Менеджмент

УДК 658.1:339.137.2:338.45:69

**Єрістов Денис Миколайович**
*здобувач ступеня доктор філософії*
*Державного торговельно-економічного університету*
**Yeristov Denys**
*Postgraduate Student of the*
*State University of Trade and Economics*
*ORCID: 0000-0002-9643-158X*

# КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

# KEY COMPETENCIES OF CONSTRUCTION COMPANIES' COMPETITIVENESS IN THE WARTIME AND POST-WAR PERIOD

***Анотація.*** *Вступ. Після 24 лютого 2022 року будівельна галузь України працює в умовах руйнувань, ресурсного дефіциту та підвищених ризиків, водночас залишаючись ключовим драйвером післявоєнної відбудови. За таких обставин традиційні фінансові критерії конкурентоспроможності є недостатніми. Визначального значення набуває сукупність ключових компетентностей, що формують стратегічний ресурс і забезпечують стійкість та довгострокові конкурентні переваги будівельних компаній.*

*Мета. Метою статті є ідентифікація ключових компетентностей групи будівельних компаній як чинника формування їх стійких конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період.*

*Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та ресурсно-компетентнісний підходи до аналізу*

*конкурентоспроможності будівельної компанії. Інформаційну базу становили наукові публікації, аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо відновлення України, офіційні дані будівельного ринку та відкриті корпоративні звіти компаній. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; класифікації – для структуризації ключових компетентностей; компаративного аналізу – для порівняння досліджуваних компаній; а також табличний метод – для представлення результатів.*

*Результати. У статті доведено, що конкурентоспроможність будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період визначається рівнем розвитку та інтеграції стратегічних, виробничих, інноваційних, фінансових і інституційних компетентностей. Виокремлено дві узагальнені моделі - «успішну» та «типову», які відрізняються системністю управління, фінансовою стійкістю та здатністю формувати довгостроковий стратегічний ресурс.*

*Висновки. Дослідження обґрунтовує, що конкурентоспроможність будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період визначається інтеграцією ключових компетентностей, які формують стратегічний ресурс і забезпечують стійкі переваги. «Успішні» компанії характеризуються системністю управління та фінансовою стійкістю, тоді як «типові» - фрагментарністю компетентностей і короткостроковою орієнтацією. Підтверджено доцільність використання ресурсно-компетентнісного підходу для їх оцінювання.*

*Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних індикаторів оцінювання компетентностей, побудовою інтегрального індексу конкурентоспроможності будівельних компаній на їх основі, а також моделюванням впливу воєнних і макроекономічних ризиків на динаміку стратегічного розвитку компаній в умовах післявоєнної трансформації економіки України.*

***Ключові слова:*** *конкурентоспроможність, ключові компетентності, будівельні компанії, ресурсно-компетентнісний підхід, воєнний стан, післявоєнна відбудова, стратегічний ресурс, стійкість бізнесу, управління ризиками, інновації в будівництві.*

***Summary.*** *Introduction. Since February 24, 2022, Ukraine's construction sector has operated under conditions of destruction, resource shortages, and heightened risks, while simultaneously remaining a key driver of post-war recovery. Under such circumstances, traditional financial indicators of competitiveness are insufficient. The decisive factor is the set of key competencies that form a strategic resource and ensure resilience and long-term competitive advantages of construction companies.*

*Purpose. The purpose of the article is to identify the key competencies of a group of construction companies as a factor in shaping their sustainable competitive advantages in wartime and the post-war period.*

*Materials and methods. The methodological framework is based on systemic and resource-based approaches to the analysis of construction company competitiveness. The information base includes academic publications, analytical reports of international organizations on Ukraine's recovery, official construction market data, and publicly available corporate reports. The study applies methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches; classification to structure key competencies; comparative analysis to assess the selected companies; and tabular methods to present the results.*

