

## Конкурентні стратегії будівельних підприємств: джерела, розвиток та стійкість

*Ліпич Любов<sup>1</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2024	Економіка	339.137

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14780231>

**Анотація.** Мета статті полягає в ідентифікації джерел конкурентоспроможності та формуванні на їх основі відповідної конкурентної стратегії. Встановлено, що будівельним підприємствам притаманні три основні джерела конкурентної переваги: архітектура (мережа релятивних контрактів у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії), інновації, репутація. Ефективні компанії під час рецесії дотримуються кількох загальних правил: вони інвестують в майбутнє, шукають вигідні пропозиції, трансформують свої бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Вище зазначене дозволяє скористатися можливостями, що впливають з турбулентності ринку, і отримати перевагу над конкурентами. Доведено, що конкурентна стратегія підприємства це план послідовно розроблених дій і правил поведінки задля досягнення поставлених довгострокових цілей, таких як рівень прибутковості, утримання конкурентних позицій на ринку, запровадження інноваційних технологій, досягнення вищої якості товарі, за допомогою раціонального розподілення фінансових і людських ресурсів. Важливим елементом успішної стратегії будівельних компаній є перетворення початкової, відмінної конкурентної переваги, заснованої на інноваціях чи архітектурі, у більш стійку, засновану на репутації. Охарактеризовано конкурентні стратегії будівельних підприємств за ознаками конкурентної переваги (стратегія концентрації, стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації); маркетингових спрямувань (стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника, стратегія нішера); конкурентної позиції на ринку (лідуюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка). Обґрунтовано, що перелічені стратегії не гарантують довгострокових ефектів без постійного моніторингу діяльності конкурентів, які постійно розвиваються, спостерігаючи за інноваційними рішеннями лідера, намагаються впровадити власні, технологічно схожі або абсолютно інші рішення, що відповідають потребам і очікуванням клієнтів. Моніторинг конкурентів має бути безперервним. Загрозою для надійної, етичної та законної діяльності будівельних підприємств є недобросовісна конкуренція.

**Ключові слова:** джерела конкурентної переваги, мережа релятивних контрактів у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, інновації, репутація, конкурентні стратегії, моніторинг конкурентів.

---

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271

## Competitive strategies of construction enterprises: sources, development, and sustainability

**Annotation.** The aim of the article is to identify sources of competitiveness and develop an appropriate competitive strategy based on them. It has been established that construction enterprises have three main sources of competitive advantage: architecture (a network of relational contracts within the company's internal and external environment), innovation, and reputation. Effective companies during a recession adhere to several general rules: they invest in the future, seek advantageous offers, and transform their business models in response to changes in the external environment. The above allows them to take advantage of market turbulence and gain a competitive edge. It has been proven that a company's competitive strategy is a plan of consistently developed actions and behavioral rules aimed at achieving long-term goals such as profitability, maintaining competitive market positions, implementing innovative technologies, and achieving higher product quality through the rational allocation of financial and human resources. An essential element of a successful strategy for construction companies is transforming an initial, distinct competitive advantage based on innovation or architecture into a more sustainable one based on reputation. The article characterizes the competitive strategies of construction enterprises based on the features of competitive advantage (focus strategy, cost leadership strategy, differentiation strategy); marketing orientations (market leader strategy, challenger strategy, follower strategy, niche strategy); and competitive market position (leading, strong, favorable, satisfactory, weak). It is substantiated that these strategies do not guarantee long-term effects without continuous monitoring of competitors, who are constantly evolving, observing the innovative solutions of market leaders, and striving to implement their own technologically similar or entirely different solutions that meet customer needs and expectations. Competitor monitoring must be ongoing.

Unfair competition poses a threat to the reliable, ethical, and lawful activities of construction enterprises.

**Keywords:** sources of competitive advantage, network of relative contracts in the internal and external environment of the company, innovation, reputation, competitive strategies, competitor monitoring.

