

CAPITAL
BUILD

КАП БУДІВНИЦТВО

КОМЕНТАРІ • АНОНСИ • ПРЕЗЕНТАЦІЇ

ОГЛЯД БУДІВЕЛЬНОГО ТА СУМІЖНИХ РИНКІВ ФАХІВЦЯМИ

Machineryline
Linemedia

Autoline

Agriline

Machineryline

Провідний маркетплейс з купівлі та продажу будівельної техніки, навантажувачів, промислового обладнання та запчастин в Україні



MACHINERYLINE.UA

Знайдіть за пару кліків — тисячі перевірених продавців на одній платформі

 machineryline.ua

Для продавців:

- особиста сторінка
- персональний менеджер
- локальні продажі

Для покупців:

- вигідні пропозиції
- перевірени продавці
- спеціалізованість portalу

24

роки на ринку

35 000+

активних оголошень

180 000+

користувачів / місяць

600+

компаній-клієнтів

ua@linemedia.com

(044) 333 90 35 | (044) 575 15 15 | (095) 201 19 67

opet

СПЕЦ ОЛИВИ для СПЕЦ ТЕХНІКИ



mine **opetly**



opet
дистриб'ютори

opet

ТОВ «Фукс Мاستила Україна»

офіційний імпортер мастильних
матеріалів Opet в Україні

opet.ua [f/Opet.Lubricants](https://www.facebook.com/Opet.Lubricants)

+380-67-105-08-10

Maksym.Romashyn@fuchs.com



KARAT
ЛІФТКОМПЛЕКТ

НАДІЙНІСТЬ ТА БЕЗПЕКА

Український національний виробник ліфтів

КУПУЙТЕ УКРАЇНСЬКЕ!

Отримайте компенсацію 15%

1 500

ліфтів за рік

50

моделей ліфтів

від **10** днів

термін
виготовлення

до **3** днів

поставка
запасних частин

Завод виготовляє:

- Пасажирські та вантажопасажирські ліфти: 225кг, 320кг, 400кг, 450кг, 630кг, 800кг, 1000кг, 1275кг
- Маловантажні ліфти: 100кг, 150кг
- Лікарняні ліфти: 630кг, 1275кг
- Комплекти модернізації для старого парку ліфтів
- Станції керування та комплекти автоматики для всіх типів ліфтів

Всі ліфти комплектуються пристроєм автоматичної аварійної евакуації при зникненні електроенергії



Адреса

07301, м. Вишгород,
Київська обл., Україна

Контакти

Тел./факс: (044) 579-23-36
e-mail: karatlift@ukr.net

Відділ продаж та збуту:

(044) 585-25-90;
(045) 96-22-457

www.karatlift.com.ua



ВИРОБНИК І ПОСТАЧАЛЬНИК

НЕРУДНИХ БУДМАТЕРІАЛІВ

Продукція компанії -
ключовий елемент у
дорожньому будівництві
та виробництві бетону

МИ ПРОПОНУЄМО

широкий асортимент
сертифікованих будматеріалів

ПІСОК

Пісок щільний, природний,
митий, збагачений

📍 Клесівський кар'єр
нерудних копалин «Технобуд»

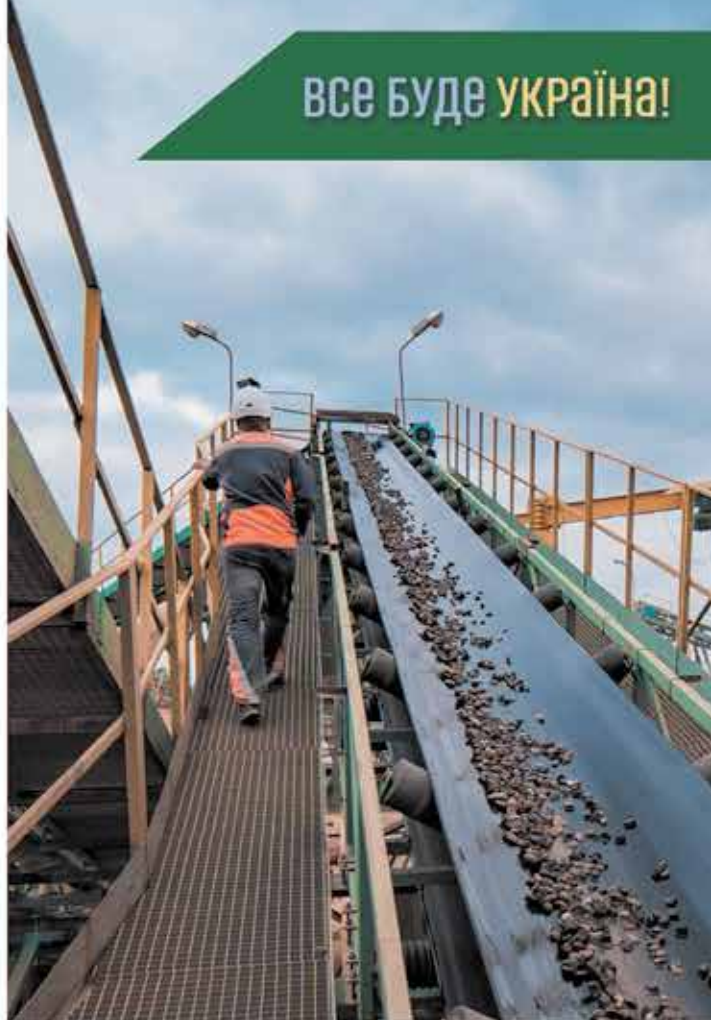
ГРАНІТНИЙ ЩЕБІНЬ КУБОВИДНИЙ, ЩПС, ВІДСІВ

📍 Клесівський кар'єр
нерудних копалин «Технобуд»,
Кошівський гранітний кар'єр

ГРАВІЙ ПРИРОДНИЙ, ГРАВІЙНИЙ ЩЕБІНЬ, ПГС, ПІСОК

📍 Майдан-Іспаський кар'єр
піщано-гравійної суміші

Все буде **Україна!**



ПРО НАС

«Технобуд Груп» - найбільший
виробник щебеневої продукції
в Україні з 25 - річним досвідом
на ринку

- Враховуємо індивідуальні
запити кожного клієнта
- Здійснюємо оперативну
доставку залізницею чи
вантажним автотранспортом

АВТОКРАНИ
LIUGONG
СВІТОВА ЯКІСТЬ
ВІД ОФІЦІЙНОГО ЕКСКЛЮЗИВНОГО
ПРЕДСТАВНИКА В УКРАЇНІ



www.liugong.ua



067 691 79 49
067 404 45 35
067 463 60 49

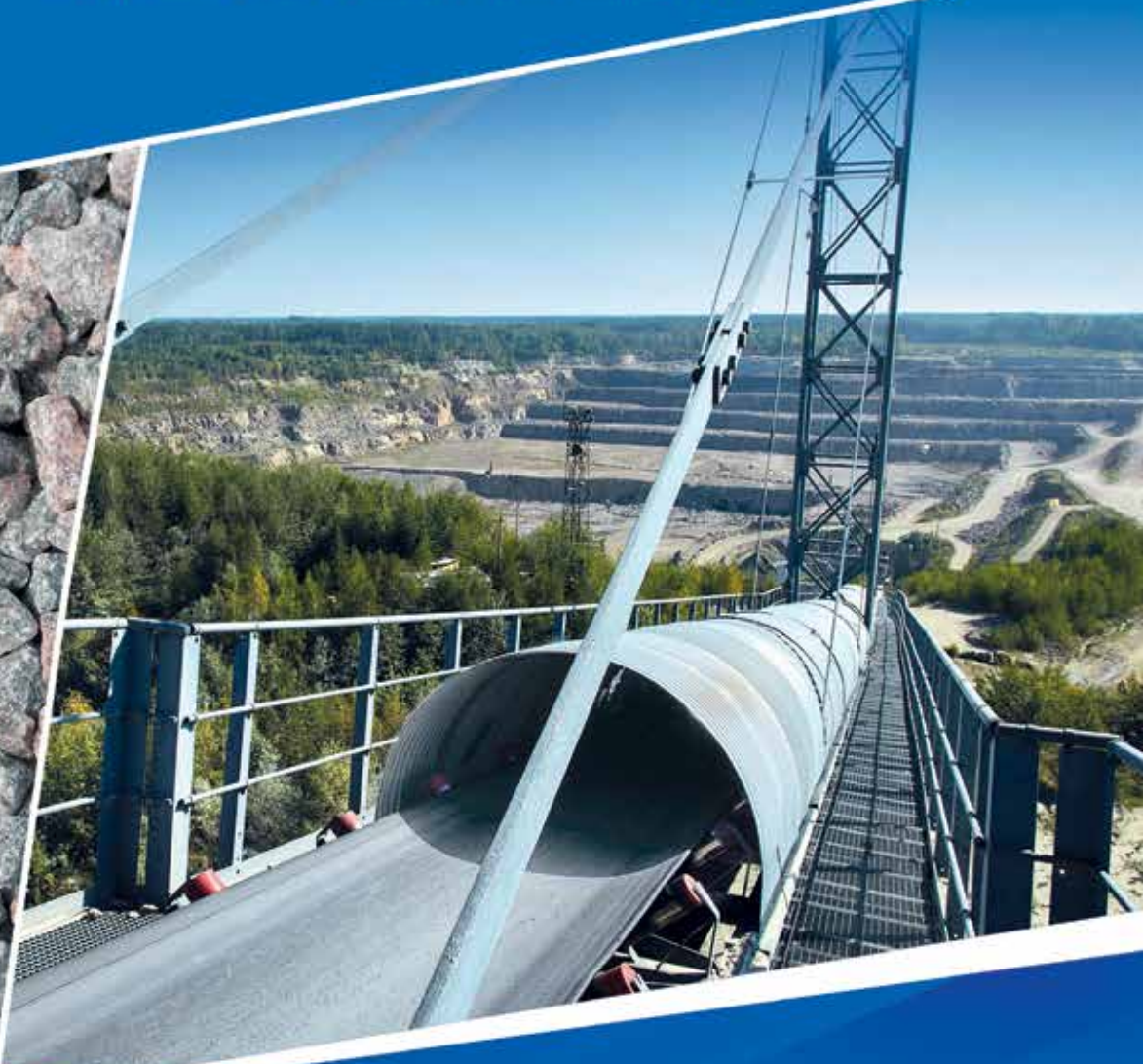
067 625 73 17
067 404 45 30
067 821 20 20



www.basalt-ag.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ВИРІВСЬКИЙ КАР’ЄР”

34551, Сарненський р-н, с. Гранітне, вул. Заводська, 15
Телефон +380 362 670 400, +380 67 411 01 27, +380 67 364 21 04



ТОВ «Вирівський кар’єр» (група компаній Basalt AG) пропонує широкий асортимент сертифікованої продукції згідно українських та європейських стандартів

■ ГРАНІТНИЙ ЩЕБІНЬ		■ ГРАНІТНИЙ ВІДСІВ		■ ЩПС	
2-4 мм	10-20 мм	0-2 мм		0-10 мм	
5-10 мм	20-40 мм	0-5 мм		0-31,5 мм	
5-20 мм	31,5-50 мм			0-40 мм	
8-11 мм	31,5-63 мм			0-70 мм	
8-16 мм	40-70 мм				

Крім того, підприємство має можливість виробляти щебінь за бажанням замовника.

Німецька якість в Україні!

АНАЛІЗ РИНКУ

Двадцять років,
які змінили світове будівельне машинобудування

ТЕХНІКА & ТЕХНОЛОГІЇ

Найважливіша машина
сучасного будівництва — не найбільша

РЕКЛАМА

Rates для України
Універсальні технології виробництва об'ємних залізобетонних
конструкцій для енергетичної, промислової
та захисної інфраструктури

АНАЛІЗ РИНКУ

Економіка вибору
Як виробничі сегменти конкурують за зовнішню стіну будівлі

СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ

Як створюється вартість будівельного бізнесу
Уроки міжнародної корпоративної консолідації та відкрита
галузева ініціатива Build Before Buy

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ

Економіка доступу:
чому професійна оренда змінює будівельну галузь

ФІНАНСИ

Капітал як будівельний матеріал
Чому конкурентоспроможність сучасної
будівельної компанії дедалі частіше формується
поза межами будівельного майданчика

БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Межі ефекту масштабу

MARKET ANALYSIS

Twenty years,
how the light industry has changed

EQUIPMENT & TECHNOLOGIES

The most important machine
in modern construction is not the largest.

ADVERTISING

Ratec for Ukraine
Versatile technologies for producing volumetric reinforced
concrete structures for energy, industrial,
and protective infrastructure.

MARKET ANALYSIS

The Economics of Choice
How manufacturing segments compete for a building's exterior wall

BUSINESS STRATEGY

How Construction Business Value Is Created
Lessons from International Corporate Consolidation and the Open
Industry Initiative "Build Before Buy"

ASSET MANAGEMENT

The Access Economy:
Why Professional Rental Is Transforming the Construction Industry

FINANCES

Capital as a Building Material
Why the competitiveness of a modern construction company
is increasingly shaped beyond the construction site

BUSINESS MODELS

Limits to economies of scale



**ЛІДЕР
РИНКУ ОРЕНДИ
БУДІВЕЛЬНОЇ
ТЕХНІКИ**

Асортимент техніки та обладнання
включає:

- Телескопічні навантажувачі
- Модульні приміщення
- Дизельні генератори
- Дизельні компресори
- Підйомники
- Малу механізацію,
інструмент

Київська область,
с. Білогородка,
вул. Богатирська, 2а.

+380 44 351 16 09
0 800 40 44 05 (безкоштовно)

www.novarent.ua



Модульні контейнери

Україна, Київська обл.,
Бучанський р-н,
с. Білогородка,
вул. Богатирська, 2а
Тел.: +38 (063) 130-03-30
www.modular.com.ua

Власне виробництво

Всеукраїнський журнал про будівельний бізнес

№3 (209) 2026

Адреса редакції:
УКРАЇНА, КИЇВ, ВУЛ. ЛУГОВА, 9

Засновник і видавець:

ТОВ «МЕДІА-УДАЧА»
тел.: +380 50 444 59 21

<http://www.kapstroy.kiev.ua>
<https://www.facebook.com/CapitalBuildUA>
e-mail: kapstroy@kapstroy.kiev.ua



Видається з 1999 року

Шеф-редактор:

ЮРІЙ КУДЛА

Над номером працював колектив авторів

Розповсюдження:

- ПЕРЕДПЛАТА В БУДЬ-ЯКОМУ ПОШТОВОМУ
ВІДДІЛЕННІ УКРАЇНИ
- ПЕРЕДПЛАТА ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ
АГЕНТСТВА
- ПЕРЕДПЛАТА ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ
- БЕЗКОШТОВНА ПЕРЕДПЛАТА
НА ЕЛЕКТРОННУ ВЕРСІЮ
- ПРОФІЛЬНІ ВИСТАВКИ

**ПЕРЕДПЛАТНИЙ ІНДЕКС
ДП «ПРЕСА»: 23966**

Наклад 7500 прим.

Періодичність: 5 номерів в рік

Юридичний супровід:

ТОВ "Юридична
компанія «АРМАДА»



Видавництво не несе відповідальності за зміст повідомлень
інформаційних агентств і може публікувати статті, не поділяючи
точку зору автора. Матеріали не рецензуються і не повертаються.
Ідеї оформлення, стиль і весь зміст є об'єктом авторського права
та охороняються законом. Передрук можливий тільки з дозволу
редакції. Рекламні матеріали надає рекламодавець. Згідно з
правилами, що діють у Видавництві, відповідальність за достовірність
оголошень несе рекламодавець. Він самостійно відповідає за зміст
наданих даних, за дотримання авторських прав і прав третіх осіб, за
наявність посилань на ліцензії і вказівок на сертифікацію продукції
та послуг у порядку, передбаченому законодавством. Видавництво
виходить із того, що рекламодавець має право і попередньо
отримав усі необхідні для публікації дозволи. Передаючи матеріали,
рекламодавець також свідчить про передачу Видавництву права на
виготовлення, тиражування та розповсюдження реклами. Претензії
щодо якості реклами, а також термінів її публікації приймаються
протягом 20 днів з моменту виходу номера у світ.

СВІДОЦТВО ПРО РЕЄСТРАЦІЮ КВ №4163 ВІД 24.04.2000

Ціна договірної

© «Капбудівництво», 2026



ГІДРАВЛІЧНІ НОЖИЦІ

Встановлюються на екскаваторах, екскаваторах-навантажувачах та міні-навантажувачах для первинного і вторинного дроблення.

   | 1,5 - 25 тонна



Відкрийте для себе все обладнання
MBCRUSHER.COM

MB[®]
THE CRUSHING EVOLUTION

ДВАДЦЯТЬ РОКІВ, ЯКІ ЗМІНИЛИ СВІТОВЕ БУДІВЕЛЬНЕ МАШИНОБУДУВАННЯ

У розвитку будь-якої галузі є періоди, справжній масштаб яких стає очевидним лише з плином часу. Для світового будівельного машинобудування таким періодом стали останні двадцять років. Саме за цей час змінилися центри економічного зростання, сформувалися нові промислові лідери, відбулася масштабна корпоративна консолідація, а технологічна конкуренція вийшла далеко за межі вдосконалення окремих моделей техніки.

Весь XXI вік переконує: найбільший вплив на світове будівельне машинобудування мають не періоди стабільного зростання, а моменти, коли вся галузь змушена переглядати власні підходи до розвитку. Саме тоді стає зрозуміло, які бізнес-моделі здатні витримувати масштабні потрясіння, а які залишаються ефективними лише за сприятливої ринкової кон'юнктури.

Першим серйозним випробуванням століття стала глобальна фінансова криза 2008–2009 років. Скорочення інвестицій у будівництво та інфраструктуру призвело до різкого падіння попиту майже в усіх ключових регіонах світу. Для більшості виробників це означало не просто зменшення обсягів продажів, а необхідність переглянути виробничі програми, оптимізувати витрати та шукати нові джерела зростання. Саме після цієї кризи багато компаній активніше почали диверсифікувати географію продажів, щоб зменшити залежність від окремих ринків.

Втім, фінансова криза ще не поставила під сумнів саму модель глобалізації — вона лише продемонструвала її циклічність. Пандемія COVID-19 стала викликом зовсім іншого масштабу. Уперше за багато десятиліть виробники зіткнулися не зі скороченням попиту, а з неможливістю забезпечити стабільність виробництва. Закриті кордони, дефіцит комплектуючих, перевантажені морські перевезення та розриви міжнародних логістичних ланцюгів показали, наскільки вразливою може бути навіть найефективніша виробнича система, якщо вона критично залежить від глобальних поставок.

Після пандемії в галузі дедалі частіше почали говорити не лише про ефективність, а й про стійкість бізнес-моделей. Великі виробники активізували локалізацію виробництва, переглянули структуру поста-

чальників, збільшили страхові запаси критично важливих компонентів і прискорили інвестиції в цифрові системи управління виробничими процесами. Якщо раніше глобалізація будувалася насамперед на мінімізації витрат, то тепер дедалі більшого значення набуває здатність швидко адаптуватися до зовнішніх ризиків.

Останні кілька років додали до цього ще один вимір. Геополітична напруженість, торгівельні обмеження, енергетична криза та масштабні державні програми підтримки стратегічних виробництв істотно змінили логіку міжнародної конкуренції. Рішення про відкриття нового заводу чи локалізацію виробництва дедалі частіше ухвалюються не лише на основі економічних розрахунків. Не меншого значення набувають політичні ризики, доступність ресурсів, надійність логістики та довгострокові перспективи розвитку конкретного регіону.

Основою цього власного редакційного дослідження стало порівняння складу п'ятдесяти найбільших світових виробників будівельної техніки у 2005 та 2025 роках за даними міжнародного рейтингу *Yellow Table*, який щороку публікує журнал *International Construction*. Водночас у центрі уваги перебуває не сам рейтинг і не зміна місць окремих компаній. Він використовується як інструмент для аналізу значно глибших процесів — трансформації географії світового машинобудування, появи нових центрів зростання, зміни корпоративної структури галузі та чинників, які визначали ці процеси.

Для дослідження обрано два часові зрізи — 2005 і 2025 роки. Перший відображає завершення етапу, коли світовий ринок майже повністю визначали виробники зі США, Японії та Західної Європи та частково корейські. Другий демонструє вже сформовану сучасну модель галузі, у якій суттєво посилилися позиції китайських компаній, відбулася масштабна хвиля злиттів і поглинань, а конкуренція дедалі більше зміщується у площину технологій, цифрових сервісів і глобальної присутності.

