

І. А. Ажаман,

д. е. н., професор кафедри менеджменту і маркетингу,

Одеська державна академія будівництва і архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0245-1652>

О. А. Рибачук,

аспірант, Одеська державна академія будівництва і архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2096-204X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.94

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПІДВИЩЕННІ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Azhaman,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,

Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

O. Rybachuk,

PhD student, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

STRATEGY FOR FORMATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS TO INCREASE THE SUSTAINABILITY OF THE CONSTRUCTION ENTERPRISE

Будівельна галузь посідає стратегічно важливе місце в економіці, оскільки забезпечує створення матеріальної інфраструктури, формує значну частку інвестиційної активності та впливає на розвиток суміжних секторів. У сучасних умовах підвищеної економічної турбулентності, зумовленої геополітичними ризиками, зростанням вартості ресурсів, зміною попиту та посиленням конкуренції, будівельні підприємства стикаються з необхідністю переосмислення власних підходів до організації діяльності. Саме тому питання вибору та оптимізації бізнес-моделі набуває особливого значення.

Бізнес-модель у сфері будівництва є не лише внутрішньою структурою організації, а й інструментом досягнення стійкості, адаптивності та ефективності. Вона визначає логіку створення цінності, взаємодію з клієнтами й партнерами, механізми фінансування, структуру витрат та способи управління ризиками. Різні типи моделей — від взаємодії з державним сектором (B2G) до ринку комерційних замовників (B2B) та приватних споживачів (B2C), а також генпідрядні, субпідрядні чи девелоперські підходи — формують комплекс стратегічних альтернатив, які підприємства можуть застосовувати залежно від власних ресурсів і ринкових можливостей.

Водночас специфіка будівельної діяльності, що характеризується високою капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами та значним рівнем регуляторного впливу, зумовлює підвищену чутливість будівельних підприємств до змін зовнішнього середовища. Останнє безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності, результативність реалізації обраної бізнес-моделі та рівень їхньої економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті дослідження бізнес-моделей будівельних компаній дозволяє не лише систематизувати ключові підходи до організації діяльності, але й окреслити їхні переваги, обмеження та релевантність до сучасних умов функціонування галузі. Це забезпечує теоретичне підґрунтя та практичні орієнтири для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств.

The construction industry occupies a strategically important position in the economy, as it enables the creation of material infrastructure, provides a significant share of investment activity, and influences the development of related areas. In present conditions of considerable economic turbulence-driven by geopolitical risks, rising cost of resources, demand shifts, and intensifying competition-construction enterprises face the need to reconsider their operational approaches. Therefore, the primary determination and further optimization of a business model becomes particularly significant.

A business model in the construction sector is not only an internal organizational structure but also a tool for achieving sustainability, adaptability, and efficiency. It determines the logic of value creation, interaction with clients and partners, financing procurement, structure of expenditures, and approaches to risk management. Various model types-from public-private cooperation (B2G) to extended markets of corporate clients (B2B) and private customers (B2C), as well as general contracting, subcontracting, or development-based approaches-form a set of strategic options that enterprises may consider depending on their resources and market opportunities.

At the same time, the specific nature of construction business, characterized by high capital intensity, long production cycles and a significant level of regulatory influence, leads to increased sensitivity of construction enterprises to changes in the external environment. This directly affects the efficiency of business operations, the effectiveness of the chosen business model and the level of long-term economic sustainability.

In this context, the analysis of business models of construction companies makes it possible not only to systematize key operational approaches but also to highlight their advantages, limitations, and relevance to the current conditions of the industry. Therefore, the study provides a theoretical foundation and practical guidance for enhancing competitiveness and assuring long-term sustainability of enterprises.

Ключові слова: бізнес-моделі, фінансовий менеджмент, фінансова криза, конкурентне середовище, будівельна галузь, будівельне підприємство.

