвиту ринку, де ключовими драйверами стали державні програми відбудови, фінансова допомога міжнародних партнерів та проєкти критичної інфраструктури.

2. Посилення залежності від державних і донорських міжнародних проєктів. Структура ринку змінилася. Якщо до 2022 року основним драйвером були приватні інвестиції, то після вторгнення ключову роль відіграють державні програми відбудови, міжнародні грантові фонди, муніципальні бюджети, проєкти критичної та соціальної інфраструктури [127, 128].

Підрядники змушені адаптуватися до вимог цифровізованих тендерів, відкритої звітності, аудиту, прозорих процедур та міжнародних технічних стандартів, втім, така адаптація у більшості випадків призводить до набуття нових конкурентних переваг і підвищення стратегічної конкурентоспроможності учасників міжнародних проєктів [129].

У воєнних умовах попит на будівельні роботи змістився у бік відновлення зруйнованих об'єктів, ліквідації наслідків руйнувань, реконструкції транспортних, енергетичних, логістичних систем та житлової та соціальної інфраструктури. Водночас приватний сектор скоротив інвестування у нові проєкти, обираючи консервативну стратегію збереження капіталу.

3. Посилені вимоги до термінів виконання робіт та гнучкості реалізації інвестиційно-будівельних проєктів. Виконання робіт з нового будівництва,

реконструкції, капітальних ремонтів, термомодернізації стало менш прогнозованим. Частина проєктів запускається у прискореному режимі (укриття, модульні містечка, ремонти інфраструктури), частина – навпаки "висить" місяцями в очікуванні фінансування або реалізується з великими перервами і зупинками, терміни кожної з яких важко прогнозувати.

Для підрядника це означає потребу утримувати резерв потужностей, намагатись зберегти кваліфіковані кадри, щоб швидко виходити на об'єкт у разі потреби, працювати з неповною або зміненою проєктною документацією, виконувати роботи в умовах неповної визначеності. В таких умовах гнучкість стає ключовою конкурентною перевагою і фактором, який дозволить підряднику забезпечити власне функціонування й виживання [130,131].

4. Логістичні та ресурсні обмеження [132]. Під час війни підрядні компанії стикаються з дефіцитом будівельних матеріалів (особливо імпортних та тих, які добувались або вироблялись у східних і південних областях нашої країни), обладнання та техніки, кваліфікованих кадрів (мобілізація, міграція), пального та енергоресурсів у пікові періоди.

Порушення міжнародних транспортних коридорів, окупація або пошкодження складів та заводів, обмеження у роботі морських портів та прикордонних переходів призвели до підвищення вартості імпортних матеріалів і нестачі окремих видів техніки. Для підприємств стало характерним зростання термінів постачання, дефіцит будівельної техніки, незбалансованість ринку цементу, сталі, теплоізоляційних матеріалів, підвищення транспортних витрат, нестабільність цін на матеріальні ресурси.

Зазначені тенденції обмежили можливості довгострокового планування, вимагаючи формування нових практик ризик-орієнтованого ресурсного менеджменту.

Людський капітал став одним із найбільш вразливих елементів будівельної галузі. Мобілізація, міграція трудових ресурсів за кордон, часткова недоступність кваліфікованих спеціалістів та загальне зростання психологічного навантаження зумовили дефіцит персоналу.

Будівельні компанії змушені переглядати системи мотивації та оплати праці, впроваджувати гнучкі форми зайнятості, залучати працівників з інших регіонів або країн [133, 134, 135]. Таким чином, кадрова політика стала критичним чинником конкурентоспроможності, особливо у високоспеціалізованих видах робіт.

Це впливає на готовність і можливості підрядних підприємств брати участь у нових проєктах, збільшуючи собівартість робіт. Ціни стали більш волатильними, що ускладнює розрахунки у довгострокових договорах або вимагає їх коректування.

5. Територіальна асиметрія ринку. Підрядні підприємства працюють у дуже нерівних умовах залежно від регіону [136, 137, 138, 139]. У зонах ризику реалізується мінімум проєктів, які в основному пов'язані з вимогами безпеки та оборони або відновлення критичної інфраструктури, об'єкти в цих регіонах мають підвищені вимоги щодо захисту і безпеки, обмеження щодо доступу до ділянок (внаслідок наближення лінії фронту, мінування тощо); у центральних областях спостерігається деяка стабілізація, але попит є нерівномірним і залежить від населенного пункту, доступу до енергії, безпеки; у західних регіонах навіть спостерігається зростання будівельних робіт за рахунок міграції бізнесу та населення та зростання потреби в нових об'єктах житлового, промислового та соціального спрямування.

Це змушує підрядників змінювати географію роботи, відкривати філії в більш перспективних з точки зору розвитку регіонах, переміщувати техніку та персонал в більш безпечні локації.

6. Зміна технічних вимог і стандартів. Нові нормативи (укриття, посилені конструкції, енергоощадні матеріали, стандарти безбар'єрності й безпеки) впливають на характер підготовки будівництва. Для підрядників це означає потребу підвищувати компетентність інженерно-технічного персоналу й робітників, участь у проєктах, які стають складнішими організаційно-технологічно, зростання ролі будівельного контролю та технагляду.

Держава активно трансформує нормативно-правове поле для забезпечення безперервності будівельних процесів та пришвидшення відновлення. Серед ключових тенденцій спрощення дозвільних процедур і прискорення видачі будівельних документів, реформування містобудівного контролю та цифровізація дозвільної сфери, оновлення будівельних норм з урахуванням вимог безпеки, стійкості до обстрілів, захисту населення, розширення доступу до міжнародних стандартів (ISO, EN), інтеграція принципів прозорості та електронного моніторингу закупівель у Prozorro.

Підрядні підприємства повинні не лише відповідати цьому новому регуляторному середовищу, а й формувати компетенції для роботи у більш контрольованих, інформаційно відкритих умовах. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових норм та технічних вимог, отримають конкурентні переваги.

7. Зростання ризиків і перехід до ризик-орієнтованого управління. Для підрядних підприємств збільшилися фінансові ризики (інфляція, коливання вартості матеріалів), операційні (перебої в постачанні, затримки дозволів), безпекові (ризик обстрілів, обмеження на роботи), контрактні (штрафи, зміни умов). Це вимагає введення систем управління ризиками, страхування, захисних застережень у контрактах та більш ретельного аналізу договірних умов [140, 141, 142].

Вплив зазначених вище чинників трансформує конкурентне середовище, що призводить до простого висновку - у воєнний час механізм забезпечення конкурентоспроможності підрядних підприємств має функціонувати інакше, ніж у мирний період. На перший план у конкурентній боротьбі виходять здатність працювати у режимі невизначеності та високоризиковому середовищі, вміння адаптуватися до нестабільності постачання ресурсів, наявність досвіду співпраці з державними та міжнародними замовниками, мобільність техніки та персоналу, швидкості мобілізації персоналу та техніки, ефективна логістика та запаси критично необхідних матеріалів, здатності забезпечили безпеку виконання робіт, гнучкість у плануванні, перерозподілі потужностей і вмінні працювати у стислі

терміни, інноваційність, відповідність новим технічним вимогам і нормативам та вимогам безпеки, інклюзивності, сталого розвитку [143, 144, 145, 146].

На перший план виходить адаптивність, здатність підприємства переформатовувати свою діяльність в мінливих умовах. Компанії, які не адаптувалися, швидко втрачають ринок, тоді як ті, що змогли перебудувати операційну модель, отримують доступ до найбільш привабливих контрактів в рамках проєктів відбудови, місцевого розвитку, безпеки та оборони.

Зміни макроекономічної та інституційної динаміки сформували нову модель конкуренції у будівельній галузі. Виживання та підвищення конкурентоспроможності підприємств тепер залежить від його здатності пристосовуватись до змін навколишнього середовища, висуваючи адаптивність ключовою характеристикою для оцінювання конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність у воєнний період виходить за межі класичних економічних характеристик і формується під впливом факторів стійкості, адаптивності та чіткої взаємодії з державними інституціями.

Макроекономічна динаміка формує базові умови, в яких функціонує ринок будівництва, і визначає простір можливостей і ризиків для підрядних компаній. До основних макроекономічних чинників належать темпи економічного зростання, інфляція, рівень процентних ставок, державні інвестиції й бюджетна політика, курс національної валюти, умови фінансування (кредитний ринок), а також загальноекономічні структурні зміни – наприклад, переорієнтація економіки на військові потреби, демографічні тренди, цифровізація і безпека. Кожен із цих факторів по-різному корелює з попитом на будівельні роботи, доступністю ресурсів, собівартістю проєктів і конкурентними стратегіями учасників ринку (рис.3.2).

Темпи економічного зростання і державні інвестиції визначають базовий обсяг попиту. У фазах економічного підйому зростає як приватне, так і державне фінансування проєктів інфраструктури, житлового і комерційного будівництва – це створює широкий ринок підрядних робіт і сприяє збільшенню зайнятості в секторі. Навпаки, економічний спад або фіскальна стриманість знижують

загальний попит, підвищують конкуренцію за наявні замовлення і змушують підприємства шукати ніші, оптимізувати витрати або зосереджуватися на менших за обсягом проєктах. Для учасника ринку критично важливо відслідковувати динаміку державних програм (інфраструктурні й житлові ініціативи), джерела фінансування проєктів і очікувані бюджетні пріоритети – адже вони часто визначають коротко- та середньостроковий кон'юнктурний попит.

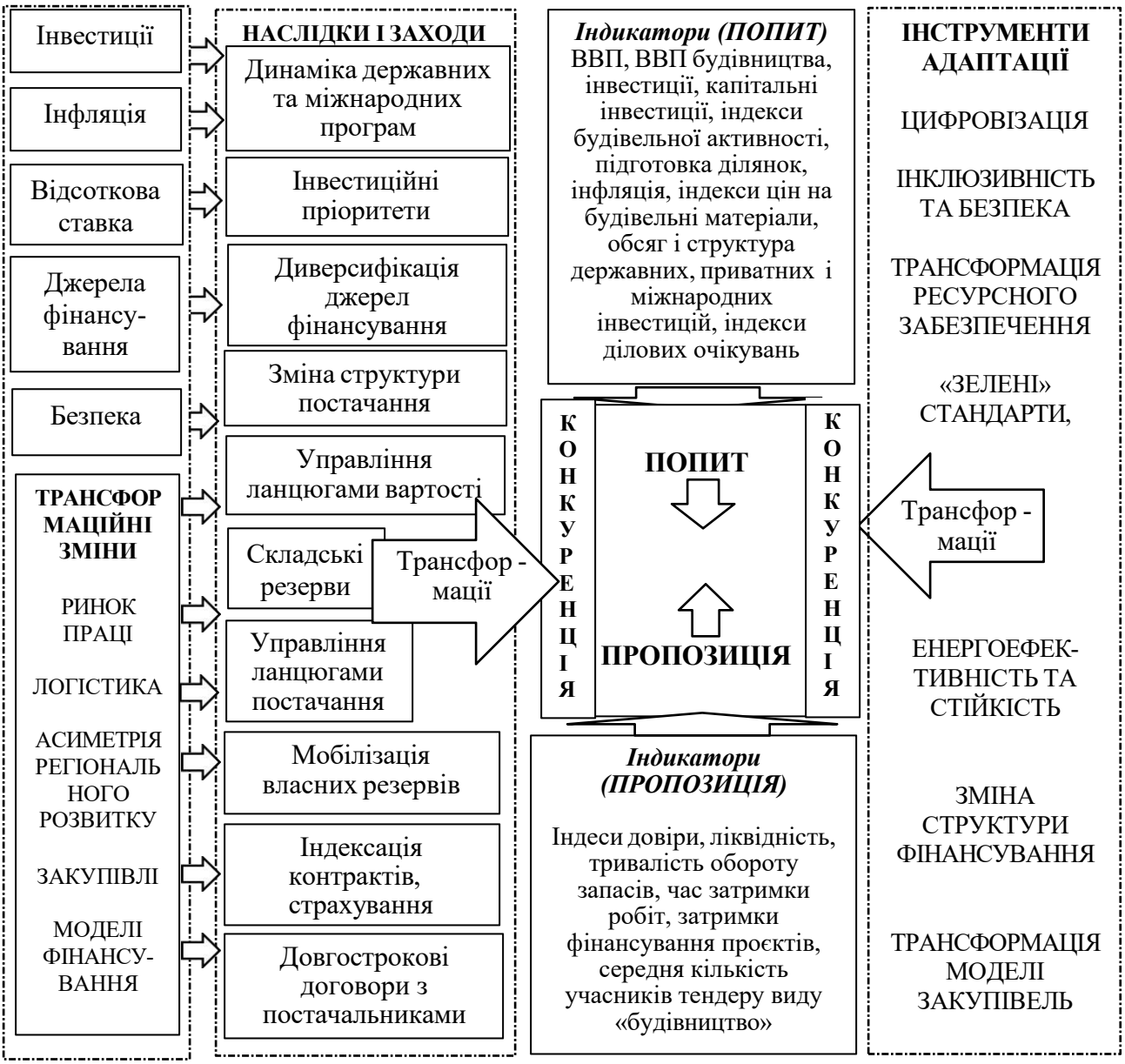


Рис. 3.2. Вплив макроекономічних перетворень на трансформації будівельного ринку. *Джерело: розроблено автором*

Інфляція і рівень процентних ставок безпосередньо впливають на собівартість будівництва та доступність кредитних ресурсів. Висока інфляція призводить до зростання цін на товари, роботи, послуги, зниження купівельної спроможності замовників та загострення ризику незбалансованих контрактів (особливо довготермінових контрактів без індексації). Зростання ставок робить кредитування дорожчим і зменшує привабливість інвестиційних проєктів, особливо тих, що фінансуються через банківські позики або облігації. Відповідь підрядних підприємств – більш активне використання механізмів індексації контрактів, страхування ризиків, диверсифікація джерел фінансування і мобілізація власних резервів.

Зміни у структурі постачання – глобальні ланцюги постачання, залежність від імпорту матеріалів, логістичні шоки – трансформують ринок через волатильність доступності ключових ресурсів і коливання цін. Перебої у постачанні через структурні зміни економіки внаслідок війни підвищують потребу у запланованих запасах, локалізації виробництва матеріалів та розробці альтернативних ланцюгів постачання. Для підрядників це означає необхідність більш глибокого управління ланцюгом створення вартості: прогнозування потреб, укладання довгострокових контрактів з постачальниками, хеджування цінових ризиків і інвестиції у власні складські резерви.

Трансформаційні зміни ринкового середовища охоплюють декілька взаємопов’язаних трендів, які суттєво впливають на конкурентні правила гри.

Першим трендом виступає цифровізація та автоматизація будівельних процесів. Цю тенденцію відзначають як провідну для зміни самої парадигми конкурентних відносин у своїх працях відзначає ряд вчених, серед яких можна відзначити праці [147, 148, 149, 150, 151, 152], які спрямовані на дослідження конкурентоспроможності учасників будівництва та зокрема підрядних будівельних підприємств. впровадження BIM (Building Information Modeling), проектно-технологічних платформ, діджитал-інструментів планування й контролю робіт підвищує ефективність реалізації проєктів, зменшує кількість помилок і скорочує строки, що у самій основі змінює підходи до формування

конкурентних переваг будівельних підприємств. Підрядники, які інвестують у цифрові компетенції та засоби реалізації, отримують переваги у вигляді нижчих операційних витрат, кращої прогнозованості і більшої привабливості для замовників, які не тільки цінують прозорість і контроль, але й хочуть досягати можливостей управління вартістю протягом усього життєвого циклу будівель і споруд, що досягається лице за допомогою цифрового інструментарію.

Другий важливий тренд фокус на енергоефективності, стійкості й «зелених» стандартах [153, 154, 155]. Не зважаючи на виклики військового часу, а часто і завдяки їм, попит на енергоефективні будівлі, використання екологічних матеріалів і виконання проєктів згідно з ESG-критеріями зростає під впливом інвесторів і суспільних очікувань. Для забезпечення конкурентоспроможності підрядників це означає необхідність освоєння нових технологій, адаптації процесів до енергоощадних рішень, а також формування відповідних компетенцій персоналу та отримання сертифікатів. Компанії, які здатні швидко адаптуватися, зможуть отримати доступ до ряду замовлень в області відновлення житлового й промислового фонду, отримувати доступ до внутрішніх і міжнародних фінансових інструментів.

Третя тенденція значним чином викликана цифровізацією бізнес процесів учасників будівництва й запитом суспільства на відкритість, які надали можливість здійснити трансформацію моделі закупівель і тендерних процедур [156, 157, 158, 159, 160]. Зростання прозорості (електронні майданчики, публічні реєстри), зміни у критеріях відбору (врахування критеріїв безпеки, надійності, якості й ризик-менеджменту поряд із ціною), а також підвищення вимог до виконання робіт у складних, часто небезпечних умовах, забезпечення гарантій і фінансової стабільності ускладнюють умови для компаній із слабкими фінансовими та управлінськими системами, які не можуть конкурувати в нових реаліях і вони поступово витісняються з ринку. Трансформація системи закупівель в умовах війни сприяє консолідації галузі, де сильніші учасники ринку розширюють власну діяльність, виграючи у тендерах, а більш слабкі

підприємства змушені об’єднуватися спеціалізуватися, або взагалі припиняти діяльність.

Четвертою тенденцією, яка змінила ринок будівництва стала динаміка робочої сили. Демографічні зміни, міграція фахівців, залучення великої кількості кваліфікованого персоналу до потреб оборони країни, рівень освіти та кваліфікації визначають доступність та вартість послуг праці. У довгостроковій перспективі недостатність кваліфікованих кадрів стимулюватиме подальшу автоматизацію і зміну технологій виконання робіт. Для підприємств критично важливо зберегти наявні кадри, інвестувати в навчання, створювати привабливі умови праці та використовувати системи мотивації, щоби утримати компетенцію й знизити плинність кадрів [161, 162, 163].