*Results. The article demonstrates that the competitiveness of construction companies in wartime and the post-war period depends on the level of development and integration of strategic, production, innovative, financial, and institutional competencies. Two generalized models - "successful" and "typical" - are identified, differing in management systematization, financial resilience, and the ability to form a long-term strategic resource.*

*Conclusions. The study substantiates that competitiveness in wartime and post-war conditions is determined by the integration of key competencies that generate a strategic resource and ensure sustainable advantages. "Successful" companies are characterized by systemic management and financial resilience, whereas "typical" companies demonstrate fragmented competencies and short-term orientation. The relevance of the resource-based approach for their evaluation is confirmed.*

*Prospects. Further research should focus on developing quantitative indicators for competency assessment, constructing an integrated competitiveness index for construction companies, and modeling the impact of wartime and macroeconomic risks on their strategic development in the context of Ukraine's post-war economic transformation.*

***Key words:*** *competitiveness, key competencies, construction companies, resource-based view, wartime economy, post-war recovery, strategic resources, business resilience, risk management, construction innovation.*

**Постановка проблеми.** Починаючи з 24 лютого 2022 року будівельна галузь України зазнала значних системних трансформацій, пов'язаних із руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом фінансових ресурсів і трудового потенціалу, а також зростанням безпекових ризиків. Водночас саме будівельні компанії виступають ключовими суб'єктами реалізації програм відновлення зруйнованих об'єктів, розвитку критичної інфраструктури та забезпечення житлового фонду, що визначає їх стратегічну роль у післявоєнній реконструкції економіки України. За таких умов традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності будівельних компаній, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках або частці ринку, виявляються недостатніми. Зростає значення нематеріальних ресурсів, організаційної гнучкості, здатності до антикризового управління,

ефективного управління ризиками, інноваційності, фінансової стійкості та інституційної взаємодії. Саме сукупність ключових компетентностей формує стратегічний ресурс компанії, який визначає її здатність не лише зберігати ринкові позиції в умовах воєнної нестабільності, а й інтегруватися у масштабні процеси післявоєнної відбудови. Слід зазначити, що попри наявність значного масиву досліджень з питань конкурентоспроможності підприємств, проблематика систематизації та оцінювання ключових компетентностей будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період залишається недостатньо розробленою. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу до ідентифікації, класифікації та порівняльного аналізу компетентностей як основи стратегічної стійкості та довгострокових конкурентних переваг у будівельному секторі України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати досліджень у межах обраної наукової проблематики відображені в працях іноземних і вітчизняних учених. Перш за все, дослідження конкурентоспроможності підприємств ґрунтуються на ресурсно-компетентнісному підході (Resource-Based View), відповідно до якого довгострокові конкурентні переваги формуються завдяки унікальним ресурсам та компетентностям компанії [1; 2]. Подальший розвиток цієї теорії відображено в концепції динамічних здатностей, що акцентує увагу на здатності підприємств інтегрувати, перебудовувати й адаптувати внутрішні та зовнішні компетентності в умовах турбулентного середовища (див. наприклад [3]). Для будівельного сектору особливу роль відіграють дослідження, присвячені проєктно-орієнтованому управлінню, управлінню ризиками та стійкості будівельних компаній [4; 5; 6]. Також в українському науковому середовищі зростає інтерес до проблем відновлення інфраструктури, трансформації ролі будівельних компаній у післявоєнній реконструкції економіки [7; 8; 9].

Сукупність сучасних наукових напрацювань у сфері конкурентоспроможності підприємств, управління ризиками та стійкості

бізнесу, а також отримані автором попередні результати досліджень формують теоретико-методологічну основу даної роботи та підтверджують її актуальність. Але функціонування будівельних компаній в умовах воєнної економіки, під впливом підвищених безпекових, логістичних і фінансових ризиків, обумовлює необхідність поглибленого дослідження ключових компетентностей цих компаній як основи формування їх стійких конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період.

**Метою статті** є ідентифікація ключових компетентностей групи будівельних компаній як чинника формування їх стійких конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період.