### Вступ

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки країни дуже складний. Більшість вітчизняних підприємств зазнають величезних збитків або припиняють свою роботу. Незважаючи на погані умови ведення бізнесу, будівельні підприємства намагаються продовжувати працювати. У цьому сценарії конкуренція є жорсткою. Щоб підприємство вижило, воно повинно враховувати джерела його конкурентоспроможності. Специфіка будівельних підприємств визначається особливостями його продукції, зокрема [1]:

- будівельна продукція на ринку збуту відразу ж потрапляє в активне конкурентне середовище вторинного ринку нерухомості, тобто ринку об'єктів нерухомості, які вже перебувають у експлуатації і, як правило, мають нижчу ціну, але разом з тим здатні задовольнити потреби населення в житлі і цим створюють проблеми щодо реалізації об'єктів нового будівництва;
- будівельна продукція може бути продуктом «відкладеного» споживання, коли споживач задовольняється наявним у нього житлом, або звертається на вторинний ринок за товаром гіршої якості, плануючи в перспективі придбання нової нерухомості;
- будівельна продукція розрахована на тривале користування, внаслідок чого покупець рідко звертається на ринок за новим житлом, частішого цікавистимуть поліпшення існуючого - ремонт, модернізація, реконструкція;

- значна тривалість виробничо-комерційного циклу, що зумовлює необхідність урахування фактору часу, наявності інформації, що дає можливість довести об'єкт до завершення;
- обґрунтованість проектних рішень, що скорочують ризик морального старіння продукції;
- високі вимоги до новизни будівельної продукції в умовах створення нового виробництва, яке має бути конкурентоспроможним; внаслідок цього життєвий цикл товару, виробленого будівельною організацією, обмежений окремим замовленням та потрібна висока технічна та технологічна готовність до створення нової одиниці продукції;
- виробництво кожної одиниці продукції вимагає залучення різних учасників: забудовник, інвестор, підрядник і субпідрядники, проектувальник, величезна кількість всіляких наглядових органів. Організація вступає у ділові відносини з цілою групою нових партнерів, що є додатковим джерелом ризику;
- висока вартість кінцевої продукції будівельного виробництва різко звужує коло її можливих споживачів.

Таким чином, специфічні особливості будівельної продукції впливають, з одного боку, на її реалізацію, а з іншого - на діяльність проектних та будівельних підприємств як суб'єктів господарювання, як при формуванні активів, так і при виробництві будівельної продукції. Всі ці особливості варто враховувати при ідентифікації джерел конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження конкурентоспроможності на глобальному та локальному рівні. Конкурентоспроможність як економічна категорія та методи її оцінки досліджувалися у фундаментальних працях представників різних економічних наукових шкіл, таких як: А. Сміт та Д. Рікардо, Дж. Міль, А. Маршалл, М. Портер, А. Чандлер, Х. Такеучі, Р. Урсе та інші.

Теоретико-прикладним аспектам джерелам конкуренції та конкурентних стратегій підприємства особливу увагу у своїх приділяли Федорович І.В. [1], Метешоп І.М. [1], Signetzki J. [2], Кей Дж., Паламарчук О. [3], Петришина С. [3], Kotler P. [4], [10], Pfoertsch W. [4], Cooper K.C. [5], Голуб С.М. [6], Ahlstrand B. [6], Шмалій Н.А. [7], Porter M. [8], Obłój K. [9], Портер М.Е. [8], Літл А., Бондаренко С. М. [11], Свиринюк О.В. [11] та інші.

Аналіз літературних джерел з даного питання показав, що сьогодні існує безліч різноманітних позицій й точок зору щодо ідентифікації джерел конкурентоспроможності підприємства та формування відповідних конкурентних стратегій. Підвищення рівня конкурентоспроможності потребує постійного пристосування до умов середовища. Вищезазначене особливо актуальне в умовах війни.

Мета статті полягає в ідентифікації джерел конкурентоспроможності та формуванні на їх основі відповідної конкурентної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним завданням реалізації стратегії в будівельній компанії є отримання тривалої переваги над конкурентами. Метою такої переваги, яку компанія повинна постійно підтримувати, є отримання вищих прибутків, ніж у середньому по галузі, та значна частку ринку. Стійка конкурентна перевага є результатом здатності компанії протистояти рушійним силам конкуренції ефективніше, ніж її конкуренти.