П’ятий тренд розвиток різних фінансових інструментів і партнерських структур, спрямованих на відбудову та стабілізацію економічного розвитку в умовах війни [164, 165, 166]. З’являються нові форми фінансування проєктів: публічно-приватні партнерства, проектне фінансування, військові, «зелені» й соціальні облігації. Підрядники, які вміють працювати з такими інструментами або виступати частиною консорціумів, мають ширші можливості брати участь у великих інфраструктурних проєктах і отримувати довгострокові контракти.

Управлінські наслідки для підрядних підприємств багатовимірні. По-перше, необхідність посилення аналітичних функцій: моніторинг макроіндикаторів, сценарне планування, стрес-тестування фінансової моделі на різні макроекономічні шоки. По-друге, перегляд політики ціноутворення й контрактного управління – введення механізмів індексації, гнучких умов оплати та кліматичних/логістичних клаузул (істотних умов в контрактах, при зміні яких договір може бути змінено). По-третє, стратегічні інвестиції в цифрові рішення, навчання персоналу та екологічні технології; це забезпечує як операційну ефективність, так і конкурентну диференціацію. По-четверте, диверсифікація портфеля замовлень (житлові, комерційні, інфраструктурні, ремонтні роботи) як інструмент пом’якшення циклічності.

Ключові індикатори для моніторингу, які дозволяють оперативно оцінювати макроекономічний вплив на сектор будівництва: темпи ВВП та інвестиції в будівництво, індекси будівельної активності, інфляція і індекси цін виробників будматеріалів, середні процентні ставки за корпоративними кредитами, обсяг і структура державних інвестицій, динаміка експорту/імпорту будматеріалів, рівень безробіття у будівельному секторі, індекси споживчої та інвестиційної довіри. Для внутрішнього менеджменту корисними будуть також показники ліквідності, коефіцієнти покриття зобов'язань, тривалість обороту запасів і середній час виконання проєктів.

3.1.2. Структура механізму формування конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Головна мета механізму формування конкурентоспроможності будівельних підприємств у стратегічному періоді (рис.3.3) полягає у створенні таких умов, за яких підприємство здатне стабільно утримувати або нарощувати свою ринкову позицію, забезпечувати високу якість виконання будівельних проєктів, оперативно реагувати на зміни попиту та адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Першочерговим завданням є *адаптивність до змін* зовнішнього середовища. Підрядне підприємство має бути здатним реагувати на трансформації ринку, економічні коливання, логістичні та постачальницькі ризики, а також на кризові ситуації, включно з військовими діями, обстрілами критичної інфраструктури або форс-мажорними обставинами. У будь якому випадку, цілі механізму забезпечення конкурентоспроможності повинні забезпечувати не лише поточну ефективність, а й гнучкість і економічну стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім того, механізм забезпечення конкурентоспроможності має здійснювати ефективне управління внутрішніми ресурсами, зокрема кадровим потенціалом. Мета полягає в створенні мотивованої та кваліфікованої команди, здатної реалізовувати проєкти високої складності, впроваджувати інноваційні технології та підтримувати стандарти безпеки та якості. Це передбачає

систематичне підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію структури персоналу та зниження плинності кадрів, що є важливим для стабільності виробничих процесів і довгострокової конкурентоспроможності.

МЕТА - створенні таких умов, за яких підприємство здатне стабільно утримувати або нарощувати свою ринкову позицію, забезпечувати високу якість виконання будівельних проєктів, оперативно реагувати на зміни попиту та адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів.

ЗАВДАННЯ			
1. Адаптивність до змін	1.1. Ефективність,	1.2. Гнучкість	1.3. Економічна стійкість підприємства у довгостроковій перспективі
2. Управління кадровим Потенціалом	2.1. Оптимізація структури персоналу	2.2. Зниження плинності кадрів	2.3. Розвиток персоналу - систематичне підвищення кваліфікації
3. Синергія між економічними, технологічними, репутаційними та кадровими аспектами діяльності підприємства	3.1. Забезпечення фінансової стабільності та ефективності	3.2. Підвищення якості, безпеки, інклюзивності та технологічної надійності	3.3. Формування позитивної репутації на ринку

Рис. 3.3. Мета і цілі механізму формування конкурентоспроможності будівельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Визначення цілей механізму також включає визначення стратегічних пріоритетів, які забезпечують оптимальну *синергію між економічними, технологічними, ринковими та кадровими аспектами* діяльності підприємства. Це включає підвищення фінансової ефективності, оптимізацію витрат, забезпечення своєчасного та якісного виконання будівельних робіт, а також формування позитивного іміджу компанії у клієнтів та партнерів. Ці цілі спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг у складних умовах

ринку, де ключовими є не лише ціна та обсяг виконаних робіт, а й здатність підприємства підтримувати високі вимоги до безпеки, якості та технологічної надійності.

Можна вважати, що основними цілями механізму забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств є формування фінансової стабільності та ефективності, підвищення якості та технологічної надійності робіт, формування позитивної репутації на ринку, розвиток кадрового потенціалу та здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Досягнення цих цілей створює передумови для стійкого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій і формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства базується на багаторівневій структурі (рис. 3.4), яка інтегрує взаємопов’язані фактори діяльності підприємства та дозволяє забезпечити системну оцінку його потенціалу на ринку. Ця структура складається з кількох взаємопов’язаних блоків, кожен із яких відповідає окремій групі чинників, від економічної ефективності до кадрового потенціалу, і разом формує комплексну систему управління конкурентоспроможністю.

Перший блок механізму охоплює економічні фактори, що визначають фінансову стабільність підприємства та ефективність використання обмежених ресурсів.

До нього входять доходи підприємства, обсяги витрат, рентабельність активів та власного капіталу, а також інвестиції в технічне оновлення. Ці показники дозволяють оцінити здатність компанії генерувати прибуток, підтримувати фінансову стійкість і здійснювати стратегічні вкладення в розвиток виробничого потенціалу. Економічні фактори є ключовим елементом, який визначає базу для подальшого розвитку і формує фінансові можливості для реалізації інших складових конкурентоспроможності.

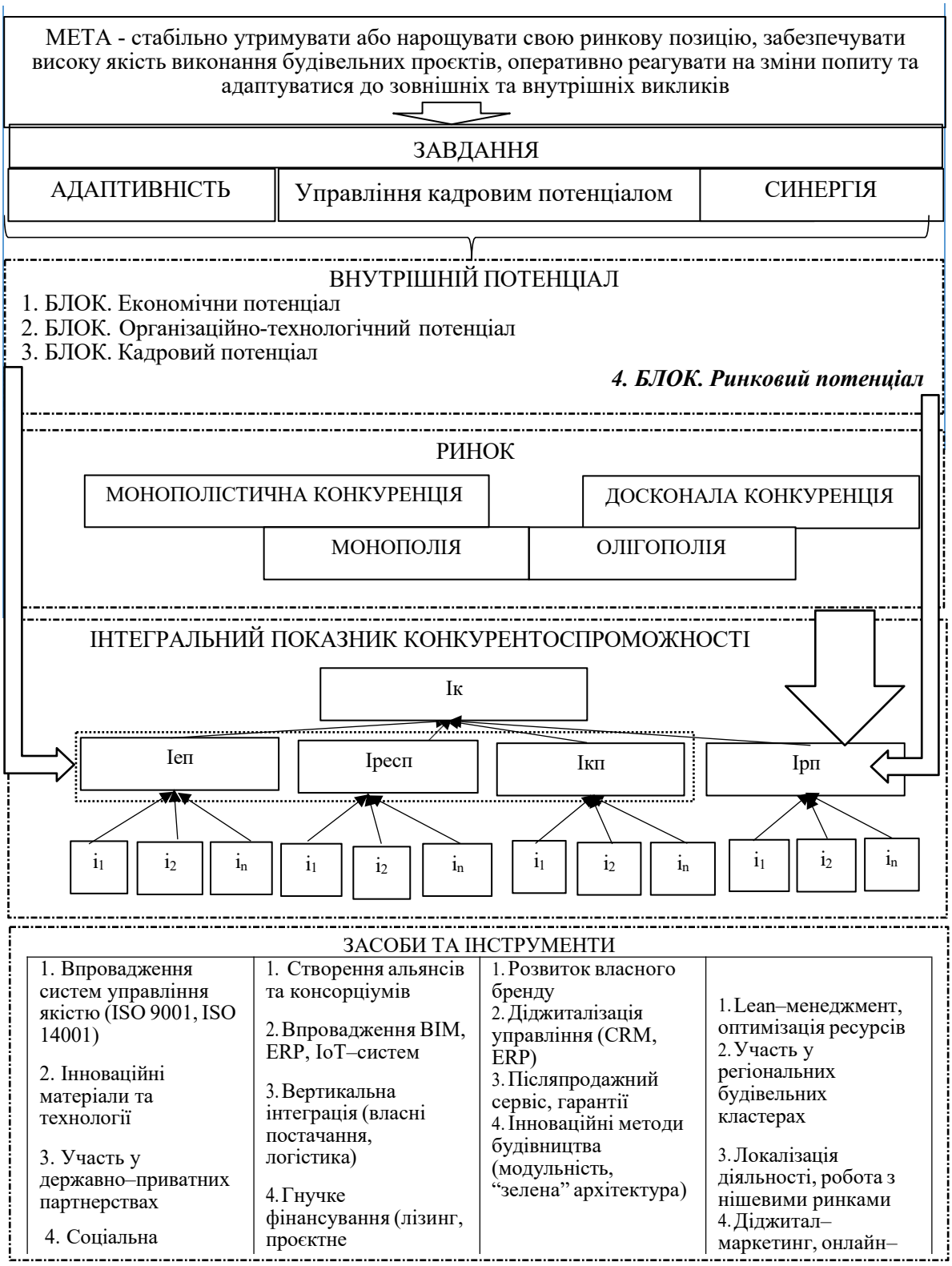


Рис. 3.4. Структура механізму формування конкурентоспроможності будівельних підприємств *(Джерело: розроблено автором)*

Економічний блок забезпечує фінансову основу для реалізації інших складових конкурентоспроможності та створює умови для стратегічного розвитку.

Другий блок включає організаційно-технологічні фактори, що відображають продуктивність і ефективність виробничих процесів. Він охоплює кількість реалізованих проєктів, частку виграних тендерів, відповідність виконання робіт графікам, кількість дефектів та переробок, а також питому вагу нових замовників. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати роботи у встановлені терміни, забезпечувати високу якість виконання проєктів і підтримувати конкурентоспроможність на ринку будівельних робіт, операційно-технологічні фактори, що відображають здатність підприємства виконувати роботи якісно та своєчасно.

Цей блок тісно взаємодіє з економічним, оскільки ефективність виробничих процесів безпосередньо впливає на прибутковість та фінансову стабільність, а операційно-технологічні фактори впливають на економічні економічними, оскільки ефективне виконання робіт та технологічна надійність впливають на фінансові результати та рентабельність підприємства.

Третій блок структури – кадрові фактори, що визначають кадровий потенціал підприємства. До них входять рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, участь у програмах підвищення кваліфікації та забезпеченість ключовими спеціалістами. Кадровий блок визначає здатність підприємства підтримувати стабільність виробничих процесів, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати високу якість виконання робіт. Він взаємодіє з усіма іншими блоками, забезпечує реалізацію їх завдань, оскільки компетентний і мотивований персонал є ключовим ресурсом для досягнення фінансової ефективності, технологічної надійності та формування позитивної репутації.

Четвертий блок – ринкові фактори. Важливу частину блоку складають репутаційно-якісні фактори, що визначають імідж підприємства та рівень довіри замовників. До них належать схвальні відгуки, індекс задоволеності клієнтів, кількість повторних контрактів та претензії на якість робіт. Ці показники

відображають не лише задоволеність клієнтів, а й здатність підприємства утримувати стабільний портфель замовлень і розширювати ринок збуту завдяки позитивній репутації. Репутаційні фактори тісно пов’язані з операційними та економічними, адже якісне виконання робіт і своєчасна реалізація проєктів формують позитивні відгуки і сприяють повторним контрактам, що у підсумку впливає на доходи та прибутковість.

Взаємодія блоків відбувається через систему локальних і глобальних ваг показників у складі *інтегрального індексу конкурентоспроможності*, що дозволяє визначити пріоритети кожного чинника та оцінити його внесок у загальний інтегральний показник конкурентоспроможності. Локальні ваги відображають значущість окремих показників у межах блоків, а глобальні – вплив блоків на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, структура механізму є єдиною системою, де кожен блок виконує свою функцію, одночасно взаємодіючи з іншими. Економічна ефективність забезпечує фінансову базу, операційно-технологічна спроможність визначає якість та своєчасність виконання робіт, ринкові фактори формують довіру клієнтів, а кадровий потенціал забезпечує стабільність і розвиток усіх складових. Синергія цих блоків створює основу для формування стійкої конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства.

Важливою складовою структури механізму є інтеграція локальних та глобальних ваг показників, що дозволяє визначити пріоритетність окремих факторів у межах груп та оцінити їхній загальний вплив на конкурентоспроможність. Локальні ваги відображають відносну значущість окремих показників у межах групи, а глобальні – їх вплив на інтегральний індекс підприємства. Це забезпечує прозорість оцінки та можливість визначення сильних і слабких сторін підприємства, формує основу для управлінських рішень та стратегічного планування.

Таким чином, структура механізму формування конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства є комплексною системою, що поєднує економічну ефективність, технологічну спроможність, репутаційний потенціал і

кадровий ресурс. Вона забезпечує всебічну оцінку діяльності підприємства, дозволяє виявляти пріоритетні напрями розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення для зміцнення позицій на ринку та досягнення стійких конкурентних переваг.

Механізм формування конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства організований як система взаємопов'язаних блоків, що взаємодіють між собою та впливають на інтегральний показник конкурентоспроможності. На верхньому рівні механізму розташовується інтегральна конкурентоспроможність підприємства, яка формується під впливом чотирьох основних блоків.

3.2. Стратегічні пріоритети підрядного підприємства й заходи забезпечення конкурентоспроможності в умовах різних ринкових структур

Адаптація стратегій підрядних будівельних підприємств до умов конкретного ринкового середовища є ключовою умовою їх виживання та розвитку, оскільки будівельний ринок характеризується високою динамічністю, зміною попиту, коливанням цін та постійною конкуренцією. У різних сегментах ринку компанії стикаються з різноспрямованими вимогами замовників, технологічними стандартами та рівнем конкуренції, що вимагає від них гнучкості у формуванні стратегій та підходів до управління. Адаптація стратегій дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати ефективну реалізацію проєктів, що безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність.

Необхідність адаптації зумовлена також різною інтенсивністю конкуренції у сегментах ринку. На висококонкурентних ринках підприємства змушені постійно підвищувати ефективність виробничих процесів, впроваджувати інновації, забезпечувати високу якість робіт і своєчасність виконання замовлень. Без гнучкої стратегії такі компанії ризикують втратити конкурентні переваги та частку ринку. У помірно конкурентних або регульованих сегментах стратегічна адаптація дозволяє підтримувати стабільність, зберігати довгострокові

відносини із замовниками та забезпечувати фінансову стійкість, що є важливою умовою безперервної роботи підприємства.

Крім того, адаптація є необхідною через різні вимоги клієнтів і зміни в їхніх пріоритетах. Сучасні замовники оцінюють не лише ціну та обсяг робіт, а й технологічну надійність, якість виконання проєктів, дотримання графіків, безпеку та інноваційні рішення. Підприємства, які здатні гнучко адаптувати свої стратегії та підходи до управління ресурсами, можуть швидко реагувати на ці зміни, пропонувати унікальні рішення та закріплювати за собою конкурентні переваги.

Особливо актуальною адаптація стратегій стає в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли ринок зазнає впливу економічних криз, змін нормативно-правового регулювання, форс-мажорних обставин або військових конфліктів. У таких умовах підприємства, які не здатні оперативно переглянути пріоритети, переналаштувати виробничі та логістичні процеси, оптимізувати фінансові потоки і підтримувати якість послуг, ризикують не лише втратити конкурентні позиції, а й зазнати фінансових збитків або тимчасово припинити діяльність. Адаптація стратегій дозволяє мінімізувати ризики, підвищити гнучкість управління та забезпечити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, адаптація стратегій підрядних будівельних підприємств є не просто бажаною, а критично необхідною умовою для ефективного функціонування в умовах мінливого ринку. Вона дозволяє враховувати специфіку сегментів ринку, вимоги замовників, інтенсивність конкуренції, зовнішні ризики та внутрішні ресурси підприємства, формуючи основу для стійких конкурентних переваг і довгострокового розвитку.

Конкурентоспроможність будівельного підприємства формується під впливом типу ринку, в межах якого воно функціонує. Для кожного ринку характерні свої умови конкуренції, структура попиту, рівень концентрації капіталу й ступінь державного регулювання. Відповідно засоби та інструменти

забезпечення конкурентоспроможності мають бути адаптовані до цих умов (табл. 3.1).

Монопольний ринок у будівництві може формуватися за участю великих державних або наближених до держави корпорацій, які контролюють основні ресурси, замовлення й технологічні потужності. У таких умовах конкурентоспроможність забезпечується внутрішньою ефективністю та інноваційним потенціалом монополіста, а не прямою ринковою конкуренцією між фірмами.