Key words: business models, financial management, financial crisis, competitive environment, construction industry, construction company.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будівельна галузь в Україні функціонує в умовах поєднання різноманітних чинників впливу. З одного боку — постійне перебування у нестабільному макроекономічному середовищі і, як наслідок, має краще прогнозовану середньострокову ринкову кон'юктуру, ніж довгострокову. З іншого боку — стабільна увага з боку держави в контексті замовлень, втім, в цьому сегменті вже сформувались постійні лідери, процес конкуренції з якими також вимагає зусиль та ресурсів.

З огляду на окреслені умови існування галузі, будівельним підприємствам варто чітко визначитися з тим, як вона буде діяти на конкурентному ринку: в яких підгалузях будівництва попит не покритий повністю, а в яких конкурентне середовище є агресивним і, як наслідок, вимагає більших ресурсів для здобуття та утримання позицій в сегменті.

У зазначених умовах традиційні підходи до організації будівельного бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переосмислення стратегічних орієнтирів і принципів функціонування компаній.

Відсутність універсальної та адаптивної бізнес-моделі, здатної забезпечити підприємствам конкурентоспроможність, ефективність ресурсного використання та стійкість до зовнішніх ударів. Будівельні компанії змушені маневрувати між різними ринковими типами (B2G, B2B, B2C), поєднувати генпідрядні, субпідрядні, девелоперські та інші моделі ведення діяльності, але при цьому часто діють інтуїтивно або ситуативно. Відсутність системного підходу до формування бізнес-моделі унеможливорює її оптимізацію, масштабування та інноваційний розвиток.

Актуальності набуває дослідження сучасних підходів до конструювання бізнес-моделей підприємств, їх адаптації до специфіки будівельної галузі та визначення умов, за яких бізнес-модель може стати інструментом підвищення стійкості будівельних компаній.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теми формування бізнес-моделей займалися Касич. О., Журке А., Вечірко В., Колодяжна Т., Анісімова Т., Лозовський О., С. Марченко та П. Захарченко.

О. Касич та Рафальська І. дослідили основні підходи для визначення бізнес-моделей підприємств.

А. Журке та Н. Покровська аналізували основні зовнішні чинники впливу на підприємства та адаптацію під них бізнес-процесів.

В. Вечірко досліджував, Т. Колодяжна та О. Винниченко аналізували вплив інтеграції будівельних підприємств на їх конкурентоспроможність.

Т. Анісімова досліджувала процес впровадження систем управління якістю на будівельному підприємстві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження підходів до застосування бізнес-моделей для забезпечення операційної стійкості будівельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У наукових дослідженнях бізнес-модель розглядається як концептуальна основа функціонування підприємства, що поєднує стратегічні орієнтири, організаційні рішення та механізми створення економічної цінності. На відміну від бізнес-стратегії, яка визначає напрям і спосіб досягнення конкурентних переваг, бізнес-модель фокусується на внутрішньому середовищі діяльності підприємства: яким чином формуються доходи, структуруються витрати, залучаються ресурси та забезпечується взаємодія з ключовими стейкхолдерами.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє трактувати бізнес-модель як інтегровану систему елементів, що відображає взаємозв'язок між ринком, ресурсами, процесами та фінансовими результатами підприємства. Такий підхід є особливо релевантним для будівельної галузі, де виробничі процеси мають проєктний характер, а тривалість життєвого циклу продукту поєднує етапи інвестування, будівництва, реалізації та експлуатації.

Традиційно для будь-якого підприємства на його діяльність впливають зовнішні і внутрішні чинники. Серед зовнішніх — макроекономіка, настрої споживачів,

конкуренти тощо, серед внутрішніх — кадрова, інвестиційна політика керівництва, загальна структура підприємства, його розмір тощо.

У таких умовах важливо не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, вибудовуючи власний вектор розвитку. Саме тут постає питання бізнес-моделі та бізнес-стратегії будь-якої організації. Якщо модель окреслює загальний спосіб функціонування підприємства — хто є його клієнтами, яким чином створюється та доставляється цінність, — то стратегія визначає, як саме підприємство буде рухатися у вибраному напрямку, які ресурси залучатиме, на які ринкові можливості спиратиметься та яким чином забезпечуватиме конкурентоспроможність.