Спосіб пошуку конкурентної переваги підприємства полягає в аналізі цінностей, створених для клієнта окремими підрозділами підприємства, виділеними в моделі М. Е. Портера. Їх називають «ланцюгом створення вартості» виробниками продукції, особливо тими, що шукають конкурентну перевагу, наприклад, в інноваційному, унікальному продукті.

Аналізування діяльності ефективних будівельних підприємств засвідчує, що їм притаманні три основні джерела конкурентні переваги:[2].

Перша - архітектура. Це мережа релятивних контрактів у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Підприємство встановлює комунікації та взаємозв'язки зі своїми працівниками та між ними (внутрішня архітектура), зі своїми постачальниками чи клієнтами (зовнішня архітектура) або всередині групи компаній, які займаються спорідненою діяльністю.

Другим джерелом конкурентні переваги є інновації. Проте це не стійке джерело, оскільки успішні інновації швидко приваблюють наслідувачів. Часто щоб отримати конкурентну перевагу за допомогою інновацій, необхідно використовувати цілий ряд допоміжних стратегій.

Третій тип конкурентні переваги пов'язаний з репутацією. У певному сенсі репутація - це своєрідна архітектура, але вона настільки поширена й цінна, що її найкраще розглядати як окреме джерело конкурентної переваги. Важливим елементом успішної стратегії багатьох будівельних компаній є перетворення початкової, відмінної конкурентні переваги, заснованої на інноваціях чи архітектурі, у більш стійку, засновану на репутації. Характеристика джерел конкурентних переваг будівельних компаній представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Джерела конкурентних переваг будівельних підприємств України**

Джерела конкурентної переваги	Характеристика
Організаційна структура (архітектура)	Система управління в організації, розмір компанії, ноу-хау, людські ресурси, досвід роботи, рекомендації
Фінансові ресурси	Фінансова спроможність, забезпечення кредитів обігових коштів, банківські гарантії та страхові поліси, основні засоби
Репутація, імідж	Оцінка компанії суспільством, думка клієнтів, незалежні рейтинги, розвідувальні дослідження, довіра до «торгового кредиту»
Партнерство з клієнтами	Довіра, чесність, симпатія до працівників, безконфліктність, гнучкість дій, правильне комунікування
Вартісне положення	Конкурентна ціна, ефективна цінова стратегія
Використання інноваційних матеріалів і технологій	Унікальність та інноваційність матеріалів, якість, естетичність, функціональність
Комплексна пропозиція	Виконання під ключ, проектування, купівля землі, впровадження технологій, інвестування в обладнання, експлуатація будівель та інфраструктури
Знання та досвід працівників	Знання галузі та продукту, досвід працівників, професійне, відповідальне та доброзичливе обслуговування клієнтів, компетентність
Сила бренду	Престиж і задоволеність клієнтів разом із відчуттям безпеки від вибору фірмового, надійного та професійного підрядника

Рекламна діяльність	Персональні продажі, реклама, в тому числі: технічні каталоги, спонсорські статті, сайт, позиціонування. Знижки в рамках програм лояльності
Відносини з субпостачальниками	Якість і ціна технічних рішень постачальників, спільна співпраця та оптимізація ланцюга постачання
Соціальна діяльність	Участь у галузевих асоціаціях, соціальних або спортивних заходах, галузеві сертифікати та нагороди, будівельні кластери

Джерело власне напрацювання на основі: [2,3].

Особливо важливим джерелом конкурентних переваг для підприємств є партнерські відносини з клієнтами. Перевага компанії зростає у разі можливості налагоджувати партнерські відносини з іншими учасниками будівельного ринку, такими як: субпідрядники, субпостачальники матеріалів і послуг, проектні бюро, працівники будівельного нагляду тощо. Тому так важливо в процесі обслуговування споживачів постійно підтримувати відносини, які склалися як в гарантійний, так і в післягарантійний період - під час обслуговування та експлуатації. Спосіб обслуговування клієнта може бути конкурентною перевагою, яку важко скопіювати конкурентам, тому він належить до відносно тривалого елемента конкурентної переваги.