**Матеріали і методи.** Методологічною основою дослідження є системний та ресурсно-компетентнісний підходи до аналізу конкурентоспроможності будівельної компанії. Інформаційну базу становили наукові публікації, аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо відновлення України, офіційні дані будівельного ринку та відкриті корпоративні звіти компаній. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; класифікації – для структуризації ключових компетентностей; компаративного аналізу – для порівняння досліджуваних компаній; а також табличний метод – для представлення результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до ресурсно-компетентнісного підходу, саме унікальна комбінація стратегічних, операційних, виробничих, інноваційних, фінансових та інституційних компетентностей формує стратегічний ресурс компанії та створює передумови для отримання стійких конкурентних переваг. Серед основних стратегічних компетентностей слід відзначити:

- Стратегічне управління та антикризова адаптивність**,** яке включає розробку гнучких стратегій з урахуванням ризиків військових дій та планування варіантів розвитку подій (сценарний аналіз). Українські

будівельні компанії демонструють високу здатність до адаптації в умовах воєнного стану. Це проявляється у швидкому переосмисленні бізнес-моделей, диверсифікації послуг, зміні стратегічних пріоритетів та переорієнтації діяльності з урахуванням нових викликів. Компанії впроваджують антикризові стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності діяльності навіть в умовах нестабільності. Так наприклад Група компаній "Ковальська" швидко адаптувалась до нових умов, перенісши частину проєктів до більш безпечних регіонів України, а також диверсифікувала свої активи, залучаючи інвестиції у регіони з відносно стабільною ситуацією (див. детальніше [10]).

- Управління ризиками, що передбачає ідентифікацію та управління ризиками, пов'язаними з безпекою, логістикою, фінансуванням та попитом, а також застосування інструментів оцінки ризиків (SWOT, PESTEL). Компанія "Метінвест-Інжиніринг" запровадив систему моніторингу ризиків, що дозволяє оперативно реагувати на зміну безпекової ситуації (див. детальніше [11]).

Серед основних операційних компетентностей слід відзначити:

- Управління ланцюгом постачання в частині адаптації логістики до умов військових дій: використання альтернативних маршрутів, пошук нових постачальників, а також диверсифікацію джерел постачання для мінімізації ризиків зривів. Порушення логістичних ланцюгів в умовах війни створює загрозу безперервності будівельних робіт. Будівельні компанії адаптують свої логістичні стратегії шляхом пошуку альтернативних постачальників, локалізації виробництва та оптимізації управління складськими запасами. В цих умовах Група компаній "Ковальська" зосередилася на використанні місцевих будівельних матеріалів, зменшуючи залежність від імпорту (див. детальніше [10]). Компанія "Метінвест-Інжиніринг" оптимізувала постачання шляхом налагодження

зв'язків із альтернативними постачальниками у регіонах (див. детальніше [11]).

- Оптимізація використання ресурсів через ефективне використання матеріальних та людських ресурсів в умовах обмежень, а також застосування цифрових інструментів для моніторингу ресурсів. Наприклад в умовах воєнного стану управління людським капіталом набуває особливого значення. Компанії реалізують програми підвищення кваліфікації, підтримують мобільність персоналу та забезпечують соціальний захист працівників. Важливим аспектом є створення програм підтримки психологічного здоров'я та адаптації до нових умов праці. Так Компанія "Метінвест-Інжиніринг" впровадила програми дистанційного навчання для працівників у регіонах (див. детальніше [11]). А Група компаній "Ковальська" забезпечує психологічну підтримку персоналу, який працює в умовах підвищеної небезпеки (див. детальніше [10]).

Серед основних виробничих компетентностей слід відзначити:

- Гнучкість виробничих процесів, яка реалізується через здатність швидко змінювати виробничі плани в залежності від безпекової ситуації. а також через перерозподіл ресурсів між проєктами. В умовах війни ці компетентності набувають особливого значення, оскільки компанії змушені працювати у складних умовах, адаптувати виробничі процеси до нових реалій, забезпечуючи безпеку персоналу та збереження інфраструктури. Так Група компаній "Ковальська" перенесла будівництво частини об'єктів із Київської області до Львова та Івано-Франківська (див. детальніше [10]).

- Швидке завершення проєктів у максимально короткі строки для мінімізації ризиків, в тому числі за допомогою застосування швидкомонтованих конструкцій. Саме це дозволяє значно скоротити терміни зведення об'єктів та мінімізувати витрати. У період військового стану ця технологія є надзвичайно важливою для відновлення зруйнованих об'єктів, будівництва тимчасових житлових модулів, лікарень,

адміністративних будівель та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Компанія "Метінвест-Інжиніринг" впроваджує модульні технології для створення тимчасових об'єктів комерційної нерухомості (див. детальніше [11]).

Серед основних інноваційних компетентностей слід відзначити:

- Інноваційні рішення в будівництві стають ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності, безперервності бізнес-процесів та ефективного управління проектами. Застосування інноваційних рішень дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати безпеку будівельних об'єктів. Вітчизняні будівельні компанії активно впроваджують інноваційні технології та цифрові рішення для оптимізації управлінських процесів, покращення якості послуг та зменшення витрат. Використання технологій BIM (Building Information Modeling), CRM-систем для управління проєктами, 3D-друку для виготовлення будівельних елементів та дронів для моніторингу об'єктів сприяє підвищенню ефективності роботи компаній. Так Компанія "Метінвест-Інжиніринг" впровадила BIM-технології для управління інфраструктурними проєктами, а також використовує CRM-системи для ефективного управління житловими комплексами та покращення сервісу для клієнтів (див. детальніше [11]).

Інший приклад це застосування сучасних будівельних матеріалів та технологій дозволяє підвищити міцність конструкцій, покращити енергоефективність та знизити експлуатаційні витрати. Так Група компаній "Ковальська" активно використовує передові матеріали для будівництва житлових комплексів, забезпечуючи енергоефективність та довговічність об'єктів (див. детальніше [10]). А Компанія "Метінвест-Інжиніринг" впроваджує новітні технології у своїх проєктах, використовуючи сучасні системи теплоізоляції та вентиляції (див. детальніше [11]).

Серед основних фінансових компетентностей слід відзначити:

- Фінансова стійкість та залучення інвестицій, яка досягається через забезпечення фінансової стабільності в умовах економічної нестабільності та залучення інвестицій через державні програми відбудови. Зазначимо, що фінансова стійкість є ключовою умовою для виживання будівельних компаній в умовах війни. Українські компанії впроваджують ефективні механізми управління ризиками, формують фінансові резерви та диверсифікують джерела фінансування. Це дозволяє їм утримувати платоспроможність та виконувати фінансові зобов'язання навіть у кризовий період. Так Група компаній "Ковальська" продовжує забезпечувати будівельний ринок матеріалами, завдяки ефективному управлінню фінансовими потоками та контролю собівартості (див. детальніше [10]). Компанія "Метінвест-Інжиніринг" успішно диверсифікувала свої фінансові потоки, залучаючи іноземних партнерів та інвесторів (див. детальніше [11]).

Серед основних інституційних компетентностей слід відзначити:

- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка підвищує довіру до компаній та сприяє формуванню позитивного іміджу. Українські будівельні компанії активно впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку місцевих громад, відновлення зруйнованої інфраструктури та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Вони беруть участь у проєктах із відбудови соціально важливих об'єктів та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Також ці компетентності будівельних компаній включають здатність до ефективної взаємодії з місцевими громадами та органами місцевого самоврядування для створення об'єктів соціальної інфраструктури, підтримки локальних ініціатив та розвитку регіональної економіки. Група компаній "Альтіс" підтримує програми допомоги внутрішньо переміщеним особам та постраждалим громадам (див. детальніше [12]). Група компаній "Ковальська" бере участь у проєктах відновлення житлової та транспортної

інфраструктури в регіонах, що постраждали від бойових дій (див. детальніше [10]).

- Репутаційний капітал та довіра клієнтів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та збереженню її позицій на ринку**.** У часи кризи збереження репутаційного капіталу є критично важливим для будівельних компаній. Прозорість у комунікаціях, відкритість до співпраці та дотримання зобов'язань перед клієнтами формують довгострокову лояльність і забезпечують стабільність компанії на ринку. Також важливим аспектом є ефективна адаптація внутрішніх процесів до нових регуляторних норм у законодавстві, спричинених війною. Це включає дотримання стандартів безпеки, захисту праці, екологічних вимог, а також забезпечення юридичної підтримки укладених контрактів, участі у тендерах та ведення претензійно-договірної роботи. Компанія "Метінвест-Інжиніринг" активно комунікує з клієнтами щодо стану реалізації проєктів, забезпечуючи прозорість процесів та забезпечує відповідність своїх проєктів міжнародним стандартам безпеки, включаючи вимоги екологічної сертифікації (див. детальніше [11]). ДТЕК ВДЕ формує довіру клієнтів через прозору інформаційну політику та відповідальне ставлення до зобов'язань (див. детальніше [13]).

Слід зазначити, що фінансові компетентності будівельних компаній є критичним чинником їхньої стійкості в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Управління фінансовими потоками, залучення інвестицій, оптимізація витрат, управління ризиками, фінансове планування, контроль звітності та диверсифікація джерел фінансування дозволяють будівельним компаніям зберігати фінансову стабільність, забезпечувати безперервність будівельних процесів та брати активну участь у відновленні інфраструктури України. Українські будівельні компанії демонструють високу здатність до адаптації в умовах війни завдяки впровадженню передових виробничих компетентностей. Управління

будівельними процесами, контроль якості, оптимізація логістики, впровадження модульного будівництва, використання сучасних матеріалів та технологій, а також забезпечення безпеки персоналу та відновлення зруйнованої інфраструктури є основою для стійкості та ефективності будівельних компаній в умовах воєнного стану. Саме завдяки виробничих компетентностям компанії не лише зберігають свої позиції на ринку, а й активно долучаються до відновлення економіки України. Також вижливими є інституційні компетентності будівельних компаній України є важливим чинником забезпечення їхньої стійкості в умовах війни та післявоєнної відбудови. Ефективна взаємодія з державними органами, участь у програмах відновлення інфраструктури, дотримання нормативно-правових вимог, співпраця з міжнародними організаціями, впровадження принципів корпоративного управління та соціальна відповідальність дозволяють будівельним компаніям зберігати конкурентоспроможність, залучати фінансування та брати активну участь у відновленні країни.

Результати проведеного аналізу ключових компетентностей обраної групи будівельних компаній наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Характеристика ключових компетентностей для оцінки конкурентоспроможності будівельних компаній в умовах російсько-української війни**

| № | Ключові компетентності | Компанія, частка ринку | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Група компаній "Ковальська" [10], 10-15% | "Метінвест-Інжиніринг" [11], 15-20% | Група компаній "Альтіс" [12] , 5-6% | ДТЕК ВДЕ [13], 3-5% |
| 1 | Стратегічне управління та антикризова адаптивність | + | + | + | + |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Управління ризиками | + | + | + | + |
| 3 | Управління ланцюгом постачання | + | + | + | + |
| 4 | Оптимізація використання ресурсів | + | + | + | + |
| 5 | Гнучкість виробничих процесів | + | + | + | + |
| 6 | Швидке завершення проєктів | + | +/- | +/- | + |
| 7 | Інноваційні рішення в будівництві | + | + | + | + |
| 8 | Фінансова стійкість та залучення інвестицій | + | + | + | + |
| 9 | Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та соціальний вплив | + | + | + | + |
| 10 | Репутаційний капітал та довіра клієнтів | + | + | + | + |

*Джерело:* складено автором

Усі наведені компанії демонструють високий рівень адаптивності та готовність до нових викликів. Вони не лише продовжують свою діяльність в умовах війни, але й активно залучаються до програм відновлення інфраструктури, забезпечуючи стабільність на ринку будівельних послуг та сприяючи економічному відновленню України.

Компаративний аналіз компетентностей будівельних компаній дозволяє визначити ключові компетентності «успішної» та «типової» будівельної компанії (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Порівняльна характеристика ключових компетентностей «успішної» та «типової» будівельної компанії**

| Група компетентностей | «Успішна» компанія (Ковальська, Метінвест-Інжиніринг, ДТЕК ВДЕ) | «Типова» компанія (Група компаній Альтіс) |
|---|---|---|
| Стратегічні | Чітка стратегія, динамічні здатності, антикризова адаптивність | Відсутність довгострокової стратегії, реактивна поведінка |
| Операційні | Інтегроване управління ланцюгом постачання, контроль якості | Короткострокові контракти, нестабільні поставки |
| Виробничі | Інноваційні технології, гнучкість процесів, висока продуктивність | Традиційні технології, низька гнучкість |
| Інноваційні | Постійне оновлення продукту, використання нематеріальних активів | Імітаційна стратегія, обмежена інноваційність |
| Фінансові | Диверсифіковані джерела фінансування, фінансова стійкість | Обмежені ресурси, залежність від поточних контрактів |

| | | |
|---|---|---|
| Інституційні та кадрові | Розвинений людський капітал, системи менеджменту, репутаційний капітал | Низькі інвестиції в персонал, слабка управлінська інституціалізація |

*Джерело:* складено автором

Порівняльна характеристика, представлена в таблиці, відображає відмінності у формуванні стратегічного ресурсу «успішної» та «типової» будівельної компанії. Ключові групи компетентностей - стратегічні, операційні, виробничі, інноваційні, фінансові та інституційно-кадрові - розглядаються як взаємопов'язані елементи, що визначають здатність компанії трансформувати наявні ресурси у стійкі конкурентні переваги.

Аналіз свідчить, що перший тип компаній характеризується наявністю динамічних здатностей, інтегрованого управління ланцюгами створення цінності, інноваційної активності та розвиненої інституційної інфраструктури управління. Сукупність цих компетентностей формує унікальний стратегічний ресурс, який є складним для імітації та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Натомість другий тип компаній демонструє фрагментарність компетентностей, переважно реактивну модель поведінки та орієнтацію на короткострокові операційні результати, що обмежує її здатність до накопичення стратегічного потенціалу та зумовлює зниження ринкової стійкості.

Таким чином, ключова відмінність між «успішною» та «типовою» будівельною компанією полягає у здатності першої трансформувати ресурси та компетентності у стратегічний ресурс, що забезпечує стійкі конкурентні переваги, тоді як друга обмежується операційним функціонуванням без формування довгострокової конкурентної стратегії.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові компетентності будівельних компаній як основу формування їх конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Обґрунтовано, що стійкі

конкурентні переваги формуються не лише за рахунок матеріальних ресурсів, а передусім через поєднання стратегічних, операційних, виробничих, інноваційних, фінансових та інституційних компетентностей, які трансформуються у специфічний стратегічний ресурс компанії. Порівняльний аналіз показав, що «успішні» будівельні компанії відзначаються наявністю динамічних здатностей, інтегрованого управління ланцюгами створення цінності, фінансової стійкості, інституціоналізованих систем менеджменту та розвиненого людського капіталу, що забезпечує їх адаптивність і зростання навіть у турбулентному середовищі. Натомість «типові» компанії характеризуються фрагментарністю компетентностей, орієнтацією на короткострокові операційні результати та обмеженою здатністю до формування довгострокового стратегічного потенціалу. Отримані результати підтверджують доцільність використання ресурсно-компетентнісного підходу для оцінювання конкурентоспроможності будівельних компаній у повоєнній економіці. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованої моделі для діагностики стратегічних розривів і визначення напрямів підвищення стійкості компаній у процесі відновлення інфраструктури України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних індикаторів оцінювання компетентностей, побудовою інтегрального індексу конкурентоспроможності будівельних компаній, а також моделюванням впливу воєнних і макроекономічних ризиків на динаміку їх стратегічного розвитку в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