О. Касич та І. Рафальська пропонують для аналізу такі підходи для визначення бізнес-моделей підприємств:

1. Підхід Бостонської консалтингової групи

Одним із поширених підходів до опису бізнес-моделі є концепція, запропонована Бостонською консалтинговою групою (БКГ), згідно визначенню якої бізнес-модель складається з двох базових компонентів: ціннісної пропозиції та операційної моделі. Ціннісна пропозиція визначає яку саме користь отримує споживач, які потреби задовольняються та на який ринковий сегмент орієнтується підприємство. У ситуації з будівельними компаніями це може проявлятися у спеціалізації на певному типі об'єктів, швидкості реалізації проєктів або комплексності наданих послуг.

Операційна модель відображає внутрішню логіку створення цінності та охоплює модель доходів, структуру витрат, ланцюжок створення цінності та архітектуру бізнес-системи. У будівництві, як і у багатьох інших галузях, операційна модель має чи не найголовніше значення, оскільки визначає ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, тобто здатності підприємства стабільно підтримувати необхідні показники оборотного капіталу для стабільності діяльності підприємства. Перевагою підходу БКГ є чітке розмежування стратегічного та операційного рівнів управління, що дозволяє узгоджувати довгострокові цілі з поточною діяльністю підприємства.

2. Гарвардський підхід до визначення бізнес-моделі

Гарвардська школа менеджменту пропонує підхід, у якому ключовим елементом бізнес-моделі виступає ціннісна пропозиція клієнту (Customer Value Proposition, CVP). Головним чином тут визначається здатність підприємства виявляти потреби клієнта та запропонувати продукт або послугу, що створює для нього цінність, яку можна виміряти. В контексті будівельної галузі тут можна визначити оптимальне співвідношення ціни та якості, гнучкість проєктних рішень або мінімізацію експлуатаційних витрат об'єкта.

Другим ключовим елементом є модель прибутку, яка охоплює джерела доходів, структуру витрат, рівень прибутковості та швидкість обіговості капіталу. Для будівельних підприємств ця складова має особливе значення з огляду на значну ємність капіталу та тривалі інвестиційні процеси. Доповнюють модель ключові ресурси та ключові процеси, які забезпечують стабільну реалізацію проєктів і відтворюваність результатів. Гарвардський підхід дозволяє розглядати бізнес-модель як інстру-

мент забезпечення фінансової стійкості та, як наслідок, довіри з боку замовників і інвесторів.

3. Підхід консалтингового центру IBM

Модель IBM вирізняється комплексністю та орієнтацією на трансформаційні процеси. У її межах бізнес-модель розглядається як динамічний інструмент розвитку підприємства, що враховує не лише поточну структуру діяльності, а й потенціал масштабування, диверсифікації та впровадження інновацій. Особливий акцент робиться на управлінні знаннями, цифровізації процесів і використанні сучасних інформаційних технологій.

Для будівельних підприємств підхід IBM є актуальним у контексті впровадження BIM-технологій, цифрового контролю виконання робіт, автоматизації управління процесами та ризиками. Така бізнес-модель сприяє підвищенню прозорості діяльності, скороченню фінансових витрат і підкресленню основних переваг підприємства на фоні конкурентів [1].

Будівельна галузь при цьому є однією з найбільш чутливих до зовнішнього середовища. Будівництво є індикатором розвитку регіону чи макроекономічної системи. Також будівельна галузь і нерухомість загалом можуть бути як предметом глобальних економічних криз (іпотечна криза 2008-го року), так і можуть стимулюватися завдяки загальнодержавним цільовим програмам ("Велике будівництво", 2020-дотепер). Тож від правильно обраної бізнес-стратегії залежить майбутній розвиток як і окремо взятої компанії, так і галузі загалом.

Згадані макроекономічні кризи є загальним підсумком впливу багатьох факторів нижчих макро— та мікроекономічних чинників, які виникають внаслідок фінансових дисбалансів на більш локальних рівнях на таких, як держави, регіону тощо.