Сильний бренд, будучи одним із активів компанії, завдяки диференціації пропонованого продукту чи послуги, також є джерелом конкурентної переваги. Це засвідчують дослідження багатьох вчених, серед інших Р. Kotlera та W. Pfoertscha W. [4]. Слід зазначити, що бренд і репутація на промисловому та будівельному ринку відіграють не лише традиційну роль підтримки процесу продажів, але, перш за все, значною мірою підтримують на високому рівні процес створення, побудови та підтримки відносин із клієнтами. Сильні будівельні бренди (MagicБуд, Perfect Group, Яровиця) дозволяють створити позитивний імідж компанії, породжують довіру та відчуття безпеки у клієнта, що перетворюється на репутацію компанії. Сила бренду підрядника через його здатність створювати емоційні асоціації та позитивні відчуття підтримує процес розвитку та підтримки партнерських відносин із клієнтами.

Конкурентоспроможність підприємств також залежить від тривалих відносин із субпідрядниками. Ефективним чинником конкурентоспроможності є також контакти будівельного підприємства з інвестиційними установами.

Важливими залишаються постійне вдосконалення та пошук нових, унікальних джерел конкурентної переваги. На жаль під час економічного спаду немає хорошого рецепту щодо того, що робити, щоб отримати конкурентну перевагу. Одне можна сказати точно, що в кризовій ситуації не варто лише дивитися, що відбувається на будівельному ринку. Фінансово стійкі підприємства можуть не тільки пережити економічний спад, але й підготуватися до майбутнього, щоб процвітати під час економічного відновлення.

Ефективні компанії під час рецесії дотримуються кількох загальних правил: вони інвестують в майбутнє, шукають вигідні пропозиції (злиття чи поглинання), трансформують свої бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Вище зазначене дозволяє компанії скористатися можливостями, що впливають з турбулентності ринку, і отримати перевагу над конкурентами.

Реляційний підхід є все більш популярною конкурентною концепцією серед будівельних компаній, яка, на думку багатьох авторів, є новим джерелом розвитку підприємства. Хоча конкурентна орієнтація домінує в ринковій економіці, сьогодні підкреслюється важливість орієнтації на співпрацю з партнерами, в тому числі конкурентами. Укладання таких домовленостей означає створення певних зв'язків між

даним підприємством і його конкурентом. Це також можливо завдяки використанню зв'язків, які утворюють спільні клієнти. Співпраця в економічному та організаційному аспекті означає можливість різноманітних відносин, що виникають між індивідами або соціальними групами, які прагнуть одночасно досягти поставленої спільної мети. Така співпраця стосується різних типів економічних зв'язків між підприємствами, що працюють на різних рівнях, з різним ступенем тривалості та інтенсивності.

Головною метою такої діяльності є досягнення синергії через обмін інформацією. В цьому випадку досягаються більші вигоди при менших операційних витратах і здешевлення виконання поставлених завдань завдяки об'єднанню компетенцій, навичок і ресурсів партнерів компаній, що співпрацюють [5]. Ефект від співпраці компаній різноманітний і залежить, зокрема, від: форм, обсягів та інтенсивності співпраці. Крім того, будівельні організації, виконуючи спільні завдання, не втрачають господарсько-правової самостійності та комерційної свободи. Однією з найбільших проблем, що обмежують співпрацю, є, перш за все, відсутність відповідного партнера та страх втратити комерційну таємницю та незалежність.

Одним із важливих джерел підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній є публік рілейшнз, тобто інструменти, які допомагають формувати репутацію та покращувати імідж підприємства. Зміцнення іміджу, презентація своїх сильних сторін, підвищення репутації може викликати у замовника більше довіри до будівельної компанії.

Для будівельних компаній, які працюють на міжнародному ринку необхідно брати до уваги специфіку країни, в якій вона працює, і важливо повною мірою використовувати наявні привабливі чинники, тобто ресурси, вдале розташування, дешеву працю, звільнення від податків, сприятливі умови для розвитку країни, державну політику компаній. Наприклад, іноземні компанії, насамперед через низьку вартість робочої сили, переносять заводи з виробництва будівельних матеріалів із Західної Європи до України.