У такому випадку *основними інструментами виступають*:

- упровадження міжнародних систем управління якістю (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001);
- використання інноваційних, сучасних будівельних матеріалів і технологій;
- участь у державно–приватних партнерствах;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності як спосіб розвитку внутрішнього кадрового потенціалу.

Результатом має стати підвищення ефективності діяльності та збереження стабільних позицій на регульованому ринку.

На *олігополістичному ринку* діє кілька великих компаній, які постійно змагаються між собою за масштабні замовлення. Конкуренція має стратегічний характер і базується не лише на ціні, а й на технологічних, фінансових та організаційних перевагах.

Головними інструментами виступають:

- створення альянсів і консорціумів для участі у великих тендерах;
- упровадження систем BIM, ERP, IoT для управління процесами;
- вертикальна інтеграція постачання та виробництва;

використання проєктного фінансування й лізингу.

Це дозволяє оптимізувати витрати, зміцнити ринкову позицію і знизити залежність від коливань попиту.

Таблиця 3.1

Адаптивні заходи залежно від типу ринку в межах механізму забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств

Тип ринку	Середовище	Ключові фактори	Інструменти та засоби	Очікувані результати
Монопольний	Домінування 1–2 великих компаній, державне регулювання, високі бар'єри входу	Ефективність, технологічна перевага, якість	1. Впровадження систем управління якістю 2. Інноваційні матеріали та технології 3. Участь у державно–приватних партнерствах 4. Соціальна відповідальність	Підвищення ефективності виробництва, збереження ринкової позиції, формування довіри замовників
Олігополіс-тичний	Обмежена кількість великих конкурентів, взаємозалеж-ність дій	Технологічна інноваційність, стратегічна гнучкість, репутація	1. Створення альянсів та консорціумів 2.Впровадження BIM, ERP, IoT–систем 3. Вертикальна інтеграція 3.Гнучке фінансування	Зміцнення ринкової позиції, оптимізація витрат, стійкість до коливань попиту
Монополістична конкуренція	Велика кількість підприємств із диференційо-ваною продукцією, цінова та нецінова конкуренція	Диференціація послуг, бренд, інновації	1.Розвиток власного бренду 2.Діджиталізація управління (CRM, ERP) 3.Післяпродажний сервіс, гарантії 4.Інноваційні методи будівництва	Підвищення лояльності клієнтів, розширення ринку, зростання рентабельності
Вільна конкуренція	Багато малих і середніх фірм, низькі бар'єри входу, висока цінова конкуренція	Продуктив-ність, операційна ефективність, адаптивність	1. Lean–менеджмент, оптимізація ресурсів 2. Участь у регіональних будівельних кластерах 3. Локалізація діяльності, робота з нішевими ринками 4. Діджитал–маркетинг, онлайн–платформи	Зниження витрат, підвищення конкуренто-спроможності на локальному рівні
Міжнародний ринок	Високі вимоги до стандартів, конкуренція з глобальними компаніями	Відповідність міжнародним нормам, інноваційність, фінансова стабільність	1. Сертифікація 2. Участь у міжнародних тендерах 3. Інтернаціоналізація бізнесу, створення СП за кордоном 4. Страхування ризиків, хеджування валют	Доступ до нових ринків, підвищення репутації, розширення портфеля замовлень

(Джерело: розроблено автором)

Ринок монополістичної конкуренції притаманний будівельній галузі найбільше: тут діє багато підприємств, які пропонують схожі, але не ідентичні роботи чи послуги. Ключову роль відіграє диференціація продукту, інновації та ринкова репутація, а також розвиток власного бренду.

Забезпечити конкурентоспроможність можна через:

- розвиток власного бренду та маркетингову стратегію;
- цифровізацію управління проєктами (CRM, ERP, системи моніторингу якості);
- розширення спектра послуг (від проєктування до обслуговування);
- упровадження інноваційних методів будівництва, модульності, “зелених” технологій.

Результатом є зміцнення довіри клієнтів, підвищення лояльності замовників і зростання рентабельності бізнесу.

Для ринку вільної конкуренції характерна велика кількість малих і середніх підприємств, які змагаються переважно ціною та швидкістю виконання. Тут вирішальне значення мають ефективність використання ресурсів і гнучкість управління.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності:

- впровадження принципів lean–менеджменту та ощадного виробництва;
- участь у регіональних будівельних кластерах і партнерствах;
- фокус на нішевих напрямках діяльності (ремонт, фасади, енергоаудит);
- активне використання цифрових маркетингових платформ.

Це дає змогу мінімізувати витрати, швидко реагувати на ринкові зміни й утримувати конкурентні позиції на локальному рівні.

На міжнародному ринку конкуренція стає глобальною і базується на дотриманні міжнародних стандартів, фінансовій стійкості та інноваційності. Для виходу й утримання позицій потрібні:

- відповідність стандартам ISO та FIDIC;

- участь у міжнародних проєктах і тендерах (ЄБРР, USAID, ЄІБ);
- створення спільних підприємств за кордоном, інтернаціоналізація бізнесу;
- управління ризиками (страхування, хеджування валютних коливань).

Такі дії мають забезпечити доступ до нових ринків, формувати позитивний міжнародний імідж і розширити інвестиційні можливості підприємства.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств залежить від здатності адаптувати стратегію до типу ринку: на монопольних і олігополістичних ринках – через ефективність, інновації та партнерства; на ринках недосконалої конкуренції – через бренд, якість і цифровізацію; у вільній конкуренції – через гнучкість і продуктивність; на міжнародному рівні – через стандартизацію, інтернаціоналізацію та ризик–менеджмент.

Адаптація стратегій підрядних будівельних підприємств до умов ринку є ключовим елементом формування їх конкурентних переваг. Різні типи ринкового середовища, від висококонкурентних до монопольних або регульованих, вимагають різних підходів до управління підприємством, оптимізації ресурсів та формування стратегії розвитку. Успішна адаптація забезпечує не лише підтримку стабільного фінансового стану, а й здатність утримувати або нарощувати ринкові позиції, швидко реагувати на зміни попиту та підвищувати ефективність виробничих процесів.

На висококонкурентних ринках, де діє велика кількість підрядних підприємств та замовники мають широкий вибір підрядників, ключовим стратегічним завданням є диференціація пропозиції та підвищення якості послуг. Підприємства на таких ринках орієнтуються на зниження собівартості, оптимізацію витрат, впровадження технологічних інновацій і підвищення продуктивності праці. Формування конкурентних переваг відбувається через оперативне виконання робіт, успішну участь у тендерах, підтримку позитивної репутації та високу якість проєктної документації. Репутаційні та операційно-технологічні фактори набувають у таких умовах стратегічного значення,

оскільки саме здатність виконувати проєкти ефективно та на високому рівні визначає конкурентоспроможність підприємства.

На ринках з помірною конкуренцією або регульованих сегментах підприємства можуть спиратися на стратегії стабільності та поступового розвитку. У таких умовах ключовою метою є утримання наявної клієнтської бази, оптимізація процесів управління ресурсами та забезпечення фінансової стабільності. Конкурентні переваги формуються через комплексний підхід: забезпечення високої якості робіт, підтримку кваліфікованого персоналу, впровадження ефективних систем контролю якості та управління проектами. Економічні фактори, такі як рентабельність і обсяги доходів, стають основою для підтримки стабільного функціонування, тоді як репутаційні та кадрові чинники забезпечують довгострокові відносини із замовниками.

На ринках з низькою конкуренцією або на нішевих сегментах підприємства можуть застосовувати стратегії концентрації та спеціалізації. Вони фокусуються на обмеженому колі замовників або на специфічних типах будівельних робіт, де можна забезпечити високу додану вартість і значні маржинальні показники. У цих умовах конкурентні переваги формуються за рахунок унікальних технологічних рішень, високого рівня кваліфікації персоналу та індивідуального підходу до замовників. Для таких підприємств важливими стають репутаційні та кадрові фактори, оскільки стабільність і спеціалізація вимагають високої експертності та довіри клієнтів.

В умовах нестабільного ринку, зокрема під час економічних криз, політичних змін або військових дій, адаптація стратегій набуває особливої актуальності. Підрядні підприємства змушені швидко реагувати на зміни попиту, перебудовувати логістичні та виробничі процеси, шукати нові ринки або сегменти замовників. Формування конкурентних переваг у таких умовах базується на гнучкості управління, ефективності ресурсного планування та здатності забезпечувати якість робіт навіть у складних умовах. Підприємства, які здатні оперативно адаптувати стратегії під тип ринку та зовнішні обставини,

зберігають стійкі конкурентні позиції і здатні розширювати свою частку на ринку.

Якщо враховувати не лише тип ринку, а й рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства (високий, середній або низький), то стратегія його розвитку та адаптації повинна змінюватися відповідно до можливостей підприємства та умов конкурентного середовища. У цьому випадку засоби адаптації, наведені в таблиці 3.2, виступають інструментами реалізації відповідних стратегічних підходів.

На *монопольному ринку* підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності реалізують стратегію технологічного лідерства та утримання домінуючих позицій. У такому випадку підприємство зосереджується на впровадженні інноваційних матеріалів і технологій будівництва, розвитку систем управління якістю та активній участі у проєктах державно-приватного партнерства. Значна увага приділяється також соціальній відповідальності бізнесу, що сприяє формуванню довіри з боку держави та замовників. Для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності доцільною є стратегія зміцнення ринкової позиції через підвищення ефективності виробництва, модернізацію технологій і поступове впровадження стандартів якості.

Якщо підприємство має низький рівень конкурентоспроможності, його стратегія повинна бути спрямована на нішеву спеціалізацію або співпрацю з великими компаніями у ролі субпідрядника, що дозволяє зберігати присутність на ринку та поступово нарощувати потенціал.

В умовах *олігополістичного ринку* підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності реалізують стратегію інноваційного розвитку та стратегічного партнерства. Така стратегія передбачає формування альянсів і консорціумів, активне впровадження цифрових технологій управління будівництвом, таких як BIM, ERP та IoT-системи, а також розвиток вертикальної інтеграції. Це дає можливість оптимізувати витрати, посилювати контроль над виробничим ланцюгом і підвищувати стійкість до змін ринкового попиту.

Таблиця 3.2

Стратегії будівельних підприємств залежно від рівня конкурентоспроможності і типу ринку

Тип ринку	Рівень конкуренто-спроможності підприємства	Стратегія	Характер стратегічної орієнтації
Монопольний	Високий	Стратегія технологічного лідерства	Інноваційні технології, системи управління якістю, участь у державно-приватних партнерствах
	Середній	Стратегія зміцнення позицій	Модернізація виробництва, підвищення ефективності діяльності, впровадження стандартів якості
	Низький	Стратегія нішевої спеціалізації	Субпідрядні роботи, спеціалізація на окремих видах будівельних послуг
Олігополістичний	Високий	Стратегія іннов-аційного розвитку та партнерства	Альянси, консорціуми, впровадження BIM, ERP, IoT, вертикальна інтеграція
	Середній	Стратегія кооперації	Спільні проєкти з великими компаніями, використання гнучких фінансових інструментів
	Низький	Стратегія субпідрядної спеціалізації	Виконання окремих етапів будівельних робіт, вузька функціональна спеціалізація
Монополістична конкуренція	Високий	Стратегія диференціації та брендингу	Розвиток бренду, інноваційні методи будівництва, цифровізація управління
	Середній	Стратегія сегментної диференціації	Орієнтація на окремі ринкові сегменти, спеціалізація послуг
	Низький	Стратегія цінової конкуренції	Зниження вартості послуг, робота у вузьких ринкових нішах
Вільна конкуренція	Високий	Стратегія операційної ефективності	Lean-менеджмент, оптимізація ресурсів, участь у регіональних кластерах
	Середній	Стратегія підвищення продуктивності	Раціоналізація діяльності, освоєння локальних ринкових ніш
	Низький	Стратегія виживання	Мінімізація витрат, виконання невеликих локальних проєктів
Міжнародний ринок	Високий	Стратегія інтернаціоналізації	Сертифікація, участь у міжнародних тендерах, створення спільних підприємств
	Середній	Стратегія поступового виходу на зовнішні ринки	Партнерські міжнародні проєкти, участь у субпідрядних роботах
	Низький	Стратегія накопичення потенціалу	Формування ресурсної бази та досвіду для майбутньої міжнародної діяльності

(Джерело: розроблено автором)

Для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності ефективною є стратегія кооперації та поступового інноваційного розвитку, що передбачає участь у спільних проєктах із більшими компаніями та використання гнучких фінансових механізмів. Підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності у таких умовах, як правило, орієнтуються на субпідрядні роботи або спеціалізацію на окремих етапах будівництва.

На ринку *монополістичної конкуренції*, де функціонує значна кількість підприємств із диференційованими послугами, підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності застосовують стратегію диференціації та розвитку бренду. Вона передбачає формування сильного корпоративного іміджу, використання інноваційних методів будівництва, а також впровадження сучасних цифрових систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Значну роль відіграє післяпродажний сервіс і гарантійне обслуговування, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Підприємства із середнім рівнем конкурентоспроможності реалізують стратегію часткової диференціації, зосереджуючись на окремих сегментах ринку або видах будівельних послуг. Для підприємств із низьким рівнем конкурентоспроможності найбільш доцільною є стратегія цінової конкуренції та спеціалізації на вузьких сегментах ринку, що дозволяє залучати клієнтів за рахунок більш доступної вартості послуг.

У середовищі *досконалої (вільної) конкуренції* підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності реалізують стратегію операційної ефективності та розширення діяльності на локальних ринках. У цьому випадку важливими є оптимізація використання ресурсів, впровадження принципів Lean-менеджменту, участь у регіональних будівельних кластерах та активне використання цифрових маркетингових інструментів. Підприємства із середнім рівнем конкурентоспроможності орієнтуються на підвищення продуктивності та поступове освоєння нових локальних ніш. Для підприємств із низьким рівнем конкурентоспроможності характерною є стратегія виживання, яка передбачає мінімізацію витрат, виконання невеликих локальних проєктів та поступове підвищення ефективності діяльності.

На *міжнародному ринку* будівельні підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності реалізують стратегію інтернаціоналізації та глобального розвитку. Вона передбачає відповідність міжнародним стандартам, сертифікацію діяльності, участь у міжнародних тендерах, створення спільних підприємств за кордоном і використання фінансових інструментів страхування та хеджування ризиків. Для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності ефективною є стратегія поступового виходу на зовнішні ринки через партнерські проєкти або виконання окремих етапів будівельних робіт у міжнародних проєктах. Підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності на цьому етапі, як правило, не здійснюють самостійної міжнародної експансії, а накопичують досвід і ресурси для подальшого виходу на зовнішні ринки.

Таким чином, формування стратегії розвитку будівельного підприємства повинно здійснюватися з урахуванням типу ринкового середовища та рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє ефективно використовувати наявні інструменти адаптації, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгострокову конкурентну стійкість.

3.3. Складові механізму забезпечення стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств

3.3.1. Методичний підхід до вибору стратегій і заходів підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств

У дисертації запропоновано інтегровану таблицю (додаток А), яка може використовуватися як методичний інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств, оскільки вона поєднує аналіз ринкового середовища, рівня конкурентоспроможності підприємства та відповідних стратегічних рішень і може виступати в якості «дорожньої карти» вибору стратегії підрядними будівельними підприємствами.

Методичний підхід до її використання передбачає послідовне виконання кількох етапів (рис.3.5):

Рис.3.5 *Методичний підхід до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств.*

Джерело: розроблено автором

На першому етапі здійснюється ідентифікація типу ринку, на якому функціонує будівельне підприємство. Для цього аналізується структура ринку, кількість основних конкурентів, рівень бар'єрів входу, характер цінової конкуренції та роль державного регулювання. Відповідно до отриманих

результатів визначається тип ринку: монопольний, олігополістичний, монополістична або досконала конкуренція, а також міжнародний ринок.

На другому етапі визначається рівень конкурентоспроможності підприємства. Він має здійснюватися на основіінтегрального показника конкурентоспроможності, що формується з урахуванням фінансових, виробничих, технологічних, інноваційних та маркетингових показників діяльності підприємства. За результатами оцінювання підприємство відноситься до однієї з груп: високий, середній або низький рівень конкурентоспроможності. Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (K_{konk}) для 10 підрядних будівельних підприємств у 2023 році за даними їх фінансово-економічної та операційної діяльності наведено у табл. 3.3 та на рис.3.6.

Таблиця 3.3

Інтегральний показник конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств у 2024–2025 рр.

№	Підрядне будівельне підприємство	Інтегральний показник конкурентоспроможності (I_k)	Рівень
1	**RGM Group** (реконструкція та інфраструктура)	0.682	Високий
2	**Укрбудмонтаж**	0.641	Високий
3	**Kovalska Construction**	0.574	Середній
4	**Трест Житлобуд-1**	0.551	Середній
5	**Житлобуд-2**	0.503	Середній
6	**Будівельна компанія “Альтіс-Буд”**	0.462	Середній
7	**Основа-Буд**	0.447	Середній
8	**Житлобудінвест**	0.421	Середній
9	**АртБуд**	0.318	Низький
10	**Інтербудмонтаж**	0.257	Низький

Джерело: розроблено автором

Представлені дані відображають порівняльну конкурентоспроможність десяти найбільших підрядних будівельних підприємств України у 2024–2025 роках, оцінену за інтегральним показником, що узагальнює фінансові, виробничі та ринкові характеристики їх діяльності. Значення показника демонструють

значну диференціацію між компаніями, що свідчить про неоднорідність галузі в умовах воєнного часу, нерівномірність доступу до інвестиційних ресурсів та специфіку проєктної спеціалізації окремих учасників ринку.