Чому саме двадцять років? Це достатній проміжок часу, щоб випадкові коливання ринку втратили своє значення, а довгострокові тенденції проявилися у повному масштабі. За цей час змінюються покоління машин, трансформуються бізнес-моделі виробників, відбуваються корпоративні об'єднання, формується нова географія виробництва й змінюються самі прин-

ципи конкуренції. Саме тому порівняння початку і завершення такого періоду дозволяє побачити не окремі події, а закономірності розвитку всієї галузі.

За два десятиліття світове будівельне машинобудування не пережило революції — воно пройшло через глибоку еволюцію. Одні компанії стали частиною міжнародних корпорацій, інші здійснили стрімкий ривок завдяки масштабному внутрішньому ринку та глобальній експансії, а традиційні лідери були змушені переглянути власні стратегії, щоб зберегти конкурентні переваги.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку стала екологічна трансформація галузі. Посилення вимог щодо скорочення викидів, розвиток електричних і гібридних силових установок, використання альтернативних видів палива та підвищення енергоефективності поступово змінюють вимоги до нових поколінь будівельної техніки. Практично всі провідні виробники вже реалізують власні програми зі створення електрифікованих машин, автономних систем керування та технологій, спрямованих на мінімізацію впливу на довкілля. Водночас результати дослідження переконливо свідчать, що жодна з цих тенденцій сама по собі не гарантує комерційного успіху.

У цьому дослідженні ми простежимо, як за цей час змінився склад світової еліти виробників, чому одні компанії втратили самостійність або залишили ринок, інші перетворилися на нових глобальних лідерів, а також які тенденції вже сьогодні визначають майбутній розвиток світового будівельного машинобудування.

Порівняння першої десятки світових виробників будівельної техніки

Місце	2005	2025
1	Caterpillar	Caterpillar
2	Komatsu	Komatsu
3	Terex	XCMG
4	John Deere	John Deere
5	Volvo Construction Equipment	Liebherr
6	Liebherr	Sany
7	Hitachi Construction Machinery	Volvo Construction Equipment
8	CNH Global	Hitachi Construction Machinery
9	Ingersoll Rand	JCB
10	Sandvic Mining and Construction	Sandvic Mining and Construction

Джерело: Yellow Table 2005 та Yellow Table 2025, опрацювання автора.

Порівняння демонструє одразу кілька важливих тенденцій. Насамперед впадає в око стабільність верхівки рейтингу. Caterpillar і Komatsu втримали лідерство. Серед десяти найбільших виробників залишилися також John Deere, Liebherr, Volvo Construction

Equipment, Hitachi Construction Machinery, Sandvic Mining and Construction, хоча їхні позиції за цей час змінилися. Водночас перша десятка суттєво оновилася. Її залишили Terex, CNH Global і Doosan Infracore, натомість до групи світових лідерів увійшли два китайські виробники.

ЯК ЗМІНИЛАСЯ ГЕОГРАФІЯ СВІТОВОГО БУДІВЕЛЬНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Масштабна корпоративна консолідація суттєво змінила структуру власності багатьох виробників, однак не менш важливою тенденцією останніх двох десятиліть стало поступове зміщення географії світового будівельного машинобудування. Якщо на початку XXI століття розвиток галузі визначали насамперед виробники зі США, Японії та Західної Європи, то згодом дедалі вагомішу роль почали відігравати китайські компанії. Водночас результати дослідження свідчать, що цей процес не призвів до витіснення традиційних центрів виробництва. Натомість сформувалася значно більш збалансована структура глобального ринку.

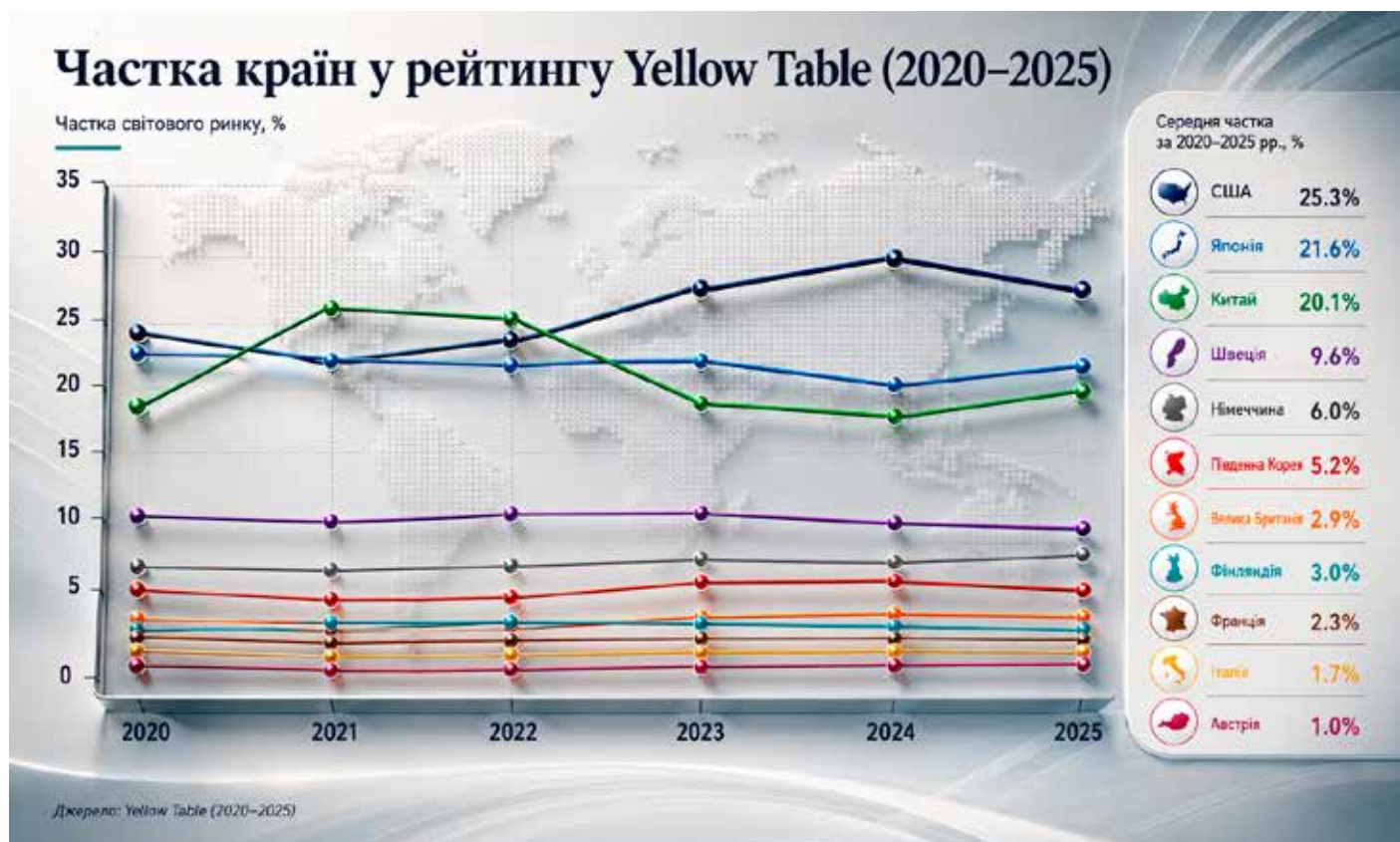
Порівняння рейтингів 2005 і 2025 років демонструє лише підсумок двадцятирічної трансформації. Натомість безперервний масив даних за 2020–2025 роки дозволяє простежити, як саме вона відбувалася. Такий часовий ряд показує, що зміна співвідношення сил між країнами була наслідком довгострокових структурних процесів, а не короточасної реакції ринку на економічні чи корпоративні події.

Найдинамічніше зростання продемонстрували китайські виробники. Пік їхньої присутності припав на 2021–2022 роки, коли сукупна частка світових продажів досягла відповідно 25,0% і 24,2%. Надалі цей показник знизився до 18,4% у 2025 році, що свідчить не про втрату позицій, а про завершення етапу вибухового зростання та поступове повернення ринку до більш збалансованої структури. Після стрімкої експансії китайських компаній світовий ринок увійшов у фазу, коли жоден виробничий центр вже не має беззаперечної переваги.

Паралельно зміцнили свої позиції американські виробники. Якщо у 2020 році їхня сукупна частка становила 24,6%, то вже у 2025 році вона зросла до 27,2%.

Особливої уваги заслуговує Японія. Протягом усього досліджуваного періоду японські виробники стабільно контролювали близько п'ятої частини світового ринку, утримуючи свою частку в межах 20–23%. Це підтверджує високу стійкість японської моделі машинобудування, заснованої на інженерній якості, технологічному розвитку та глобальній присутності.

Європейські виробники також зберегли вагомий вплив на розвиток галузі. Частка Німеччини поступово збільшилася з 6,0% до 6,8%, тоді як Швеція стабільно утримує понад 9% світового ринку. Водночас Франція, Велика Британія, Фінляндія, Італія й Австрія залишаються важливими центрами спеціалізованого машинобудування.



Найкращий результат виробників різних країн у рейтингу Yellow Table (2020–2025)

Країна	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Найкращий результат за ці роки
США	1 (Caterpillar)	1 (Caterpillar)	1 (Caterpillar)	1 (Caterpillar)	1 (Caterpillar)	1 (Caterpillar)	1 (Caterpillar)
Японія	2 (Komatsu)	2 (Komatsu)	2 (Komatsu)	2 (Komatsu)	2 (Komatsu)	2 (Komatsu)	2 (Komatsu)
Китай	4 (XCMG)	3 (XCMG)	3 (XCMG)	4 (XCMG)	4 (XCMG)	3 (XCMG)	3 (XCMG)
Німеччина	8 (Liebherr)	9 (Liebherr)	8 (Liebherr)	7 (Liebherr)	5 (Liebherr)	5 (Liebherr)	5 (Liebherr)
Швеція	6 (Volvo Construction Equipment)	7 (Volvo Construction Equipment)	6 (Volvo Construction Equipment)	6 (Volvo Construction Equipment)	7 (Volvo Construction Equipment)	7 (Volvo Construction Equipment)	6 (Volvo Construction Equipment)
Велика Британія	12 (JCB)	13 (JCB)	11 (JCB)	10 (JCB)	9 (JCB)	9 (JCB)	9 (JCB)
Південна Корея	9 (Doosan Infracore)	10 (Doosan Infracore)	14 (Doosan Bobcat)	11 (Doosan Bobcat)	10 (Doosan Bobcat)	13 (Doosan Bobcat)	9 (Doosan Infracore)
Фінляндія	16 (Metso)	12 (Metso Outotec)	12 (Metso Outotec)	13 (Metso Outotec)	13 (Metso Outotec)	14 (Metso Outotec)	12 (Metso Outotec)
Франція	23 (Manitou Group)	25 (Manitou Group)	24 (Manitou Group)	26 (Manitou Group)	24 (Manitou Group)	21 (Manitou Group)	21 (Manitou Group)
Італія	20 (CNH Industrial)	22 (CNH Industrial)	21 (CNH Industrial)	20 (CNH Industrial)	18 (CNH Industrial)	20 (CNH Industrial)	18 (CNH Industrial)

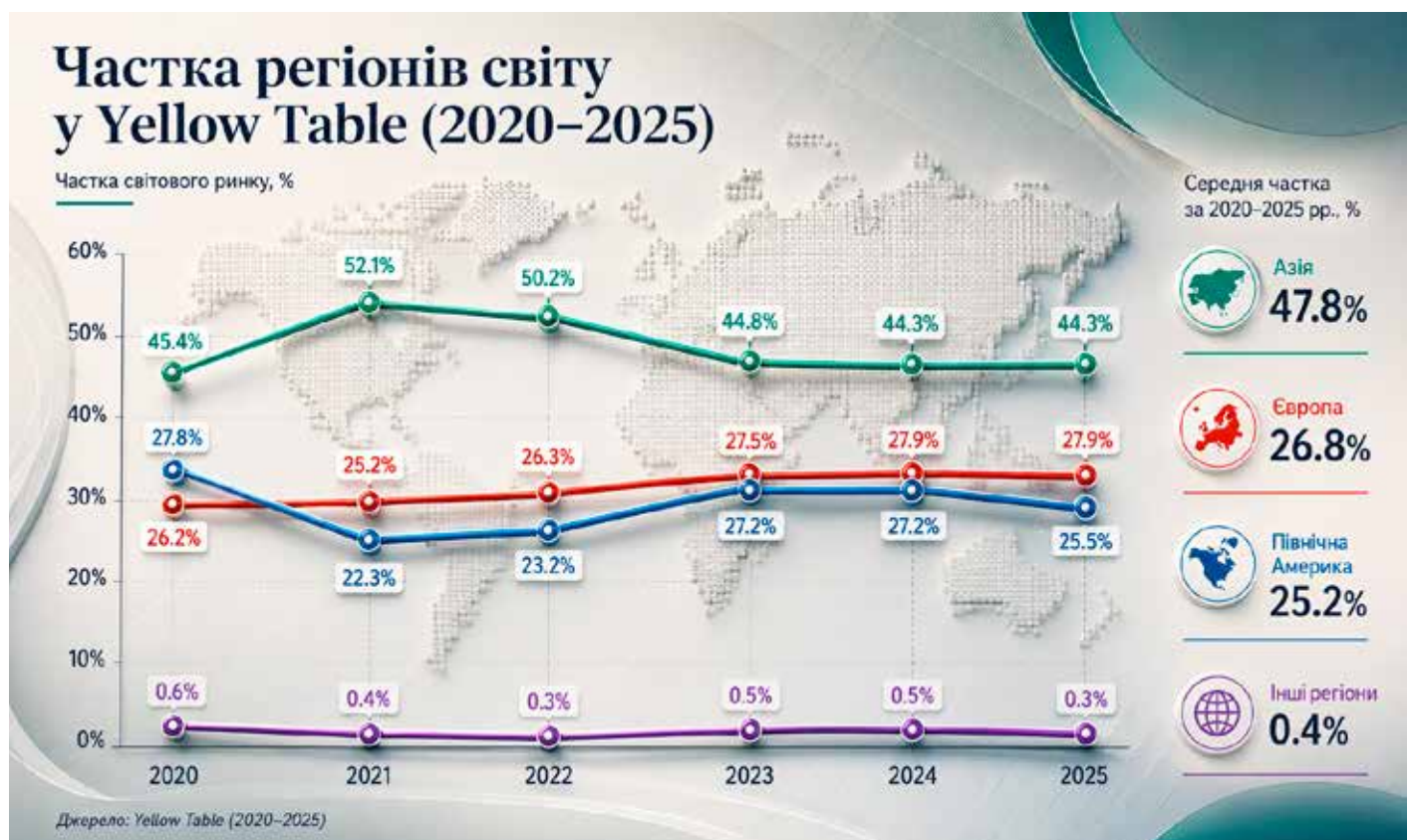
Австрія	25 (Palfinger)	26 (Palfinger)	26 (Palfinger)	25 (Palfinger)	25 (Palfinger)	22 (Palfinger)	22 (Palfinger)
Швейцарія	32 (Ammann)	35 (Ammann)	37 (Ammann)	34 (Ammann)	36 (Ammann)	35 (Ammann)	32 (Ammann)
Туреччина	50 (Hidromek)	49 (Hidromek)	—	47 (Hidromek)	44 (Hidromek)	45 (Hidromek)	44 (Hidromek)
Канада	36 (Skyjack)	36 (Skyjack)	38 (Skyjack)	38 (Skyjack)	40 (Skyjack)	39 (Skyjack)	36 (Skyjack)
ПАР	43 (Bell Equipment)	44 (Bell Equipment)	46 (Bell Equipment)	46 (Bell Equipment)	46 (Bell Equipment)	47 (Bell Equipment)	43 (Bell Equipment)
Індія	47 (BEML)	47 (BEML)	50 (BEML)	—	—	—	47 (BEML)
Австралія	49 (Boart Longyear)	—	—	—	—	—	49 (Boart Longyear)

Джерело: Yellow Table 2005 та Yellow Table 2025, опрацювання автора

Таблиця демонструє важливу закономірність: навіть країни, які мають лише одного-двох великих виробників, здатні десятиліттями утримувати високі позиції завдяки вузькій спеціалізації та технологічному лідерству.

Ще чіткіше ці зміни проявляються під час аналізу

ринку за регіонами. Якщо розглядати не окремі держави, а сукупний внесок цілих регіонів, стає очевидно, що світове будівельне машинобудування поступово відійшло від моделі, у якій домінували два або три традиційні виробничі центри, до значно більш диверсифікованої глобальної системи.



Регіональна структура підтверджує, що, попри стрімке посилення азійських виробників, Європа та Північна Америка продовжують відігравати визначальну роль у розвитку світового будівельного машинобудування. Тому говорити про перенесення центру галузі з одного регіону до іншого було б надто спрощено. Значно точніше характеризувати сучасний етап як

формування багатопольної системи, у якій одночасно співіснують кілька потужних центрів компетенцій.

Логічним підтвердженням цієї тенденції стало формування нового глобального центру сили — китайського будівельного машинобудування, яке пройшло шлях від регіонального виробника до одного з головних драйверів розвитку світового ринку.

ДИНАМІКА КІЛЬКОСТІ ВИРОБНИКІВ ЗА КРАЇНАМИ

У РЕЙТИНГУ YELLOW TABLE TOP-50 (2020–2025)

2020 2021 2022 2023 2024 2025

КРАЇНА	РЕГІОН	2020	2021	2022	2023	2024	2025	ЗМІНА 2020–2025
Китай	Азія	9	11	10	10	13	13	↑ +4
Японія	Азія	11	11	11	11	8	9	↓ -2
США	Північна Америка	6	6	6	6	6	6	● 0
Німеччина	Європа	4	4	4	4	4	4	● 0
Франція	Європа	3	3	3	3	3	3	● 0
Південна Корея	Азія	2	2	3	3	3	2	● 0
Фінляндія	Європа	2	2	2	2	2	2	● 0
Італія	Європа	2	2	2	2	2	2	● 0
Велика Британія	Європа	1	1	1	1	1	1	● 0
Швейцарія	Європа	1	1	1	1	1	1	● 0
Канада	Північна Америка	1	1	1	1	1	1	● 0
ПАР	Африка	1	1	1	1	1	1	● 0
Туреччина	Азія	1	0	0	1	1	1	● 0
Індія	Азія	1	1	1	0	0	0	↓ -1
Австралія	Океанія	1	0	0	0	0	0	↓ -1

Джерело: Yellow Table Top-50 (2020–2025)

КИТАЙСЬКИЙ ФАКТОР: ЯК СФОРМУВАВСЯ НОВИЙ ЦЕНТР СВІТОВОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Якщо попередній розділ показав, що світове будівельне машинобудування стало більш багатоплярним, то головним рушієм цієї трансформації беззаперечно був Китай. Саме розвиток китайських виробників найбільше вплинув на зміну глобального балансу сил, і найкраще це демонструє порівняння рейтингів Yellow Table за 2005 і 2025 роки.

На початку досліджуваного періоду китайські компанії вже активно працювали на внутрішньому ринку, однак їхня міжнародна присутність залишалася обмеженою. Більшість лише розпочинала експорт, не мала розвинених дилерських мереж і майже не впливала на конкурентну ситуацію за межами країни. У глобальному масштабі вони ще не розглядалися як безпосередні конкуренти провідних американських, японських або європейських виробників.

Через двадцять років ситуація змінилася докорінно. До середини 2020-х років Китай сформував власну групу глобальних виробників, які конкурують практично в усіх основних сегментах будівельної техніки — від землерийних машин і автокранів до бетонного обладнання, дорожньої техніки та гірничих машин.

Присутність китайських виробників у рейтингу

Показник	2005	2025
Компаній із Китаю у Top-50	4	13
Компаній із Китаю у Top-10	0	2
Найвище місце китайського виробника	33 (Changsha Zoomlion)	3 (XCMG)
Частка виробників у сукупному обсязі продажів Top-50	1,7%	18,4%

Джерело: Yellow Table 2005 та Yellow Table 2025, опрацювання автора.

Кількість китайських компаній у світовому Top-50

Рік	Кількість виробників	Частка у Top-50
2020	9	18 %
2021	11	22 %
2022	10	20 %
2023	10	20 %
2024	13	26 %
2025	13	26 %

Джерело: Yellow Table 2005 та Yellow Table 2020–2025, опрацювання автора.

Наведені показники відображають не лише кількісне збільшення китайської присутності. Значно важливішим стало якісне посилення позицій. Якщо у 2005 році жоден китайський виробник не входив до першої десятки світового рейтингу, то у 2025 році XCMG та Sany вже належать до найбільших виробників будівельної техніки у світі.