З іншого боку, конкурентні стратегії компаній, що працюють на будівельному ринку, являють собою довгострокову концепцію, що полягає в конкретних діях щодо покупців (замовників), конкурентів і постачальників. Це дозволяє зв'язати внутрішні ресурси та навички компанії з проблемами, що виникають в середовищі, що дає змогу отримати конкурентну перевагу та досягти цілей організації. Конкурентна стратегія підприємства, на думку Шамлій Н.А. це план послідовно розроблених дій і правил поведінки задля досягнення поставлених довгострокових цілей, таких як рівень прибутковості, утримання конкурентних позицій на ринку, запровадження інноваційних технологій, досягнення вищої якості товару, за допомогою раціонального розподілення фінансових і людських ресурсів [7].

М. Е. Porter класифікує конкурентні стратегії підприємств за ознакою конкурентної переваги, яка дає йому змогу досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій компаній такі: стратегія концентрації, стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації. За М. Е. Porterom, конкурентне середовище підприємств характеризується: кількістю конкурентів у секторі/ринку, структурою ринкових часток, розміром стратегічних груп, привабливістю сектора, рівнем вхідних бар'єрів (наприклад, технологічних). вимог до капіталу, формальних умов діяльності в секторі, правових норм, диференціації продукту, легкості доступу до каналів розподілу, загрози заміників і нових конкурентів, комунікаційної сили постачальників і покупців (замовників)[8].

На думку К. Об'юї, модель Портера має дві основні переваги. По-перше, дає чітку структуру середовищу компанії у вигляді п'яти конкурентних сил. По-друге, дозволяє зробити як статичний, так і динамічний аналіз [9]. Проте, на думку автора статті, практика діяльності на будівельному ринку показує, що не всі сили мають однаковий

вплив на конкурентоспроможність будівельних підприємств. Поведінка компаній залежить від прийнятого напрямку діяльності і визначається можливими стратегіями: концентрації (ринкової ніші), цінового лідерства та диференціації [8].

Стратегія концентрації полягає в уникненні конкурентів. Йдеться про добре продуману ситуацію, коли компанії працюють у ринковій ніші, на ринку, яким нехтують конкуренти. Стратегія уникнення конкуренції означає уникнення прямої конфронтації з конкурентами, пошук умов для безпечного та прибуткового функціонування поряд з ними. Перевагами цієї стратегії є: зниження витрат на боротьбу з конкурентами, зниження ризику, нижчий рівень стресу серед вищого керівництва та працівників. З іншого боку, загрозою є розвиток пасивності персоналу, гальмування внутрішньої підприємливості та динамізму, творчої діяльності та розміщення на все більш непривабливих позиціях сегментів будівельного ринку [8].

Цінова перевага, досягається за допомогою стратегії цінового лідерства. Її суть полягає у встановленні нижчих цін порівняно з конкурентами на пропоновані для продажу будівельні товари та послуги. Використання низьких цін сприяє:

а) постійному прагненню до зниження витрат у всіх сферах діяльності компанії. Це спонукає до детального контролю і аналізуванню витрат на даний продукт або послугу, а також загальних витрат на управління та адміністрування;

б) мінімізації операційного прибутку;

в) збільшенню обсягу виробництва, що є наслідком ефекту масштабу, що полягає в зниженні собівартості одиниці продукту або послуги зі збільшенням обсягу виробництва. Це відбувається, серед іншого, в результаті розподілу постійних витрат на більшу кількість продукції та підвищення ефективності праці.

Умовою досягнення стійкої конкурентної переваги за допомогою стратегії лідерства за цінами є постійна перевірка, аналізування рівня витрат. Отримання переваги за допомогою ціни вимагає рішучості та зусиль для досягнення лідируючої позиції за витратами. Щоб стати лідером за витратами, необхідно використовувати та бути залежним від зовнішніх чинників. Наприклад доступ до дешевших виробничих ресурсів, закупівля будівельних матеріалів за нижчими цінами, або співпраця з менш досвідченими субпідрядниками.

Диктат зниження цін може негативно вплинути на відносини з клієнтами. Вибір дешевших постачальників і матеріалів може призвести до зниження якості продукції та послуг, що в кінцевому підсумку негативно позначається на іміджі будівельної компанії.