Розглянемо декілька зовнішніх чинників впливу на будівельну галузь на прикладі дослідження Журке А. та Покровської Н.:

1. Зростання імпорту

Активізація імпорتنих потоків будівельних матеріалів посилює конкуренцію між українськими та іноземними виробниками. Зокрема, обмеження роботи вітчизняних заводів цементу сприяють збільшенню частки імпортного цементу, що прямо знижує позиції українських підприємств.

Автор зазначає основними шляхами подолання цієї кризи державне стимулювання локального виробництва, насамперед у вигляді субсидій чи податкових пільг, що дозволяє зменшити залежність ринку від зовнішніх постачальників і підвищити конкурентоспроможність української продукції. Втім, у цьому випадку ми вбачаємо найбільш ринковими методами — податкові пільги та пільгове кредитування підприємств, оскільки державне стимулювання субсидіями може призводити до "штучних", неприродних показників зростання виробництва та діяльності підприємства.

2. Проблеми виробництва

На виробництво будівельних матеріалів впливають перебої в енергетиці, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження виробничих потужностей через воєнні дії. Це призводить до скорочення обсягів випуску цементу, бетону, металоконструкцій тощо.

Для мінімізації наслідків необхідним є розвиток внутрішньої логістики, диверсифікація постачання сировини та модернізація виробничої бази.

3. Дефіцит фінансування

Будівельна галузь є капіталомісткою, тому обмеження інвестицій, особливо державних, безпосередньо скорочує обсяги будівництва. Зменшення фінансування інфраструктурних проєктів знижує сукупний попит на послуги генпідрядників та постачальників матеріалів.

Автори вважають, що рішенням може стати залучення альтернативних фінансових джерел — приватних інвесторів, міжнародних донорів, програм відновлення та кредитних гарантій. Також, як одне з потенційних рішень, може бути диверсифікація діяльності підприємства — як всередині будівельної галузі, так і в інших, непрофільних галузях для підприємства для підтримки вражених галузей на умовах перехресного фінансування.

4. Брак кваліфікованих кадрів

Через мобілізацію та еміграцію ринок праці зазнав істотного відтоку спеціалістів, особливо інженерно-технічного персоналу та робітників. Втрата понад 100 тис. працівників суттєво зменшує кадровий потенціал галузі.

Серед можливих заходів — програми перепідготовки, професійне навчання на виробництві, створення умов для повернення або утримання кадрів. Також останнім часом набуває поширення практика залучення емігрантів, втім, станом на 2025 рік, ця практика в основному поширюється на робочі спеціальності.

5. Логістичні проблеми

Через блокування транспортних шляхів, зростання вартості пального та руйнування інфраструктури ускладнюється доставка цементу, металу, деревини та інших матеріалів. Це провокує дефіцит на будівельних майданчиках і підвищує собівартість проєктів.

Подолання цього фактору здійснюється через перехід на локальні матеріали, розвиток альтернативних маршрутів або будівництво складів ближче до місць споживання.

Окрім географічних факторів, підприємства можуть приймати рішення про перехід від аутсорсингу перевезень до створення власних транспортних парків для максимального забезпечення своєї діяльності від впливу зовнішніх чинників в умовах криз.

6. Ризики безпеки

Будівельні майданчики часто розташовані в зонах ризику, де можливі обстріли або руйнування об'єктів. Безпека впливає не лише на темпи робіт, а й на рішення інвесторів щодо доцільності запуску нових проєктів.

Розв'язання передбачає перенесення виробництва у безпечніші регіони, підсилення захисної інфраструктури, впровадження стандартів безпеки.

7. Використання нових технологій

Сучасні технології, такі як 3D-друк бетоном, енергозберігаючі матеріали чи модульне будівництво, створюють умови для підвищення ефективності. Водночас їх упровадження потребує значних інвестицій.

Подолати технологічний розрив можна шляхом державного та приватного інвестування, технологічного трансферу та розвитку інноваційних центрів.

8. Фокус на оборонному будівництві

Частина ресурсів спрямовується на будівництво укріплень, ремонт критичних об'єктів, шляхи забезпечення обороноздатності. Це спричиняє перерозподіл ресурсів на користь оборонних програм.