При цьому зміни не обмежилися кількома компаніями. Відчутно зміцнили свої позиції також Zoomlion, LiuGong, Lovol, Sunward, Shantui та низка інших виробників. Їхній одночасний розвиток свідчить, що йдеться не про окремі корпоративні історії успіху, а про формування нового виробничого кластера світового масштабу.

Водночас пояснювати цей прорив виключно розмірами внутрішнього китайського ринку було б надто спрощено. Потужний попит справді створив необхідну виробничу базу, однак сам по собі він не здатний забезпечити появу глобальних лідерів. Вирішальним чинником стала комплексна стратегія розвитку, яка поєднала масштабування виробництва, технологічні інвестиції, державну підтримку та послідовну міжнародну експансію.

Першим етапом послідовності стало швидке нарощування виробничих потужностей. Величезний внутрішній ринок дозволив китайським компаніям різко збільшити обсяги випуску техніки, оптимізувати виробничі процеси та накопичити фінансові ресурси, необхідні для подальшого розвитку.

Наступним кроком стали масштабні інвестиції у власні дослідження та розробки. Найбільші виробники створили сучасні інженерні центри, розширили міжнародну наукову співпрацю та суттєво збільшили фінансування розроблення нових моделей техніки. Саме в цей період китайські компанії поступово перейшли від конкуренції переважно за рахунок вартості до конкуренції за технологічним рівнем продукції.

Не менш важливою складовою стала міжнародна експансія. Китайські виробники активно відкривали представництва за кордоном, розширювали дилерські мережі, локалізували виробництво та формували власну сервісну інфраструктуру. Одночасно вони використовували придбання відомих міжнародних брендів як інструмент прискореного розвитку. Купівля CIFA компанією Zoomlion, Putzmeister компанією Sany, Schwing компанією XCMG, HSW Construction Machinery компанією LiuGong та низка інших угод забезпечили доступ до сучасних технологій, відомих брендів і сформованих каналів збуту на ключових світових ринках.

Водночас результати дослідження не підтверджують поширеного твердження про те, що посилення Китаю автоматично означало ослаблення інших виробників. Насправді відбулася значно масштабніша трансформація. До американського, японського, корейського та європейського центрів компетенцій додався ще один потужний учасник глобальної конкуренції. Саме це не лише змінило баланс сил на світовому ринку, а й суттєво прискорило технологічний розвиток усієї галузі. Поява нових сильних конкурентів змусила традиційних виробників переглянути власні стратегії,

прискорити інновації та посилити міжнародну присутність. Саме тому наступним логічним питанням є не те, як Китай увійшов до числа лідерів, а чому більшість традиційних світових виробників змогли зберегти свої позиції навіть у умовах настільки радикальних змін.

ЧОМУ ТРАДИЦІЙНІ ЛІДЕРИ ЗБЕРЕГЛИ СВОЇ ПОЗИЦІЇ

Попри суттєве оновлення складу світової еліти, більшість традиційних виробників не лише зберегли свої позиції серед найбільших компаній галузі, а й успішно адаптувалися до нових умов конкуренції.

Така стабільність переконливо свідчить: довгострокове лідерство у будівельному машинобудуванні визначається не короткостроковими ринковими перевагами, а здатністю компаній безперервно оновлювати власний бізнес. Але причини такої стійкості лежать значно глибше, ніж обсяги виробництва або фінансові результати окремих років. Провідні виробники десятиліттями формували глобальну інфраструктуру, яку практично неможливо відтворити за короткий час. Йдеться не лише про виробничі майданчики чи продуктові лінійки, а й про дилерські мережі, сервісні центри, логістику запасних частин, системи підготовки персоналу, фінансові програми для клієнтів і цифрові рішення, що супроводжують техніку протягом усього життєвого циклу.

Ще однією важливою перевагою традиційних виробників стала їхня глобальна виробнича модель. Практично всі компанії, що входять до світової еліти, давно працюють через мережу підприємств на кількох континентах. Вони локалізують виробництво відповідно до особливостей окремих ринків і підтримують розвинену сервісну інфраструктуру практично в усьому світі. Саме така диверсифікація дозволяє їм зберігати стійкість навіть у періоди економічних криз, торговельних конфліктів чи різких змін регіонального або галузевого попиту.

Водночас традиційні виробники не залишалися пасивними спостерігачами трансформації галузі. Багато з них активно використовували корпоративні придбання як інструмент розширення технологічних компетенцій, продуктових лінійок і присутності в нових сегментах ринку. Придбання Bucyrus компанією Caterpillar, Wirtgen Group компанією John Deere, дорожнього бізнесу Ingersoll Rand компанією Volvo Construction Equipment, а також активів Atlas Copco Road Construction Equipment компанією Fayat суттєво вплинули на структуру відповідних сегментів світового ринку.

У результаті частина брендів, які ще двадцять років тому були самостійними учасниками ринку, сьогодні працює у складі більших міжнародних корпорацій або повністю інтегрована в нові бізнес-структури. Це не свідчить про їхню поразку. Навпаки, саме інженерні розробки, виробничий досвід і ринкові позиції цих компаній найчастіше ставали головною причиною їхнього придбання. Таким чином, корпоративна консолідація стала однією з визначальних тенденцій розвитку світового будівельного машинобудування.

2025	2024	Рух змін	Компанія		Продажі будтехніки (млн \$)	Загальна частка	Екскаватори- навантажувачі	Міні та міди екскаватори (0-13 т)	Навантажувачі компактні, з бортовим поворотом	Самохідні підйомники	Телескопічні навантажувачі
1	1	-	Caterpillar	US	37,494	15,20%	✓	✓	✓		✓
2	2	-	Komatsu*	JP	27,12	11,00%	✓	✓	✓		✓
3	4	▲+1	XCMG	CN	14,207	5,80%	✓	✓	✓	✓	✓
4	3	▲-1	John Deere	US	13,2	5,40%	✓	✓	✓		
5	5	-	Liebherr	DE	12,669	5,10%					✓
6	6	-	Sany	CN	12,582	5,10%	✓	✓			
7	8	▲+1	Volvo Construction Equipment	SE	10,469	4,20%		✓	✓		
8	7	▲-1	Hitachi Construction Machinery*	JP	9,081	3,70%		✓			
9	9	-	JCB**	UK	7,51	3,00%	✓	✓	✓		✓
10	10	-	Sandvik Mining and Rock Technology	SE	6,918	2,80%					
11	13	▲+2	Zoomlion	CN	6,812	2,80%		✓			
12	12	-	Epiroc	SE	6,33	2,60%					
13	11	▼-2	Doosan Bobcat	KR	6,181	2,50%	✓	✓	✓		✓
14	14	-	Metso Outotec	FIN	5,842	2,40%					
15	21	▲+6	HD Construction Equipment (Hyundai, Develon)	KR	5,658	2,30%		✓	✓		✓
16	16	-	Terex	US	5,4	2,20%	✓	✓		✓	✓
17	18	▲+1	Liugong*	CN	4,723	1,90%	✓	✓	✓		
18	15	▼-3	Oshkosh Access Equipment (JLG)	US	4,3	1,70%				✓	✓
19	17	▼-2	Kubota*	JP	4,177	1,70%		✓	✓		
20	19	▲-1	CNH Industrial	IT	2,956	1,20%	✓	✓	✓		✓
21	22	▲+1	Manitou Group	FR	2,9	1,20%	✓		✓	✓	✓
22	24	▲+2	Palfinger	AT	2,64	1,10%				✓	
23	23	-	Sumitomo Heavy Industries*	JP	2,626	1,10%		✓			
24	20	▼-4	Kobelco Construction Machinery*	JP	2,547	1,00%		✓			
25	26	▲+1	Wacker Neuson	DE	2,505	1,00%		✓	✓		✓
26	27	▲+1	Fayat Group	FR	2,483	1,00%					
27	30	▲+3	Tadano*	JP	2,335	0,90%				✓	
28	28	-	Manitowoc	US	2,241	0,90%					
29	29	-	Shantui	CN	2,051	0,80%		✓			
30	32	▲+2	Hiab	FIN	1,756	0,70%					
31	33	▲+2	Takeuchi*	JP	1,604	0,70%		✓	✓		
32	34	▲+2	Lonking**	CN	1,573	0,60%		✓	✓		
33	31	▼-2	LGMG	CN	1,423	0,60%			✓	✓	
34	36	▲+2	Astec Industries	US	1,407	0,60%					
35	35	-	Ammann**	CH	1,281	0,50%					
36	38	▲+2	Dingli**	CN	1,281	0,50%				✓	
37	37	-	CRCHI	CN	1,057	0,40%					
38	39	▲+1	Tonly	CN	896	0,40%					
39	40	▲+1	Skyjack**	CA	896	0,40%				✓	✓
40	42	▲+2	Bauer	DE	824	0,30%					
41	41	-	Sunward**	CN	823	0,30%		✓	✓		
42	45	▲+3	Lovol	CN	795	0,30%					
43	44	▲+1	Merlo**	IT	756	0,30%				✓	✓
44	49	▲+5	Sinoboom	CN	709	0,30%				✓	✓
45	43	▼-2	Hidromek**	TR	706	0,30%	✓				
46	46	-	Yanmar*	JP	701	0,30%		✓	✓		
47	50	▲+3	Bell Equipment	ZA	677	0,30%					
48	48	-	Sennebogen**	DE	600	0,20%					
49	47	▼-2	Haulotte Group	FR	578	0,20%				✓	✓
50	-	NEW	Kato Works*	JP	365	0,10%		✓	✓		

Крани	Бетонне обладнання	Бульдозери, гусеничні навантажувачі	Дорожно-будівельна техніка	Грейдери	Екскаватори (більше 13 т)	Колісні навантажувачі	Зчленований самоскид	Самоскид із жорсткою рамою	Бурильна техніка	Навісне обладнання	Дробарки, грохоти	Сайт
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		www.caterpillar.com
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	www.komatsu.com
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	www.xcmg.com
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	www.deere.com
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			www.liebherr.com
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			www.sany.com.cn
			✓		✓	✓	✓	✓				www.volvoce.com
✓					✓	✓	✓	✓			✓	www.hitachicm.com
			✓		✓	✓	✓					www.jcb.com
									✓	✓	✓	www.sandvik.com
✓	✓	✓			✓				✓			www.zoomlion.com
			✓						✓	✓		www.epiroc.com
										✓		www.doosanbobcat.com
											✓	www.metso.com
					✓	✓	✓			✓		www.hd-ce.com
✓					✓	✓					✓	www.terex.com
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	www.liugong.com
												www.jlg.com
												www.kubota.com
			✓	✓	✓	✓	✓					www.cnh.com
						✓						www.manitou.com
✓												www.palfinger.com
✓			✓		✓							www.shi.co.jp
✓					✓							www.kobelcocm-global.com
	✓									✓		www.wackerneuson.com
	✓		✓									www.fayat-group.com
✓												www.tadano.co.jp
✓												www.manitowoc.com
	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			www.shantui.com
✓												www.hiab.com
												www.takeuchi-mfg.co.jp
			✓	✓	✓	✓						www.lonkinggroup.com
			✓	✓	✓							www.lgmglift.com
			✓							✓	✓	www.astecindustries.com
	✓		✓									www.ammann-group.ch
												en.cndingli.com
	✓								✓			www.crchi.com
							✓	✓				www.tonlyoverseas.com
												www.skyjack.com
									✓			www.bauer.de
					✓				✓	✓		www.sunward.com
												www.lovol.com
												www.merlo.com
												www.sinoboom.com
				✓	✓	✓						www.hidromek.com.tr
												www.yanmar.com
✓					✓		✓					www.bell.co.za
												www.sennebogen.de
												www.haulotte.com
✓					✓							www.kato-works.co.jp

Поряд із великими багатoproфiльними корпораціями важливу роль у розвитку галузі й надалі відіграють спеціалізовані виробники. Manitou, Tadano, Sennebogen, Haulotte, Wacker Neuson, Astec Industries, Ammann, Palfinger, Sandvik, Merlo, Metso та інші компанії залишаються технологічними лідерами у своїх

нішах. Хоча масштаби їхнього бізнесу поступаються найбільшим універсальним виробникам, саме вони значною мірою визначають темпи розвитку окремих сегментів будівельної техніки, формуючи нові технологічні рішення й галузеві стандарти.

Найважливіші корпоративні угоди, що змінили структуру світового будівельного машинобудування

Рік	Покупець	Придбаний бізнес / Компанія	Значення для ринку
2002	CNH Global	O&K (Orenstein & Koppel)	Значне посилення позицій CNH у сегменті екскаваторів і гусеничної техніки, отримання німецьких інженерних розробок та виробничої бази
2002	CNH Global	Fiat-Hitachi	CNH Global викупила частку Hitachi у спільному підприємстві Fiat-Hitachi. Після цього бренд Fiat-Hitachi поступово трансформувався у Fiat-Kobelco (через альянс із Kobelco). Процес тривав кілька років.
2005	Doosan Infracore	Daewoo Heavy Industries	Вихід Doosan до числа світових лідерів будівельного машинобудування
2007	Volvo Construction Equipment	Road Development Equipment (Ingersoll Rand)	Посилення позицій у дорожньо-будівельній техніці
2007	Atlas Copco	Dynapac	Розширення портфеля дорожньої техніки
2008	Zoomlion	CIFA	Отримання передових технологій бетонної техніки та вихід на глобальний ринок
2010	Caterpillar	Bucyrus	Створення одного з найбільших світових виробників гірничої техніки
2012	Sany	Putzmeister	Вихід у преміальний сегмент бетонної техніки
2012	LiuGong	HSW Construction Machinery	Отримання виробничої бази та інженерних компетенцій у Європі
2012	XCMG	Schwing	Посилення позицій у сегменті бетонного обладнання
2012–2013	Weichai Group	KION Group та Linde Hydraulics	Доступ до сучасних технологій гідравліки та компонентної бази
2017	John Deere	Wirtgen Group	Вихід до світових лідерів дорожньо-будівельної техніки
2017	Fayat	Atlas Copco Road Construction Equipment	Консолідація дорожньо-будівельного сегмента
2020	Terex	Продаж бізнесу Demag компанії Tadano (завершення реструктуризації)	Вихід Terex із частини традиційного кранового бізнесу та перерозподіл ринку мобільних кранів
2021	HD Hyundai	Doosan Infracore	Створення одного з найбільших світових виробників будівельної техніки
2021	HD Hyundai	Об'єднання Hyundai Construction Equipment і Doosan Infracore в HD Construction Equipment	Формування нової корпоративної структури та посилення глобальної конкурентоспроможності

Джерело: опрацювання автора.

Гусеничний Екскаватор **DEVELON DX300LC**

Потужність	257 к.с.
Ківш	1.75 м ³
Радіус робіт	10 670 мм
Глибина робіт	7 250 мм
Вага	32 100 кг

посилена стріла 6,245 м • посилена рукоять 3,1 м • універсальний ківш • рама Develon X-Frame • захист ходової частини • башмаки 600 мм • додаткова двопотокова гідролінія (гідромолот, гідроніжці та ін.) • додаткова гідролінія для пристрою швидкої заміни робочого обладнання • пристрій швидкої заміни робочого обладнання (Quick coupler) • комфортне крісло на пневмопідвісці з функцією підігріву • стереомагнітола з радіо та MP3 • зовнішній сонцезахисний козырок • система захисту при перекиданні ROPS • галогенні ліхтарі на стрілі • галогенні фари на корпусі • додаткові галогенні робочі ліхтарі • пробісний маячок • система моніторингу стану машини Develon Telematics 3.0 (Doosan Connect) • система управління продуктивністю Develon EPOS • екологічний клас двигуна Tier III • електричний паливопідкачувальний насос • фільтр-сепаратор палива з підігрівом • додатковий фільтр двопотокової гідролінії • паливозаправний насос • фільтр електромагнітних перешкод для захисту бортової електроніки та ін.



ІНДУСТРІЯ
ОФІЦІЙНИЙ ДИСТРИБ'ЮТОР DEVELON В УКРАЇНІ

0800 218 008
ind-group.com.ua
develon.com.ua

DEVELON

Колісний Екскаватор **DEVELON DX210W**

Потужність	162 к.с.
Ківш	1.28 м³
Радіус робіт	10 000 мм
Глибина робіт	6 255 мм
Вага	20 710 кг



посилена стріла 5,6 м • посилена рукоять 3,0 м • універсальний ківш • спарена гума 10.0-20-16PR • планувальний відвал попереду, незалежні аутригери позаду • система аварійного керування кермом • додаткова двопотокова гідролінія (гідромолот, гідронозиці та ін.) • додаткова гідролінія для пристрою швидкої зміни робочого обладнання • комфортне крісло на пневмопідвісці з функцією підігріву • стереомагнітола з радіо та MP3 • двірник лобового скла • система захисту при перекиданні ROPS • система поручнів та сходинок (ISO 2867) • стандартні бічні дзеркала • галогенний ліхтар на стрілі • галогенні фари на корпусі • додаткові галогенні робочі ліхтарі • задні габарити/стопи/повороти для доріг загального користування • проблісковий маячок • система моніторингу стану машини Develon Telematics 3.0 (Doosan Connect) • система управління продуктивністю Develon EPOS • екологічний клас двигуна Tier III • генератор на 80A • електричний паливозаправний насос • фільтр електромагнітних перешкод для захисту бортової електроніки та ін.



ИНДУСТРИЯ

ОФІЦІЙНИЙ ДИСТРИБ'ЮТОР DEVELON В УКРАЇНІ

0800 218 008

ind-group.com.ua

develon.com.ua

ПОГЛЯД ЗА МЕЖИ РЕЙТИНГУ

У чому полягає головний висновок дослідження? Щорічний рейтинг Yellow Table відображає лише поточний розподіл сил між найбільшими виробниками. Проте його порівняння в довгостроковій перспективі перетворюється на інструмент аналізу всієї галузі. За зміною позицій окремих компаній стають помітними процеси, які майже неможливо побачити в межах одного року: зміна центрів економічного зростання, корпоративна консолідація, поява нових технологічних лідерів і трансформація самої моделі світової конкуренції.

У цьому і полягає справжня цінність такого аналізу. Він дозволяє зрозуміти не лише те, хто сьогодні очолює ринок, а й чому саме ці компанії стали лідерами, які стратегічні рішення привели їх до цього та які чинники визначатимуть розвиток галузі в майбутньому.

Наступного року Yellow Table знову зафіксує нову розстановку сил. Одні виробники піднімуться на кілька позицій, інші поступляться місцем конкурентам, з'являться нові учасники рейтингу. Однак справжнє значення цих змін стане зрозумілим лише через роки, коли окремі корпоративні рішення, інвестиції та технологічні прориви сформує новий етап розвитку світового будівельного машинобудування.

Для українського ринку будівельної техніки ці глобальні зміни мають не лише теоретичне значення. Вони безпосередньо впливають на структуру дилерських мереж, доступність нових технологій, умови сервісного обслуговування, вибір постачальників і конкурентне середовище, у якому працюють будівельні компанії. Уже сьогодні українські підрядники дедалі частіше формують парк техніки, до якого входять машини американських, японських, європейських, турецьких, корейських і китайських виробників. Ще десять-п'ятнадцять років тому така структура була радше винятком, нині ж вона стає новою нормою.

Для дилерів і дистриб'юторів це означає зростання конкуренції між брендами, для сервісних компаній — підвищення вимог до технічної компетентності, а для кінцевих споживачів — ширший вибір техніки та технологічних рішень. Для українського бізнесу загалом він стає інструментом стратегічного планування. Адже рішення, які провідні світові виробники ухвалюють сьогодні, вже найближчими роками визначатимуть структуру українського ринку, умови конкуренції та можливості розвитку компаній, що працюють у будівельній галузі.

ГАЛУЗЕВІ ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ у Facebook

Учасники можуть безкоштовно публікувати тематичні пости, презентувати продукцію та послуги, обговорювати галузеві питання та знаходити нових партнерів.



The Capital Build group of editions has created and is actively developing industry professional communities on Facebook. The goal is to unite manufacturers, suppliers, contractors, engineers, and customers in specialized niches of the construction and infrastructure sector of Ukraine. Participants can publish thematic posts for free, present products and services, discuss industry issues, and find new partners. We recommend joining and publishing your posts in the industry groups for free.