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому компанії можуть використовувати підвищену (преміальну) ціну. Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів до тих пір, поки споживачі зберігають лояльність до її продукції, що забезпечує їй конкурентні переваги. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентоспроможні розробки. Основною проблемою такої компанії залишається підтримка унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Загроза може також виникнути із-за зміни запитів і смаків споживачів.

Підхід Ф. Котлера до конкурентних стратегій підприємств передбачає розгляд компанії з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди конкурентних стратегій: стратегії ринкового лідера, стратегії челенджера, стратегії послідовника, стратегії нішера [10]. Характеристика конкурентних стратегій будівельних компаній за підходом Ф. Котлера представлена в (табл.2) .

**Конкурентні стратегії будівельних підприємств**

Вид стратегії	Характеристика діяльності будівельного підприємства
Стратегії ринкового лідера	Має найбільшу частку ринку, впливає на формування ціни, систематично впроваджує нові продукти, зазвичай має широкий асортимент матеріалів, обладнання, технологій і кваліфікованого персоналу. Лідер повинен бути експансивним, шукати нові замовлення та контракти та уважно стежити за розвитком конкуренції.
Стратегії челенджера	Челенджерами називають ті фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Однією з головних цілей челенджерів є отримання замовлень лідера ринку або інших конкурентів, пропонуючи нижчі ціни або вищу якість будівництва.
Стратегії послідовника	Дії послідовників (імітаторів) найчастіше полягають у копіюванні пропонувананих товарів чи послуг повністю або з внесенням окремих змін. Однак імітатор у своїй стратегії повинен шукати шляхи залучення клієнтів, тобто отримання замовлень, пропонуючи, наприклад, привабливі умови відстрочки платежу, швидке виконання роботи, більш тривалу гарантію на послугу або матеріал. Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Послідовник наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід лідера, тому його витрати і ризик є значно меншими.
Стратегії нішера	Цю стратегію використовують підприємства, мають справу з нішами ринку, наприклад, на основі патенту на дизайн або матеріал чи використання унікального технологічного процесу. Сферою діяльності фахівців ринку є пропозиція приладів, електроустановок, систем сантехніки, вентиляції, опалення, кондиціонування, каналізації або оздоблювальні роботи на об'єктах. Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми – нішера вона використовує такі різновиди стратегій: стратегія підтримання позицій, стратегія виходу за межі ніші, стратегія лідерства в ніші

Джерело: власні напрацювання на основі [10].

Слід зауважити, що перелічені у табл. 2 стратегії не гарантують довгострокових ефектів без постійного моніторингу діяльності конкурентів. Конкуренти, як правило, постійно розвиваються, спостерігаючи за інноваційними рішеннями лідера, швидко намагаються впровадити власні, технологічно схожі або абсолютно інші рішення, що відповідають потребам і очікуванням клієнтів.

За дослідженнями американського маркетолога Артура Літла пошук конкурентної переваги підприємства неможливий без аналізу його конкурентної позиції на ринку, серед яких виокремлюють: лідируючу, сильну, сприятливу, задовільну, слабку [11].

Поряд із клієнтами конкуренти є найважливішою складовою середовища будівельної компанії. Вони становлять для нього загрозу та можуть стати причиною його ліквідації. Виокремлюють такі групи конкурентів:

прямі - компанії, які пропонують на ринку той самий продукт або послугу;

конкуренти-замінники виробляють або пропонують інші продукти та послуги, але які задовольняють аналогічні очікування і потреби клієнтів[2].

Можливі позиції будівельних компаній по відношенню до конкурентів наведені в табл. 3.

Таблиця 3

**Позиція будівельного підприємства щодо конкурентів**

Позиція будівельного підприємства	Характеристика
Домінуюча	Лідер контролює поведінку інших компаній і може самостійно вибрати стратегічні цілі
Сильна	Будівельна компанія працює ефективно, довгостроково не залежить від дій конкурентів, щороку має гарантовані продажі та результат; підтримує фінансову ліквідність і ефективно використовує потенціал.
Сприятлива	Компанія спокійно працює відповідно до прийнятих стратегічних домовленостей.
Задовільна	Ефективність роботи компанії підтримується і залежить від компаній, що є лідерами.
Слабка	Немає можливості ефективно досягти поставлених цілей і немає шансів змінити цю ситуацію.