Адаптація — розвиток підприємств, які спеціалізуються на оборонному будівництві, або інтеграція таких робіт в портфель послуг компанії.

Втім, варто розуміти, що оборонні програми зменшуватимуться по мірі охолодження геополітичного середовища. І хоч терміни закінчення військових дій спрогнозувати важко, варто диверсифікувати свою діяльність.

9. Державна підтримка

Держава встановлює норми та правила, від яких залежить швидкість реалізації проєктів, сертифікація матеріалів і регулювання ринку. Оновлення нормативної бази може як ускладнювати, так і спрощувати діяльність підприємств.

Автори вважають, що модернізація нормативної бази, цифровізація дозвільних процедур, зниження бюрократичних бар'єрів сприятимуть покращенню інвестиційних умов у галузі

Вона одночасно залежить від макроекономічних коливань, вартості капіталу, регуляторної політики держави, циклів ділової активності, купівельної спроможності населення та інвестиційної поведінки бізнесу. Кожен із цих факторів може суттєво змінювати обсяг робіт на ринку, вартість ресурсів та профіль попиту.

Не менш вагомими є внутрішні чинники, які визначають, наскільки будівельна компанія здатна адаптуватися. Такими чинниками є структура управління, досвід і кваліфікація персоналу, наявність технічної бази, технологічний рівень, фінансова стійкість і доступ до капіталу [2].

Поєднання цих факторів формує поведінкову модель підприємства, тобто спосіб, яким компанія реагує на зовнішні сигнали та перетворює їх на можливості або ризики. У контексті будівельної галузі такою поведінковою моделлю стає вибір формату діяльності — B2G, B2B, B2C, або операційної моделі у будівельному процесі — генпідрядника, субпідрядника чи девелопера. Кожна з них задає власні логіку роботи, вимоги до ресурсів та стратегічну архітектуру.

Таким чином, бізнес-модель у будівництві — це інструмент виживання й одночасно розвитку, що дозволяє компанії зайняти місце в системі ринку, взаємодіяти з іншими його учасниками та забезпечувати життєвий цикл власної діяльності в умовах постійних змін.

З огляду на складність зовнішнього середовища та внутрішню структуру підприємства, будівельні організації формують власні моделі діяльності, що визначають їхню ринкову поведінку. Такі моделі виступають стратегічними векторами, що задають спосіб взаємодії з замовником, розподіл відповідальності, рівень ризику та можливості для розвитку. На основі досліджень Вечірко В.В. ми можемо виокремити три основні напрямки ринкової орієнтації у будівельній галузі — B2G, B2B і B2C, а також три операційні моделі: генпідрядна, субпідрядна та інвестиційно-девелоперська.

— B2G-модель: виконання державних замовлень

B2G-модель (business-to-government) охоплює роботу будівельних компаній із державними структурами — міністерствами, місцевою владою, державними підприємствами. Така форма діяльності відзначається високим рівнем формалізації, жорсткими вимогами та залежністю від бюджетних циклів.

Особливостями цієї моделі є: тендерність процедур, що передбачає відкриту конкуренцію та мінімізацію

корупційних ризиків; стабільність фінансування за умов виконання нормативних вимог; високий ступінь контролю за строками та якістю робіт; низька маржинальність, але значні об'єми виконання робіт у проєктах.

Такі компанії зазвичай мають розвинений адміністративний апарат, здатний працювати з великими пакетами документації, та розвинуту матеріально-технічну базу, що дозволяє гарантувати виконання великих інфраструктурних контрактів.

Ця модель актуальна в Україні, особливо в контексті будівництва та ремонту автомобільних шляхів, державних програм таких, як "Велике будівництво" та ліквідації наслідків російських атак в умовах повномасштабної війни з 2022 року. В умовах, коли приватний сектор прагне до мінімізації ризиків та, як наслідок, не розвиває свою діяльність так, як розвивав у мирні часи, державний сектор характеризується відносно стабільними обсягами замовлень та передбачуваністю фінансових транзакцій.

— B2B-модель: взаємодія між бізнес-структурами

У сегменті B2B будівельні компанії працюють з корпоративними замовниками — промисловими підприємствами, торговельними мережами, логістичними операторами, комерційними девелоперами. Ця модель більш гнучка у порівнянні з B2G, але потребує високого рівня компетентності та адаптивності.

B2B-модель характеризується такими рисами, як складні та індивідуальні технічні рішення, адаптовані під специфіку бізнесу клієнта; довгострокові партнерства, що з часом формують стабільний портфель замовлень. Це пов'язано з індивідуальним стилем кожного бізнес-партнера, через що будівельна компанія має задовольнити критерії бренду замовника на кожному об'єкті.

Компанії, що працюють у B2B, приділяють значну увагу проєктному менеджменту, технологіям (зокрема BIM-моделюванню), інжинірингу та постійній оптимізації витрат. Саме ця модель найчастіше стає основою для зростання середніх і великих будівельних організацій.

Такі компанії характеризуються орієнтацією на співробітництво з великими комерційними замовниками, які стабільно розширюють чи оновлюють свої активи в нерухомості — наприклад, замовниками часто бувають торговельні мережі. Також B2B-модель може використовуватися і всередині будівельної галузі: наприклад, між девелоперами та постачальниками будівельних матеріалів.

— B2C-модель: робота з кінцевим споживачем

B2C-сегмент у будівництві найчастіше асоціюється з житловою нерухомістю: будівництвом багатоквартирних житлових комплексів, котеджних містечок, реконструкцією або ремонтом приватних будинків чи квартир. Особливість цієї моделі полягає в тому, що поведінка кінцевого споживача значною мірою залежить від емоційних та психологічних факторів.

B2C-модель характерна високими вимогами довіри до компанії, постійними контактами із цільовою аудиторією та сильною чутливістю до економічного стану в країні.

Ця модель найбільш конкурентна та потребує збалансованого поєднання фінансової стійкості, маркетингової активності та якісного управління продажами [3].

Операційні бізнес-моделі компаній

Окрім орієнтації на тип споживача, будівельні підприємства вибудовують власну операційну модель,

що визначає рівень їхньої відповідальності за проєкт та ступінь інтегрованості у виробничий процес.

— Генпідрядна модель

Генпідрядник бере на себе повну відповідальність за реалізацію проєкту та координує роботу всіх залучених учасників — від субпідрядників до постачальників матеріалів. Для замовника це означає наявність єдиної точки відповідальності, що спрощує контроль та зменшує ризики.

Такі компанії потребують значних адміністративних, фінансових і технічних ресурсів, але й отримують найбільшу частку вартості проєкту.

— Субпідрядна модель

Субпідрядні організації спеціалізуються на вузькому виді робіт — бетонних, сантехнічних, оздоблювальних, електромонтажних тощо. Вони формують технологічну архітектуру будівельного процесу — це зумовлено конкретизацією напрямку кожного субпідрядника.

Кожен субпідрядник концентрується на конкретному напрямку своєї діяльності, і ці рівні організацій характеризуються високим рівнем конкуренції. Внаслідок цього субпідрядні організації зазвичай дуже залежні від своїх замовників — підрядників, і загалом мають дуже обмежений вплив на загальний результат проєктів. Субпідрядну модель найчастіше використовують малі та середні підприємства.

— Інвестиційно-девелоперська модель

Це найбільш комплексна та стратегічно складна модель, у якій підприємство не лише будуватиме, а й бере на себе економічну, юридичну та управлінську відповідальність за весь цикл створення об'єкта нерухомості. На відміну від підрядних та субпідрядних організацій, цій моделі притаманна більша автономність відносно контрагентів і, водночас, більшою відповідальністю перед кінцевими споживачами.

Модель девелопера передбачає широкий спектр організаційних процесів, такі як пошук земельних ділянок для будівництва, передбачення дизайнерських та фінансових аспектів проєкту, співпраця з кредиторами та інвесторами організація будівельного процесу, маркетинг, продаж та післяпродажний сервіс.

Ця модель поєднує високий рівень ризику з найвищим потенціалом прибутковості, оскільки саме девелопер отримує додану вартість від повного життєвого циклу нерухомості.[4]

Конкуренція на цільових ринках та необхідність задоволення потреб клієнтів вимагають від підприємства впроваджувати перелік заходів для підтримки власної конкурентоздатності. Такими інструментами можуть бути контроль якості, диверсифікація портфелю, стабілізація операційної діяльності та системний розвиток маркетингу та бренду. Це дозволяє компанії знаходити та залучати нових клієнтів, задовольняти їх потреби по кількісним і якісним показникам, а також більш чітко розподіляти ресурси для підтримки власної діяльності.

— Впровадження системи управління якістю (ISO 9001; TQM)

Для цього необхідно розробити та впровадити процесно-орієнтовану систему управління якістю згідно з вимогами ISO 9001:2015, інтегрувати елементи TQM у важливі операційні процедури (контроль постачання, контроль виконання робіт, внутрішній аудит).

Згідно з дослідженням Анісімової ТМ, формалізована СУЯ забезпечує підвищення прозорості виробничих процесів, зменшення кількості дефектів та рекламцій, а також підвищує конкурентоспроможність при участі в тендерах та публічних закупівлях. Практична реалізація стандарту потребує документування процесів, визначення критеріїв якості та регулярного внутрішнього аудиту.

Серед результатів запровадження системи управління якістю автор визначає: стабілізацію операційної діяльності, зниження непередбачуваних витрат, підвищення ймовірності перемоги в конкурсах, кращу взаємодію з постачальниками та замовниками.[5]

— Формування диверсифікованого портфеля проєктів (різні горизонти та рівні ризику)

Варто структурувати портфель замовлень за трьома кластерами: короткострокові (оперативні роботи, ремонти), середньострокові (комерційні та інфраструктурні контракти середнього масштабу) і довгострокові (великі державні або девелоперські проєкти). Для кожного кластеру розробити окремі фінансові й кадрові резерви та сценарії управління ризиками.

Дослідження Лозовського О.М. з управління ризиками і формування інвестиційних портфелів вказують на те, що диверсифікація портфеля зменшує загальну волатильність грошових потоків і підвищує стійкість компанії в умовах циклічності ринку. Дослідження з українського сектору будівництва підкреслюють важливість поєднання проєктів з різною тривалістю для забезпечення ліквідності та збереження виробничого потенціалу під час спадів.

Це сприятиме рівномірному розподіленню грошових потоків, а також сприятиме можливості швидкої реакції на локальні шоки, зменшення ризику повної зупинки діяльності.[6]

— Системний розвиток маркетингу та бренду компанії (B2B/B2C позиціонування)

Розробити маркетингову стратегію, що включає брендування (корпоративний стиль, кейси, відгуки), сегментований підхід до клієнтів (B2B vs B2C), цифрову присутність (сайт, портфоліо, CRM) та комплекс післяпродажного обслуговування. Для B2B — акцент на професійних доказах компетенцій і сертифікатах; для B2C — на довірі, гарантіях та демонстрації якості.

Дослідження Марченко С. М., Захарченко П. В. з промислового маркетингу в будівництві та маркетингових аспектів організації будівельних проєктів показують, що системний маркетинг підвищує довіру замовників, покращує позиціонування на конкурентному ринку і сприяє реалізації проєктів із вищою маржею. Освітні та наукові матеріали рекомендують інтегрувати маркетингові підходи у планування проєктів та управління ланцюжком створення цінності.

У підсумку це сприятиме підвищенню впізнаваності, кращому доступу до платоспроможних замовлень, зростанню повторних продажів і рекомендацій.[7]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах ринкового середовища вибір оптимальної бізнес-моделі відіграє чи не найголовнішу роль у становленні та розвитку підприємства. Оптимально підібрана модель допомагає підприємствам стабільно працю-

вати на ринку, набуваючи ресурси для майбутніх інвестицій та підтримки діяльності.