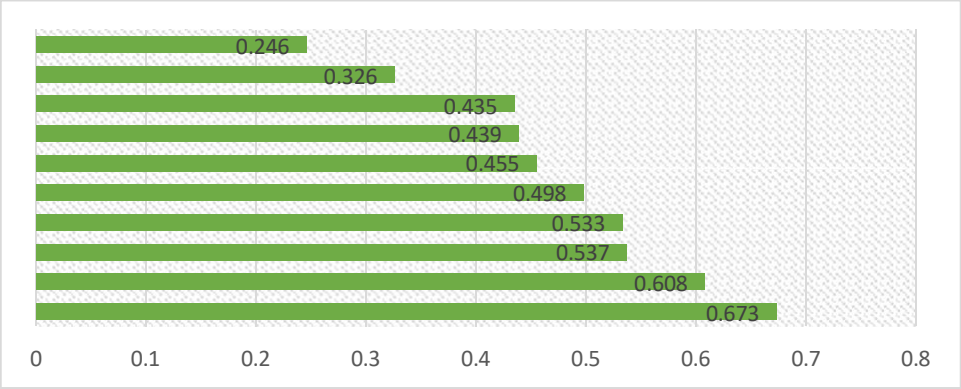


Рис.3.6. Рейтингування підприємств за інтегральним індексом конкурентоспроможності *(Джерело: розроблено автором)*

Найвищі позиції займають RGM Group та Укрбудмонтаж, інтегральні значення яких перевищують 0.64. Це свідчить про їхню здатність зберігати фінансову стійкість, масштабувати виробничі потужності та ефективно виконувати великі інфраструктурні та оборонні проєкти. Саме ці компанії активно залучені до державних програм відновлення, демонструють високий рівень технологічності та працюють у сегментах, де попит зберігається попри загальну економічну нестабільність.

Групу із середнім рівнем конкурентоспроможності формують такі підприємства, як Kovalska Construction, Житлобуд-1, Житлобуд-2, «Альтіс-Буд», «Основа-Буд» та «Житлобудінвест». Їх інтегральний показник коливається у межах 0.45–0.57, що демонструє відносну стабільність, але й підкреслює існування внутрішніх бар'єрів розвитку – від обмеженого портфеля великих контрактів до підвищених ризиків логістики та зростання собівартості матеріалів. Для цієї групи характерними є стійкі позиції на локальних ринках, наявність сформованих технологічних компетенцій, але водночас менша гнучкість у масштабуванні та адаптації до нових технологій.

Низький рівень конкурентоспроможності притаманний компаніям АртБуд та Інтербудмонтаж, значення показника яких не перевищують 0.32. Це може свідчити про зниження контрактної активності, недостатню інвестиційну спроможність, втрату частини ринкової присутності або складнощі у виконанні проєктів через кадрові, фінансові чи логістичні обмеження. У воєнних умовах саме такі компанії найбільш вразливі до коливань ринку, затримки фінансування та скорочення приватного будівництва.

Загалом таблиця демонструє, що ринок підрядних будівельних робіт у 2024–2025 роках характеризується високою концентрацією конкурентних переваг у групи лідерів, тоді як середній сегмент залишається стабільним, але потребує інноваційного оновлення, а нижні позиції вказують на наявність структурних ризиків та обмежених можливостей для масштабування в умовах воєнної економіки. Такий розподіл також підтверджує залежність успіху підприємств від участі у великих державних інфраструктурних проєктах, застосування сучасних технологій (BIM, модульне будівництво), рівня фінансової дисципліни та здатності працювати в умовах підвищеної невизначеності.

На третьому етапі обирається відповідна стратегія розвитку, яка відповідає визначеному типу ринку та рівню конкурентоспроможності підприємства. Таблиця виступає своєрідною матрицею стратегічних рішень, що дозволяє обґрунтувати доцільний напрям розвитку підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства безпосередньо пов’язане зі здатністю адаптувати стратегії відповідно до змін ринкового середовища. Одним із ключових напрямків є підвищення економічної ефективності, що включає оптимізацію витрат, підвищення рентабельності активів і власного капіталу, а також спрямовані інвестиції в технічне оновлення та інноваційні технології. Економічна стабільність дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, брати участь у великих проєктах і знижувати ризики фінансових втрат.

Другим напрямком є розвиток операційно-технологічного потенціалу, що передбачає підвищення продуктивності праці, оптимізацію виробничих процесів, дотримання графіків виконання робіт, мінімізацію дефектів та переробок, а також розширення портфеля нових замовників. Ефективність цих процесів дозволяє підприємству швидко адаптуватися до вимог клієнтів і умов конкуренції, підтримуючи стабільну якість та своєчасність реалізації проєктів.

Третій напрямок пов’язаний із формуванням репутаційно-якісних переваг. Це включає підтримку високого рівня задоволеності замовників, отримання схвальних відгуків, укладення повторних контрактів та ефективне управління претензіями на якість робіт. Сильна репутація забезпечує підприємству стабільний попит, лояльність клієнтів і можливість розширення на нові ринки навіть за умов високої конкуренції.

Четвертим напрямком є розвиток кадрового потенціалу, що передбачає підвищення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів, забезпечення ключових професійних позицій і мотивацію персоналу. Кваліфікований і мотивований персонал є основою для ефективного впровадження технологічних новацій, підтримки високих стандартів якості та реалізації стратегій адаптації в умовах мінливого ринку.

Крім того, важливим напрямком є розвиток інноваційної та інформаційної складової підприємства, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати нові технології управління проектами, цифрові інструменти контролю ресурсів та планування робіт. Такий підхід створює гнучкість у прийнятті управлінських рішень та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, комплексне підвищення конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства через економічну ефективність, операційно-технологічний розвиток, репутаційну стійкість, кадровий потенціал та інноваційність дозволяє формувати адаптивні стратегії, які забезпечують здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, утримувати лояльність клієнтів і зміцнювати свої позиції на ринку.

Загальні рекомендації для підрядних будівельних підприємств щодо підвищення конкурентоспроможності мають базуватися на комплексному підході, що охоплює економічні, операційно-технологічні, репутаційні та кадрові аспекти діяльності. Перш за все, підприємствам слід прагнути до підвищення фінансової ефективності через оптимізацію витрат, контроль рентабельності активів і власного капіталу та спрямовані інвестиції у технічне оновлення. Це забезпечує фінансову стабільність та можливість реалізовувати стратегічні проєкти навіть у нестабільних ринкових умовах.

Важливим напрямком є удосконалення операційно-технологічних процесів. Підрядникам рекомендується оптимізувати виробничі процеси, підвищувати продуктивність праці, дотримуватися графіків виконання робіт, мінімізувати дефекти та переробки, а також активно залучати нових замовників. Ефективність операційної діяльності прямо впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту та підтримувати конкурентні переваги у сегменті будівельних послуг.

Не менш важливою є увага до ринкових факторів. Підприємствам слід підтримувати високий рівень задоволеності замовників, систематично збирати та враховувати відгуки, забезпечувати виконання повторних контрактів та ефективно управляти претензіями. Добра репутація дозволяє підвищувати довіру клієнтів, закріплювати стабільний портфель замовлень і зміцнювати позиції на ринку.

Кадровий потенціал також є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності. Рекомендації включають системне підвищення кваліфікації працівників, мотивацію персоналу, зниження плинності кадрів та забезпечення ключових позицій спеціалістами. Кваліфіковані і мотивовані працівники забезпечують ефективне виконання проєктів, впровадження інновацій та підтримку високих стандартів якості.

Додатково рекомендується впроваджувати інноваційні та інформаційні технології управління проєктами, цифрові системи контролю ресурсів і

планування робіт. Це підвищує гнучкість управління, дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін і формує довгострокові конкурентні переваги.

Підвищення конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства потребує комплексного розвитку економічного, технологічного, репутаційного та кадрового потенціалу, активного впровадження інновацій та постійної адаптації стратегій до ринкових умов. Такий підхід дозволяє підприємствам зміцнювати позиції на ринку, забезпечувати стабільний попит і створювати стійкі конкурентні переваги навіть у мінливому середовищі.

На четвертому етапі визначаються інструменти реалізації обраної стратегії. Вони включають управлінські, організаційні, технологічні та фінансові заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання конкретних інструментів дозволяє трансформувати стратегічні цілі у практичні управлінські дії.

На п'ятому етапі оцінюються очікувані результати та управлінський ефект, що дає можливість визначити потенційний вплив реалізації стратегії на конкурентоспроможність підприємства. До таких результатів належать підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій, розширення ринків збуту, зростання репутації та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, використання запропонованої методики дозволяє систематизувати стратегічні рішення в межах механізму забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств, забезпечити узгодження між умовами ринку, потенціалом підприємства та управлінськими інструментами, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління.

Адаптація стратегій підрядних будівельних підприємств безпосередньо залежить від типу ринку та його характеристик, а формування конкурентних переваг відбувається через комплексний вплив економічних, операційно-технологічних, репутаційних та кадрових факторів. Підприємства, які системно враховують ринкову кон'юнктуру та внутрішні ресурси, здатні ефективно формувати конкурентоспроможність, утримувати лояльних замовників та

забезпечувати стабільний розвиток навіть у мінливих умовах будівельного ринку.

3.3.2. Схеми фінансування будівництва як складова механізму підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств

Фінансування будівництва є однією з ключових складових конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. Ефективна організація фінансових потоків безпосередньо впливає на здатність підприємства виконувати роботи своєчасно, підтримувати належну якість, залучати нові проєкти та формувати довгострокові конкурентні переваги. В умовах сучасного ринку, який характеризується високою динамікою попиту, значними ризиками та невизначеністю у матеріально-технічному забезпеченні, правильний вибір схем фінансування стає критично важливим фактором стійкості підприємства.

Схеми фінансування будівництва можна розглядати як комплекс методів та інструментів залучення і використання фінансових ресурсів для реалізації проєктів. До основних способів фінансування відносять власні кошти підприємства, кредити та позики банків, залучення інвестицій від приватних або державних структур, а також механізми фінансування через державні або корпоративні програми підтримки будівельної галузі. Власні ресурси забезпечують більшу гнучкість у плануванні і дозволяють оперативно реагувати на зміни умов виконання робіт, тоді як залучені кошти розширюють можливості підприємства у масштабних і капіталомістких проєктах.

Однією з поширених схем є фінансування через поетапне авансування або розподіл платежів на ключові етапи будівництва, що дозволяє забезпечувати безперервність виконання робіт та мінімізувати ризики простоїв через нестачу фінансування. Також активно використовуються кредитні лінії з гнучкими умовами погашення та процентними ставками, що дозволяють підприємствам підтримувати стабільний обіг коштів навіть у умовах затримок платежів від замовників або непередбачуваних змін у вартості ресурсів.

В умовах війни та економічної нестабільності особливого значення набувають інноваційні форми фінансування. До них належать проєктне фінансування із залученням спеціалізованих інвестиційних фондів, державні гарантії та компенсаційні механізми, а також партнерські схеми, коли фінансування забезпечується спільно з замовником або іншими учасниками проєкту міжнародні партнери. Використання таких механізмів дозволяє знижувати фінансові ризики, забезпечувати безперервність робіт, а також підтримувати ліквідність підприємства, що є важливою умовою його конкурентоспроможності.

З точки зору підвищення конкурентоспроможності, ефективні схеми фінансування виконують кілька стратегічних функцій. По-перше, вони забезпечують своєчасне забезпечення ресурсами та матеріалами, що підвищує технологічну надійність і якість виконання проєктів. По-друге, фінансова стабільність дає можливість брати участь у конкурентних тендерах і укладати великі контракти, що підвищує ринкову частку підприємства. По-третє, грамотно побудовані фінансові механізми дозволяють управляти ризиками, пов’язаними зі зміною цін на матеріали, нестачею робочої сили або затримками платежів, що критично важливо у нестабільному середовищі.

Таким чином, схеми фінансування будівництва є невід’ємною складовою механізму формування конкурентоспроможності підрядних підприємств. Вони не лише забезпечують безперервність та ефективність виробничих процесів, а й формують основу для стратегічної адаптації підприємства до ринкових змін та зовнішніх викликів. Комплексний підхід до вибору та управління схемами фінансування дозволяє підприємствам підвищувати оперативну гнучкість, зміцнювати фінансову стійкість і створювати довгострокові конкурентні переваги на ринку будівельних робіт.

У таблиці 3.4 представлені основні схеми фінансування будівництва, які можуть використовувати підрядні підприємства для забезпечення стабільності та ефективності реалізації проєктів, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку будівництва.

Таблиця 3.4

Основні схеми фінансування будівництва та їх вплив на конкурентоспроможність підрядних підприємств:

№	Схема	Особливості	Переваги	Обмеження
1	Поетапне фінансування або авансування за етапами	Оплата здійснюється після завершення кожного ключового етапу проєкту	Забезпечує безперервність робіт, контроль якості, мінімізує фінансові ризики	Може затримувати надходження коштів у разі несвоєчасної оплати замовником
2	Кредитні лінії та банківські позики	Залучення оборотних коштів та фінансування закупівель з гнучким графіком погашення	Підвищує фінансову стійкість, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку	Залежність від банківських умов та процентних ставок, необхідність забезпечення гарантій
3	Проєктне фінансування з інвестиційними фондами або партнерами	Фінансування конкретного проєкту через сторонніх інвесторів	Дозволяє реалізовувати масштабні та інноваційні проєкти, знижує навантаження на баланс	Ризик втрати частини доходів інвесторам, необхідність контролю реалізації проєкту
4	Державні програми підтримки та гарантії	Гранти, компенсації, податкові пільги або державні гарантії	Знижує витрати на фінансування, підтримує стабільність проєктів, формує додаткові конкурентні переваги	Обмежена доступність, залежність від державних умов і нормативів
5	Партнерські схеми з замовниками або суміжними підприємствами	Спільне фінансування закупівлі матеріалів або обладнання	Підвищує оперативну гнучкість, зменшує ризики простоїв, дозволяє швидше реалізовувати проєкти	Необхідність узгодження умов між партнерами, можливі конфлікти інтересів

(Джерело: розроблено автором)

Поетапне фінансування або авансування за етапами проєкту. Замовник та підрядник погоджують план виконання робіт, де оплата здійснюється після завершення кожного ключового етапу. Така схема дозволяє підприємству підтримувати безперервність будівництва та планувати закупівлі матеріалів, одночасно зменшуючи фінансові ризики, пов’язані з непередбачуваними

змінами ринку або затримкою платежів. Поетапне фінансування особливо ефективне при реалізації довгострокових або капіталомістких проєктів, де обсяг інвестицій великий.

Оплата за роботи, яка здійснюється після завершення ключових етапів проєкту дозволяє підтримувати належний рівень оборотних коштів, що безпосередньо впливає на терміни виконання робіт, а авансові платежі – вчасно здійснювати закупівлі й контролювати використання ресурсів та забезпечувати належну якість виконання робіт, водночас мінімізуючи фінансові ризики у разі затримок платежів від замовників.

Другою схемою є використання *кредитних ліній та банківських позик з гнучкими умовами погашення*. Багато підрядних підприємств використовують спеціальні кредитні продукти для поповнення оборотних коштів і закупівлі матеріалів, виробів і конструкцій. Гнучкі умови дозволяють коригувати графік погашення в залежності від обставин (затримок надходження коштів від замовників або змін ринкових цін), що підвищує фінансову стійкість і зменшує ризик простоїв у роботі через нестачу ресурсів. У воєнних умовах це особливо актуально, оскільки строки надходження коштів від замовників можуть бути непередбачуваними.

Основною перевагою цього інструменту є підвищення фінансової стійкості підприємства, а ризики пов’язані з умовами фінансування та процентними ставками, які можуть бути завеликими для багатьох невеликих підрядних підприємств. Тобто даний інструмент може застосовуватись скоріше великими, фінансово стійкими будівельними підприємствами, які надають перевагу стабільності перед вартістю залучення оборотних коштів.

Проєктне фінансування із залученням інвестиційних фондів або партнерських структур. У цій схемі фінансування безпосередньо прив’язане до конкретного будівельного проєкту, а інвестори отримують доходи від його реалізації. Вона дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси без перевантаження власного балансу підприємства, що особливо ефективно для великих та інноваційних проєктів. Це дозволяє залучати додаткові ресурси,

знижувати фінансові ризики та реалізовувати великі або інноваційні проєкти, які самостійно підприємство могло б не забезпечити.

Така схема забезпечує реалізацію масштабних будівельних робіт, знижує фінансові ризики та відкриває можливості для розширення портфеля замовлень. Основний ризик цієї схеми полягає у необхідності забезпечувати прозорість виконання проєкту та доходи інвесторам.

Державні програми підтримки та гарантії. В умовах фінансово-економічних криз або військового стану, що притаманне зараз і українській економіці, уряди країн задля стабілізації фінансової ситуації і стимулювання інвестицій, часто надають ряд компенсацій, грантів, податкових пільг або гарантії по кредитах для будівельних підприємств, які реалізують стратегічно важливі об’єкти або пріоритетні для розвитку країни програми. Використання таких механізмів дозволяє підрядникам знижувати витрати на фінансування, забезпечувати стабільність реалізації проєктів і зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Використання зазначених інструментів і засобів дозволяє зменшити витрати на фінансування, підтримувати стабільність реалізації проєктів і зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку. Обмеження цієї схеми пов’язані з доступністю програм, які часто реалізовуються в невеликих обсягах, і залежністю від державних умов та гарантій, наприклад від отримання стабілізаційних кредитів на рівні країни.

Партнерські схеми фінансування із замовниками або суміжними підприємствами. Це можуть бути угоди, коли замовник частково фінансує закупівлю матеріалів або обладнання, або коли декілька підприємств об’єднують ресурси для виконання масштабного проєкту. Такий підхід підвищує оперативну гнучкість, знижує ризики простоїв і дозволяє реалізовувати проєкти швидше та ефективніше, що створює додаткові конкурентні переваги.