Джерело: самостійні напрацювання на основі [11].

Аналізування сильних і слабких сторін конкурентів є невід'ємною частиною управління будівельною компанією. Одним із можливих методів отримання інформації про конкурентів є використання компаній, які професійно займаються бізнес-розвідкою.

Збір даних і моніторинг конкурентів має бути безперервним процесом. Тобто, будівельна компанія повинна мати спеціаліста з маркетингових досліджень, який буде відповідати за аналізування діяльності конкурентів. Слід звернути увагу на недобросовісну конкуренцію, якої потрібно не лише уникати, а й боротися з нею. Це становить величезну загрозу для надійної, етичної та законної діяльності будівельних підприємств. Діяльність, що ґрунтуються на недобросовісній конкуренції на будівельному ринку, стосуються впровадження будівельних матеріалів без відповідних дозволів та сертифікатів, у тому числі підробки декларацій відповідності та технічних дозволів на такі матеріали, як: мансардні вікна, двері, димові заслінки, фарби, клеї, металоконструкції тощо.

Висновки та пропозиції. Фундаментальною умовою формування ефективної стратегії на будівельному ринку є розуміння взаємозв'язків між ресурсами, можливостями, конкурентною перевагою та її прибутковістю. Також дуже важливо розуміти механізми, за допомогою яких перевага може зберігатися протягом тривалого періоду часу. Це вимагає розробки конкурентної стратегії, яка б максимізувала використання унікальних активів компанії. У випадку будівельних компаній (субпідрядників), особливо малих і середніх, до таких унікальних особливостей відносять: гнучкість роботи, низькі витрати на впровадження, менша бюрократія в організації. Малі компанії не мають можливості формувати середовище, в якому вони працюють, тому вони змушені адаптуватися до ринкових умов і вимог, зокрема до процедур компаній, які виступають генеральними підрядниками будівельних робіт.

У будівництві прогрес особливо помітний у якості продукції, пов'язаної з будівельною хімією та оздоблювальними роботами (клеї для плитки, тонкі штукатурки, настінна плитка тощо), а також монтажних, електричних та санітарних робіт (енергозберігаючі, телекомунікаційні установки).

Щоб бути успішним у вільній ринковій економіці, потрібно скористатися можливостями, які створює ринок, і водночас уникати загроз, які виникають на ньому. Ідентифікація джерел конкурентоспроможності, можливостей і загроз вимагає постійного дослідження та аналізу середовища, в якому компанія здійснює свою господарську діяльність.

Партнерська співпраця з субпідрядниками у багатьох випадках дозволяє обмінюватися інформацією про недобросовісну конкуренцію. Обмін інформацією між партнерами також дозволяє швидко діагностувати ринкову ситуацію або клієнтів, які не виконують свої зобов'язання в узгоджені договірні терміни оплати.

### Список використаних джерел

1. Федорович І.В., Метошоп І.М. Оцінка рівня конкурентоспроможності будівельних компаній за критеріями. *Reviewoftransporte conomicsandmanagement*. 2023. Iss. 7(23). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/257466/> URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/257466/266011>.
2. Signetzki J. Relacje partnerskie z klientami a konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych w Polsce. URL: 04.11.2011 Praca Doktorska Janusz Signetzki WZ UEP.pdf.
3. Паламарчук О., Петришина С. (2023). Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3209>.
4. Kotler P., Pfoertsch W. *Zarządzanie marką w segmencie B2B*. PWN. Warszawa. 2008.
5. Cooper K.C. *The Relational Enterprise: Moving Beyond CRM to Maximize All Your Business Relationships*, Amacom, New York 2002.
6. Голуб С.М. Необхідність та особливості застосування маркетингових інструментів для збуту будівельної продукції. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23958/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%A3%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%87%20.pdf>.
7. Шмалій Н.А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2019.39.9>. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1232796>.
8. Porter M. *Strategia o konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2000.
9. Obłój K. *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej strategii przewagi konkurencyjnej*, PWE. Warszawa. 2007.
10. Kotler Ph. (2005). *Marketing*. Rebisю Warszawa.
11. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf)