Менеджмент

УДК 338.45:69:005.21

Боровик Марина Вікторівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова
Borovyk Maryna
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0001-7362-7830

Воробйов Костянтин Вікторович
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківського національного університету
міського господарства імені О.М. Бекетова
Vorobiov Kostiantyn
Postgraduate Student of the Department of the
Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0009-0004-4418-1701

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
RESEARCH ON THE PROBLEMS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF DOMESTIC CONSTRUCTION ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Анотація. *Вступ. В умовах економічної нестабільності функціонування будівельних підприємств України супроводжується зростанням невизначеності зовнішнього середовища, коливанням обсягів будівельної діяльності, підвищенням рівня ризиків та ускладненням процесів прийняття управлінських рішень. За таких умов особливої актуальності набувають питання ефективного управління конкурентоспроможністю, здатного забезпечити формування та утримання стійких конкурентних переваг будівельних підприємств.*

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств, аналіз сучасного стану та динаміки розвитку будівельної галузі України, а також систематизація ключових управлінських проблем, що виникають у процесі забезпечення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного та логічного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного і структурного аналізу. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, теорії менеджменту та конкурентоспроможності підприємств. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також офіційні статистичні дані, що характеризують розвиток будівельної галузі України.

Результати. У наукоовій статті узагальнено основні теоретичні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємств (позиційний, ресурсний, процесний) та обґрунтовано авторське визначення поняття «управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств» з урахуванням галузевої специфіки. На основі аналізу статистичних показників встановлено нестабільний характер розвитку будівельної галузі

України, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємств. Систематизовано основні проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, серед яких виділено стратегічні, ресурсні, організаційні, управлінсько-процесні, інформаційно-аналітичні, інноваційні та ризик-орієнтовані проблеми. Доведено, що зазначені проблеми мають взаємопов'язаний характер і посилюються в умовах економічної нестабільності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до діагностики рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, обґрунтуванням адаптивних механізмів управління та інтеграцією стратегічного, проєктного й ризик-орієнтованого управління в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, будівельні підприємства, економічна нестабільність, будівельна галузь*

Summary. *Introduction. In conditions of economic instability, the functioning of construction enterprises in Ukraine is accompanied by an increase in external environmental uncertainty, fluctuations in construction volumes, a rise in risk levels, and the complication of management decision-making processes. Under such conditions, the issues of effective competitiveness management, capable of ensuring the formation and maintenance of sustainable competitive advantages for construction enterprises, become particularly relevant.*

Purpose. The aim of the article is to provide a theoretical justification of the essence of managing the competitiveness of construction enterprises, analyze the current state and dynamics of the development of the Ukrainian construction industry, and systematize the key management problems that arise in the process of ensuring competitiveness under conditions of economic instability.

Materials and Methods. The study utilizes a combination of general scientific and specific methods, including methods of theoretical and logical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, and comparative and structural analysis. The theoretical and methodological basis of the research is the modern principles of economic theory, management theory, and enterprise competitiveness. The information base consists of scientific works by domestic and foreign scholars, as well as official statistical data characterizing the development of the construction industry in Ukraine.

Results. The scientific article summarizes the main theoretical approaches to interpreting the competitiveness of enterprises (positional, resource-based, process-based) and justifies the author's definition of the concept of "managing the competitiveness of construction enterprises," taking into account industry specifics. Based on the analysis of statistical indicators, the unstable nature of the development of Ukraine's construction industry has been established, which directly affects the competitive positions of enterprises. The main problems of managing the competitiveness of domestic construction enterprises are systematized, among which strategic, resource, organizational, management-process, information-analytical, innovative, and risk-oriented problems are highlighted. It has been proven that these problems are interconnected and are exacerbated under conditions of economic instability.

Prospects. The prospects for further research are related to the development of methodological approaches to diagnosing the level of competitiveness of construction enterprises, justifying adaptive management mechanisms, and integrating strategic, project, and risk-oriented management in an unstable economic environment.

Key words: *competitiveness, competitiveness management, construction companies, economic instability, construction industry*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України

характеризується підвищеною нестабільністю, що проявляється у коливаннях макроекономічних показників, зниженні інвестиційної активності та зростанні ризиків господарської діяльності. За таких умов особливо вразливою є будівельна галузь, яка відзначається капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами та високою залежністю від інвестиційного попиту, що зумовлює загострення проблем функціонування будівельних підприємств і підвищує вимоги до ефективності управління їх конкурентоспроможністю.

В умовах економічної нестабільності конкурентоспроможність будівельних підприємств дедалі більше визначається ефективністю системи управління, здатністю своєчасно ідентифікувати проблеми розвитку та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальнотеоретичні аспекти конкурентоспроможності та управління нею, а також проблеми формування й підвищення конкурентних переваг підприємств широко висвітлені у наукових працях багатьох відомих зарубіжних учених, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, А. Маршалл, Ф. Самуельсон, М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, А. Томпсон, К. Макконелл, С. Л. Брю, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Дж. Гібсон, Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус та інші. У зазначених працях сформовано фундаментальні положення теорії конкурентоспроможності, визначено роль управління у забезпеченні стійких конкурентних позицій підприємств.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували різні аспекти управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, варто відзначити праці А. Бакай [1], В. Дмитренко [2], Д. Єрістова [3], І. Журило [4], Т. Лівошко [5], Т. Назарчук [1], Н. Тюріної [1], І. Федулової [3], та інших учених. Зазвичай у дослідженнях

науковців розглядаються питання оцінювання конкурентоспроможності, впливу зовнішнього середовища, галузевої специфіки будівельної діяльності та окремі напрями вдосконалення управлінських рішень. Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств залишаються недостатньо систематизованими, особливо з урахуванням впливу економічної нестабільності. Переважна частина досліджень зосереджена на загальних аспектах конкурентоспроможності або окремих її складових, тоді як комплексний аналіз управлінських проблем у сучасних нестабільних умовах потребує подальшого наукового опрацювання, що й зумовлює вибір напрямку дослідження.

Метою статті є дослідження сучасного стану управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, виявлення та систематизація ключових управлінських проблем, що впливають на формування їх конкурентних позицій, в умовах економічної нестабільності.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети у дослідженні використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема методи теоретичного та логічного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного та структурного аналізу. У процесі дослідження застосовано аналітичні методи для оцінювання динаміки розвитку будівельної галузі, а також методи систематизації та групування для виявлення й узагальнення проблем управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, теорії менеджменту та конкурентоспроможності підприємств, а також наукові концепції стратегічного, ресурсного та процесного підходів до управління. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління конкурентоспроможністю,

офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали та результати узагальнення аналітичних джерел.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства розглядається як складна багатофакторна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, формувати та утримувати конкурентні переваги і забезпечувати стійкі результати діяльності у довгостроковій перспективі. Для будівельних підприємств конкурентоспроможність має виражену галузеву специфіку, що зумовлена проєктним характером діяльності, значною капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами, високим рівнем ризиків та залежністю від інвестиційної активності.

У межах позиційного підходу конкурентоспроможність будівельного підприємства визначається його ринковою позицією, здатністю конкурувати за замовлення, утримувати частку ринку та забезпечувати прийнятний рівень цін і якості будівельної продукції. Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності та ефективному використанні матеріально-технічних, фінансових, кадрових і управлінських ресурсів, які формують основу конкурентних переваг будівельних підприємств. Водночас процесний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат ефективної організації управлінських і виробничих процесів, зокрема управління проєктами, витратами, строками виконання робіт та ризиками.

Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств є цілеспрямованою управлінською діяльністю, що охоплює формування стратегічних цілей розвитку, вибір і реалізацію конкурентних стратегій, координацію ресурсного забезпечення та контроль досягнення запланованих результатів. У системі менеджменту будівельного підприємства управління конкурентоспроможністю інтегрує функції стратегічного, операційного, інноваційного та проєктного управління,

забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на різних рівнях.

У науковій літературі управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств трактується з урахуванням галузевої специфіки та особливостей організації будівельної діяльності. Так, на думку Д. Єрістова та І. Федулової, «управління конкурентоспроможністю будівельної компанії – це сукупність процесів, спрямованих на визначення кола ключових факторів успіху, ідентифікацію виробничих та управлінських процесів, що впливають на ці фактори, та стимулювання їх прогресу у будівельній компанії» [3]. Дане визначення акцентує увагу на процесному характері управління конкурентоспроможністю та ролі факторів успіху у формуванні конкурентних переваг.

Узагальнюючи наявні наукові підходи та враховуючи специфіку функціонування будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності, управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський процес формування, розвитку та підтримання конкурентних переваг на основі узгодженого використання ресурсів, адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища та забезпечення ефективної реалізації стратегічних і проєктних цілей підприємства.

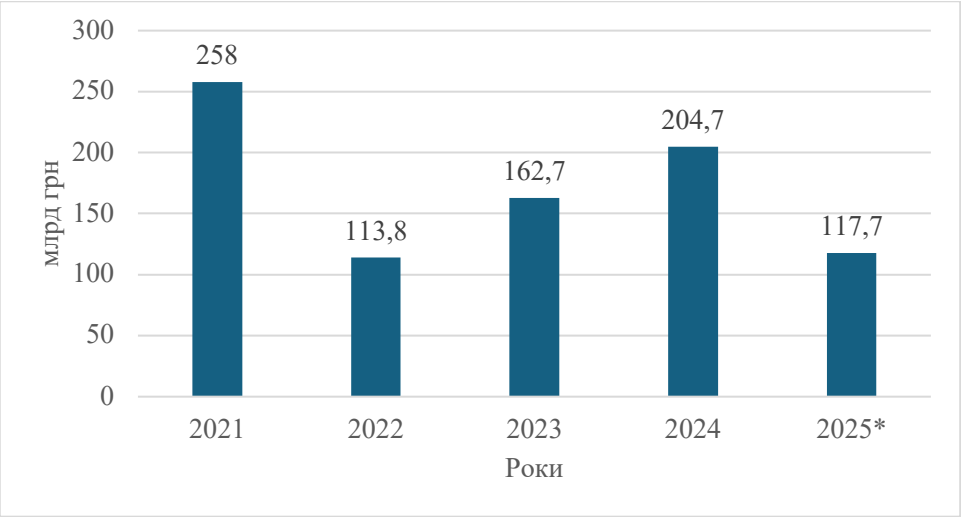
Особливого значення управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств набуває в умовах економічної нестабільності, коли зростає невизначеність зовнішнього середовища, ускладнюється прогнозування ринкової кон'юнктури та посилюється конкурентний тиск. За таких умов ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати проблеми розвитку, адаптувати стратегії та управлінські рішення до змін зовнішнього середовища й забезпечувати гнучкість організаційних і управлінських процесів.

Визначені теоретичні підходи та авторське трактування управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств дозволяють зробити

висновок, що ефективність цього управління значною мірою залежить від стану зовнішнього середовища та здатності підприємств адаптувати управлінські рішення до його змін. В умовах економічної нестабільності зазначені процеси суттєво ускладнюються, що призводить до загострення низки управлінських проблем, зокрема зростання невизначеності щодо обсягів попиту та фінансування, ускладнення стратегічного планування, підвищення ризиків реалізації будівельних проєктів, обмеженості ресурсного забезпечення та недостатньої гнучкості організаційних структур. У результаті управління конкурентоспроможністю часто набуває реактивного характеру та зосереджується на вирішенні поточних завдань, що негативно впливає на формування стійких конкурентних переваг.

За таких умов особливої актуальності набуває необхідність діагностики сучасного стану будівельної галузі та аналізу статистичних показників, які дозволяють об'єктивно оцінити вплив економічної нестабільності на діяльність будівельних підприємств і їх конкурентні позиції. Для обґрунтування управлінських проблем конкурентоспроможності будівельних підприємств доцільно звернутися до аналізу статистичних показників, що відображають сучасний стан і динаміку розвитку будівельної галузі України.