Використання комбінації цих схем забезпечує комплексний підхід до фінансування, підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, підтримує безперервність виробничих процесів і дозволяє швидко адаптувати стратегії до

змін ринкової ситуації. Такі фінансові механізми стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств, дозволяючи їм зберігати ринкові позиції навіть у складних економічних і воєнних умовах.

Спільне фінансування закупівлі матеріалів, обладнання або виконання окремих етапів робіт доволі часто зустрічається на українському ринку. Такий підхід підвищує оперативну гнучкість підприємства, зменшує ризики простоїв і дозволяє швидше реалізовувати проєкти. Для ефективності цієї схеми важливо узгоджувати умови співпраці та чітко визначати обов'язки кожної сторони.

Описані схеми фінансування демонструють, що гнучке управління фінансовими потоками є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. Комбіноване застосування різних схем дозволяє забезпечити безперервність будівництва, підвищити фінансову стабільність, адаптуватися до нестабільного ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги навіть в умовах війни чи економічної кризи.

Комплексний підхід дозволяє підрядним будівельним підприємствам зберігати фінансову стійкість, адаптуватися до нестабільних ринкових умов, підтримувати безперервність виробничих процесів і формувати довгострокові конкурентні переваги навіть у складних економічних та воєнних обставинах.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз показав, що конкурентоспроможність підрядного підприємства визначається комплексною взаємодією економічних, організаційно-технологічних, ринкових та кадрових факторів, кожен із яких формує певну групу показників і має різну вагу у загальному інтегральному показнику. Такий підхід дозволяє оцінити підприємство як цілісну систему та визначити пріоритети для підвищення його ефективності.

Розроблений механізм формування конкурентоспроможності демонструє, що економічні фактори є фундаментом для забезпечення фінансової стабільності та можливості інвестування у розвиток підприємства. Вони забезпечують ресурсну базу для реалізації операційно-технологічних процесів та формування якісних послуг для замовників. Організаційно-технологічні показники визначають здатність підприємства виконувати проєкти своєчасно, з високою якістю та мінімальною кількістю дефектів, що безпосередньо впливає на репутацію та довіру клієнтів. Ринкові фактори формують довгострокові конкурентні переваги через задоволеність замовників, повторні контракти та позитивні відгуки, а кадрові фактори забезпечують стабільність і розвиток усіх складових механізму завдяки кваліфікованому і мотивованому персоналу.

Система ієрархічного оцінювання дозволяє ранжувати чинники за їх впливом на загальну конкурентоспроможність, визначати пріоритети у прийнятті управлінських рішень та обґрунтовано розподіляти ресурси для підвищення ефективності діяльності підприємства. Найбільший внесок у загальний інтегральний показник мають дотримання термінів і графіків будівництва, рентабельності власного капіталу, успіх у тендерах, схвальні відгуки та повторні контракти, що підтверджує значущість організаційно-технологічних, ринкових, кадрових й економічних чинників у системі конкурентоспроможності. В умовах нестабільного ринкового середовища, зокрема під впливом війни, механізм формування конкурентоспроможності набуває додаткової актуальності. Він дозволяє підприємствам адаптувати стратегії управління, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати гнучкість виробничих процесів, забезпечувати безпеку персоналу та підтримувати якість послуг. Механізм демонструє необхідність комплексного підходу, який поєднує економічну ефективність, технологічну спроможність, репутаційну стійкість та кадровий розвиток для формування стійких конкурентних переваг у складних умовах ринку.

Усебічно обгрунтований вибір схем фінансування будівництва є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Використання поетапного авансування, кредитних ліній, проєктного фінансування, державних програм підтримки та партнерських схем дозволяє забезпечити безперервність виконання робіт, стабільність фінансових потоків та своєчасне забезпечення ресурсами. Такі заходи підвищують гнучкість і оперативність підприємства, знижують ризики простоїв, забезпечують участь у масштабних та стратегічно важливих проєктах, а також сприяють зміцненню репутації і довгострокових конкурентних переваг навіть у складних економічних та воєнних умовах.

Запропонований інструментарій формування конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств є ефективним засобом управління, з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства, оскільки дозволяє системно оцінювати поточний стан підприємства, виявляти слабкі та сильні сторони, адаптувати управлінські рішення до типу ринку і зовнішніх викликів, а також формувати довгострокові конкурентні переваги, що забезпечують стійке функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкових трансформацій.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає у розвитку теоретико-методологічних положень та обґрунтуванні науково-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств України в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення. Важливість дослідження для теорії та практики зумовлена ключовою роллю будівельної галузі у процесах економічної реконструкції, відновлення інфраструктури та формування довгострокового економічного зростання.

У результаті узагальнення наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємств поглиблено теоретичне розуміння цієї категорії в контексті економіки будівельного підприємства. Доведено, що конкурентоспроможність доцільно розглядати у якості комплексної економічної характеристики суб'єкта господарювання, яка відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати економічну стійкість у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано, що для будівельних підприємств ця категорія має виражену галузеву специфіку, пов'язану з проєктним характером діяльності, високим рівнем капіталоємності, чутливістю до макроекономічних коливань, регуляторного середовища та ризиків воєнного часу. Уточнено економічну сутність конкурентоспроможності будівельних підприємств як їх здатності забезпечувати ефективну реалізацію будівельних проєктів в умовах підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень і зростаючих вимог до якості, безпеки та сталості.

Аналіз сучасного стану будівельних підприємств України на основі економіко-статистичних і порівняльних методів засвідчив, що галузь функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, спричинених війною, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, скороченням інвестиційного попиту та зростанням логістичних витрат. Водночас виявлено наявність значного економічного потенціалу відновлення, пов'язаного з

очікуваним зростанням обсягів державних та міжнародних проєктів реконструкції, активізацією інвестиційної діяльності та інтеграцією України у європейський економічний простір. Доведено, що конкурентне середовище будівельної галузі трансформується у напрямі підвищення ролі фінансової стійкості підприємств, ефективності управління ресурсами, здатності працювати у партнерських моделях.

Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств, який базується на багатовимірному поєднанні фінансово-економічних, організаційно-технологічних, ринкових та кадрових показників, які дозволяють здійснити комплексне оцінювання та отримати узагальнюючий показник, створений методом оцінювання ієрархій. Це суттєво спрощує інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність включення до системи оцінювання показників кадрової та ринкової стійкості як економічно значущих характеристик діяльності підприємств у воєнний та повоєнний періоди. Використання запропонованого методичного підходу створює підґрунтя для економічного порівняння підприємств, діагностики їх конкурентних позицій та обґрунтування управлінських рішень на мікроекономічному рівні.

Обґрунтовано організаційно-економічний механізм формування конкурентоспроможності будівельних підприємств як системну сукупність економічних інструментів, управлінських технологій та інституційних взаємодій, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності. Доведено, що ключове значення в цьому механізмі мають стратегічне управління термінами зведення обєктів, формування раціональної структури витрат та доходів, оптимізація використання виробничого й кадрового потенціалу, а також ринкова активність як джерело формування конкурентних переваг. Особливу увагу приділено економічній доцільності впровадження BIM-технологій, цифрових платформ управління проєктами та сучасних фінансових інструментів у контексті підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Запропоновані у роботі практичні рекомендації мають чітко виражену економічну спрямованість і орієнтовані на підвищення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентних переваг будівельних підприємств у процесі повоєнної реконструкції. Їх реалізація сприятиме розширенню участі вітчизняних підприємств у проєктах відбудови, зниженню економічних ризиків, інтеграції європейських стандартів господарювання та формуванню довгострокового потенціалу розвитку будівельної галузі як складової національної економіки.

Отримані результати поглиблюють теоретичні положення економіки підприємства та конкурентоспроможності, розширюють методичний інструментарій економічного аналізу й мають прикладне значення для формування стратегій розвитку будівельних підприємств України в умовах відновлення економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *«Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (58) 2020. С. 152-161. http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf

2. Грищенко, І., Грищенко, В. (2021). Еволюція науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності поняття «конкурентоспроможність» *Економічні інновації*, 23 (2(79), 51-62. ttps://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).51-62

3. Abbas J. Ali, Robert C. Camp Evolution of the competitiveness concept in the context of nation and firm. JCS Vol. 27 (3&4), 2019

4. Фізіократична доктрина розвитку бухгалтерського обліку: Колективна монографія / [В.М. Жук, Б.В. Мельничук, С.М. Остапчук та ін.]; За ред. В.М. Жука. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2015. 234 с.

5. Пармаклі Д.М. Історія економічних вчень: Навчальний посібник / Д.М. Пармаклі, С.В. Філиппова, Н.А. Добрянська. Одеса, 2018. 113 с. DOI 10.5281/zenodo.2600825

6. Шибаєва Н. В., Бабан Т. О., Ткаченко С.Є. Сучасні економічні теорії: навчальний посібник. Х.: ДБТУ, 2024. 145 с.

7. Історія економічних учень: Навч. посібник / В.В. Волошенюк, І 90 Г. М. Пилипенко, Ю. І. Пилипенко; За ред. Г. М. Пилипенко. Д.: Національний гірничий університет, 2008. 222 с.

8. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2024. https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html?utm_source

9. Ferraz J. C., Kupfer D., Haguenauer L. The competitive challenge for Brazilian industry. *CEPAL Review*. 1996. № 58. P. 145–174.

10. Йозеф Шумпетер: "Процес творчого руйнування є самою сутністю капіталізму" https://www.management.com.ua/vision/vis021.html?utm_source

11. Корнійчук Л.Я.,Татаренко Н.О., Поручник А.М. та ін. К.: КНЕУ, 1999. 564 с.

12. Шеремета П. Дух часу Шумпетерівської школи https://ssi.pp.ua/pro-nas/duh-chasu/

13. Мартин О. М. Мікроекономіка: теорія, тести, задачі. Частина 2: навчальний посібник. Львів : ЛДУ БЖД, 2023. 324 с.

14. Рашкован В. Як теорія ігор може допомогти нашому суспільству? *Українська правда*. 2024. https://www.pravda.com.ua/columns/2024/07/31/7468233/?utm_source

15. Волик С.В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*, № 188, 2023. С. 73-78.

16. Орел Юрій Леонідович, Альошкіна Людмила Петрівна, Смаглюк Анна Андріївна. (2024). Типи ринкових систем (конкуренція, монополія, олігополія тощо): взаємозв'язок та їх вплив на ціни, виробництво та економічний результат. *Академічні візії* (Випуск 35). Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.13777946

17. Porter, Michael, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review (March–April 1990).

18. Завербний, А., Макарова, Ю. (2021). Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (34). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-23

19. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. Режим доступу до журн.: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8433029.

20. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства*, 2014. С. 82-91.

21. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52

22. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. №12.

С. 49-53.

23. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнесінформ*, № 3. 2021. С. 100-104.

24. Корсун, І., Зінченко, М., Мостовенко, О. (2024). Функціонування будівельної галузі в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*, (1(48), 176-182. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-24

25. Мостовенко, О., Лапоша, Д., Геращенко, О., Федорова, Я., Черненко, М., Рижакова, Г. (2024). Провідні економіко-управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції. *Просторовий розвиток*, (7), 577–593. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.577-593

26. Шпакова, Г., Шпаков, А., Іванова, Т. (2024). Інноваційні підходи та перспективи державно- приватного партнерства для відновлення інфраструктури в Україні. *Просторовий розвиток*, (8), 542–556. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.542-556

27. Савчук В. С. Цифрові технології як стратегічний напрям конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.) / Відповідальний за випуск О. В. Феєр. - Мукачево: МДУ, 2020. - С.196-198.

28. Лич В.М., Куценко А.С. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. Просторовий розвиток, 2022. №2. С. 144-159. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.144-159

29. Corneliu Russu, Management strategic, Editura All Beck, Bucureşti, 1999, p.201

30. Ioan Popa, Radu Filip, Management internaţional, Bucureşti, Editura Economică, 1999, p. 257.

31. Porter Michael, Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985, p. 3

32. Porter Michael, ‚The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, 2008, p. 79–93; http://www.asec-sldi.org/dotAsset/292822.

33. Бєлєнкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого

розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

34. Бєлєнкова О. Ю. Методологічна платформа формування стратегічної конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8564

35. Бєлєнкова О.Ю. Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем.* 2020. Вип. 42. С.153 – 158.

36. Новикова І.В. Управління конкурентоспроможності будівельних підприємств. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України», що відбулася 28-29 вересня 2017 року на базі кафедри фінансів Київського національного університету імені Тараса Шевченка. С. 131-133.

37. Цигенко А. Ю. Факторний аналіз забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах нових викликів. *Комунальне господарство міст*. 2022. №5(172), С. 12–16.

38. Забезпечення конкурентоспроможності в будівництві https://financeworld.com.ua/zabezpechennya-to-osoblivosti-ocinki-konkurentospromozhnosti-v-budivnictvi/

39. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. NY : Free Press, 1998. 422 p.

40. Porter, M.E., and Kramer, M.R. (2019). Creating shared value. In Managing sustainable business. New York, NY.: Springer, 323–346.

41. Окландер Т.О., Саламаха П.І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Економічний простір*. № 195, 2024. С. 42-46. https://doi.org/10.30838/EP.195.42-46

42. Дяченко Т.О. та Сєдой В.Г. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності автотранспортних підприємств. *Причорноморську економічні студії*. Вип. 40, 2019. С. 99-106.

43. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. «Modern Economics», 2024, №44. С. 139-146. https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-22

44. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції

«конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82

45. Щадило М. І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (14). С. 171-175.

46. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. Вип. 13, 2017. С. 424-427.

47. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Національна економіка. Інтелект XXI*. № 1, 2017. С. 66-71.

48. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера . *Modeling the development of the economic systems*, (2), 145–153. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19

49. Razvan Voinescua, Cristian Moisoiua Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a more competitive EU. 2nd International Conference 'Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches', ESPERA 2014, 13-14 November 2014, Bucharest, Romania

50. Victor Medeiros, Lucas Gonçalves Godoi and Evandro Camargos Teixeira. Competitiveness and its determinants: a systemic analysis for developing countries. *CEPAL Review* N° 129, 2019, 8-25.

51. Elena Loredana COMĂNESCU, Ioana Antoaneta PONEA (RADU), Cornelia PETRE (STAN), Maria Georgiana PONEA. Competitiveness of companies in the competitive environment -the essential question of performance management. International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION Vol. XXIV No 1 2018, 273-278.

52. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: кол. монографія/ За ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2008. – 389 с.

53. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text

54. Закон України "Про Антимонопольний комітет України" (1993 р.)

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text

55. Швидка Т. І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації : монографія. Харків :Право, 2020. 376 с.

56. Закон України «Про захист економічноїконкуренції» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

57. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text

58. Закон «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text

59. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text

60. Закон України "Про державні цільові програми" https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text

61. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text

62. https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatne-partnerstvo/zmini-do-zakonu-ukrayini-pro-derzhavnu-pidtrimku-investiciynih-proektiv-iz-znachnimi-investiciyami-v.html?utm_source

63. Державна підтримка інвестиційних проектів із значними інвестиціями https://ukraineinvest.gov.ua/analytics-research/explanatory-guide/?utm_source

64. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

65. Постанова Кабінету Міністрів про програми грантів для бізнесу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text

66. Закон України "Про інноваційну діяльність"https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

67. Закон України "Про електронну комерцію"https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text

68. Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

69. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження національної

стратегія розвитку цифрової економіки на 2021-2030 роки» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

70. Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності" https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text

71. Закон України "Про енергетичну ефективність будівель" https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text

72. Бондаренко, Д., Калашнікова, К. (2024). Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2

73. Єдиний цифровий ринок https://nrat.ukrintei.ua/yedynyj-czyfrovyj-rynok/?utm_source

74. Економічні переваги від інтеграції у Єдиний цифровий ринок ЄС https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ekonomichni-perevagy-vid-integratsiyi-u-yedynyj-tsyfrovyj-rynok-yes-rezultaty-doslidzhennya/?utm_source

75. https://thedigital.gov.ua/news/ekonomichni-perevagi-vid-integratsii-v-ediniy-tsifroviy-rinok-es-nazvani-realni-tsifri?utm_source

76. Єфремова К. В. Єдиний цифровий ринок європи та україни chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Yefremova.pdf

77. Єдиний цифровий ринок та інші програми цифрового співробітництва з ЄС - Комітет з питань цифрової трансформації https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/239177.html

78. Єдиний цифровий ринок Європи: як Мінцифри готується до вступу та чого бажає і побоюється бізнechttps://mind.ua/publications/20279028-edinij-cifrovij-rinok-evropi-yak-mincifri-gotuetsya-do-vstupu-ta-chogo-bazhae-i-poboyuetsya-biznes

79. Інтеграція України у Єдиний цифровий ринок ЄС: потенційні економічні переваги https://ucep.org.ua/doslidzhennya/intehratsiia-ukrainy-u-yedynyi-tsyfrovyi-rynok-es-potentsiini-ekonomichni-perevahy.html

80. Кожен другий тендер цьогоріч проводився на одній площадці https://opendatabot.ua/analytics/public-procurement-2024

81. Договори. Модуль аналітики Прозорро

https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

82. Мінекономрозвитку опублікувало Звіт сфери публічних закупівель за 2016 рік https://surl.li/ycwnns (https://www.kmu.gov.ua/news/249921661#:~:text)

83. Prozorro — the GovTech project that transformed public procurement in Ukraine https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/prozorro

84. bi.prozorro. Модуль аналітики прозорро https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

85. Українська універсальна біржа офіційний майданчик публічних закупівель України акредитований за I, II, III та IV рівнями https://tender.uub.com.ua/

86. https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd

87. https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

88. Статистика завершених закупівель. Українська універсальна біржа офіційний майданчик публічних закупівель України акредитований за I, II, III та IV рівнями. https://tender.uub.com.ua/

89. Дані про найбільш масштабні проєкти на третій квартіл 2025 р. Українська універсальна біржа https://tender.uub.com.ua/

90. Аналітика тендерів з будівництва та ремонтів https://tender.uub.com.ua/novini/analityka-tenderiv-z-budivnyctva-ta-remontiv

91. https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

92. Структура будівельних робіт серед договорів у системі прозорро https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

93. Структура завершених договорів на будівельні і ремонтні роботи у системі Прозорро у 2025 р. https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

94. Структура завершених договорів на будівельні і ремонтні роботи у системі Прозорро у 2021 р. https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-

bdb8-3973d466afa8/sheet/23b2eb3e-e433-4c58-8e61-ca00c92aee0d/state/analysis

95. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва [Текст] : монографія / [Л. В. Сорокіна та ін.] ; за наук. ред. проф. Сорокіної Л. В., Гойко А. Ф. - Київ : Ліра-К, 2023. - 433 с.

96. Гавіланес К. Е. П. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки *БІзнесінформ* № 6_2025. С.401-408.

97. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — 2ге вид. Стереотип. К.: МАУП, 2001. 152 с.

98. Гойко, А., Цифра, Т., Беседа, М., Палахіцький, В., Тимофєєв, Д. (2024). Стратегічні напрямки зміцнення економічної безпеки та розвитку конкурентних переваг будівельних компаній. *Шляхи підвищення ефективності будівництва* , *3* (53), 349–359. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).349-359

99. Згалат-Лозинська, Л., Косминський І., Іванова Т. Методичні підходи до формалізованої оцінки конкурентоспроможності в системі стратегічного управлінського обліку та економічного оцінювання будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2(54), 352–366.

100. Kotsenko, M., Tkachuk, V., Kilnitska, O., Lysytsia, N., & Shaposhnikova, I. (2023). Development of a competitive strategy of an organic production enterprise based on discriminant analysis. Scientific Horizons, 26(6), 121-133.

101. Локтіонова Я.Ф. Фінансова стійкість підприємства як основа зростання конкурентоспроможності. II Міжнар. наук.-практ. конф. «Авіація, промисловість,суспільство» м. Кременчук, 12 трав. 2022 р.-996с. С.850-852.

102. Рижакова Г., Загорецька О., Крупник Д., Давиденко О., Лавриненко О., Герасименко О., Яруш Д. Економічні імперативи формування конкурентоспроможності девелоперських підприємств у динамічному середовищі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. № 49(2). С. 265 -272.

103. Стеценко С.П., Боліла Н.В. Аналітична оцінка і контроль дебіторської заборгованості будівельних підприємств за допомогою контрольних карт. Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки". 2020. Том 2, № 90. С. 225-235.

104. Мацапура О.В. Тендери в будівництві їх цілі та задачі. Критерії

проведення тендеру. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Вип.31. 2013. С. 108–113.

105. Мацапура О.В. Аналіз сучасного стану ринку публічних закупівель у сфері будівництва на прикладі зовнішніх мереж теплопостачання Будівельне виробництво. 2019. № 66. – с. 41-48.

106. Бєлєнкова О., Локтіонова Я. (2022). Використання факторного аналізу для визначення доцільності участі у тендерах підрядних підприємств. Просторовий розвито*к*, (1), 129–139. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.129-139

107. Мацапура О.В. Методичні підходи до оцінювання ціни конкурсних пропозицій: надбання та недоліки [Електрон.] Вісник Національного університету "Львівська політехні*ка". Менеджмент та підприємництво в Україні*: *етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. – С. 142-147.

108. Фісуненко П. А., Морозова Є. П., Біляєв О. О. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства: новітні теоретичні постулати. Цифрова економіка та економічна безпека, (5 (14)), 207-210.

109. Фісуненко П., Кузьмін В. Комплексний підхід до управління маркетинговими комунікаціями на ринку нерухомості: аналіз ситуації та пошук перспектив. *Економіка та суспільство*, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-85

110. Цифра Т. Ю. Формування початкової максимальної ціни будівельного контракту при будівництві доступного житла. Будівельне виробництво. 2014. № 57. С.80 – 83.

111. Галінський О.М., Вахович І.В., Цифра Т.Ю. Міжнародна практика формування договірних відносин в будівництві. Будівельне виробництво. №54, 2012. С. 3 – 7.

112. Моголівець А.А., Беленков А.Ю. Особливості укладання договорів підряду, визначення вартості робіт та проведення взаєморозрахунків по об'єктах будівництва, фінансування яких здійснюється за рахунок міжнародних організацій. Будівельне право: збірник праць. 2018. С.264-269.

113. Лич В. М. Регламентація роботи облікового апарату та сучасні вимоги до кадрового потенціалу підприємства / В. М. Лич, Т. М. Іванова. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 3. С. 58-64. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_3_9.

114. Кичко І., Холодницька А. (2025). Перспективи збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств: мотивація та організація праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (3 (43), 174– 184. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184

115. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. *Наукові праці МАУП*. Серія Економічні науки. 2018. Вип. 56 (2). С. 56-65.

116. Лич В. М. Формування пріоритетів системного стимулювання людського капіталу будівельних підприємств. *Економічний вісник університету : зб. наук. праць учених та аспірантів*. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 36/1. С. 86-94.

117. Гончар О. І., Лемешева Т. Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 2. С. 66-69.

118. Холодницька А. В., Яременко Д. Управління людськими ресурсами та знаннями для сталого розвитку організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 2 (42). С. 214–225. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-214-225.

119. Fisunenko P., Ziuzia A. Efficiency of intellectual potential as a factor of increasing the competitiveness of the national economy. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, *2*(2), 60-67. https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-9

120. Ізмайлова, К. В., Ізмайлова, О. В. (2010). Система експертизи ефективності інвестиційних на стадії техніко-економічного обґрунтування. *Управління розвитком складних систем*, (4), 45-54.

121. Котельникова, Ю., Касьмін, Д. (2020). Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, (22). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29

122. Головаш Б.Е. Головаш Л.В. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі : Монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. – Львів,

2020. 872 с.

123. Лич В., Куценко А. Пріоритетні проблеми конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку* : тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 95-річчя КНУБА, 10 квітня 2025 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; відп. ред. П. В. Захарченко. - Київ : КНУБА, 2025. С. 106 – 109.

124. Пагарський О.А., Лаврухіна К.О. Особливості підвищення конкурентоспроможності національної інноваційної системи в умовах війни. III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу», 7-8 листопада, 2023, Київ.

125. Kryshtanovych, M., Mishchenko, D., Chala, V., Fisunenko, P., Tadeoshchuk, O., Prokopenko, I. (2025). Assessment of the effectiveness of the adaptive strategy for managing marketing activities of open socio-economic systems through the formation of security conditions for functioning. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(62), 471–480. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4802

126. Бєлєнкова О., Кирилов І., Строєнко А. Забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки забудовника в нестійких умовах: фінансова стійкість, адаптивність, інновації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2025. № 56 (1). С.

127. Sorokina, L., Hoiko A. . (2023). Analysis of methods of assessing the risk of investment projects in the aspect of recovery of the national economy. *Ways to Improve Construction Efficiency*, *1*(51), 52–73. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51(1).52-73

128. Shpakova Hanna, Chupryna, Yu, Ivakhnenko I., Biloshchytskyi A., Zinchenko M, Plys N.Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public-Private Partnership Projects. IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). Conference Location: Astana, Kazakhstan 2024/5/15 P. 473-481. DOI: 10.1109/SIST61555.2024.10629561

129. Štimac, M., Lych, V., & Yurchenko, Y.O. (2021). Процес розроблення фінансової стратегії. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та*

практики, *3* (34), P. 126-132. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215437

130. Садовяк, М. С. (2022). Theoretical Foundations of Competitive Advantage Formation in Residential Construction. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, *33*, 342-350. Retrieved from https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1689

131. Мацапула І. В., Кубанов Р. А. Адаптивне управління в будівництві: шлях до ринкової переваги. *Просторовий розвиток територій : традиції та інновації*: матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф., 20 листопада 2025 р. Ін-т іннов. освіти КНУБА. Київ : ЕКОІНВЕСТКОМ, 2025. С. 138 – 141.

132. Zeltser, R.Ya. Digital Transformation of Resource Logistics and Organizational and Structural Support of Construction. *Nauka i innovatsii.* 2019. V 15 (5). P. 38–51.

133. Ребрик, П. М. (2025). Роль нематеріальних стимулів у підвищенні мотивації персоналу будівельних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, (2 (78)), 138-143.

134. Omelianenko, M. (2023). Оцінка індикаторів діяльності девелопера в будівництві: моделі та продуктивність системи HR-менеджменту. *Ways to Improve Construction Efficiency*, *1*(52), 286-297.

135. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. (2024). Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. *Наукові перспективи*, *10*(52), 385-395.

136. Гойко А. Ф., Цифра Т. Ю. (2024). Інноваційний розвиток регіону на основі кластерного підходу. *Будівельне виробництво* , (75), 54-59. https://doi.org/10.36750/2524-2555.75.54-59

137. Nikolaiev V. P.Technical and economic aspects of real estate properties: collective monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 124 p.

138. Бєлєнкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6 (216). С. 141–158.

139. Бєлєнкова 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. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2020.44.147-164

140. Підлипний, Ю. В., Гуштан, Т. В., Каганець-Гаврилко, Л. П., & Самсонов, О. С. (2023). Можливості інформаційного моделювання будівель для діджиталізованого управління ризиками в будівництві. Scientific Bulletin of UNFU, 33(1), 45-51.

141. Kvasnitska O., Biloshkurskyi M. M. (2025). Корупційні ризики при будівництві на замовлення силових і воєнізованих структур: ідентифікація та шляхи мінімізації. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (9). https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/398

142. Рижаков Д.А. Методико-аналітичні інновації використання реінжинірингу для системного зростання конкурентоспроможності будівельних підприємств. III міжнародна науково-практична конференція «Ефективні технології в будівництві», (Київ, 28-29 березня 2018 р.). – К.: Видавництво Ліра-К, 2018. С. 127.

143. Bielienkova, O., Stetsko, M., Sorokina, L., ...Tytok, V., Kalashnikov, D. *Financial and Economic Basis of Ensuring the Competitive Potential of the Enterprise.* Lecture Notes in Networks and Systemsthis link is disabled, 2023, pp. 324–332

144. Гойко, А., Цифра, Т., Устименко, А., Коваль, С., Немтирієв, О., та Рижик, Т. (2023). Оцінка конкурентоспроможності будівельної компанії для елітного сегмента житлового будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва* , *3* (52), 196–206. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).196- 206

145. Приходько Д. О., Загорецька О.Я., Іванина О. М., Бошган А.В., Науменк К.В. Теоретичне обґрунтування ролі диверсифікації у підвищенні стійкості і конкурентоспроможності будівельних підприємств *Будівельне виробництво*, 2024, № 78. С. 73-79

146. Згалат-Лозинська Л., Дорошенко П. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник зміцнення економічної безпеки будівельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека* 2025. № 2 (17). С. 262–269. https://doi.org/10.32782/dees.17-43

147. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.

148. Савенко В.І. Конкурентоспроможність будівельної організації – основа виживання економіки: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 128 с.

149. Третякова, А. І. (2025). BIM-технології: новий стандарт оптимізації витрат у будівництві. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (2 (78)), 144-151.

150. Анохін, Д. В., Кубанов, Р. А. (2023, June). Теоретично-методичні засади впровадження BIM технологій на будівельних підприємствах. In The 6 th International scientific and practical conference “Innovations and prospects in modern science”(June 5-7, 2023) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2023. 628 p.

151. Філіппов О. В., Шумак Л. В. (2023). BIM-технології інформаційного моделювання будівель на стадії проектування. національний і зарубіжний досвід. Building production, (75), 39-53.

152. Распутний Д. С., Титок В. В. (2025). Оцінка економічної ефективності використання технологій інформаційного моделювання будівель на різних етапах життєвого циклу інвестиційно-будівельних проєктів. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (45), 598-608.

153. Bozhanova V., Green Enterprise Logistics Management System in Circular Economy Inte*rnational Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 2022. Vol. 7, No. 3, 350 – 363, 2022 https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2022.7.3.024

154. Максимов А.С. Енергоефективність в муніципальному секторі: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України в рамках Проекту USAID ДІАЛОГ, 2015. 184 с.

155. Сапіга П.А. Забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на базі соціально відповідального девелопменту нерухомості. Рівне: НУВГП, 2020.- 568с. С. 150 – 153.

156. Rizun D. (2025). Інтеграція BIM-технологій у стратегію оптимізації бізнес-процесів будівельного підприємства. Ways to Improve Construction Efficiency, 2(56), 261 – 274.

157. Дубінін Д. (2023). Цифрова трансформація українських будівельних та проектних підприємств: перешкоди та можливості. Управління розвитком складних систем, (56), 131–137.

158. Крикун К.В., Оліферук С.Л., Сердюченко Н.Б. Засоби підвищення

рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2018 р. № 5. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6307

159. Stelmakh, O., Huliaiev, D., Pedko, Y., & Yelin, V. (2025). Концептуальна процесно-орієнтована модель реінжинірингу в будівельному секторі. Ways to Improve Construction Efficiency, 1(55), 134–147.

160. Лещинський, В. П. (2025). Стимулювання росту конкурентоспроможності будівельної продукції в сучасних умовах. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (44), 653–660.

161. Омельяненко, М., & Кричевська, Ю. (2024). Інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем, (59), 200–207.

162. Титок, В. В., Ємельянова, О. М., & Лаврухіна, К. О. (2025). Організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням гендерного аспекту. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (16).

163. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. (2024). Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. Наукові перспективи, 10(52), 385–395.

164. Середа, Ю. В. (2025). Державно-приватне партнерство у дорожньому будівництві як елемент фінансово-економічного механізму державного управління. In *The 10 th International scientific and practical conference "Scientific research: modern challenges and future prospects"(May 12-14, 2025) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2025. 485 p.*

165. Stetsenko S., Sorokina L., Izmailova K., Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research. 2021. Volume 9. No. 2, February 2021, pp. 60-65 https://doi.org/10.30534/ijeter/2021/08922021

166. Korsun, I., Haman, H., Cherniavska, Y. (2025). Державно-приватне партнерство в будівництві: інвестиційна парадигма. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics*, (291), 57–65.

167. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008.

570 с.

168. Герасимчук В.Г. Факторний аналіз конкурентоспроможності соціально-економічних систем: Україна, ЄС, світ. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2015, С. 111–222.

169. Амоша О. І., Трушкіна Н. В., Шипоша В. А. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 4–23.

170. Амоша О. І., Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П. та ін. Industry as a dominant in the formation of Ukraine's self-sufficient economy. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 4 (62). С. 30–37.

171. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N., Golysheva Y. Lifecycle management of product innovations in enterprises considering stage-specific risks. *Економічний вісник*. 2024. № 2 (20). С. 18–28. DOI: 10.32434/2415-3974-2024-20-2-18-28.

172. Ілляшенко О. В., Морар Є.М. Оцінка тенденцій розвитку будівельного бізнесу України. *Бізнес і соціальні системи*. 2024. № 90. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/90_2024/4.pdf

173. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-33. URL:

174. Бакалінська О. О. Вплив європейської інтеграції на розвиток концепції добросовісної конкуренції в Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2024. № 3. DOI: 10.33731/32024.311550.

175. Ханенко М. Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 54. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-49 URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1352

176. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економіка*. 2025. № 1. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5 URL: https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf

177. Самофалова М. О. Конкурентоспроможність підприємства та

фактори, що її формують. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. № 10 (37). DOI: 10.36994/2707-4110-2024-10-37-11 URL: https://ekonomics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut

178. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник*. 2024. № 2 (9). DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854 URL: http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854

179. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.259813

180. Agazu B., Kero A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. – 2024. URL: https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9

181. Kohnová L., Salajová N. Re-thinking Industry 4.0 effect on competitive forces. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 3. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2637

182. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf

183. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретико-методичні засади діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2011. Вип. 25. С.14-22.

184. Іванов Ю.Б., Колесніченко В.Ф. Місце і роль економіки знань у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 24. С.31-39.

185. Григор'єва О. А., Григорчук С. Л. Формування бренду як складова конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 4. С. 234–243.

186. Газукін А. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємств будівельної галузі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва* , *1* (56). 2025. С. 340–350. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).340-350

187. Благодир О., Лемішовська О. Особливості реалізації бізнес процесів суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та їх вплив на організацію обліку. *Економіка та суспільство*. № (61). 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-132

188. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Способи досягнення конкурентних переваг суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі. *Modern Economics.* 2022. № 32(2022). С. 92-97. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-12.

189. Л. Згалат-Лозинська, Г. Дмитренко, Н. Головач. Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств у парадигмі сталого соціально-економічного розвитку.. *Шляхи підвищення ефективності будівництва* , *3* (56), 34–44. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(3).34-44

190. Fisunenko P., Ziuzia A. Efficiency of intellectual potential as a factor of increasing the competitiveness of the national economy. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, *2*(2), 60-67. https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-9

191. Kryshtanovych, M., Mishchenko, D., Chala, V., Fisunenko, P., Tadeoshchuk, O., & Prokopenko, I. (2025). Assessment of the effectiveness of the adaptive strategy for managing marketing activities of open socio-economic systems through the formation of security conditions for functioning. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(62), 471–480. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4802

192. Фісуненко, П., Пісклов, О. (2025). Модифікація організаційно-методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки проєктно-орієнтованої будівельної організації. *Економіка та суспільство*, (71). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5553

193. Загорецька О.Я., Дац А. Формування конкурентоспроможної моделі діяльності будівельного підприємства у відновленні культових споруд шляхом впровадження BIM, контролю змін та KPI як інвестиційного інструментарію. *Наукові перспективи,* 2026. № 2(68), 2316–2328. https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/38339/38347

194. Загорецька О.Я., Дац А. Організаційно-економічний механізм цифрової трансформації будівельних підприємств на основі інтеграції BIM-технологій та освітнього потенціалу. Успіхи і досягнення у науці, 2026. № 2(24),

1528–1537. https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/37945

195. Лопатка С. С. Сутнісні характеристики конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Інноваційна економіка*. Вип. 4. 2024. С. 105-10, https://doi.org/10.37332/.

196. Чекотун К., Блакита, Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75

197. Лисенко К. Е. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.3.152

198. Єпіфанова І.,Краєвська А., Краєвський А. Конкурентоспроможність підприємств будівельної галузі. *Modeling the development of the economic systems*, (3). 2025. С. 73–79. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-10

Додаток А

Акредитовані майданчики Prozorro станом на січень 2026 р.[1]

МАЙДАНЧИК	РІВЕНЬ АКРЕДИ-ТАЦІЇ	ПЕРЕВАГИ МАЙДАНЧИКА (за версією Prozorro)	КОНТАКТ-ЦЕНТР
Tender online **ТЕНДЕР - online** ПП "ТЕНДЕР ОНЛАЙН"	• I • II • III • IV • V	• Всі 5, з усіх можливих, рівнів акредитації та Prozorro Market • Кваліфікована служба підтримки 24/7 та послуга персонального менеджера • Захищені дані на 100% (майданчик пройшов реальний тест на проникнення та має сертифікат комплексної системи захисту інформації) • Персональна аналітика, зрозумілий та простий інтерфейс, корисні додаткові сервіси, які доступні лише клієнтам майданчика • Особливі тарифи від банка-партнера на банківські гарантії	85%/3 працівники
NEWTEND **Newtend** ТОВ "НЬЮТЕНД"	I II III IV	•Пошук та аналітика з вивантаженням в Excel •Індивідуальний юридичний супровід 24/7 •Інтуїтивний інтерфейс з адаптацією під мобайл •Реалізація функціоналу за потребою клієнта •Нотифікації та viber-бот	86%/3 працівники
PUBLIC BID **Public Bid** ТОВ "ІТ Контракт"	• I • II • III • IV	• Юридична підтримка • Індивідуальні доопрацювання для користувачів (замовники, постачальники) • Додаткові сервіси • Пошук по оскарженню/вимогам • Гнучкий пошук та підписка	88%/2 працівники

[1] https://prozorro.gov.ua/uk/majdanchiki-prozorro

МАЙДАНЧИК	РІВЕНЬ АКРЕДИ-ТАЦІЇ	ПЕРЕВАГИ МАЙДАНЧИКА (за версією Prozorro)	КОНТАКТ-ЦЕНТР
PLAYTENDER **“PlayTender”** ТОВ “Плейтендер”	• I • II • III • IV • V	• Безкоштовний кваліфікований юридичний супровід та персональний менеджер для кожного клієнта • Інтуїтивно зрозумілий простий інтерфейс сайту, доступний для будь якого браузера • Зручний персоналізований пошук з індивідуальними доопрацюваннями для користувачів та вивантаженням в Excel • Швидка реєстрація без укладання договорів, лише за допомогою КЕП • Можливість оплати онлайн та відстрочки платежу. Наявність банківських гарантій	88%/9 працівників
IZI.TRADE **IZI.TRADE** ТОВ "ІЗІ.Трейд"	• II • IV	• Персональний менеджер • Підтримка без вихідних з 9:00-20:00 • Відстрочка платежу • Індивідуальні доопрацювання системи під потреби клієнтів • Банківські гарантії та юридичні послуги від партнерів	—
e-tender **E-tender** ТОВ "Е-Тендер"	• I • II • III • IV	• Персональний менеджер, юридичні консультації та супровід, швидка реєстрація з КЕП • AI-інструменти для мінімізації рутини в тендерах • Аналіз конкурентів, категорій, формування індивідуальної стратегії участі • Моментальні сповіщення у Viber/Telegram (в т. ч. підписка на нові тендери) • Безкоштовна участь в комерційних закупівлях (70+ найбільших компаній України)	92%/18 працівників
e-Lot **"Е ЛОТ"**	• I • II • III • IV	•сучасний та зрозумілий інтерфейс, розроблений з урахуванням потреб Учасників; •високий ступінь захисту інформації,	87%/5 працівників

МАЙДАНЧИК	РІВЕНЬ АКРЕДИ-ТАЦІЇ	ПЕРЕВАГИ МАЙДАНЧИКА (за версією Prozorro)	КОНТАКТ-ЦЕНТР
ТОВ "Е ЛОТ"	• V	надійні канали зв'язку, вбудований антивірус; •постійне розширення видів дотаткових сервісів та послуг; •висококваліфікована юридична підтримка від партнерів; •постійне відстеження змін законодавства та швидке врахування в роботі майданчика;	
Tender360 **ТЕНДЕР 360** ТОВ "ТЕНДЕР 360"	• I • II • III • IV	—	—
Zakupivli.pro **Zakupivli.Pro** ТОВ "ЗАКУПІВЛІ.ПРО"	• I • II • III • IV • V	• Комерційні закупівлі • Безкоштовне навчання: вебінари, відеокурси, тренажер аукціону • Перевірка замовника та постачальника по відгуках та рейтингу • Мобільний додаток	96%/11 працівників
3 Zakupki.ua **zakupki.com.ua** ТОВ "ЗАКУПІВЛІ:ЮА"	• I • II • III • IV	• Усі закупівлі та замовники prozorro • Аналітика галузей, пошук закупівель за критеріями в документації • Прогноз переможної ціни та конкурентів на аукціоні • Юридичний супровід постачальників та замовників • Щотижневі вебінари та інструкції, індивідуальне навчання	88%/2 працівники
SmartTender **SmartTender.biz** ТОВ "СМАРТТЕНДЕР"	• I • II • III • IV • V	• AI-інструменти для покращення ваших результатів. • Аналітика ринку закупівель, адаптована під персональні запити. • Швидкий старт для новачків: легкий пошук тендерів, зручне налаштування підписки, доступні інструкції, статті, вебінари. • Супровід юристів та персонального менеджера на всіх етапах участі.	93%/21 працівників

МАЙДАНЧИК	РІВЕНЬ АКРЕДИ-ТАЦІЇ	ПЕРЕВАГИ МАЙДАНЧИКА (за версією Prozorro)	КОНТАКТ-ЦЕНТР
		• Безкоштовна участь в комерційних закупівлях.	
 Держзакупівлі.Онлайн ТОВ "ДЗО"	• I • II • III • IV	• Безкоштовна юридична підтримка • Безкоштовне навчання для клієнтів • Високий рівень захисту даних • Наявність регіональних представництв • Персональна аналітика усіх рівнів складності	98%/13 працівників
 Українська універсальна біржа ТОВ "Українська універсальна біржа"	• I • II • III • IV	• Підтримка персонального менеджера для учасника • Послуги партнерів з юридичного супроводу та оформлення гарантій • Розширений пошук та підписка, Телеграм-бот • Наявність регіональних представників • Аналітика тендерів та учасників, індивідуальні звіти	97%/6 працівників

Додаток Б

Узагальнена таблиця показників оцінювання конкурентоспроможності підрядника за даними ProZorro і YouControl

Оцініть у балах фактори, які є важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

№	Показники	Код
	Фінансово-економічні	
1	Доходи	e_1
2	Матеріаломісткість витрат	e_2
3	Рентабельність власного капіталу	e_3
4	Поточна ліквідність	e_4
	Організаційно-технологічні	
5	Кількість реалізованих проєктів	o_1
6	Інвестиційї і оновлення технічної бази	o_2
7	Відповідність графіку будівництва	o_3
8	Частка договорів з простроченням від загальної\ кількості договорів	o_4
	Кадрові	
9	Частка виграних тендерів у загальній кількості участей, %	$к_1$
10	Середня кількість учасників в тендерах на роботи, які виконує підприємство	$к_2$
11	Частка договорів зі статусом «розірвано» в загальній кількості договорів	$к_3$
12	Коефіцієнт зменшення ціни на аукціону або відкритих торгах	$к_4$
	Ринкові	
13	прибуток	p_1
14	економічна ефективність (рентабельність) проекту	p_2
15	збільшення соціальної відповідальності перед жителями району	p_3
16	збільшення ділової активності	p_4

Додаток В

Результати експертного опитування щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств

Експерт	Терм	0-0.1	0.11-0.2	0.21-0.3	0.31-0.4	0.41-0.5	0.51-0.6	0.61-0.7	0.71-0.8	0.81-0.9	0.91-1.00
1	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
2	Низький	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
3	Низький	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
4	Низький	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
5	Низький	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
6	Низький	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
7	Низький	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
8	Низький	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
9	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
10	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
11	Низький	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
12	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
13	Низький	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1

Закінчення додатку В

14	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
15	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
16	Низький	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
17	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
18	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
19	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
20	Низький	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Достатній	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Високий	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1

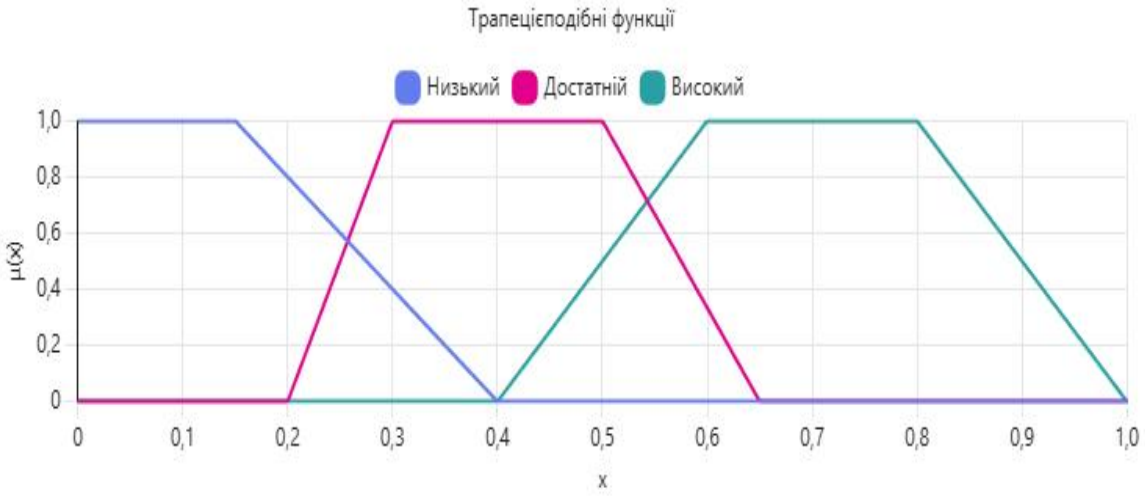
Додаток Г

1. Агреговані значення суджень експертів

для побудови емпіричних функцій належності

Інтервал	Рівень		
	Низький	Достатній	Високий
0–0.1	1	0	0
0.11–0.2	0.85	0.15	0
0.21–0.3	0.65	0.45	0
0.31–0.4	0.15	0.75	0.25
0.41–0.5	0	0.75	0.4
0.51–0.6	0	0.35	0.65
0.61–0.7	0	0.1	0.85
0.71–0.8	0	0	1
0.81–0.9	0	0	1
0.91–1.0	0	0	1

2. Графік нечітких функцій належності



Додаток Д

Отримані в результаті експертного опитування нечіткі множини у вигляді аналітичних функцій належності μ(x)

Рівень	Функція
Загальна формула	$$\mu(x) = \begin{cases} 0, & x \le a \\ \dfrac{x-a}{b-a}, & a < x \le b \\ 1, & b < x \le c \\ \dfrac{d-x}{d-c}, & c < x < d \\ 0, & x \ge d \end{cases}$$
Низький	$$\mu_{\text{низ}}(x) = \begin{cases} 1, & 0 \le x \le 0.15 \\ \dfrac{0.4-x}{0.25}, & 0.15 < x < 0.4 \\ 0, & x \ge 0.4 \end{cases}$$
Достатній	$$\mu_{\text{дост}}(x) = \begin{cases} 0, & x \le 0.2 \\ \dfrac{x-0.2}{0.1}, & 0.2 < x \le 0.3 \\ 1, & 0.3 < x \le 0.5 \\ \dfrac{0.65-x}{0.15}, & 0.5 < x < 0.65 \\ 0, & x \ge 0.65 \end{cases}$$
Високий	$$\mu_{\text{вис}}(x) = \begin{cases} 0, & x \le 0.4 \\ \dfrac{x-0.4}{0.2}, & 0.4 < x \le 0.6 \\ 1, & 0.6 < x \le 0.8 \\ \dfrac{1.0-x}{0.2}, & 0.8 < x < 1.0 \\ 0, & x \ge 1.0 \end{cases}$$

Додаток Е

Е 1. Результати експертного опитування важливості показників конкурентоспроможності будівельних підприємств (експерти 1-12)

№	Показники	Код	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фінансово-економічні														
1	Доходи	е1	72	75	78	70	74	80	69	73	77	71	68	70
2	Матеріаломісткість витрат	е2	40	42	45	38	41	44	39	37	43	41	36	35
3	Рентабельність власного капіталу	е3	48	50	52	45	47	51	44	42	49	48	43	41
4	Поточна ліквідність	е4	65	68	70	66	69	72	67	64	68	66	63	62
Організаційно-технологічні														
5	Кількість реалізованих проєктів	о1	68	70	72	66	69	74	71	73	75	70	67	66
6	Інвестиції і оновлення технічної бази	о2	74	76	78	72	75	80	77	79	82	74	71	70
7	Відповідність графіку будівництва	о3	78	80	82	76	79	85	83	84	87	81	78	77
8	Частка договорів з простроченням	о4	65	67	69	63	66	71	68	70	73	67	64	63
Кадрові														
9	Рівень заробітної плати	к1	78	80	82	75	77	83	79	81	84	80	76	75
10	Чисельність персоналу	к2	58	60	63	55	57	62	59	61	64	59	55	54
11	Витрати на оплату праці	к3	62	64	66	58	60	65	63	64	68	63	59	58
12	Кваліфікація персоналу	к4	70	72	75	68	71	76	73	75	78	72	69	68
Ринкові														
13	Частка виграних тендерів	р1	88	91	93	85	89	95	87	90	92	84	78	80
14	Кількість учасників тендерів	р2	72	74	76	69	71	77	74	75	78	73	69	68
15	Частка розірваних договорів	р3	68	70	72	65	67	73	70	71	75	69	66	65
16	Зниження ціни на торгах	р4	85	87	89	83	86	90	88	89	92	86	82	81

Продовження додатку Е

№	Показники	Код	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Фінансово-економічні														
1	Доходи	e1	76	79	81	78	77	74	76	69	72	75	73	77
2	Матеріаломісткість витрат	e2	38	42	46	45	43	40	41	39	38	44	42	37
3	Рентабельність власного капіталу	e3	44	47	53	55	52	46	48	45	44	50	49	46
4	Поточна ліквідність	e4	65	71	74	73	71	68	69	66	65	70	68	67
Організаційно-технологічні														
5	Кількість реалізованих проєктів	o1	69	72	76	78	75	71	73	68	70	74	72	71
6	Інвестиції і оновлення технічної бази	o2	74	78	83	84	81	77	79	73	75	78	76	74
7	Відповідність графіку будівництва	o3	80	84	88	89	86	82	84	79	81	85	83	82
8	Частка договорів з простроченням	o4	66	69	74	76	72	68	70	66	67	71	69	68
Кадрові														
9	Рівень заробітної плати	к1	78	82	85	86	83	79	81	77	78	82	80	79
10	Чисельність персоналу	к2	57	61	65	67	63	60	62	57	58	62	60	59
11	Витрати на оплату праці	к3	61	66	70	72	68	64	66	61	62	66	64	63
12	Кваліфікація персоналу	к4	71	75	80	82	78	74	76	71	72	76	74	73
Ринкові														
13	Частка виграних тендерів	p1	82	86	89	94	96	90	92	83	85	91	88	95
14	Кількість учасників тендерів	p2	71	75	80	81	78	74	76	71	72	76	74	73
15	Частка розірваних договорів	p3	68	72	77	78	75	71	73	68	69	73	71	70
16	Зниження ціни на торгах	p4	84	88	91	93	90	87	89	84	86	90	88	87

Продовження Додатку Е

Е 2. Нормування показників експертного опитування важливості показників конкурентоспроможності будівельних підприємств

	показники	код	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фінансово-економічні																
1	Доходи	e1	4.352	4.440	4.475	4.117	4.200	4.329	3.996	3.723	4.135	4.192	3.989	3.846	4.015	4.098
2	Матеріаломісткість витрат	e2	3.626	3.730	3.873	3.477	3.664	3.735	3.542	3.280	3.629	3.581	3.340	3.283	3.467	3.662
3	Рентабельність власного капіталу	e3	6.528	6.661	6.713	6.404	6.613	6.791	6.267	6.472	6.498	6.201	6.308	6.567	6.934	6.888
4	Поточна ліквідність	e4	5.893	6.039	6.024	6.038	6.166	6.112	6.085	5.674	5.738	5.764	5.844	5.816	5.931	6.190
Організаційно-технологічні																
5	Кількість реалізованих проєктів	o1	6.165	6.217	6.196	6.038	6.166	6.282	6.449	6.472	6.329	6.114	6.215	6.191	6.296	6.277
6	Інвестиційї і оновлення технічної бази	o2	6.709	6.750	6.713	6.587	6.702	6.791	6.994	7.004	6.920	6.463	6.586	6.567	6.752	6.800
7	Відповідність графіку будівництва	o3	7.072	7.105	7.057	6.953	7.060	7.216	7.539	7.447	7.342	7.074	7.236	7.223	8.394	7.323
8	Частка договорів з простроченням від загальної\ кількості договорів	o4	5.893	5.950	5.938	5.764	5.898	6.027	6.176	6.206	6.160	5.852	5.937	5.910	6.022	6.016
	Кадрові															
9	Відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня по країні	к1	7.072	7.105	7.057	6.862	6.881	7.046	7.175	7.181	7.089	6.987	7.050	7.036	7.117	7.149
10	Середньооблікова чисельність персоналу	к2	3.525	3.932	3.942	3.703	3.209	3.526	3.935	3.940	3.940	3.715	3.910	3.806	3.920	3.931
11	Витрати на оплату праці у структурі собівартості	к3	5.962	6.168	6.168	5.930	5.936	5.951	6.872	6.767	6.773	6.950	6.747	6.744	6.956	7.075
12	Коефіцієнт забезпеченості персоналом потрібної кваліфікації	к4	6.346	6.394	6.454	6.221	6.345	6.452	6.630	6.649	6.582	6.288	6.401	6.379	6.478	6.539
	Ринкові															
13	Частка виграних тендерів у загальній кількості участей, %	p1	9.066	8.082	8.003	9.149	7.954	8.065	6.994	7.979	7.764	8.734	9.091	9.381	7.482	7.498
14	Середня кількість учасників в тендерах на роботи, які виконує підприємство	p2	6.528	6.572	6.540	7.228	7.417	6.537	6.721	6.649	6.582	8.559	6.401	6.379	6.478	6.539
15	Частка договорів зі статусом «розірвано» в загальній кількості договорів	p3	6.165	6.217	6.196	7.228	6.792	6.197	6.358	6.294	6.329	6.026	7.421	7.317	6.204	6.277
16	Коефіцієнт зменшення ціни на аукціону або відкритих торгах	p4	7.706	7.726	7.659	7.594	7.685	7.640	7.993	7.890	7.764	7.511	7.607	7.598	7.664	7.672
	Усього		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Продовження додатку Е

Е 2. Нормування показників експертного опитування важливості показників конкурентоспроможності будівельних підприємств

	показники	код	15	16	17	18	19	20	21	22	23	52	aj	Середньоквадратичне	Дисперсія	Коеф.варіації
Фінансово-економічні																
1	Доходи	e1	4.373	4.475	4.301	4.017	4.099	4.039	6.655	4.299	4.294	4.082	4.273	0.543	0.295	0.127
2	Матеріаломісткість витрат	e2	3.795	3.662	3.557	3.493	3.501	3.501	4.028	3.783	3.681	3.283	3.591	0.189	0.036	0.053
3	Рентабельність власного капіталу	e3	6.683	6.347	6.369	6.463	6.490	6.194	6.305	6.449	6.398	6.832	6.516	0.211	0.045	0.032
4	Поточна ліквідність	e4	6.106	5.940	5.873	5.939	5.892	5.925	6.392	6.019	5.960	5.945	5.971	0.159	0.025	0.027
Організаційно-технологічні																
5	Кількість реалізованих проєктів	o1	6.271	6.347	6.203	6.201	6.234	6.104	6.130	6.363	6.310	6.300	6.245	0.105	0.011	0.017
6	Інвестиційї і оновлення технічної бази	o2	6.848	6.835	6.700	6.725	6.746	6.553	6.567	6.707	6.661	6.566	6.719	0.139	0.019	0.021
7	Відповідність графіку будівництва	o3	7.261	7.242	7.113	7.162	8.540	7.092	7.093	7.309	7.274	7.276	7.308	0.382	0.146	0.052
8	Частка договорів з простроченням від загальної\ кількості договорів	o4	6.106	6.184	5.955	7.686	5.978	5.925	5.867	6.105	6.047	6.034	6.068	0.363	0.132	0.060
	Кадрові															
9	Відношення середньої заробітної плати працівників до середнього рівня по країні	к1	7.013	6.998	6.865	6.900	6.917	6.912	6.830	7.051	7.011	7.010	7.013	0.101	0.010	0.014

10	Середньооблікова чисельність персоналу	к2	5.363	4.801	5.211	5.240	5.295	5.117	5.079	5.331	5.259	5.235	5.222	0.146	0.021	0.028
11	Витрати на оплату праці у структурі собівартості	к3	5.776	5.858	5.624	5.590	5.636	5.476	5.429	5.675	5.609	5.590	5.596	0.137	0.019	0.024
12	Коефіцієнт забезпеченості персоналом потрібної кваліфікації	к4	6.601	6.672	6.452	6.463	6.490	6.373	6.305	6.535	6.486	6.477	6.459	0.117	0.014	0.018
	Ринкові															
13	Частка виграних тендерів у загальній кількості участей, %	р1	7.343	7.648	7.940	7.860	7.857	8.977	7.443	7.825	7.713	7.010	8.036	0.680	0.462	0.085
14	Середня кількість учасників в тендерах на роботи, які виконує підприємство	р2	6.601	7.079	8.189	6.463	6.490	8.169	6.305	6.535	6.486	6.211	6.819	0.639	0.408	0.094
15	Частка договорів зі статусом «розірвано» в загальній кількості договорів	р3	6.353	6.347	6.203	6.201	6.234	6.104	6.042	6.277	7.099	7.720	6.483	0.489	0.240	0.075
16	Коефіцієнт зменшення ціни на аукціону або відкритих торгах	р4	7.508	7.567	7.444	7.598	7.600	7.540	7.531	7.739	7.713	7.720	7.653	0.122	0.015	0.016
	Усього		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	100			

Продовження додатку Е

Е 3. Визначення локальних пріоритетів для чинників конкурентоспроможності

Р		п1	$П_2$	$П_3$	$П_4$		локальний пріоритет u_i	
1	$Р_1$	1	3	2	4	2.213364	0.455819	0.949622289
2	$Р_2$	0.33	1	0.166667	2	0.57735	0.118899	1.248440929
3	$Р_3$	0.50	6	1	2	1.565085	0.322312	1.181812474
4	$Р_4$	0.25	0.5	0.5	1	0.5	0.10297	0.926727051
aji		2.08	10.50	3.67	9.00	4.855799		
							λmax	4.307
Ринкові							IY	0.102
							BY	0.091

Е		$Е_1$	$Е_2$	$Е_3$	$Е_4$		локальний пріоритет u_i	
1	$Е_1$	1	0.50	0.14	0.25	0.365555	0.068443	0.958202044
2	$Е_2$	2	1	0.20	0.5	0.66874	0.125208	1.064271638
3	$Е_3$	7	5	1	2	2.892508	0.541565	0.998026894
5	$Е_4$	4	2	0.5	1	1.414214	0.264784	0.992938453
aji		14.00	8.50	1.84	3.75	5.341017		
							λmax	4.013
							IY	0.004
Фінансово-економічні							BY	0.004

К		$К_1$	$К_2$	$К_3$	$К_4$		локальний пріоритет u_i	
1	$К_1$	1	3.00	0.11	0.20	0.508133	0.07882304	1.20862
2	$К_2$	0.33	1	0.142857	0.5	0.392815	0.06093456	0.792149
3	$К_3$	9	7	1	6	4.409334	0.68398873	0.971698
4	$К_4$	5	2	0.17	1	1.136219	0.17625368	1.357153
aji		15.33	13.00	1.42	7.70	6.4465		
							λmax	4.330
							IY	0.110
Кадрові							BY	0.098

О		$О_1$	$О_2$	$О_3$	$О_4$		локальний пріоритет u_i	
1	$О_1$	1	0.25	0.13	0.25	0.297302	0.04478105	0.761278
2	$О_2$	4	1	0.13	0.5	0.707107	0.10650789	1.198214
3	$О_3$	8	8	1	7	4.600653	0.69297298	0.965212
5	$О_4$	4	2	0.142857	1	1.033946	0.15573807	1.362708
aji		17.00	11.25	1.39	8.75	6.639008		
							λmax	4.287
							IY	0.096
Організаційно-технологічні							BY	0.086

Продовження додатку Е

Е 4. Визначення вагових показників для чинників конкурентоспроможності

Номер коефіцієнта в групі	Р	К	Е	О
Коеф1	0.456	0.079	0.068	0.045
Коеф2	0.119	0.061	0.125	0.107
Коеф3	0.322	0.684	0.542	0.693
Коеф4	0.103	0.176	0.265	0.156
	1.000	1.000	1.000	1.000
aj	28.991	24.290	20.350	26.340
Коеф1	13.215	1.915	1.393	1.180
Коеф2	3.447	1.480	2.548	2.805
Коеф3	9.344	16.614	11.021	18.253
Коеф4	2.985	4.281	5.388	4.102
В долях од				
Коеф1	0.132	0.019	0.014	0.012
Коеф2	0.034	0.015	0.025	0.028
Коеф3	0.093	0.166	0.110	0.183
Коеф4	0.030	0.043	0.054	0.041

Додаток Є

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б», які індексуються в міжнародних наукометричних базах:

1. Куценко А. С. Трансформація законодавчо-нормативної бази забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025 № 1 (284). С. 34 – 40. https://doi.org/10.5281/zenodo.15109112

2. Куценко А.С. Аналіз будівельних ринків в Україні: сучасний стан, тенденції та напрями активізації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2025 № 55/3 С. 277 – 289. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55(3).277-289 .

3. Лич В.М, Куценко А.С. Конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних змін. *Будівельне виробництво*, 2024, № 78. С. 73 – 79. https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.73-79 *(Особистий внесок здобувача: Проаналізовано основні етапи розвитку конкурентоспроможності як концепції – від оцінки характеристик окремого продукту до оцінки підприємств, галузей та національних економік. Визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність)*

4. Лич В.М., Куценко А.С. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Просторовий розвиток*, 2022. Вип.2. С. 149 – 154. *(Особистий внесок здобувача: виявлено тенденції до глобалізації будівельного ринку через інтеграцію в межах ЄС, розглянуто наявні трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», запропоновано авторське визначення цього поняття).*

5. Лич В.М., Куценко А. С. Методичні підходи до вибору стратегій забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств. *Просторовий розвиток* 2026. №17. С. 523 – 535. *(Особистий внесок здобувача: виявлено тенденції до глобалізації будівельного ринку через інтеграцію в межах ЄС, розглянуто наявні трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», запропоновано авторське визначення цього поняття).Видання іноземних держав, які входять до ОЕСР:*

6. Kutsenko A. Digitalization of strategic management of construction enterprise competitiveness based on the formalized assessment of competitive advantages. *Innovative Solution in Modern Science*. 2026. Vol. 3, No. 72. DOI: https://doi.org/10.26886/2414-634X.3(72)2026.1

Наукові праці, що представлені як тези доповідей у міжнародних науково-технічних конференціях

7. Куценко А.С. Цифровізація обліку як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 листопада 2023 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ: КНУБА, 2023. С.72 – 75.

8. Куценко А. С. Інноваційні напрями забезпечення конкурентноспроможності будівельного підприємства на внутрішньому ринку. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку:* Матеріали IV Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квітня 2023 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: 2023. С. 337 – 340

9. Лич В., Куценко А. Методологічні аспекти дослідження конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку:* Матеріали V Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квітня 2024 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: 2024. С. 93-96 *(Особистий внесок: узагальнено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства)*

10. Куценко А. С. Удосконалення законодавчо-нормативної бази підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» від 5-6 листопада 2024 року. К: КНУБА 2024. С.271 – 273.

11. Лич В., Куценко А. Пріоритетні проблеми конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали VI Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (Київ, 10 квітня 2025 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: 2025. С. 106 – 109. *(Особистий внесок здобувача: визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови).*

12. Куценко А.С. Інноваційні аспекти підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах післявоєнної відбудови України. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4-5 листопада 2025 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2025. С.457 – 462.

13. Куценко А.С. Особливості оцінювання проєктів публічноприватного партнерства за участю міжнародних інвесторів. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали VII Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. (Київ, 15 квітня 2026 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: КНУБА, 2026. С.211 – 214.

Додаток Ж

РЕГІОН - АГРОБУД

ТОВ РЕГІОН–АГРОБУД
Україна
04080 м. Київ, вул. Нижньоюрківська, 47
тел/факс: 462-50-20, 462-50-24, 462-56-67
e-mail: agro47@ukr.net
www.agrostroy.org

Вих. № 10/04 від 10.04.2026

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Куценко А.С. на тему «Науково-методичні заходи забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в процесі відбудови економіку України.

Теоретичні результати та практичні рекомендації стосовно забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств у воєнних і післявоєнних умовах використовуються Товариством з обмеженою відповідальністю «Регіон-АГРОбуд» в процесі удосконалення господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розроблена в роботі методика комплексного оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств забезпечує практичний інструмент для визначення фактичного рівня конкурентних переваг, виявлення слабких місць та формування обгрунтованих стратегічних рішень. Вона може використовуватися як основа для внутрішнього аудиту конкурентного потенціалу, моніторингу ринкової позиції, а також підготовки управлінських звітів та стратегічних планів розвитку.

Запропонований організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності дає змогу практично реалізувати адаптивні моделі управління, цифрову логістику ресурсів, ризик-орієнтоване планування та системи контролю якості. Його застосування сприяє зниженню операційних витрат, оптимізації використання ресурсів, мінімізації впливу воєнних ризиків і посиленню економічної стійкості підприємства.

Заступник директора
ТОВ «Регіон-АГРОбуд» Іванна Гавриш

Україна Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕГІОН-АГРОБУД» Ідентифікаційний код 36867698

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДВ КОНСТРАКШН»
01135, м. Київ, вул. Золотоустівська, 44/22, к. 71
п/р UA343348510000026009962496800 у АТ «ПУМБ», МФО 334851, Код ЄДРПОУ 37616263

Вих. № 09/04 від 09.04.2026

ДОВІДКА

Теоретичні напрацювання та практичні результати роботи використовуються Куценко А.С. в процесі розробки стратегії розвитку підприємства в умовах відбудови економіки України та зростання економічного змагання між будівельними підприємствами за платоспроможного замовника, покупця.

Розроблені індикатори моніторингу конкурентного потенціалу можуть бути інтегровані у систему корпоративного управління для регулярної оцінки стану підприємства та своєчасного реагування на зміни ринкового середовища. Це забезпечує можливість формування гнучких стратегій розвитку, адаптованих до вимог поствоєнного відновлення, технологічної модернізації та системи євроінтеграційних стандартів.

Запропоновані у дисертації підходи до оцінювання цифрової зрілості й адаптивності управлінських процесів можуть бути використані при впровадженні BIM-технологій, систем автоматизованого управління будівництвом, електронної логістики та інтелектуальних систем контролю. Це відкриває можливості для модернізації традиційних моделей організації будівництва та підвищення конкурентності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Заступник директора
ТОВ «ДВ Констракшн» Іван Гребельник

МОН
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

просп. Повітряних Сил, 31,
м. Київ, 03037
тел.: +38 (044) 248-32-65,
e-mail: knuba@knuba.edu.ua,
web: knuba.edu.ua
ЄДРПОУ 02070909

КНУБА

ДОВІДКА
про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження Куценка Артемія Сергійовича

Цією довідкою посвідчуємо, що результати дисертаційної роботи аспіранта 4-го року навчання спеціальності 051 «Економіка» **Куценка Артемія Сергійовича** на тему: «Науково-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови економіки України» були впроваджені при підготовці лекцій з дисциплін: «Планування і контроль на підприємстві», «Інноваційний розвиток підприємства», «Теорія економічної конкуренції» для студентів спеціальностей 071 «Облік і оподаткування» ОПП «Облік і аудит», 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг», 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Апробація результатів дослідження здійснювалася у 2024–2026 роках у навчальному процесі будівельного та будівельно-технологічного факультетів КНУБА шляхом використання положень, висновків і рекомендацій автора під час розроблення навчально-методичних матеріалів, лекцій, практичних завдань та організації самостійної роботи студентів.

Результати дисертації також були використані при виконанні науково-дослідних тем: «Формування стратегій сталого розвитку будівельних підприємств в умовах відбудови економіки України: теоретико-методичні, кадрові, інноваційно-інвестиційні, фінансово-економічні, екологічні та організаційно-управлінські аспекти» реєстраційний номер 0125U002873 та «Діджіталізація обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі управління будівельними підприємствами в умовах сучасних викликів» реєстраційний номер 0123U102814. У межах зазначених тем застосовано авторські підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, розвитку їх інноваційно-інвестиційного потенціалу та впровадження цифрових інструментів управління.

У навчальний процес впроваджено науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств, рекомендації щодо формування конкурентних переваг, удосконалення стратегічного управління та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. Особливу увагу приділено питанням цифрової трансформації, інноваційного розвитку, євроінтеграції та післявоєнної відбудови економіки України.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяло підвищенню якості освітнього процесу, актуалізації змісту навчальних дисциплін і формуванню у здобувачів освіти практичних навичок аналізу конкурентного середовища та прийняття управлінських рішень. Отримані наукові результати мають теоретичне і практичне значення та можуть бути використані у подальшій освітній, науково-дослідній і методичній діяльності закладів вищої освіти.

Проректор з НМР Андрій ШПАКОВ

№1758/52-21/3/26 від 22.06.2026