Підприємства можуть змінювати свої бізнес-моделі, виходячи з актуальних зовнішніх і внутрішніх умов: воно може переходити із моделі субпідрядника до генпідрядника, коли має відповідні ресурси, і навпаки — використовувати субпідрядну модель при неможливості використовувати альтернативні сценарії роботи.

На українському будівельному ринку у кожній з підгалузей вже сформувались свої лідери, які різним чином задають тон роботи своїм субпідрядникам.

Новим підприємствам, щоб закріпитися на конкретних позиціях, необхідно враховувати актуальні кон'юктурні реалії і враховувати свої потенціал та вразливі точки на початку виконання своїх наступальних стратегій.

Література:

1. Касич А., Рафальська І. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. № 37. С. 86—92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>

2. Журке А., Н. Покровська. Адаптація бізнес-процесів підприємств будівельної галузі в умовах зростаючих оборонних потреб держави. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Міжнар. наук.-пр. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 112—113. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329457>

3. Вечірко В. Дослідження особливостей підприємницької діяльності в умовах однорангової економіки: магістерська робота. Суми, 2023. 57 с.

4. Колодяжна Т., Винниченко О. Інтеграція будівельних підприємств як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. Інфраструктура ринку. 2023. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-16>

5. Анісімова Т. Розробка та впровадження систем управління якістю на підприємстві: магістерська робота. Харків, 2024. 81 с.

6. Лозовський О. Управління формуванням інвестиційного портфеля ключової складової конкурентоспроможності підприємства. Наукова практика: сучасні та класичні методи досліджень. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.021>

7. Марченко С., Захарченко П. Промисловий маркетинг у будівництві. Київ: КНУБА, 2023. 215—224 с.

References:

1. Kasych, A.O. and Rafalska, I.V. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi, vol. 37, pp. 86-92, available at: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf> (Accessed 01 Jan 2025).

2. Zhurke, A. (2025), "Adaptation of business processes of construction industry enterprises in the context of growing defense needs of the state", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: Mizhnar. nauk.-pr. konf., [Business, innovations, management: problems and prospects: International scientific-practical conference], April 24, Kyiv, Ukraine, pp. 112—113, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329457>

proc.kpi.ua/article/view/329457 (Accessed 01 Jan 2025).

3. Vechirko, V. (2023), "Research on the peculiarities of entrepreneurial activity in the context of a peer-to-peer economy", Master's thesis, Sumy, Ukraine.

4. Kolodyazhna, T. and Vynnychenko, O. (2023), "Integration of construction enterprises as a factor in increasing their competitiveness", Infrastruktura rynku, Vol. 72. <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-16>

5. Anisimova, T. (2024), "Development and implementation of quality management systems at the enterprise", Master's thesis, Kharkiv, Ukraine.

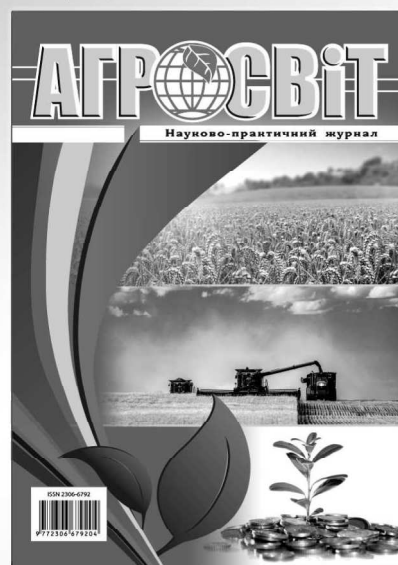
6. Lozovsky, O. (2023), "Management of the formation of the investment portfolio of the key component of the enterprise's competitiveness", Naukova praktyka: suchasni ta klasychni metody doslidzhen' [Scientific practice: modern and classical research methods], Boston, USA. <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.021>

7. Marchenko, S. M. and Zakharchenko, P. V. (2023), Promyslovyj marketynh u budivnytstvi [Industrial marketing in construction: a textbook], KNUBA, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.*

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292