## Література

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. *17*(1). P. 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

2. Ferreira N. C., Ferreira J. J. The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends. *Management Decision*ю 2025. *63*(4). P. 1124-1153. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1908

3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. *18*(7). P. 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

4. Simeão I., Ferreira K. A. Lean construction and resilience while coping with the COVID-19 pandemic: an analysis of construction companies in Brazil. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2023. *14*(5). P. 970-988. https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2022-0027

5. Hilu K. A., Hiyassat M. A. Qualitative assessment of resilience in construction projects. *Construction Innovation*. 2024. *24*(5). P. 1297-1319. https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0265

6. Макуха Р. С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. 2(58). С. 39–44. https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44

7. Білецький І., Боровик М., Воробйов К. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*. 2024. 34 (62). С. 33-38. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38

8. Лещинський В. П. Нематеріальні фактори як конкурентна перевага будівельного підприємства. *Академічні візії*. 2024. (38). URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2346 (дата звернення: 10.02.2026).

9. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99

10. Офіційний сайт компанії «Ковальска». URL: https://kovalska.com/allProjects (дата звернення: 20.02.2026).

11. Офіційний сайт компанії ТОВ «Метінвест-Інжиніринг». URL: https://metinvestholding.com/ua/about/service/metinvest-engineering (дата звернення: 20.02.2026).

12. Офіційний сайт Групи компаній «Альтіс». URL: https://www.altis.ua/ (дата звернення: 20.02.2026).

13. Офіційний сайт компанії ДТЕК ВДЕ. URL: https://renewables.dtek.com/our-company/ (дата звернення: 20.02.2026).

**References**

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

2. Ferreira, N. C., & Ferreira, J. J. (2025). The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends. Management Decision, 63(4), 1124-1153. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1908

3. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

4. Simeão, I., & Ferreira, K. A. (2023). Lean construction and resilience while coping with the COVID-19 pandemic: an analysis of construction companies in Brazil. *International Journal of Lean Six Sigma*, *14*(5), 970-988. https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2022-0027

5. Hilu, K. A., & Hiyassat, M. A. (2024). Qualitative assessment of resilience in construction projects. *Construction Innovation*, *24*(5), 1297-1319. https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0265

6. Makukha R. S. (2024) Upravlinnia ryzykamy budivelnoi haluzi v Ukraini [Risk management in the construction industry of Ukraine]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu,* no. 2 (58), pp. 39–44. https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44

7. Biletskyi I., Borovyk M., Vorobiov K. (2024) Konkurentospromozhnist budivelnykh pidpryiemstv: sutnist, zmist ta faktory vplyvu [Competitiveness of construction enterprises: essence, content and influencing factors]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*, no. 34 (62), pp. 33–38. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38

8. Leshchynskyi V. P. (2024) Nematerialni faktory yak konkurentna perevaha budivelnoho pidpryiemstva [Intangible factors as a competitive advantage of a construction enterprise]. *Akademichni vizii*, no. 38. Available at: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2346

9. Palamarchuk O., Petryshyna S. (2023) Analiz faktoriv konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpryiemstv Ukrainy [Analysis of competitiveness factors of construction enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99

10. Official website of Kovalska Group of Companies. Available at: https://kovalska.com/allProjects

11. Official website of Metinvest-Engineering LLC. Available at: https://metinvestholding.com/ua/about/service/metinvest-engineering

12. Official website of Altis Group of Companies. Available at: https://www.altis.ua/

13. Official website of DTEK Renewables Available at: https://renewables.dtek.com/our-company/