Аналіз офіційних статистичних даних [6] свідчить про нестабільну та хвилеподібну динаміку розвитку будівельної галузі упродовж останніх років. На рис. 1. Наведена динаміка обсягів виробленої будівельної продукції в Україні за останні п'ять років.



Примітки: * 2025 р. – дані за січень–липень 2025 року

Рис. 1. Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції в Україні

Джерело: побудовано авторами за даними [6]

Як видно з рис. 1, докризовий 2021 рік характеризувався найвищими за досліджуваний період обсягами виконаних будівельних робіт, що створювало сприятливі умови для формування конкурентних переваг будівельних підприємств. У 2022–2023 рр. спостерігалося різке скорочення будівельної активності, зумовлене загостренням економічної нестабільності, зниженням інвестиційної активності та зростанням ризиків господарювання. Починаючи з 2023 року, статистичні показники фіксують поступове відновлення будівельної діяльності у 2023–2024 рр., однак у 2025 році (за січень–липень) обсяги будівельних робіт залишаються нижчими за довоєнний рівень, що свідчить про збереження структурних обмежень і високого рівня невизначеності.

Виявлена динаміка обсягів виконаних будівельних робіт в Україні (рис. 1) свідчить про нестабільний характер розвитку будівельної галузі, що безпосередньо впливає на умови функціонування та конкурентні позиції вітчизняних будівельних підприємств. Коливання обсягів будівельної діяльності, різкі спади та повільне відновлення створюють складне управлінське середовище, у якому традиційні підходи до управління

конкурентоспроможністю часто виявляються недостатньо ефективними.

Аналіз практики діяльності будівельних підприємств у поєднанні зі статистичними тенденціями дозволяє виокремити комплекс взаємопов'язаних управлінських проблем, що загострюються в умовах економічної нестабільності. Передусім це стосується стратегічних проблем, які проявляються у складності довгострокового планування, високому рівні невизначеності щодо обсягів попиту та джерел фінансування, а також у вимушеній орієнтації підприємств на короткострокові управлінські рішення. Важливою групою є ресурсні проблеми управління конкурентоспроможністю, що посилюються внаслідок нестійкості фінансових потоків, обмеженості доступу до інвестиційних ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і дефіциту кваліфікованих управлінських кадрів.

Коливання обсягів будівельної діяльності також актуалізують організаційні та управлінсько-процесні проблеми, що проявляються у низькій адаптивності організаційних структур, ускладненні координації будівельних проєктів та повільному реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Окрему групу становлять інформаційно-аналітичні проблеми, пов'язані з недостатнім використанням сучасних інструментів управлінської діагностики конкурентоспроможності, що призводить до несвоєчасного виявлення управлінських «вузьких місць» і підвищує ризики помилкових управлінських рішень.

Систематизацію ключових проблем управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності наведено в таблиці 1.

Представлена систематизація свідчить, що проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств мають багатовимірний і взаємопов'язаний характер. Ключову роль відіграють стратегічні та управлінсько-процесні проблеми, оскільки саме вони

визначають здатність підприємств формувати довгострокові конкурентні переваги та адаптуватися до змін економічного середовища. В умовах економічної нестабільності стратегічні рішення часто приймаються за відсутності достовірних прогнозів і ґрунтуються на короткострокових міркуваннях, що знижує ефективність управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 1

Ключові проблеми управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності

Група проблем	Зміст проблем	Прояви в умовах економічної нестабільності
Стратегічні	Недостатня обґрунтованість конкурентних стратегій	Невідповідність стратегічних цілей ринковій кон'юнктурі; орієнтація на короткострокові результати
Організаційні	Низька адаптивність організаційних структур	Ускладнення координації проєктів; повільне реагування на зміни зовнішнього середовища
Управлінсько-процесні	Недостатня узгодженість стратегічного й оперативного управління	Реактивний характер управлінських рішень; фрагментарність управління конкурентоспроможністю
Ресурсні	Обмеженість фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів	Нестійкість фінансування; зростання вартості ресурсів; дефіцит кваліфікованих управлінців
Інформаційно-аналітичні	Недосконалість інструментів діагностики конкурентоспроможності	Неможливість своєчасного виявлення управлінських «вузьких місць»; орієнтація лише на фінансові показники
Інноваційні	Низький рівень впровадження управлінських та технологічних інновацій	Обмеження можливостей формування стійких конкурентних переваг
Ризик-орієнтовані	Недостатній рівень управління ризиками	Зростання проєктних, фінансових і ринкових ризиків в умовах нестабільності

Джерело: систематизовано автором

Організаційні та ресурсні проблеми посилюються під впливом нестабільності фінансових потоків, зростання витрат і обмеженості доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас інноваційні та ризик-орієнтовані проблеми управління конкурентоспроможністю часто залишаються поза

належною увагою керівництва, що негативно впливає на конкурентні позиції підприємств. Сукупність зазначених проблем формує складне управлінське середовище, у якому забезпечення конкурентоспроможності потребує комплексного та системного підходу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності є складним багатокомпонентним процесом, ефективність якого значною мірою залежить від якості управлінських рішень і здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Теоретичний аналіз дозволив уточнити сутність управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств та обґрунтувати авторське трактування цього поняття з урахуванням галузевої специфіки.

Статистичний аналіз динаміки обсягів виконаних будівельних робіт в Україні підтвердив нестабільний характер розвитку будівельної галузі, наявність глибоких спадів і повільного відновлення, що істотно ускладнює процеси стратегічного та оперативного управління. Виявлено, що економічна нестабільність безпосередньо впливає на конкурентні позиції будівельних підприємств через зростання невизначеності, обмеження ресурсного забезпечення та підвищення рівня ризиків.

Систематизація управлінських проблем показала, що ключовими бар'єрами забезпечення конкурентоспроможності є стратегічні, ресурсні, організаційні, управлінсько-процесні, інформаційно-аналітичні, інноваційні та ризик-орієнтовані проблеми, які мають взаємопов'язаний характер і посилюються в умовах економічної нестабільності. Узагальнення отриманих результатів створює аналітичну основу для подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення практичних механізмів удосконалення управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробленням та обґрунтуванням практично орієнтованих механізмів удосконалення управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності.

Література

1. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Бакай А.А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 1. С.213-221.

2. Дмитренко В. І., Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка.* 2017. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141 (дата звернення: 17.01.2025).

3. Єрістов Д., Федулова І. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельної компанії. *Економіка та суспільство*, 2024. №66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124

4. Журило І.В., Фесенко Е.О., Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024, №. 11(44). С. 35-47.

5. Лівошко Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2023. №314(1). С. 61-66. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8

6. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 17.01.2025).

References

1. Tiurina N.M., Nazarchuk T.V., Bakai A.A. (2023) Upravlinnia

konkurentospromozhnistiu budivelnykh orhanizatsii [Management of the competitiveness of construction organizations]. *Innovation and Sustainability*. No. 1, pp. 213-221 [in Ukrainian].

2. Dmytrenko V. I. (2017) Suchasni umovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv budivelnoi haluzi [Modern Conditions for Managing the Competitiveness of Construction Enterprises]. *Efektyvna ekonomika.* No. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141 [in Ukrainian].

3. Ieristov D., Fedulova I. (2024) Teoretychni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu budivelnoi kompanii [Theoretical Foundations of Managing the Competitiveness of a Construction Company]. *Ekonomika ta suspilstvo.* No. 66. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124 [in Ukrainian].

4. Zhurylo I.V., Fesenko E.O. (2024) Upravlinnia konkurentnymy perevahamy budivelnoho pidpryiemstva yak osnova yoho stratehichnoho rozvytku [Managing the competitive advantages of a construction enterprise as the basis for its strategic development]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky.* No. 11(44). Pp. 35-47 [in Ukrainian].

5. Livoshko T. (2023) Suchasni pidkhody do upravlinnia konkurentospromozhnistiu budivelnoho pidpryiemstva za ESG-kryteriiamy [Modern Approaches to Managing the Competitiveness of a Construction Enterprise Based on ESG Criteria]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* No. 314(1). Pp. 61-66 [in Ukrainian].

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].