ПРОФЕСІЙНА
АУДИТОРІЯ



АКТУАЛЬНІ
ОГОЛОШЕННЯ



НОВИНИ ТА
ТЕНДЕРИ



НАДІЙНІ
ПАРТНЕРИ

01



БЕТОН & АСФАЛЬТ.UA
CONCRETE & ASPHALT.UA



02



**КОМУНАЛЬНА ТЕХНІКА
ТА ОБЛАДНАННЯ.UA**
MUNICIPAL EQUIPMENT.UA



03



ДЕМОНТАЖ & ПЕРЕРОБКА.UA
DEMOLITION & RECYCLING.UA



04



**СЕРВІС & МАСТИЛА & ЗАПЧАСТИНИ
ДЛЯ СПЕЦТЕХНІКИ.UA**
SERVICE & OIL & PARTS
FOR EQUIPMENT.UA



05



СПЕЦОДЯГ & ЗІЗ.UA
WORKWEAR & PPE.UA



06



РИШТУВАННЯ & ОПАЛУБКА.UA
SCAFFOLD & FORMWORK.UA



07



**НЕГАБАРИТНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ
& ТРАНСПОРТ.UA**
OVERSIZED TRANSPORTATION
& TRANSPORT.UA



08



**МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЇ
& КОМПЛЕКТУЮЧІ.UA**
STEEL STRUCTURES
& COMPONENTS.UA



**CAPITAL
BUILD**

Галузеві Facebook-групи
Група видань «КАПбудівництво»





XVI МІЖНАРОДНА
СПЕЦІАЛІЗОВАНА ВИСТАВКА

ДОРТЕХ ЕКСПО



- ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНА ТЕХНІКА
- ВАНТАЖНО-РОЗВАНТАЖУВАЛЬНА ТЕХНІКА
- ТЕХНІКА ДЛЯ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ, СПЕЦТЕХНІКА
- МАТЕРІАЛИ ДЛЯ БУДІВНИЦТВА, РЕКОНСТРУКЦІЇ АВТОДОРІГ ТА МОСТІВ
- ПРИДОРОЖНІЙ СЕРВІС. ОБЛАШТУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
- БЕЗПЕКА ДОРОЖНЬОГО РУХУ, ДОРОЖНЄ ОСВІТЛЕННЯ

Генеральний медіа-партнер:

ГАЛУЗЕВА МЕДІАГРУПА

засновано у 1999 році



**13 – 15 ЖОВТНЯ
2026**



Місце проведення:

МВЦ, м. Київ,
Броварський пр-т, 15,
станція метро «Лівобережна»



+38 (095) 268-05-87
helen@iec-expo.com.ua
www.iec-expo.com.ua



PATRON AUTO

ОФІЦІЙНИЙ ПРЕДСТАВНИК "ВЕТАМІХ" В УКРАЇНІ



&



БЕТАМІХ

"PATRON AUTO" — український виробник вантажної та спеціальної техніки з більш ніж 15-річним досвідом у машинобудуванні. Компанія зосереджена на повному циклі виробництва: від проектування та відбору матеріалів до складання, контролю якості та оптимізації конструкцій відповідно до вимог реального експлуатаційного навантаження ринку.

Виробничі потужності загальною площею понад **20 000 м²**, розташовані в Дніпрі, Кременчуці та Києві, дозволяють випускати понад **500 одиниць** техніки щорічно. Асортимент включає: причепа, напівпричепа, бортові платформи, самоскиди, автовишки, крани-маніпулятори та інші види спецтехніки, адаптовані під інтенсивну експлуатацію та тривалий ресурс.

Наша компанія є офіційним та ексклюзивним дистриб'ютором бетонозмішувачів "ВЕТАМІХ" і в партнерстві реалізує технічні рішення на базі різних вантажних шасі. Застосування перевірених платформних шасі у поєднанні зі спеціально адаптованими надбудовами забезпечує стабільну тривалу експлуатацію, високу продуктивність і надійність у реальних умовах будівництва та ремонту.



Бортовий напівпричеп "PA-PLATFORM 30-3"



Самоскид "Mercedes-Benz Arocs 5 3342"



Автобетонозмішувач "PA-Mixer 09"



Трал "PA-TRAILER 70-6"

КОНТАКТИ

+380 (95) 574 87 77

+380 (50) 321 20 38

+380 (97) 714 67 47

info@patron-auto.com

АДРЕСА

Україна, Київ

Україна, Дніпро

Україна, Кременчук

Румунія, Бухарест



FACEBOOK



INSTAGRAM



WEBSITE



НАЙВАЖЛИВІША МАШИНА СУЧАСНОГО БУДІВНИЦТВА — НЕ НАЙБІЛЬША

Будівельна галузь ніколи не обирала техніку за принципом «чим більше, тим краще». Вирішальним завжди було інше — наскільки машина відповідала економіці свого часу. Коли основу ринку становили масштабні земляні роботи, перевагу отримували великі екскаватори, здатні забезпечити максимальний виробіток за мінімальний час. За таких умов продуктивність окремої операції майже безпосередньо визначала ефективність усього проєкту.

Сьогодні ця залежність уже не є визначальною. Змінився не лише характер будівельних робіт — змінився сам об'єкт оптимізації. Якщо раніше головним завданням було якомога швидше виконати окрему технологічну операцію, то тепер важливіше забезпечити

економічну ефективність усього процесу. Будівельні компанії оптимізують уже не окрему машину, а виробничу систему, частиною якої вона є.

Причини цієї трансформації лежать у структурі сучасного будівництва. Поряд із масштабними інфраструктурними проєктами зростає частка реконструкції, модернізації промислових підприємств, прокладання інженерних мереж, ремонту транспортної інфраструктури, міського будівництва та численних локальних об'єктів. Виробничі цикли стають коротшими, кількість переїздів між майданчиками збільшується, а роботи частіше виконуються в умовах просторових обмежень. За таких обставин економічну ефективність визначає вже не лише продуктивність

машини. Не меншого значення набувають її здатність швидко переходити між різними видами робіт, працювати з навісним обладнанням, мінімізувати логістичні втрати та підтримувати високу віддачу протягом року. Продуктивність не втратила значення, але стала лише одним із чинників ефективності виробничого процесу.

Така зміна закономірно позначилася і на розвитку світового машинобудування. Незалежно від відмінностей у конструкторських школах, інженерних традиціях і регіональних ринках провідні виробники з Європи, Японії, Південної Кореї, США та Китаю дедалі активніше розвивають модельні лінійки екскаваторів експлуатаційною масою 8–15 тонн. Для машинобудування це є показовим сигналом: інженерні ресурси концентруються насамперед у тих сегментах, які виробники розглядають як стратегічні в довгостроковій перспективі. Те, що компанії, які працюють у різних економічних і конкурентних умовах, незалежно одна від одної роблять однаковий стратегічний вибір, навіряд чи можна пояснити короткочасною ринковою кон'юктурою.

Кожен ваговий клас екскаваторів має власну економічну нішу. Великі машини забезпечують найнижчу собівартість одиниці роботи на масштабних земляних об'єктах. Компактні моделі є найефективнішими там, де визначальними стають маневреність і робота в обмеженому просторі. Між цими крайніми категоріями

сформувався сегмент, який поєднав продуктивність, достатню для більшості будівельних процесів, із транспортною мобільністю, помірними логістичними витратами та широкими можливостями застосування. Саме тому екскаватори масою 8–15 тонн дедалі частіше відповідають економічним вимогам сучасного будівництва.

Глобальна закономірність чітко простежується і на українському ринку. Відновлення інженерної інфраструктури, реконструкція пошкоджених об'єктів, ремонт доріг і мостів, модернізація комунальних мереж та велика кількість локальних контрактів формують попит на техніку, здатну ефективно працювати в різних контрактних умовах. Водночас висока вартість фінансування й обмежена передбачуваність завантаження змушують підрядників постійно переміщати машини між об'єктами, підтримуючи їхню роботу на різних видах проектів. За таких умов конкурентну перевагу отримує техніка, здатна забезпечувати стабільну економічну віддачу незалежно від характеру робіт. Україна не сформувала цей тренд, але її сучасні потреби зробили його особливо наочним.

Екскаватори масою 8–15 тонн стали не компромісом між великими та компактними машинами. Вони стали матеріалізованим відображенням економіки сучасного будівництва. Спочатку галузь змінила прин-

ципи організації процесу роботи, а вже потім ринок визначив, який клас техніки найкраще відповідає новим вимогам. Саме тому феномен цього сегмента варто пояснювати не конструкцією окремих машин, а логікою економічної еволюції сучасного будівельного виробництва.

ЧОМУ САМЕ 8–15 ТОНН СТАЛИ ЕКОНОМІЧНИМ ОПТИМУМОМ

Якщо сучасне будівництво оцінює машину вже не лише за продуктивністю, закономірно виникає інше запитання: чому саме сегмент 8–15 тонн став економічним оптимумом? Відповідь полягає не в окремій технічній перевазі, а в поєднанні характеристик, яке забезпечує оптимальний баланс між продуктивністю, мобільністю, експлуатаційними витратами та універсальністю застосування.

У машинобудуванні подібні закономірності рідко виникають випадково. Якщо виробники, які працюють у різних країнах і конкурують між собою, незалежно концентрують інженерні розробки в одному сегменті, це зазвичай свідчить про формування нового економічного стандарту. Екскаватори масою 8–15 тонн уже не є проміжною ланкою між компактними та важкими машинами. Вони поступово сформувалися

“ У статті під терміном «екскаватори масою 8–15 тонн» маються на увазі гідравлічні гусеничні та колісні екскаватори. Інші види будівельної техніки аналогічної експлуатаційної маси (екскаватори-навантажувачі, мініекскаватори, телескопічні навантажувачі тощо) до предмета цього дослідження не входять.

як універсальна виробнича основа для переважної більшості будівельних робіт.

Причина полягає в економічних межах ефективності кожного вагового класу. Великі екскаватори забезпечують найнижчу собівартість масштабних земляних робіт, однак зі зменшенням обсягів проекту різко зростає вплив транспортних витрат, складності логістики та простоїв. Компактні машини, навпаки, виграють у маневреності, але поступаються продуктивністю й можливостями використання важкого навісного обладнання. Сегмент 8–15 тонн займає положення, у якому переваги обох крайніх категорій значною мірою зберігаються, тоді як їхні обмеження вже не мають вирішального економічного значення.

Практичним наслідком такого балансу стала висока гнучкість. Один екскаватор може виконувати земляні роботи, підготовку фундаментів, прокладання інженерних мереж, благоустрій територій, демонтаж конструкцій і навантаження матеріалів, використовуючи широкий спектр навісного обладнання. Для підрядника це означає можливість підтримувати високе завантаження техніки без надмірного розширення парку спеціалізованих машин. Економічна перевага полягає не в універсальності як такої, а в здатності однієї машини ефективно працювати на різних типах об'єктів.

Не менш важливою є рівновага між продуктивністю та мобільністю. Для сучасної будівельної компанії недостатньо швидко виконати роботи на одному майданчику. Не менш важливо швидко перейти до наступного об'єкта без непропорційного збільшення транспортних, організаційних і часових витрат. Саме в діапазоні 8–15 тонн ця рівновага виявилася найбільш вдалою. Такі машини зберігають продуктивність, достатню для більшості будівельних процесів, і водночас залишаються відносно простими в транспортуванні та підготовці до роботи.

Показово, що ця закономірність проявляється на ринках із різною структурою попиту. У країнах із розвиненою економікою її визначають висока вартість робочої сили, ефективність управління виробничими активами та прагнення скоротити непродуктивні витрати. У країнах, які модернізують або відновлюють інфраструктуру, ключову роль відіграють велика кількість локальних проектів, необхідність частого переміщення техніки й обмежені інвестиційні можливості підрядників. Попри різні економічні передумови, практичний результат однаковий: найбільшу цінність отри-

мують машини, здатні ефективно працювати в максимально широкому спектрі виробничих сценаріїв.

Український ринок є характерним прикладом цієї тенденції. Реконструкція пошкоджених об'єктів, модернізація інженерних мереж, ремонт транспортної інфраструктури та велика кількість локальних контрактів вимагають техніки, здатної швидко змінювати виробничі функції й регулярно переміщуватися між майданчиками без істотної втрати ефективності. За таких умов екскаватори масою 8–15 тонн все частіше виконують роль базової універсальної машини багатьох підрядних компаній.

Популярність цього сегмента є наслідком не маркетингових тенденцій, а зміни критеріїв економічної ефективності в будівництві. Ринок поступово визначив той клас машин, який найкраще відповідає сучасній організації процесу роботи. Саме тому подальший розвиток екскаваторів масою 8–15 тонн визначається вже не збільшенням їхніх технічних характеристик, а розвитком виробничих платформ, що дозволяють ще точніше адаптувати техніку до різних умов експлуатації.

Типові технічні параметри навісного обладнання для екскаваторів експлуатаційною масою 8–15 т

Навісне обладнання	Типові технічні параметри
Ківш загального призначення	0,22–0,70 м³
Планувальний ківш	1200–1800 мм
Траншейний ківш	300–900 мм
Гідромолот	350–900 кг
Гідробур (Auger)	Ø150–900 мм
Грейфер	0,15–0,40 м³
Демонтажні ножиці	для арматури Ø25–45 мм*
Бетонодробарка / Pulverizer	товщина бетонного елемента 250–400 мм*
Віброплита (Compactor Plate)	вібраційне зусилля 35–90 кН
Швидкозмінний адаптер (Quick Coupler)	час зміни обладнання 20–60 с

Примітка. Наведені параметри є типовими для навісного обладнання, сумісного з екскаваторами експлуатаційною масою 8–15 т. Конкретні характеристики можуть відрізнятися залежно від виробника, моделі обладнання, типу швидкозмінного адаптера, гідравлічних параметрів базової машини та властивостей матеріалу.

** Для демонтажних ножиць і бетонодробарок фактична продуктивність визначається не лише геометричними параметрами, а й класом міцності матеріалу, типом арматури та гідравлічними характеристиками екскаватора.*

ЯК МАШИНОБУДУВАННЯ АДАПТУВАЛОСЯ ДО НОВОЇ ЕКОНОМІКИ БУДІВНИЦТВА

Світове машинобудування належить до найбільш капіталомістких галузей промисловості. Розроблення нового покоління будівельної техніки потребує багаторічних інженерних програм, масштабних випробувань і значних інвестицій у дослідження, виробництво та сервісну інфраструктуру. Саме тому стратегічні рішення провідних виробників не можуть ґрунтуватися на короткострокових коливаннях попиту. Якщо компанії з різних країн незалежно одна від одної концентрують

розвиток у тому самому сегменті, це означає, що змінилися не ринкові вподобання, а фундаментальні вигоди будівельної галузі. Машинобудування не формує ці зміни — воно змушене на них реагувати.

Найважливіша трансформація відбулася не в конструкції окремих машин, а в самому підході до їх проектування. Якщо раніше головним завданням було створити максимально ефективний екскаватор певного класу, то сьогодні все більш важливішою стає здатність однієї інженерної основи працювати в різних сценаріях. Об'єктом інженерної оптимізації поступово стала вже не окрема машина, а виробнича платформа.

Саме тому сучасні екскаватори дедалі частіше створюються як сімейства машин зі спільною конструктивною базою. Змінюються конфігурації стріл, ходової частини, гідравлічних систем, електронних пакетів і навісного обладнання, однак базова платформа залишається спільною. Такий підхід дає змогу скоротити витрати на розроблення, уніфікувати виробництво й сервіс та водночас адаптувати техніку до значно ширшого спектра виробничих завдань.

Разом із цим змінився і зміст інженерних інновацій. Якщо раніше їх оцінювали переважно за приростом продуктивності окремої машини, то сьогодні більшого значення набувають рішення, які забезпечують вищу ефективність її експлуатації. Телематичні системи скорочують простої, дистанційна діагностика прискорює сервісне обслуговування, швидкозмінні зчіпні пристрої дозволяють швидше переходити між різними видами робіт, а вдосконалені гідравлічні системи розширюють можливості використання навісного обладнання. Попри різний функціонал, усі ці рішення мають спільну мету — збільшити час, протягом якого машина реально бере участь у виробничому процесі.

Закономірно змінився і характер конкуренції між виробниками. Вона рідше зводиться до порівняння окремих технічних характеристик. Натомість визначальною стає здатність виробничої платформи адаптуватися до різних умов експлуатації, підтримувати широкий спектр модифікацій і забезпечувати стабільну ефективність протягом усього життєвого циклу машини.

Для українського ринку така логіка має особливе практичне значення. Відновлення інфраструктури, реконструкція об'єктів і велика кількість локальних проєктів потребують техніки, здатної швидко переходити між різними виробничими функціями та регулярно переміщатися між майданчиками. Тому перевагу частіше отримують універсальні машини, які забезпечують високу ефективність у різних умовах роботи.

Таким чином, сучасне машинобудування змінило не лише конструкцію екскаваторів, а й саму логіку їх розвитку. Інженерна еволюція дедалі більше спрямована не на створення окремої найкращої машини, а на формування універсальної експлуатації, здатної ефективно працювати в різних сценаріях. Саме ця зміна визначила і новий підхід будівельних компаній до формування власного парку техніки.

ВІД ВИБОРУ МАШИНИ — ДО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ

Попередні розділи показали, як зміна економіки будівництва трансформувала вимоги до техніки, а згодом — і стратегію світового машинобудування. Наступним етапом закономірно стала зміна підходів самих будівельних компаній до формування машинного парку. Якщо раніше вибір техніки зводився до оцінки окремої машини, то сьогодні більшого значення набуває ефективність усієї системи технічних активів. Вирішальним стає не максимальна продуктивність

екскаватора сама по собі, а його внесок у стабільність, гнучкість і економічну ефективність парку техніки.

Така зміна підходу закономірно змінила критерії оцінки техніки. Вузькоспеціалізовані машини залишаються незамінними для окремих видів робіт, однак їхня економічна ефективність безпосередньо залежить від стабільного завантаження. Якщо такого завантаження немає, значна частина вкладеного капіталу працює лише частково. Універсальні машини, навпаки, здатні виконувати широкий спектр завдань і підтримувати високий рівень використання незалежно від структури поточних проєктів.

Таким чином тому екскаватори масою 8–15 тонн частіше формують основу машинного парку підрядних компаній. Поєднання продуктивності, мобільності та широких можливостей застосування дозволяє використовувати їх у більшості будівельних, дорожніх, комунальних та інженерних робіт. Спеціалізована техніка при цьому не втрачає свого значення, однак дедалі частіше доповнює універсальне ядро парку, залучаючись лише там, де її конструктивні переваги забезпечують відчутний виробничий ефект.

Формування парку навколо універсальних машин створює комплексний економічний ефект. Скорочується потреба в різномірній техніці, спрощуються сервісне обслуговування й забезпечення запасними частинами, підвищується взаємозамінність операторів, а управління виробничими ресурсами стає більш передбачуваним. У результаті компанія отримує не лише нижчі експлуатаційні витрати, а й вищу адаптивність до змін структури замовлень і карти експлуатації.

Для українського ринку така модель має особливе практичне значення. Відновлення інфраструктури, реконструкція об'єктів, ремонт інженерних мереж і велика кількість локальних контрактів потребують техніки, яка швидко адаптується до різних завдань і може регулярно переміщуватися між майданчиками без істотного зростання організаційних витрат. За таких умов універсальність стає не додатковою перевагою, а необхідною умовою ефективної організації робіт.

Отже, еволюція машинного парку відображає глибшу зміну економіки будівництва. Будівельні компанії дедалі менше інвестують в окремі машини і дедалі більше — у керування виробничою системою. Саме тому сучасний вибір екскаватора є вже не лише технічним рішенням, а рішенням про структуру технічних активів, від якої залежить ефективність використання капіталу й конкурентоспроможність підприємства.

МОДЕЛЬНІ РЯДИ ЯК МАТЕРІАЛІЗОВАНА СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИКА

Якщо інвестиційна стратегія виробника знаходить своє практичне втілення, то найвиразніше вона проявляється саме у структурі модельного ряду. На відміну від поточного попиту, який може змінюватися під впливом економічної кон'юнктури, модельний ряд формується протягом багатьох років і концентрує

результати інвестицій у конструкторські розробки, продуктивні потужності, випробування, сертифікацію, сервісну інфраструктуру та дилерську мережу. Саме тому він відображає не стільки сучасний стан ринку, скільки уявлення виробника про його майбутній розвиток.

Сегмент екскаваторів масою 8–15 тонн є одним із найпереконливіших підтверджень цієї закономір-

ності. Саме в ньому провідні світові виробники пропонують одні з найширших лінійок конструктивних виконань, орієнтованих на різні сценарії. Це свідчить, що об'єктом конкуренції все більше стає не окрема модель, а виробнича платформа, здатна ефективно працювати в максимально широкому спектрі умов експлуатації.

Конструктивні модифікації екскаваторів масою 8–15 тонн: карта використання та економічна логіка застосування

Тип модифікації	Основне конструктивне рішення	Основний сценарій	Економічний ефект
Стандартне виконання (Standard)	Стандартна стріла та рукоять	Загальнобудівельні, дорожні та земляні роботи	Найвищий коефіцієнт використання на широкому спектрі робіт, стабільна окупність інвестицій
Короткохвостове виконання (Short Tail Swing / Reduced Tail Swing)	Зменшений задній радіус повороту	Щільна міська забудова, комунальні мережі, реконструкція	Розширення сфери застосування без втрати продуктивності, скорочення непродуктивних маневрів
Безхвостове виконання (Zero Tail Swing)	Поворотна платформа не виходить за габарити ходової частини	Робота у вузьких проходах, між спорудами та поблизу інфраструктури	Максимальна ефективність і безпечність роботи в обмеженому просторі
Виконання зі збільшеним радіусом дії (Long Reach)	Подовжені стріла та рукоять	Канали, водойми, укоси, берегоукріплення, меліорація	Менша потреба у перестановці машини, скорочення виробничого циклу
Посилене виконання (Heavy Duty)	Посилені стріла, рукоять, ходова частина та робоче обладнання	Демонтаж, скельні ґрунти, відносно важкі земляні роботи	Підвищений ресурс і нижча собівартість важких робіт
Виконання з двосекційною стрілою (Two-piece Boom)	Шарнірна конструкція стріли	Комунальне будівництво, міські об'єкти, складна геометрія робіт	Вища універсальність і швидша адаптація до різних виробничих операцій
Демонтажне виконання (Demolition)	Посилена конструкція та підготовка під важке навісне обладнання	Демонтаж будівель і споруд	Ефективне використання спеціалізованого навісного обладнання без переходу до іншого класу техніки
Планувальне виконання (Grading Configuration)	Спеціалізоване робоче обладнання та геометрія стріли	Планування територій, благоустрій, формування укосів	Скорочення тривалості завершальних операцій і підвищення точності виконання робіт

Примітка. Наведені модифікації узагальнюють найбільш поширені конструктивні рішення провідних світових виробників екскаваторів масою 8–15 тонн. Їх перелік і комерційні назви можуть відрізнятися залежно від виробника.

Показово, що переважна більшість наведених модифікацій створена не для підвищення максимальної продуктивності окремої машини. Їхнє призначення полягає в іншому — адаптувати єдину конструктивну основу до різних варіантів використання без втрати економічної ефективності. Короткохвостові, безхвостові, Long Reach, Heavy Duty чи Two-piece Boom є не окре-

мими продуктами, а різними реалізаціями спільної технічної платформи, розрахованої на різні умови експлуатації.

Саме ця закономірність і відображає головну зміну сучасного машинобудування. Аналіз сучасних модельних рядів свідчить, що виробники все активніше розвивають платформні рішення, які дають змогу

RUBiA
МОТОРНІ ОЛИВИ

200⁺
СХВАЛЕНЬ

ВІД
ВІД ВИРОБНИКІВ
ВАНТАЖНОГО ТА
КОМЕРЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ
ТА ОБЛАДНАННЯ*

*Для всіх продуктів з лінійки Rubia



TotalEnergies

Rubia Works

Спеціалізовані мастильні
матеріали для будівельної
та кар'єрної техніки



TotalEnergies



totalenergies.ua

TotalEnergies



LubAnac

off-road

Вашій оливі є що сказати

Інструмент профілактичного обслуговування та
система управління автопарком:

- ✓ Подовжте термін експлуатації свого парку машин
- ✓ Знижуйте загальну вартість володіння
(TCO - Total Cost of Ownership)
- ✓ Оптимізуйте надійність і продуктивність



TotalEnergies

*Послуга порівняльного аналізу зразків мастильних матеріалів, відібраних з вузлів техніки, виконується лабораторіями центрів LubAnac компаній TotalEnergies Lubrifiants S.A. та TotalEnergies Бельгія і надається за посередництва ТОВ "ТоталЕнерджіс Маркетинг Україна" на території України.



масштабувати одну конструктивну основу для різних варіантів замовлень. Такий підхід одночасно підвищує ефективність розроблення, виробництва й сервісного супроводу техніки та забезпечує замовнику значно ширші можливості її практичного застосування.

Таким чином, модельний ряд перестає бути каталогом продукції. Він стає матеріалізованим результатом інвестиційної стратегії виробника. Кожна нова модифікація відображає не лише інженерне рішення, а й оцінку того, які сценарії визначатимуть структуру попиту в майбутньому. Саме тому концентрація конструктивних виконань у сегменті 8–15 тонн є одним із найпереконливіших доказів того, що сучасне машинобудування адаптується насамперед до змін економіки будівництва, а вже потім — до зміни технічних вимог окремих замовників.

АРГУМЕНТИ, ЯКИХ НЕМАЄ В ЦІЙ СТАТТІ

Жодне редакційне дослідження не здатне вмістити всіх аргументів. Навіть якщо воно ґрунтується на великому обсязі даних, міжнародному досвіді та ринкових закономірностях. Частина знань завжди залишаєть-

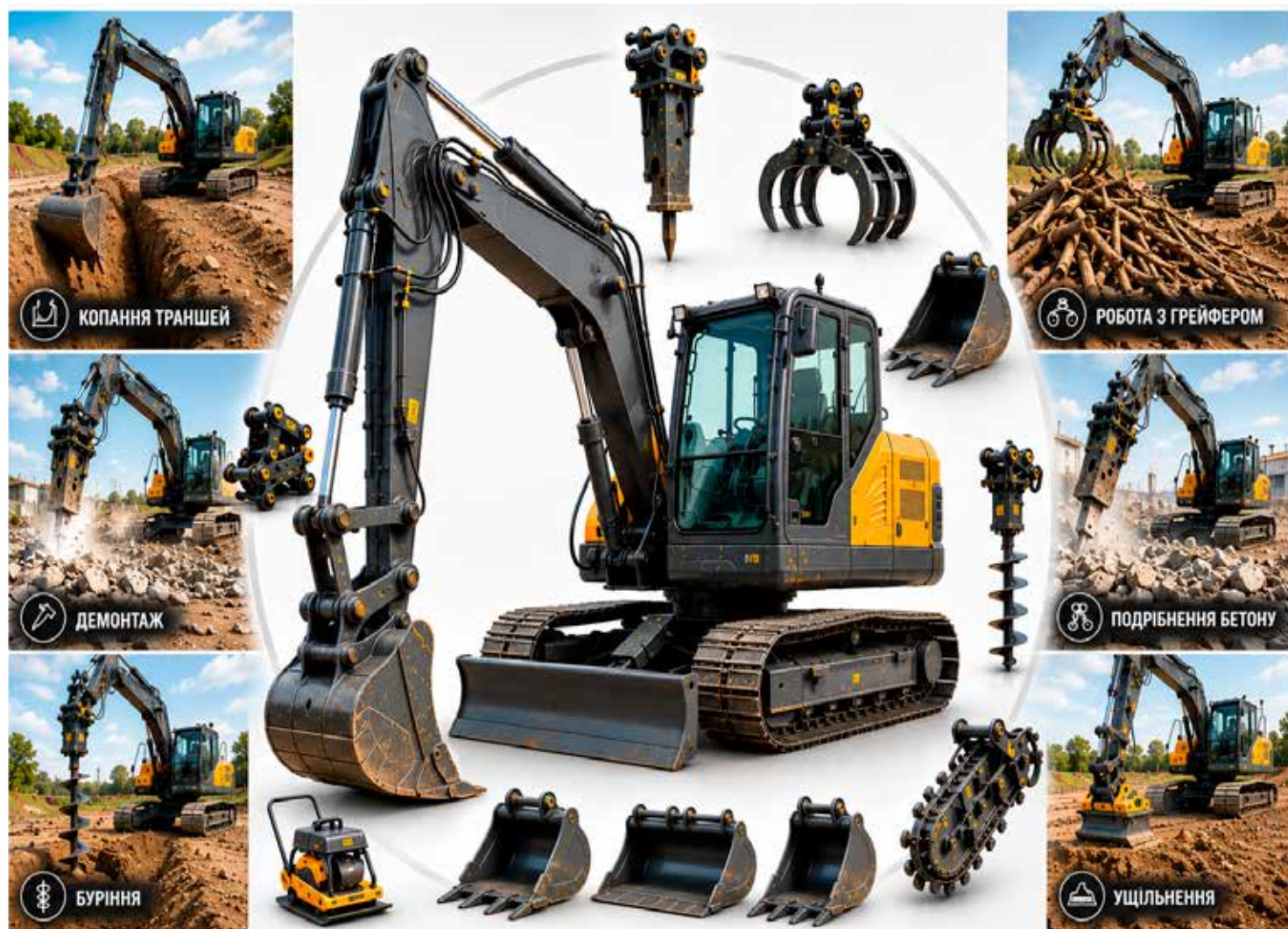
ся за межами будь-якої публікації. Вона формується в інженерних центрах виробників, накопичується в практиці офіційних постачальників і перевіряється щоденною експлуатацією техніки на будівельних майданчиках країни.

Саме тому остання сторінка цієї статті не повинна стати завершенням дослідження. Навпаки — вона може стати його продовженням.

Під час наступних зустрічей із представниками компаній, що постачають вам будівельну техніку, використовуйте це дослідження як основу для професійної розмови. Попросіть їх навести аргументи, яких немає в цій статті. Запитайте, які зміни вони спостерігають у запитах будівельних компаній, які рішення виявилися найуспішнішими і які тенденції, на їхню думку, визначатимуть розвиток ринку в найближчі роки.

Ми переконані, що ці відповіді не повторять прочитане. Вони доповнять це дослідження новими фактами, практичними прикладами та професійними аргументами, які неможливо повністю відобразити в межах однієї журнальної публікації.

Якщо після прочитання цього дослідження у вас з'явиться більше аргументів, ніж було до нього, — ми вважатимемо, що виконали свою роботу.





RATEC ДЛЯ УКРАЇНИ

Універсальні технології виробництва об'ємних залізобетонних конструкцій для енергетичної, промислової та захисної інфраструктури

Розвиток розподіленої енергетики, будівництво дата-центрів, впровадження систем накопичення енергії, зростання промислового будівництва та підвищення вимог до захищеності об'єктів інфраструктури формують стійкий світовий попит на об'ємні залізобетонні конструкції високого ступеня заводської готовності. Якщо ще кілька років тому такі вироби займали порівняно вузький сегмент ринку, то сьогодні вони стають одним із найдинамічніших напрямів індустріального будівництва.

Для виробників збірного залізобетону це означає появу нового ринку, де конкурентоспроможність визначається не лише якістю бетону та продуктивністю підприємства, а й здатністю швидко переналаштовувати виробництво під різні типи виробів, зберігаючи високу точність геометрії та економічну ефективність.

Саме ці завдання стали основою спільного проєкту німецьких компаній RATEC GmbH та Scheidt GmbH & Co. KG, результатом якого стала універсальна система опалубки для виготовлення об'ємних залізобетонних трансформаторних підстанцій. Сьогодні це рішення успішно експлуатується на всіх виробничих майданчиках Scheidt у Німеччині та становить значний інтерес для підприємств, що спеціалізуються на випуску складних інженерних конструкцій.

ВІД ЛОКАЛЬНОГО ПРОЄКТУ ДО ЄДИНОЇ ВИРОБНИЧОЇ КОНЦЕПЦІЇ

Співпраця компаній розпочалася у 2018 році з розроблення нового технологічного комплексу для виробництва компактних залізобетонних трансформаторних підстанцій. Перед інженерами було поставлено завдання створити систему, яка дала б змогу відмовитися від великої кількості спеціалізованого оснащення та забезпечити випуск кількох модифікацій виробів на одному комплекті обладнання.

Одночасно необхідно було скоротити тривалість переналагодження, зменшити обсяг ручних операцій, підвищити безпеку праці та забезпечити стабільну якість продукції під час серійного виробництва.

Перше постачання повністю виправдало очікування замовника. Уже через рік аналогічний комплекс було встановлено на іншому підприємстві Scheidt, а у 2020 році введено в експлуатацію третю систему. Таким чином окреме інженерне рішення перетворилося на єдиний виробничий стандарт компанії.

Для промислового підприємства така послідовність упровадження є одним із найпереконливіших підтверджень ефективності технології. Повторні інвестиції в однакове обладнання свідчать про те, що воно підтвердило свою надійність, продуктивність та економічну доцільність в умовах реального виробництва.

ГНУЧКІСТЬ ЯК ЧИННИК ПРОДУКТИВНОСТІ

На відміну від традиційного підходу, за якого кожна модифікація виробу потребує окремої форми, розроблена конструкція передбачає використання змінних елементів, що дають змогу швидко змінювати конфігурацію виробу без повної заміни обладнання.

Базова система розрахована на виготовлення корпусів трансформаторних підстанцій розмірами 2,4 × 2,1 × 2,3 м та 2,9 × 2,1 × 2,3 м. Зміна довжини здійснюється за рахунок трансформованого внутрішнього осердя, при цьому геометрія зовнішньої частини форми також адаптується до нових параметрів.

Внутрішній простір виробу формується системою взаємозамінних вставок, що визначають розташування перегородок, технологічних ніш, кабельних ввідів та інших конструктивних елементів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість виготовляти широкий спектр виробів без створення нового дороговартісного оснащення.

Такий підхід суттєво підвищує коефіцієнт використання обладнання та дозволяє оперативно реагувати на зміну вимог замовників, що особливо важливо під час виробництва невеликих і середніх серій виробів.

RATEC обрали інший підхід. Усі основні елементи були спроектовані як єдина модульна система, у якій змінюються лише ті компоненти, що безпосередньо визначають геометрію майбутнього виробу.

Такий підхід дозволив істотно скоротити кількість технологічного оснащення, зменшити інвестиції в обладнання та водночас розширити асортимент продукції, що випускається.

Особливу увагу було приділено внутрішньому осердю. Саме воно визначає внутрішню конфігурацію трансформаторної підстанції, розташування перегородок, технологічних приміщень і кабельних каналів.

Необхідна конфігурація формується шляхом встановлення змінних елементів, які швидко замінюються залежно від конкретного проекту. Завдяки цьому виробнича лінія може оперативно переходити від однієї модифікації виробу до іншої без тривалих зупинок технологічного процесу.

Для підприємств збірного залізобетону така гнучкість означає можливість виконувати індивідуальні вимоги замовників без виготовлення нових комплектів дороговартісного оснащення.

ТЕХНІЧНІ МОЖЛИВОСТІ СИСТЕМИ

Параметр	Значення
Кількість змінних формоутворювальних елементів	Понад 23
Максимальна кількість модифікацій виробів	До 14
Діапазон довжини виробів	2,4–3,6 м
Фіксація внутрішніх вставок	Гідравлічна
Формування прорізів	Магнітні сталеві рамки
Зусилля гідравлічної системи підйому	Понад 60 т
Вбудована вібраційна система	14 кН
Час переналагодження	Менше ніж 20 хвилин

Наведені характеристики відображають не лише технічний рівень обладнання, а й сучасний підхід до організації виробництва. Замість виготовлення окремих форм для кожного нового проекту підприємство отримує універсальний інструмент, який дозволяє швидко адаптувати виробництво до потреб ринку, скорочуючи простой та підвищуючи ефективність використання виробничих потужностей.

ІНЖЕНЕРНЕ РІШЕННЯ, ПОБУДОВАНЕ НА ПРИНЦИПІ ГНУЧКОСТІ

Ключовою особливістю проекту стало створення конструкції, здатної адаптуватися до різних конфігурацій виробів без зміни базової архітектури обладнання.

Якщо традиційне виробництво об'ємних залізобетонних конструкцій передбачає виготовлення окремої форми практично для кожного типорозміру, то фахівці





МЕХАНІЗАЦІЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ПРОДУКТИВНОСТІ

Не менш важливим завданням стала мінімізація ручної праці.

У багатьох традиційних опалубних системах значна частина операцій із встановлення внутрішніх елементів виконується безпосередньо всередині форми. Це потребує додаткових трудових витрат, збільшує тривалість підготовки до бетонування та створює менш комфортні умови праці для персоналу.

У розглянутій конструкції цей процес повністю переосмислено.

Після встановлення змінних вставок оператор активує гідравлічну систему фіксації, яка забезпечує рівномірне притискання всіх внутрішніх елементів із необхідним зусиллям. Керування здійснюється із зовнішнього боку форми, завдяки чому повністю усувається необхідність виконання робіт усередині осердя.

Таке рішення одночасно підвищує безпеку виробництва, забезпечує стабільну точність складання та істотно скорочує підготовчий цикл перед бетонуванням.

Практика експлуатації демонструє, що механізація подібних операцій помітно впливає не лише на продуктивність обладнання, а й на стабільність якості готової продукції.

ТОЧНІСТЬ, ЩО ФОРМУЄ ЯКІСТЬ

Ще однією особливістю розробки стало використання магнітної системи кріплення елементів, що формують прорізи.

Дверні, вентиляційні та кабельні прорізи створюються за допомогою спеціальних сталевих рамок, які швидко встановлюються на зовнішні панелі форми та фіксуються потужними промисловими магнітами.

Таке рішення дозволяє відмовитися від великої кількості механічних кріплень, скоротити час підготовки форми та забезпечити стабільне положення всіх елементів протягом усього циклу бетонування.

Для виробника це означає не лише прискорення виробничого процесу, а й високу повторюваність геометричних параметрів виробів, що особливо важливо під час виготовлення конструкцій із великою кількістю вбудованих деталей.

ДРУГЕ ПОКОЛІННЯ СИСТЕМИ

Розвиток проекту не обмежився першим комплексом обладнання.

Накопичений досвід дозволив створити наступне покоління опалубних систем, яке відзначається ще більшою універсальністю.

Нова конструкція забезпечує виготовлення виробів завдовжки від 3,10 до 3,60 м і заввишки від 2,59 до 2,84 м за незмінної ширини 2,41 м.

Зміна довжини здійснюється шляхом встановлення проміжної секції між половинами внутрішнього осердя, а регулювання висоти виконується за допомогою спеціальної рамної конструкції, що одночасно виконує функцію нижньої частини форми.

Суттєвою перевагою модернізованої системи стало скорочення кількості змінних компонентів. Для переходу на нову конфігурацію змінюються лише внутрішні формоутворювальні вставки, які встановлюються мостовим краном та автоматично фіксуються гідравлічним механізмом.

У результаті одна виробнича система забезпечує випуск дванадцяти різних модифікацій залізобетонних трансформаторних підстанцій за мінімальних витрат часу на переналагодження.

Саме поєднання цих технічних рішень дозволило створити виробничий комплекс, орієнтований не на випуск одного типового виробу, а на ефективну роботу з широкою номенклатурою об'ємних залізобетонних конструкцій.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДТВЕРДЖЕНА ПРАКТИКОЮ

Висока продуктивність обладнання визначається не окремими технічними рішеннями, а їхньою комплексною взаємодією. Модульна конструкція, гідравлічна механізація, швидка заміна формоутворювальних елементів, вбудована вібраційна система та раціональна організація виробничих процесів дозволяють істотно скоротити тривалість виробничого циклу й підвищити коефіцієнт використання обладнання.

Саме тому досвід Scheidt становить інтерес не лише для підприємств, що спеціалізуються на виробництві трансформаторних підстанцій. Він демонструє сучасний підхід до організації виробництва об'ємних залізобетонних виробів, у якому гнучкість стає одним із головних чинників економічної ефективності.

УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК: ВІД БУДІВЕЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ ДО ІНЖЕНЕРНИХ МОДУЛІВ

У найближчі роки будівельна галузь України розвиватиметься одночасно в кількох напрямках. Поряд із відновленням зруйнованих об'єктів країні належить масштабна модернізація енергетичних мереж, будівництво нових промислових підприємств, розвиток логістичної інфраструктури та створення сучасних інженерних споруд для забезпечення безперебійної роботи критично важливих об'єктів.

Ці процеси неминуче змінюють структуру попиту на продукцію підприємств збірного залізобетону.

Якщо ще донедавна основу виробництва становили переважно будівельні конструкції — фундаментні блоки, плити перекриття, стінові панелі та елементи каркасів, — то сьогодні дедалі більшу частку займають об'ємні вироби високого ступеня заводської готовності.

сті. Замовнику потрібен вже не окремий залізобетонний елемент, а повністю сформований інженерний модуль, максимально підготовлений до монтажу та введення в експлуатацію.

Такий підхід дозволяє суттєво скоротити строки будівництва, зменшити обсяг робіт безпосередньо на будівельному майданчику та підвищити якість готового об'єкта завдяки перенесенню найбільш складних виробничих операцій у заводські умови.

Саме тому здатність підприємства швидко переходити від однієї модифікації виробу до іншої стає одним із ключових чинників його конкурентоспроможності.

НОВА СТРУКТУРА ПОПИТУ

Найбільш помітно ця тенденція проявляється в енергетичному будівництві.

Розвиток розподіленої генерації, модернізація електричних мереж, будівництво промислових парків, логістичних центрів, дата-центрів та об'єктів накопичення енергії потребують великої кількості комплектних трансформаторних підстанцій, розподільчих пунктів і технічних споруд заводського виготовлення.

Водночас аналогічні зміни відбуваються й в інших сегментах ринку.

Сучасні об'єкти зв'язку, транспортної інфраструктури, комунального господарства та промисловості дедалі частіше проектується із застосуванням модульних залізобетонних споруд, виготовлених у контрольованих виробничих умовах.

Фактично будівельна галузь поступово переходить від виготовлення окремих конструктивних елементів до виробництва готових інженерних рішень.

Саме ця тенденція визначатиме розвиток підприємств збірного залізобетону протягом найближчих років.

ОДНА ВИРОБНИЧА СИСТЕМА – ШИРОКИЙ СПЕКТР ВИРОБІВ

Практична цінність модульного підходу полягає у його високій адаптивності.

Технологія, спочатку розроблена для виготовлення залізобетонних трансформаторних підстанцій, може бути використана і для виробництва інших об'ємних конструкцій, що потребують високої точності геометрії, стабільної якості та високого ступеня заводської готовності.

До таких виробів належать технічні приміщення для енергетичного обладнання, інженерні камери, кабельні споруди, насосні станції, ліфтові шахти, модульні будівлі для телекомунікаційного обладнання, корпуси для систем накопичення енергії та інші залізобетонні конструкції промислового призначення.

Після відповідної адаптації формоутворювальних елементів аналогічний принцип організації виробництва може застосовуватися і для виготовлення спеціальних захисних споруд.

Йдеться про залізобетонні укриття цивільного захисту, захищені технічні приміщення для об'єктів енер-

гетики та зв'язку, оболонки для розміщення дороговартісного обладнання, інженерні споруди для систем управління, а також спеціалізовані конструкції для об'єктів оборонної інфраструктури, включаючи захищені приміщення для засобів спостереження, радіолокаційних комплексів, обладнання зв'язку та пунктів управління.

Спільною особливістю всіх цих виробів є високі вимоги до точності геометрії, стабільності характеристик бетону, швидкості виготовлення та мінімізації строків монтажу. Саме цим вимогам найбільшою мірою відповідає індустріальне виробництво об'ємних залізобетонних модулів.

Фактично йдеться про перехід до сегмента продукції з вищим технологічним рівнем і більшою доданою вартістю.

ПРОМИСЛОВА СТРАТЕГІЯ, А НЕ ЛИШЕ ОБЛАДНАННЯ

Досвід співпраці RATEC і Scheidt демонструє, що сучасна опалубна система вже давно перестала бути лише технологічним оснащенням.

Фактично вона стає інструментом організації виробництва, який дозволяє підприємству істотно підвищити гнучкість випуску продукції.

Можливість змінювати конфігурацію виробів без виготовлення нових комплектів форм, скорочення часу переналагодження, механізація найбільш трудомістких операцій та висока повторюваність виробничого процесу дозволяють значно ефективніше використовувати обладнання й оперативніше реагувати на зміни ринкового попиту.

Саме тому подібні рішення набувають особливого значення для підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Масштабна модернізація інфраструктури неминуче призведе до зростання попиту на складні об'ємні залізобетонні конструкції. Конкурентні переваги отримають виробники, які зможуть запропонувати ринку не окремі будівельні елементи, а готові інженерні вироби високого ступеня заводської готовності.

Досвід німецьких підприємств показує, що досягти цього можна не стільки шляхом розширення виробничих площ, скільки завдяки впровадженню гнучких технологічних рішень, які дозволяють максимально ефективно використовувати наявні виробничі потужності та швидко адаптуватися до нових ринкових потреб.

Саме в цьому полягає практична цінність розробок RATEC. Компанія пропонує підприємствам збірного залізобетону не просто сучасну опалубну систему, а перевірену промисловою технологією, що відкриває можливість для освоєння нових видів продукції та виходу на найперспективніші сегменти ринку інженерного будівництва.

Каталог продукції



Telefon +49 6205 9407-15
WhatsApp +49 1736707906
info@ratec.org
nmaurer@ratec.org
www.ratec.org

Представництво RATEC GmbH в Україні:
Interautomatic Ltd, 49126, Дніпро,
+380 67 618 05 10;
+380 67 563 01 39
prombeton.in.ua/ratec/

Скористайтесь нашим досвідом,
гнучкістю та креативністю –
ЗУСТРІЧАЙТЕ НАЙКРАЩІ ІДЕЇ!

RATEC
MEET THE BETTER IDEAS



ЕКОНОМІКА ВИБОРУ

ЯК ВИРОБНИЧІ СЕГМЕНТИ КОНКУРУЮТЬ ЗА ЗОВНІШНЮ СТІНУ БУДІВЛІ

ВІД МАТЕРІАЛУ – ДО БУДІВЕЛЬНОГО РІШЕННЯ

Будь-який інвестиційний або будівельний проект, у якому передбачено кам'яні зовнішні стіни, починається з вибору виробничого сегмента. На практиці це рішення часто зводять до порівняння газобетону, керамічних матеріалів, силікатної цегли чи бетонних блоків за технічними характеристиками, ціною або попереднім досвідом застосування. Для інвестора, девелопера, проєктанта чи генерального підрядника такий вибір означає значно більше – він визначає економічну модель реалізації майбутнього проєкту.

Кожен виробничий сегмент являє собою цілісну систему зі своєю сировинною базою, технологією, структурою витрат, логістикою, організацією будівельних робіт і особливостями експлуатації будівлі. Разом із матеріалом змінюються строки будівництва, потреба в трудових і фінансових ресурсах, виробничі ризики,

надійність постачання та сукупна вартість реалізації проєкту.

Однакове функціональне призначення стінових матеріалів не означає однакової економічної цінності. Дорожчий матеріал може забезпечити нижчу загальну вартість будівництва завдяки швидшому виконанню робіт, меншій трудомісткості або нижчим експлуатаційним витратам. Найнижча ціна закупівлі також не гарантує найкращого результату, якщо її перевагу нівелюють додаткові логістичні витрати, довший цикл будівництва чи вищі ризики реалізації проєкту.

На сучасному ринку конкурують уже не окремі матеріали, а різні способи створення зовнішньої стіни. Предметом вибору стає не стіновий матеріал як такий, а будівельне рішення, здатне забезпечити найкращий економічний результат у конкретних умовах реалізації проєкту.

У центрі цього дослідження – конкурентоспроможність виробничих сегментів українського ринку сті-

нових матеріалів. Його завдання — показати, як вона формується і чому зі зміною економічних умов змінюються лідери ринку, навіть якщо властивості самих матеріалів залишаються майже незмінними.

ДЕ НАКОПИЧУЄТЬСЯ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Два стінові матеріали можуть мати схожі технічні характеристики, але забезпечувати різний економічний результат. Причина полягає не в окремій властивості матеріалу, а в тому, що його конкурентна перевага формується поступово — на всіх етапах створення зовнішньої стіни: від видобутку сировини й виробництва до транспортування, виконання кладочних робіт та подальшої експлуатації будівлі. На кожному з цих етапів виробничий сегмент або посилює свої позиції, або втрачає частину потенційних переваг.

Через це конкурентоспроможність неможливо пояснити лише собівартістю виробництва чи технічними характеристиками матеріалу. Вирішальне значення має економіка всього ланцюга створення цінності: доступність сировини, енергоємність технології, логістика, продуктивність будівельних робіт, потреба в трудових ресурсах, конструктивні рішення та майбутні експлуатаційні витрати. Лише їхня сукупна дія визначає кінцевий економічний результат.

Перевага на одному етапі не гарантує успіху на наступному. Доступна сировина не компенсує високих витрат на енергію, сучасне автоматизоване виробництво може втратити свої переваги через дорогу логістику, а вища продуктивність кладки здатна компенсувати дорожчий матеріал. Перемагає не окрема перевага, а виробнича система, у якій усі елементи працюють на спільний економічний результат.

Події останніх років лише підтвердили цю закономірність. Енергетична криза змінила економіку енергоємних виробництв, повномасштабна війна — логістику й доступність окремих ресурсів, дефіцит робочої сили підвищив цінність технологій, що скорочують трудомісткість будівництва. Властивості газобетону, кераміки, силікатної цегли чи бетонних блоків май-

же не змінилися. Змінилися економічні умови, у яких вони конкурують.

Це пояснює, чому на зрілому ринку конкурентні позиції змінюються навіть без технологічних проривів. Джерелом переваги дедалі частіше стає не новий матеріал, а здатність виробничої системи краще реагувати на зміни економічного середовища.

Подальший аналіз побудовано за логікою цього накопичення. Кожний наступний розділ показує, як ресурсна база, технологія, логістика, будівельний процес і експлуатація будівлі послідовно формують економічну конкурентоспроможність виробничих сегментів.

РЕСУРСНА БАЗА: СТАРТОВІ УМОВИ, АЛЕ НЕ ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Поширене уявлення полягає в тому, що виробник, який контролює сировину, автоматично отримує конкурентну перевагу. Для сучасного ринку стінових матеріалів це вже не є правилом.

Доступ до мінеральної сировини залишається обов'язковою умовою роботи будь-якого виробництва. Будівельні глини є основою керамічних матеріалів, кварцові піски та вапно — автоклавного газобетону й силікатної цегли, цемент і нерудні заповнювачі — бетонних блоків. Ресурсна база визначає географію підприємств і базові логістичні можливості, але не пояснює, чому одні виробничі сегменти виявляються конкурентоспроможнішими за інші.

Конкурентною перевагою ресурс стає лише тоді, коли він є дефіцитним або недоступним для більшості учасників ринку. Якщо ж доступ до нього мають практично всі виробники, він перестає бути фактором ринкової диференціації.

Україна має достатню мінерально-сировинну базу для виробництва всіх основних стінових матеріалів. Будівельні глини, кварцові піски, вапняки, крейда, цементна сировина та нерудні матеріали поширені в більшості регіонів країни, тому для переважної частини виробничих сегментів доступність ресурсів уже не формує довгострокової конкурентної переваги.

КОНКУРЕНТНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ

ВИРОБНИЧИЙ СЕГМЕНТ	ОСНОВНА СИРОВИНА	РІВЕНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ	ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ
 Газобетон	Кварцовий пісок, вапно, цемент	Високий	Не є визначальним
 Керамічні стінові матеріали	Будівельні глини	Високий	Локальна перевага в районах із якісною сировиною
 Силікатна цегла	Кварцовий пісок, вапно	Високий	Не є визначальним
 Бетонні блоки	Цемент, щебінь, пісок	Високий	Не є визначальним

Цю закономірність добре ілюструє цементна промисловість. У 2025 році українські підприємства використали лише близько 60 % своїх виробничих потужностей. Це означає, що цемент — один із ключових компонентів для виробництва газобетону, бетонних блоків та інших матеріалів — не є дефіцитним ресурсом. Конкуренція переміщується від доступу до сировини до ефективності її використання. Однакова тонна цементу може створювати різну економічну цінність залежно від технології, енергоємності виробництва, рівня автоматизації та організації процесів.

Після 2022 року окремі родовища були втрачені або стали менш доступними, логістичні маршрути змінилися, частина виробництв переорієнтувала постачання. Проте ці зміни не спричинили системного дефіциту сировини. Вирішальним залишилася не наявність родовища, а здатність підприємства ефективно перетворювати доступний ресурс на конкурентний економічний результат.

Для виробника це означає практичну зміну пріоритетів: інвестиції у підвищення ефективності виробництва дедалі частіше забезпечують більший конкурентний ефект, ніж розширення сировинної бази. Якщо ця тенденція збережеться, роль природних ресурсів і надалі зменшуватиметься, тоді як значення технологій, логістики та організації виробництва лише зростатиме.

ЕКОНОМІЧНА ЧУТЛИВІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Чому завод із сучаснішим обладнанням може програвати підприємству зі старішою технологією? На перший погляд це суперечить логіці. Насправді змінюється не технологія, а економічне середовище, у якому вона працює.

Після того як ресурсна база сформувала стартові умови, конкурентна боротьба переходить до виробництва. Технологія визначає, як однакова за природними властивостями сировина перетворюється на продукцію з різною собівартістю, продуктивністю, енергоємністю та капіталомісткістю. Проте жодна виробнича технологія не є універсально найефективнішою. Її економічна цінність залежить від вартості енергії, праці, капіталу, логістики та рівня завантаження виробничих потужностей.

Замовник бачить готовий матеріал, тоді як його економіка формується значно раніше — у конструкції виробничого процесу. Вона визначає, скільки ресурсів потрібно для виготовлення продукції, наскільки стабільними будуть її якість і собівартість та як підприємство реагуватиме на зміни ринку.

Різні виробничі сегменти мають різну економічну чутливість.

ВИРОБНИЧИЙ СЕГМЕНТ	КЛЮЧОВА ТЕХНОЛОГІЧНА ОСОБЛИВІСТЬ	НАЙБІЛЬШ ЧУТЛИВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧИННИК
 Газобетон	Висока автоматизація, безперервний цикл	Завантаження потужностей, вартість капіталу
 Керамічні стінові матеріали	Сушіння та високотемпературний випал	Вартість енергоносіїв
 Силікатна цегла	Автоклавний цикл	Вартість теплової енергії
 Бетонні блоки	Гнучка організація виробництва	Масштаб і ефективність виробництва

Саме ці відмінності пояснюють, чому одна виробнича система отримує перевагу за високих цін на енергоносії, інша — за дефіциту робочої сили, третя — за подорожчання капіталу чи необхідності швидко нарощувати виробництво.

Останні роки стали переконливим підтвердженням цієї закономірності. Різке подорожчання природного газу змінило структуру витрат більшості виробників будівельних матеріалів. Технологічні процеси залишилися незмінними, але їхня економічна ефективність суттєво змінилася. Конкурентні позиції виробничих сегментів почали змінюватися без появи нових матеріалів або технологічних проривів.

Для керівника підприємства це означає зміну логіки інвестиційних рішень. Нове обладнання не створює конкурентної переваги лише тому, що воно сучасніше. Його цінність визначається здатністю забезпечувати

ефективність у тих економічних умовах, які формуватимуть ринок у наступні роки. Якщо економічна нестабільність збережеться, саме адаптивність виробничої системи дедалі частіше визначатиме конкурентоспроможність підприємства.

ЛОГІСТИКА: КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, ЯКУ НЕМОЖЛИВО ПЕРЕВЕЗТИ

Два заводи можуть випускати однаковий матеріал за однаковою собівартістю, але продавати його на одному ринку з абсолютно різною ефективністю. Причини часто полягає не у виробництві, а в логістиці.

Після завершення виробництва конкурентна боротьба виходить за межі підприємства. Якщо техно-

логія визначає собівартість продукції на заводі, то логістика визначає її економічну привабливість на будівельному майданчику.

Стінові матеріали належать до продукції, для якої транспортні витрати швидко зростають разом із відстанню перевезення. Через це межі ринку збуту часто визначаються не попитом, а економікою доставки.

Водночас логістична ефективність залежить не лише від кілометрів. Вона формується щільністю матеріалу, способом пакування, можливістю механізованого розвантаження, доступністю транспортної інфраструктури та розміщенням виробничих підприємств. Однаковий маршрут може по-різному впливати на економіку різних виробничих сегментів.

ЛОГІСТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЧИХ СЕГМЕНТІВ

ВИРОБНИЧИЙ СЕГМЕНТ	КЛЮЧОВА ТЕХНОЛОГІЧНА ОСОБЛИВОСТЬ	НАЙБІЛЬШ ЧУТЛИВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧИННИК
 Газобетон	Великий об'єм за відносно невеликої маси	Відстань перевезення, коефіцієнт завантаження транспорту
 Керамічні стінові матеріали	Значна маса продукції	Радіус економічно ефективного постачання
 Силікатна цегла	Висока транспортна маса	Вартість автомобільних перевезень
 Бетонні блоки	Орієнтація на локальні ринки	Відстань до споживача та масштаб виробництва

Логістика впливає не лише на собівартість, а й на темп будівництва. Надійність постачання, прогнозованість доставки та можливість швидко поповнювати запаси безпосередньо визначають ритм виконання робіт і організаційні ризики проекту.

Після 2022 року ця залежність стала особливо очевидною. Руйнування транспортної інфраструктури, зміна вантажопотоків, подорожчання перевезень і релокація частини виробництв змінили конкурентні позиції багатьох підприємств без будь-яких змін у властивостях їхньої продукції. Змінилася лише економіка доставки.

Для виробника це означає, що конкурентна перевага дедалі частіше формується не тільки всередині підприємства, а й за його межами. Завод, розташований ближче до основних ринків збуту або здатний забезпечити стабільніше постачання, нерідко отримує більшу перевагу, ніж підприємство з нижчою виробничою собівартістю. Якщо тенденція до зростання транспортних витрат збережеться, географія виробництва стане одним із ключових чинників конкурентоспроможності галузі.

БУДІВЕЛЬНИЙ ПРОЦЕС: ДЕ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПЕРЕТВОРЮЄТЬСЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Найдешевший стіновий матеріал далеко не завжди забезпечує найдешевше будівництво. Для інвестора вирішальне значення має не ціна закупівлі, а сукупна вартість реалізації проекту.

Саме на будівельному майданчику накопичені раніше виробничі переваги вперше перетворюються на фінансовий результат. Якщо ресурсна база, технологія й логістика визначають економіку виробника, то будівельний процес визначає економіку замовника.

Тут оцінюється вже не окремий матеріал, а вся система його застосування: швидкість кладки, продуктивність праці, потреба у кваліфікованих робітниках, використання будівельної техніки, кількість технологічних операцій і здатність забезпечити прогнозований темп будівництва. Усі ці чинники впливають на строки реалізації проекту, потребу в оборотному капіталі та рівень організаційних ризиків.

Саме тому однакові витрати на закупівлю можуть приводити до різної вартості будівництва. Матеріал із вищою ціною нерідко забезпечує нижчі загальні витрати завдяки швидшому виконанню робіт, меншій трудомісткості або скороченню кількості технологічних операцій. І навпаки, економія під час закупівлі може повністю зникнути через довший цикл будівництва, більші витрати на оплату праці чи складнішу організацію робіт.

Дефіцит кваліфікованих кадрів, подорожчання праці та необхідність скорочувати строки реалізації проектів змінили критерії вибору багатьох замовників. Конкуренція дедалі частіше точиться не за найнижчу ціну матеріалу, а за здатність забезпечити ефективніший будівельний процес.

Для девелопера це означає, що порівнювати виробничі сегменти лише за закупівельною ціною вже недостатньо. Управлінське рішення варто приймати з урахуванням повної економіки будівництва — строків виконання робіт, потреби в трудових ресурсах, впливу на оборотний капітал і ризиків реалізації проекту. Якщо дефіцит робочої сили та зростання вартості праці збережуться, перевагу дедалі частіше отримуватимуть виробничі системи, що дозволяють будувати швидше й ефективніше.

Останніми роками значення цього етапу лише зросло.

ВПЛИВ ВИРОБНИЧИХ СЕГМЕНТІВ НА ЕКОНОМІКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

ВИРОБНИЧИЙ СЕГМЕНТ	НАЙВАЖЛИВІША ПЕРЕВАГА ПІД ЧАС БУДІВНИЦТВА	НАЙБІЛЬШ ЧУТЛИВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧИННИК
 Газобетон	Висока швидкість кладки, менша трудомісткість	Вартість праці, строки реалізації проекту
 Керамічні стінові матеріали	Конструктивна надійність і довговічність	Продуктивність будівельних робіт
 Силікатна цегла	Стабільність технології кладки	Забезпеченість кваліфікованими мулярами
 Бетонні блоки	Гнучкість застосування та локальна доступність	Організація будівництва і масштаб проекту

ЕКСПЛУАТАЦІЯ БУДІВЛІ: ОСТАТОЧНА ПЕРЕВІРКА КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Будівництво завершується введенням об'єкта в експлуатацію, але економічна конкуренція між виробничими сегментами лише виходить на свій найважливіший етап. Саме тепер стає зрозуміло, наскільки виправданими були рішення, ухвалені під час проектування, виробництва й будівництва.

Якщо попередні етапи формують інвестиційні витрати, то експлуатація визначає сукупну економічну ефективність будівлі протягом усього життєвого циклу. Для власника вирішальними стають уже не технологія виробництва чи швидкість кладки, а витрати на енергоспоживання, ремонт, обслуговування, довговічність конструкцій і прогнозованість майбутніх експлуатаційних витрат.

Саме тому різні виробничі сегменти створюють різну економіку володіння будівлею.

ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК

ВИРОБНИЧИЙ СЕГМЕНТ	ПОТЕНЦІЙНА ЕКОНОМІЧНА ПЕРЕВАГА ПІД ЧАС ЕКСПЛУАТАЦІЇ	НАЙБІЛЬШ ЧУТЛИВИЙ ЧИННИК
 Газобетон	Нижчі витрати на опалення, ефективне теплотехнічне рішення	Вартість енергоносіїв
 Керамічні стінові матеріали	Довговічність і стабільність характеристик	Тривалість життєвого циклу будівлі
 Силікатна цегла	Надійність конструктивних рішень	Умови експлуатації та проектні вимоги
 Бетонні блоки	Гнучкість застосування	Призначення об'єкта та економіка проекту

Жодна з цих переваг не є абсолютною. Її економічне значення визначають призначення будівлі, строк володіння об'єктом, вартість енергоносіїв, інтенсивність експлуатації та інвестиційна модель проекту.

Останні роки ще раз підтвердили цю закономірність. Подорожчання енергоносіїв підвищило цінність енергоефективних рішень, зростання вартості ремонтних робіт — довговічності конструкцій, а посилення екологічних вимог — оцінки життєвого циклу будівель. При цьому самі матеріали майже не змінилися. Змінилася економічна оцінка їхнього використання.

Для інвестора це означає, що остаточну ефективність будівельного рішення визначає не вартість його реалізації, а сукупна вартість володіння об'єктом. Чим довшим є життєвий цикл будівлі, тим більшої ваги набувають експлуатаційні витрати. Якщо тенденція до подорожчання енергії, обслуговування та ремонтів збережеться, конкурентні позиції виробничих сегментів дедалі більше залежатимуть від їхньої здатності забезпечувати нижчу вартість експлуатації, а не лише будівництва.

РІЗНІ ПРОЄКТИ – РІЗНІ КРИТЕРІЇ ВИБОРУ

Який стіновий матеріал є найкращим? Для зрілого ринку це запитання не має правильної відповіді. Правильним є інше: яке будівельне рішення забезпечить найкращий економічний результат саме для цього проєкту?

Попередній аналіз показав, що різні виробничі сегменти накопичують конкурентні переваги на різних етапах — від ресурсної бази й технології до логістики, будівництва та експлуатації. Тому їхня конкурентоспроможність залежить не від окремих характеристик матеріалу, а від того, наскільки вся виробнича система відповідає вимогам конкретного об'єкта.

Для житлового будівництва вирішальними можуть бути швидкість виконання робіт, скорочення потреби в робочій силі та енергоефективність експлуатації. Промислові об'єкти висувають інші вимоги — конструктивну надійність, безперебійність постачання й здатність працювати у стислих графіках. Логістичні комплекси, громадські будівлі чи малоповерхова забудова також формують власні критерії економічної ефективності.

Не меншого значення набуває економічне середовище. Зростання вартості енергоносіїв, дефіцит кадрів, подорожчання капіталу або транспортних перевезень по-різному змінюють конкурентні позиції виробничих сегментів, хоча властивості самих матеріалів залишаються практично незмінними.

ВПЛИВ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОЄКТУ НА КРИТЕРІЇ ВИБОРУ

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТУ	ЯКІ ЧИННИКИ СТАЮТЬ ВИЗНАЧАЛЬНИМИ
 Стислі строки будівництва	Продуктивність робіт, стабільність постачання
 Обмежені трудові ресурси	Трудомісткість, рівень механізації
 Висока вартість енергоносіїв	Енергоемність виробництва та експлуатаційна ефективність
 Великі транспортні відстані	Логістична ефективність виробничого сегмента
 Тривалий життєвий цикл будівлі	Сукупна вартість володіння та довговічність

Для інвестора й девелопера це означає, що універсального лідера ринку не існує. Управлінське рішення полягає не у виборі «найкращого» матеріалу, а у виборі виробничої системи, яка найточніше відповідає економічним умовам конкретного проєкту. Якщо ринкове середовище й надалі змінюватиметься швидше, ніж самі технології, конкурентні позиції виробничих сегментів дедалі більше визначатимуться не технічними характеристиками продукції, а здатністю забезпечувати найефективнішу економічну модель реалізації будівництва.

ВИБІР СТИНОВОГО МАТЕРІАЛУ ЯК ІНВЕСТИЦІЙНЕ РІШЕННЯ

Після всього розглянутого питання про вибір стінового матеріалу виявляється сформульованим неправильно. Насправді інвестор обирає не газобетон, кераміку, силікатну цеглу чи бетонні блоки. Він обирає економіку майбутнього проєкту.

Окремий матеріал є лише одним із елементів виробничої системи. Кінцевий результат визначає сукупність чинників: доступність ресурсів, технологія виробництва, логістика, організація будівництва та майбутні витрати під час експлуатації. Лише їхня вза-

ємодія формує реальну економічну ефективність будівельного рішення.

Звідси походить і головна особливість зрілого ринку. Технічні характеристики матеріалів змінюються відносно повільно, тоді як економічне середовище постійно перебудовується. Вартість енергії, праці, капіталу, транспорту, фінансування чи строки реалізації проєктів здатні істотно змінити конкурентні позиції виробничих сегментів без будь-яких технологічних революцій.

Саме тому ринкове лідерство дедалі частіше переходить не до виробника з принципово новою продукцією, а до того, чия виробнича система краще відповідає новим економічним умовам.

Для девелопера, інвестора чи проєктанта це змінює сам підхід до прийняття рішень. Порівнювати потрібно не окремі матеріали, а економічні моделі реалізації проєкту, які вони дозволяють сформулювати. Лише такий підхід дає змогу оцінити повну вартість будівництва й експлуатації та обрати рішення, що забезпечить максимальну економічну віддачу вкладеного капіталу.

У найближчі роки ця логіка лише посилюватиметься. Конкуренція дедалі більше зміщуватиметься від боротьби матеріалів до конкуренції виробничих систем, здатних забезпечити найкращий економічний результат за конкретних умов реалізації будівельного проєкту.



ЯК СТВОРЮЄТЬСЯ ВАРТІСТЬ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

УРОКИ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ ТА ВІДКРИТА ГАЛУЗЕВА ІНІЦІАТИВА BUILD BEFORE BUY

Початок ХХІ століття став для світового будівельного бізнесу епохою безпрецедентної корпоративної консолідації. Якщо в другій половині ХХ століття виробники переважно розширювали діяльність шляхом будівництва нових підприємств і поступового виходу на міжнародні ринки, то два останні десятиліття характеризуються масштабними злиттями, поглинаннями та стратегічними інвестиціями. У сукупності ці процеси докорінно змінили структуру світової будівельної індустрії, прискоривши технологічну інтеграцію, трансформацію конкуренції та формування глобальних виробничих ланцюгів.

Передумови цих змін були комплексними. Глобалізація ринків, посилення конкуренції, зростання вартості енергоносіїв і сировини, жорсткіші екологічні вимоги та стрімкий технологічний розвиток змусили компанії переглянути традиційні моделі зростання. У багатьох випадках придбання готового бізнесу виявилось ефективнішим і швидшим за створення власних виробничих потужностей, розвиток збутових мереж або формування інженерних компетенцій з нуля.

У результаті міжнародні корпоративні угоди перестали бути інструментом простого нарощування виробництва. Вони стали механізмом отримання досту-

пу до сучасних технологій, науково-дослідної бази, міжнародних брендів, дилерських мереж, нових ринків збуту та висококваліфікованих кадрових ресурсів. Завдяки такій стратегії багато міжнародних виробників істотно посилили свої позиції та сформували сучасні багатопрофільні будівельні групи.

Водночас далеко не кожне злиття чи поглинання автоматично гарантує успіх. Практика показує, що значна частина очікуваної синергії залежить не від самої угоди, а від якості інтеграції бізнесів після її завершення.

Будівельну індустрію традиційно розглядають як сукупність окремих ринків — цементу, будівельної хімії, теплоізоляції, металоконструкцій, скла, покрівельних матеріалів, інженерних систем і будівельної техніки. Проте досвід останніх двох десятиліть засвідчив протилежне. Провідні виробники активно інтегрували суміжні напрями діяльності, створюючи багатопрофільні міжнародні холдинги, що поєднують виробництво, інжиніринг, логістику, цифрові сервіси та глобальні канали збуту. За таких умов масштаб перестав бути лише наслідком успішного розвитку, перетворившись на одну з ключових передумов довгострокової конкурентоспроможності.

Для України ці процеси мають безпосереднє практичне значення. Більшість провідних міжнародних виробників, що сьогодні формують тенденції світового будівельного ринку, уже працюють в Україні. Одні придбали українські підприємства, інші створили власні виробничі майданчики, ще інші інвестують у нові заводи або інтегрують українські активи до глобальних виробничо-логістичних систем. Унаслідок цього корпоративні рішення, ухвалені за межами країни, дедалі більше впливають на структуру українського будівельного ринку, рівень конкуренції, темпи технологічного оновлення та потенціал післявоєнної відбудови.

У цьому дослідженні міжнародна корпоративна консолідація розглядається не як сукупність окремих бізнес-угод, а як один із ключових чинників структурної перебудови світової будівельної індустрії. Його мета — простежити, як процеси злиттів, поглинань і масштабних інвестицій змінили розвиток основних сегментів галузі, який вплив вони вже справляють на український ринок і чому стратегічні рішення найбільших міжнародних корпорацій та українських інвесторів визначатимуть конфігурацію вітчизняної будівельної індустрії протягом наступних десятиліть.

ЦЕМЕНТНА ПРОМИСЛОВІСТЬ: ВІД ГЛОБАЛЬНИХ МЕГАЗЛИТТІВ ДО НОВОЇ ХВИЛІ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ

Цементна промисловість стала першим сегментом будівельної індустрії, у якому міжнародна корпоративна консолідація набула справді глобального масштабу. Висока капіталомісткість виробництва, значні витрати на енергоносії, жорсткі екологічні вимоги та постійна потреба в модернізації змусили виробників переглянути традиційні моделі розвитку. Найефективнішим

інструментом виявилось об'єднання активів, що давало змогу швидко розширювати географію присутності, оптимізувати виробничі потужності та зміцнювати позиції на стратегічно важливих ринках.

Переломним етапом стало злиття французької Lafarge і швейцарської Holcim, завершене у 2015 році. Угода вартістю близько 41 млрд доларів США стала найбільшою в історії світової цементної галузі. Об'єднана група отримала понад 230 цементних заводів більш ніж у 90 країнах, а також один із найбільших у світі бізнесів із виробництва бетону, заповнювачів та інших будівельних матеріалів.

Для отримання дозволів антимонопольних органів новостворена група була змушена реалізувати частину своїх активів. Найбільшим бенефіціаром цієї реструктуризації стала ірландська CRH, яка у 2015 році придбала цементні, бетонні та кар'єрні підприємства приблизно за 6,5 млрд євро. Це придбання стало найбільшим в історії компанії й вивело її до кола світових лідерів галузі. Уже у 2018 році CRH зміцнила свої позиції, придбавши американську Ash Grove Cement приблизно за 3,5 млрд доларів США. У результаті було сформовано потужну міжнародну виробничу платформу, що охоплює цемент, бетон, заповнювачі, дорожні матеріали та широкий спектр будівельної продукції.

Ще одним визначальним етапом консолідації стала угода між HeidelbergCement (нині Heidelberg Materials) та італійською Italcementi. У 2016 році німецький виробник придбав Italcementi приблизно за 4,2 млрд євро, суттєво розширивши свою присутність у Європі, Північній Америці, Африці та Азії. Після завершення інтеграції група змінила корпоративну стратегію, зробивши пріоритетами розвиток низьковуглецевих технологій, цифровізацію виробництва та підвищення ефективності всього виробничого ланцюга.

Світова хвиля корпоративної консолідації безпосередньо позначилася й на українському ринку. Однією з найважливіших міжнародних інвестицій останніх років стало придбання CRH у 2024 році українських активів італійської Buzzi приблизно за 100 млн євро. До складу угоди увійшли підприємства «Волинь-Цемент», «Південьцемент» і «Миколаївцемент», а також пов'язана з ними виробнича та логістична інфраструктура. Після завершення операції всі активи були інтегровані до структури Cemmark, що стало найбільшою зміною структури власності української цементної промисловості за останні роки.

Водночас розвиток галузі визначається не лише діяльністю CRH. Heidelberg Materials продовжує працювати через підприємство «Кривий Ріг Цемент», інтегруючи українське виробництво до власної глобальної мережі. У результаті саме ці дві міжнародні групи сьогодні значною мірою формують виробничу, технологічну та конкурентну архітектуру української цементної промисловості.

Показово, що стратегія CRH в Україні вже виходить за межі цементного бізнесу. У липні 2026 року Антимонопольний комітет України дозволив групі CRH через ПрАТ «Миколаївцемент» набути контроль над Poriston

Group (колишній AEROC). Це свідчить про новий етап розвитку міжнародних будівельних корпорацій, які дедалі частіше формують не окремі виробничі активи, а інтегровані регіональні платформи, що об'єднують різні сегменти ринку будівельних матеріалів. З огляду на останні корпоративні рішення міжнародних виробників створюються передумови для формування в Україні регіональної платформи виробництва будівельних матеріалів, орієнтованої на майбутнє масштабне відновлення країни.

БУДІВЕЛЬНА ХІМІЯ ТА ТЕПЛОІЗОЛЯЦІЯ: ПЕРЕХІД ДО КОМПЛЕКСНИХ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ

За останні два десятиліття ринки будівельної хімії та теплоізоляції пройшли схожий шлях розвитку. Якщо раніше виробники спеціалізувалися на окремих групах продукції — добавках до бетону, клеях, герметиках, гідроізоляції, ремонтних сумішах або теплоізоляційних матеріалах, — то сьогодні вони формують комплексні системи для всіх етапів будівництва. Такий підхід став відповіддю на посилення вимог до енергоефективності, довговічності будівель і комплексного управління їхнім життєвим циклом.

Одним із наймасштабніших прикладів міжнародної корпоративної консолідації стало придбання швейцарською Sika AG компанії MBCC Group (колишнього будівельного підрозділу BASF). Угода вартістю 5,2 млрд швейцарських франків, завершена у 2023 році, стала найбільшою в історії Sika. Компанія суттєво розширила продуктивний портфель, отримавши понад 120 виробничих підприємств у більш ніж 60 країнах, а також зміцнила свої позиції у сегментах бетонних добавок, гідроізоляції, ремонтних матеріалів і промислових підлог.

Історія MBCC Group сама по собі демонструє масштаби змін у галузі. У 2020 році концерн BASF продав свій бізнес будівельної хімії інвестиційному фонду Lone Star приблизно за 3,17 млрд євро. Після реструктуризації актив отримав назву MBCC Group, а вже через три роки був інтегрований до структури Sika. Таким чином один із найбільших світових бізнесів у сфері будівельної хімії менш ніж за десятиліття двічі змінив власника.

Не менш послідовною була стратегія французької Saint-Gobain, яка сформувала одну з найкомплексніших екосистем будівельних матеріалів у світі. Важливим етапом стало придбання британської BPB plc у 2005 році приблизно за 5,8 млрд євро, що зробило компанію одним із світових лідерів систем сухого будівництва. У 2007 році Saint-Gobain придбала групу Maxit приблизно за 2,1 млрд євро, посиливши свої позиції у фасадних штукатурних системах, сухих будівельних сумішах і компонентах систем зовнішньої теплоізоляції.

Подальший розвиток компанії підтвердив перехід до комплексної моделі бізнесу. У 2021 році Saint-

Gobain придбала американську Chryso приблизно за 1,02 млрд євро, у 2022 році — американську GCP Applied Technologies приблизно за 2,3 млрд доларів США, а у 2024 році — британську FOSROC за 1,025 млрд доларів США. У результаті компанія інтегрувала до свого портфеля архітектурне скло, теплоізоляцію, фасадні системи, будівельну хімію, бетонні добавки, гідроізоляцію та спеціалізовані матеріали для промислового й інфраструктурного будівництва.

Іншу модель розвитку демонструє данська ROCKWOOL Group, яка досягла світового лідерства переважно завдяки органічному розвитку, інвестиціям у виробничі потужності, наукові дослідження та технології кам'яної вати. Подібного підходу дотримується і німецька Knauf, яка поряд із системами сухого будівництва послідовно розвиває напрям Knauf Insulation, інтегруючи теплоізоляційні матеріали до власних комплексних будівельних систем.

Український ринок повністю інтегрований до цих міжнародних процесів. Швейцарська Sika, французька Saint-Gobain, італійська Mapei, німецькі MC-Bauchemie та Knauf, данська ROCKWOOL, а також інші міжнародні виробники представлені в Україні виробничими підприємствами, офіційними представництвами, імпортерами або дилерськими мережами. Саме їхні технології визначають розвиток сучасних систем гідроізоляції, теплоізоляції, модифікації бетонів, фасадних рішень і спеціалізованих будівельних матеріалів.

Досвід цього сегмента переконливо свідчить, що міжнародна корпоративна консолідація змінила саму логіку конкуренції. Перевагу отримують не виробники окремих матеріалів, а компанії, здатні запропонувати комплексні технологічні рішення, які охоплюють увесь цикл будівництва — від підготовки бетонної суміші й улаштування фундаментів до теплоізоляції, фасадних систем, оздоблення, ремонту та технічного супроводу об'єкта протягом усього строку його експлуатації.

МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЇ: ДВІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

На відміну від цементної промисловості чи будівельної хімії, у секторі будівельних металоконструкцій масштаб корпоративної консолідації був значно меншим. Якщо в багатьох сегментах будівельної індустрії рушійною силою корпоративної консолідації стали масштабні злиття й поглинання, то виробники металоконструкцій значно частіше поєднували вибіркові придбання з органічним розвитком власної міжнародної мережі. Такий підхід пояснюється специфікою галузі, де конкурентоспроможність визначають інженерні компетенції, стандарти проектування, швидкість виготовлення конструкцій і здатність забезпечити повний цикл реалізації проекту.

Одним із прикладів розвитку через корпоративну консолідацію стала фінська Rautaruukki, яка тривалий час належала до провідних європейських виробників

металоконструкцій, покрівельних і фасадних систем. У 2014 році компанія об'єдналася зі шведською SSAB у межах угоди вартістю близько 1,1 млрд євро. Після завершення інтеграції будівельний напрям продовжив діяльність під брендом Ruukki Construction, який працює і на українському ринку. Об'єднання дало змогу розширити виробничу базу, зміцнити фінансові можливості групи та посилити її позиції на європейському ринку будівельних систем.

За аналогічною логікою розвивалася Kingspan Group. Протягом двох десятиліть компанія сформувала один із найбільших у світі портфелів виробників сендвіч-панелей, металевих огорожувальних конструкцій та інших елементів оболонки будівлі. Серія міжнародних придбань забезпечила їй провідні позиції у сфері індустріального будівництва та енергоефективних будівельних систем.

Україна також увійшла до інвестиційної стратегії Kingspan. У 2022 році компанія оголосила про намір інвестувати близько 200 млн євро у створення виробничого комплексу на Львівщині. Уже у 2023 році після доопрацювання проєкту обсяг запланованих інвестицій було збільшено до 280 млн євро. Проєкт передбачає виробництво сендвіч-панелей, теплоізоляційних матеріалів та інших сучасних огорожувальних систем для українського і європейського ринків. За обсягом капіталовкладень це один із найбільших приватних інвестиційних проєктів у виробництві будівельних матеріалів в історії України.

Іншу модель розвитку представляє шведська LLENTAB. Від заснування у 1972 році компанія майже не використовувала механізм міжнародних поглинань. Натомість вона послідовно відкривала власні підприємства в різних країнах Європи, формуючи єдину виробничу та інженерну систему. На український ринок LLENTAB вийшла у 2006 році, відкривши власну ком-

панію. Після переходу бізнесу під контроль інвестиційних власників стратегія не змінилася: розвиток і надалі ґрунтується на розширенні власної міжнародної мережі, стандартизованому проектуванні та повному циклі реалізації швидкокомтованих сталевих будівель.

Подібного підходу дотримується і шведська Lindab Group. Компанія розширювала міжнародну присутність переважно шляхом розвитку власної виробничої та збутової мережі, доповнюючи її вибірково придбаннями спеціалізованих виробників у різних країнах Європи. Така стратегія дала змогу поступово збільшувати виробничі можливості, розширювати асортимент продукції та зміцнювати ринкові позиції без масштабних корпоративних злиттів.

Показовою є історія Astron Buildings. До 2021 року компанія входила до складу Lindab Group, після чого перейшла у власність французької Groupe Briand. Зміна власника не вплинула на ринкову стратегію: Astron зберегла спеціалізацію на проектуванні та виробництві швидкокомтованих сталевих будівель, а її рішення й надалі представлені в Україні через мережу офіційних партнерів. Цей приклад показує, що корпоративна консолідація не завжди супроводжується зміною бізнес-моделі або відмовою від раніше сформованих ринків.

Досвід провідних європейських виробників свідчить, що сектор металоконструкцій сформував дві ефективні моделі міжнародного розвитку. Перша базується на злиттях і поглинаннях, друга — на послідовному створенні власної виробничої та збутової мережі. Незалежно від обраної стратегії компанії інвестують у сучасні інженерні рішення, цифрове проектування, автоматизацію виробництва та стандартизацію будівельних систем. Саме ці чинники визначають конкурентоспроможність виробників і формують технологічний розвиток українського ринку.



Ключові міжнародні угоди та стратегічні інвестиції компаній, що працюють в Україні

Компанія	Країна	Сегмент	Найбільша угода / інвестиція
Lafarge + Holcim	Франція + Швейцарія	Цемент	Злиття Lafarge і Holcim (2015)
CRH	Ірландія	Цемент	Придбання окремих активів Lafarge–Holcim (2015)
		Цемент	Придбання українських активів Buzzi (2024)
		Бетон	Придбання Astor Invest (2025)
Saint-Gobain	Франція	Сухе будівництво	Придбання BPB (2005)
		Будівельна хімія	Придбання Chryso (2021)
		Будівельна хімія	Придбання GCP Applied Technologies (2022)
		Будівельна хімія	Придбання FOSROC (2024)
		Сухі будівельні суміші	Будівництво заводу на Івано-Франківщині (2024)
Sika	Швейцарія	Будівельна хімія	Придбання MBCC Group (2023)
Kingspan Group	Ірландія	Теплоізоляція / огорожувальні системи	Будівництво виробничого кампусу у Львівській області
Knauf	Німеччина	Сухе будівництво	Будівництво заводу гіпсокартону та сухих сумішей (Тернопільська обл.)
SSAB / Ruukki Construction	Швеція	Металоконструкції	Придбання Rautaruukki (2014)
NovaSklo	Україна	Скло	Будівництво першого українського заводу флоат-скла
Geberit	Швейцарія	Інженерні системи	Придбання Sanitec (2015)
Danfoss	Данія	Інженерні системи	Придбання Eaton Hydraulics (2021)
ONUR Group	Туреччина	Сухі будівельні суміші	Розвиток виробництва сухих будівельних сумішей ACTU
		Дорожнє та інфраструктурне будівництво	Встановлення контролю над Рокитнівським спецкар'єром (2023)

Сума	Значення для України
≈€41 млрд	Найбільше злиття в історії світової цементної промисловості. Саме після цієї угоди Єврокомісія зобов'язала компанію продати частину активів, які придбала CRH, що стало початком її масштабної експансії, зокрема й в Україні.
€6,5 млрд	Перетворило CRH на одного з найбільших світових виробників будівельних матеріалів і створило основу для подальшої експансії компанії.
€100 млн	До складу CRH увійшли два цементні заводи, два цементні термінали та мережа бетонних підприємств, що зробило компанію лідером українського цементного ринку.
Не розголошувалася	Придбання мережі бетонних заводів у Києві та Київській області та формування вертикально інтегрованої моделі «цемент → бетон».
£3,9 млрд	Вивело Saint-Gobain у світові лідери систем сухого будівництва.
≈€1,02 млрд	Посилення компетенцій у сфері бетонних технологій та будівельної хімії.
≈US\$2,3 млрд	Розширення портфеля гідроізоляції, цементних добавок і спеціалізованої будівельної хімії.
US\$1,025 млрд	Посилення позицій у сегменті ремонтних матеріалів, гідроізоляції та спеціальної будівельної хімії.
понад €11 млн	Перехід від імпорту до локального виробництва та створення нового виробничого майданчика групи в Україні.
5,2 млрд CHF	Створення одного з найбільших світових портфелів будівельної хімії та розширення доступу українського ринку до сучасних технологічних рішень.
€280 млн	Один із найбільших інвестиційних проєктів у виробництві будівельних матеріалів в Україні; локалізація виробництва сендвіч-панелей і сучасних огорожувальних систем.
€150 млн	Створення нового виробничого комплексу та розширення української виробничої бази після втрати підприємства в Соледарі.
≈€1,1 млрд	Інтеграція бренду Ruukki Construction до групи SSAB та розвиток сучасних покрівельних, фасадних і каркасних систем в Україні.
€240 млн	Створення першого в історії незалежної України виробництва флоат-скла та формування національної сировинної бази для розвитку виробництва архітектурного скла й склопакетів.
≈€1,29 млрд	Формування одного з найбільших у Європі портфелів сантехнічних систем та інженерних рішень, широко представлених на українському ринку.
≈US\$3,3 млрд	Посилення компетенцій у сфері гідравлічних систем для мобільної та будівельної техніки.
Не розголошувалася	Локалізація виробництва сухих будівельних сумішей на базі української сировини у Львівській області.
Не розголошувалася	Формування власної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів і розвитку дорожньо-будівельної інфраструктури.

СВІТЛОПРОЗОРИ КОНСТРУКЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ВИРОБНИКИ ФОРМУЮТЬ УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК

Ринок архітектурного скла та світлопрозорих конструкцій істотно відрізняється від більшості інших сегментів будівельної індустрії. Масштабних міжнародних злиттів і поглинань тут було порівняно небагато, оскільки ще на початку XXI століття виробництво флоат-скла концентрувалося в руках обмеженої кількості транснаціональних корпорацій. Провідні позиції на світовому ринку зберігають японська AGC, французька Saint-Gobain Glass, японська NSG Group (Pilkington), американська Guardian Glass та турецька Şişecam. Саме ці компанії визначають технологічний розвиток більшості європейських ринків архітектурного скла.

За таких умов корпоративна консолідація відбувалася переважно через придбання спеціалізованих виробників і розширення компетенцій у суміжних сегментах. Компанії інвестували у виробництво енергоефективного, сонцезахисного, багатофункціонального та безпечного скла, а також інтегрували до своїх структур підприємства з його переробки, формуючи комплексні рішення для сучасних фасадних систем.

Одним із прикладів такої стратегії є AGC Glass Europe, яка послідовно розширює виробничий ланцюг шляхом придбання спеціалізованих підприємств із переробки скла. На початку 2025 року компанія придбала німецького виробника безпечного скла SGT, зміцнивши свої позиції у сегменті фасадних й архітектурних рішень. Вартість угоди сторони не розголошували.

Іншу модель розвитку демонструє французька Saint-Gobain. Після придбання американської Chryso (2021 рік, 1,02 млрд євро) та американської GCP Applied Technologies (2022 рік, 2,3 млрд доларів США) компанія інтегрувала виробництво архітектурного скла, фасадних систем, теплоізоляції та будівельної хімії в єдиний портфель будівельних рішень. Такий підхід відображає сучасну тенденцію розвитку галузі, коли конкурентні переваги формуються на рівні комплексних технологічних систем, а не окремих видів продукції.

Український ринок світлопрозорих конструкцій інтегрований до глобального ланцюга постачання архітектурного скла. Серед основних постачальників залишаються японська AGC, французька Saint-Gobain Glass, японська NSG Group (Pilkington), американська Guardian Glass та турецька Şişecam. Саме продукція цих компаній використовується більшістю українських підприємств, що спеціалізуються на виробництві склопакетів, фасадних конструкцій та інших світлопрозорих систем для житлового, комерційного й промислового будівництва.

Водночас в Україні формується власна виробнича база. Наймасштабнішим інвестиційним проектом у цьому сегменті став NovaSklo, який передбачає будівництво першого в історії незалежної України заводу з виробництва флоат-скла. Загальний обсяг інвестицій у проект становить 240 млн євро. Реалізація цього

проекту створює передумови для розвитку повного виробничого ланцюга всередині країни — від випуску базового флоат-скла до виготовлення сучасних світлопрозорих конструкцій із високою доданою вартістю.

Український ринок світлопрозорих конструкцій уже інтегрований до глобальної системи виробництва архітектурного скла. Поява власного виробництва флоат-скла створює можливості для розширення внутрішнього ланцюга доданої вартості та розвитку національної скляної промисловості.

ІНЖЕНЕРНІ СИСТЕМИ: КОНСОЛІДАЦІЯ НАВКОЛО КОМПЛЕКСНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ СУЧАСНИХ БУДІВЕЛЬ

За останні два десятиліття інженерні системи перетворилися на один із найтехнологічніших сегментів будівельної індустрії. Вентиляція, кондиціонування, опалення, водопостачання, електротехнічне обладнання, автоматизація та цифрове управління будівлями вже не розглядаються як окремі інженерні рішення. Вони дедалі частіше інтегруються у єдині технологічні платформи, що забезпечують енергоефективність, безпеку, комфорт і зниження експлуатаційних витрат. Саме ця тенденція стала одним із головних чинників міжнародної корпоративної консолідації.

Однією з найбільших угод стало придбання американською Johnson Controls компанії Tyco International у 2016 році. Угода загальною вартістю близько 16,5 млрд доларів США об'єднала одного зі світових лідерів у сфері автоматизації будівель із провідним виробником систем пожежної безпеки та інженерного обладнання. Після завершення інтеграції компанія значно розширила портфель рішень, об'єднавши системи вентиляції, кондиціонування, пожежної безпеки, диспетчеризації та цифрового моніторингу будівель.

Послідовну стратегію розвитку через міжнародні придбання реалізує французька Legrand. Протягом двох десятиліть компанія здійснила десятки угод у сегментах електротехнічного обладнання, цифрової інфраструктури, автоматизації та систем керування будівлями. Черговим кроком стало придбання у 2024 році австралійської DCS Group, що розширило компетенції Legrand у сфері цифрової інфраструктури для сучасних будівель.

Однією з найважливіших угод останніх років стало придбання бельгійською Aliaxis фінської Uponor у 2023 році. Вартість операції становила близько 2,2 млрд євро. Об'єднання створило одного з найбільших світових виробників полімерних трубопроводних систем, обладнання для водопостачання, опалення, охолодження та внутрішніх інженерних мереж будівель.

Вагому роль у консолідації ринку відіграла й швейцарська Geberit, яка у 2015 році придбала фінську Sanitec приблизно за 1,29 млрд євро. Завдяки цій угоді компанія істотно зміцнила позиції у виробництві

сантехнічних систем, інсталяцій та обладнання для водопостачання і водовідведення.

Український ринок інженерних систем повністю інтегрований у міжнародні виробничі ланцюги. Французька Legrand, американська Johnson Controls, швейцарська Geberit, бельгійська Aliaxis, німецька REHAU, польська KAN-therm, данська Danfoss, данська Grundfos, німецька Bosch Home Comfort, німецька Vaillant та німецька Viessmann працюють в Україні через офіційні представництва, імпортерів або дилерські мережі. Їхні технології формують сучасний рівень інженерного оснащення житлових, комерційних, промислових та інфраструктурних об'єктів.

Розвиток цього сегмента демонструє зміну самої моделі конкуренції. Якщо раніше виробники пропонували окремі види обладнання, то сьогодні перевагу отримують компанії, здатні забезпечити комплексне інженерне рішення — від систем опалення, охолодження й водопостачання до автоматизації, диспетчеризації та цифрового управління будівлею. Саме навколо таких інтегрованих платформ сьогодні відбувається міжнародна корпоративна консолідація.

УКРАЇНА В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ СВІТОВОГО БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Двадцять років міжнародної корпоративної консолідації докорінно змінили світову будівельну індустрію. Масштабні злиття, поглинання та стратегічні інвестиції трансформували практично всі її сегменти — від цементної промисловості, будівельної хімії та теплоізоляції до металоконструкцій, архітектурного скла й інженерних систем. У результаті сформувалися міжнародні виробничі групи, які поєднують виробництво будівельних матеріалів, інженерні компетенції, цифрові технології, сервісне обслуговування та глобальні канали збуту.

Дослідження показало, що універсальної моделі розвитку не існує. Одні компанії зміцнювали позиції шляхом масштабних злиттів і поглинань, інші робили ставку на органічне розширення виробництва, треті поєднували обидві стратегії. Незмінною залишалася лише кінцева мета — створення комплексних продуктових платформ, здатних забезпечити замовника повним спектром сучасних будівельних рішень.

Український будівельний ринок уже став складовою цієї міжнародної системи. Провідні світові виробники представлені тут власними підприємствами, представництвами, офіційними імпортерами або дилерськими мережами. Водночас останні роки демонструють якісно новий етап розвитку: дедалі більше міжнародних компаній переходять від продажу продукції до локалізації виробництва та реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

Ця тенденція вже має конкретні приклади. Французька Saint-Gobain інвестувала понад €11 млн у завод сухих будівельних сумішей на Івано-Франківщині. Німецька Knauf будує на Тернопільщині новий вироб-

ничий комплекс загальною вартістю €150 млн. Ірландська Kingspan Group реалізує виробничий кампус на Львівщині із загальним обсягом інвестицій €280 млн. Проєкт NovaSklo передбачає вкладення €240 млн у будівництво першого в історії незалежної України сучасного заводу флоат-скла. Турецька ONUR Group розвиває виробництво сухих будівельних сумішей ACTU, а у 2023 році встановила контроль над Рокитнівським спецкар'єром, розширивши власну сировинну базу для виробництва будівельних матеріалів.

Попри відмінності між цими інвестиціями, їх об'єднує одна закономірність. Їх реалізують компанії, що сформувалися або суттєво посилили свої позиції саме завдяки міжнародній корпоративній консолідації. Масштаб бізнесу, фінансова стійкість, технологічний потенціал і глобальний досвід, накопичені внаслідок десятків злиттів і поглинань, сьогодні дозволяють їм інвестувати сотні мільйонів євро у створення нових виробничих потужностей навіть у умовах підвищених ризиків.

Для більшості міжнародних виробників Україна поступово перестає бути лише ринком збуту. Вона дедалі більше інтегрується до глобальних виробничих ланцюгів — через локалізацію виробництва, розвиток сировинної бази, створення інженерних центрів, будівництво нових підприємств і впровадження сучасних технологій. Саме ця тенденція, а не окремі інвестиційні проєкти, визначає нову роль України у світовому будівельному бізнесі.

Водночас успіх цього процесу залежатиме не лише від міжнародного капіталу. Не менш важливою стане здатність українських виробників інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, освоювати сучасні технології, впроваджувати європейські стандарти та ставати повноправними партнерами міжнародних корпорацій. Саме така модель розвитку дозволила країнам Центральної Європи за останні два десятиліття перетворитися з імпортерів технологій на важливі виробничі центри світової будівельної індустрії.

Головний висновок цього дослідження полягає в тому, що міжнародна корпоративна консолідація змінила не лише структуру власності найбільших виробників, а й саму логіку розвитку будівельної галузі. Масштаб бізнесу, технологічна інтеграція, інновації та здатність пропонувати комплексні рішення стали ключовими чинниками глобальної конкуренції. Україна вже є частиною цієї нової архітектури світового будівельного бізнесу. Від того, наскільки ефективно держава, бізнес і міжнародні партнери використають нинішні можливості, залежатиме, чи стане країна лише одним із найбільших будівельних ринків Європи, чи перетвориться на один із її нових виробничих центрів.

BUILD BEFORE BUY

Спочатку капіталізація — потім угода

Ініціатива журналу «КАПбудівництво» щодо підвищення ринкової вартості українського будівельного бізнесу.

Підготовка цього дослідження дала редакції можливість не лише проаналізувати найбільші міжнародні корпоративні угоди у світовій будівельній індустрії, а й поставити практичне запитання: чи може український бізнес використати цей досвід для підвищення власної ринкової вартості ще до появи потенційного стратегічного інвестора?

Пошук відповіді на це запитання став підставою для виникнення ідеї про ініціативу Build Before Buy («Спочатку капіталізація — потім угода»). Ми не претендуємо на відкриття нової моделі розвитку бізнесу. Наше завдання — адаптувати міжнародний досвід до українських реалій і запропонувати професійній спільноті практичний підхід, який допоможе українським підприємствам самостійно створювати більшу додану вартість ще до появи стратегічного інвестора, посилюючи власні переговорні позиції та отримуючи справедлившу ринкову оцінку під час можливих корпоративних угод.

Водночас головною метою ініціативи є не підготовка бізнесу до продажу, а створення більш зрілих, сильніших і дорожчих українських компаній, які матимуть ширший вибір стратегічних можливостей — від самостійного розвитку та залучення інвестицій до партнерства чи корпоративної угоди на значно вигідніших умовах.

У світовій практиці приватного капіталу давно використовується стратегія Buy & Build, коли інвестиційні фонди або великі корпорації послідовно купують окремі підприємства, інтегрують їх у єдину бізнес-систему й лише після цього отримують основний приріст вартості створеного активу. Build Before Buy пропонує іншу послідовність — створювати цю додану вартість ще до появи потенційного інвестора. Фактично йдеться про те, щоб перенести створення майбутньої синергії від потенційного покупця до нинішнього власника бізнесу.

У практичній площині це може виглядати так. Уявімо кілька незалежних українських компаній: виробника бетону, виробника металоконструкцій, виробника світлопрозорих конструкцій, інжинірингову компанію та генерального підрядника. Кожна з них успішно працює у своєму сегменті, має власників, власний бренд і незалежну систему управління. Проте роками вони реалізують спільні проекти, використовують узгоджені технічні рішення, накопичують досвід взаємодії та формують репутацію команди, здатної виконувати складні комплексні об'єкти.

Юридично ці підприємства залишаються повністю самостійними. Водночас для потенційного інвестора вони вже виглядають не як набір окремих виробничих активів, а як сформована бізнес-система з перевіреною виробничою кооперацією, відпрацьованими бізнес-процесами та значно нижчими ризиками інтеграції. Саме ця різниця між вартістю окремих підприємств і вартістю готової бізнес-системи формує додаткову ринкову вартість, яку український бізнес здатний створити самостійно ще до початку переговорів.

Водночас вартість бізнесу визначається не лише матеріальними активами чи фінансовими показни-

ками. Не менш важливими є сильний бренд, ділова репутація, довіра клієнтів і партнерів, професійні команди, управлінські компетенції, виробнича кооперація та спільний досвід реалізації складних проєктів. Особливе місце серед цих активів займає час. Побудувати сильний бренд, сформувати довіру ринку, відпрацювати ефективну взаємодію між незалежними підприємствами чи накопичити управлінський досвід неможливо за кілька місяців. На це часто витрачаються роки, а інколи — десятиліття. Це такі самі інвестиції власників, як модернізація виробництва чи розширення потужностей. Якщо цей актив уже створений, він також повинен враховуватися під час визначення вартості бізнесу.

Принципово важливо підкреслити: запропонована ініціатива не закликає власників продавати свої підприємства. Навіть якщо корпоративна угода ніколи не відбудеться, сильний бренд, сучасніше корпоративне управління, ефективніша виробнича кооперація та накопичений спільний досвід працюватимуть на розвиток компанії щодня.

Якщо ж стратегічний інвестор з'явиться, українські підприємства повинні виходити на переговори не як окремі виробничі майданчики, а як сильні бренди та ефективні бізнес-системи. Це дозволить суттєво посилити їхні переговорні позиції, залишити значну частину майбутньої синергії в Україні та уникнути ситуацій, коли стратегічно важливі активи продаються фактично «за буси й дзеркальця», тоді як основна додана вартість виникає вже після переходу бізнесу до нового власника.

Водночас ця ініціатива не спрямована проти міжнародних інвестицій чи корпоративної консолідації. Навпаки, вона покликана зробити такі процеси більш зрілими та взаємовигідними. Дорожчі українські компанії означають якісніші активи для інвесторів, справедлившу оцінку для їхніх власників і сильнішу економіку для країни. Саме тому розвиток брендів, виробничої кооперації, корпоративного управління та управлінських компетенцій варто розглядати не як витрати, а як довгострокові інвестиції у вартість бізнесу.

Build Before Buy — це не завершена концепція, а запрошення до професійної дискусії. Після виходу цього дослідження журнал «КАПбудівництво» опублікує на своїй офіційній сторінці у Facebook спеціальний допис, присвячений розвитку цієї ініціативи. QR-код, розміщений поруч із публікацією, забезпечить швидкий перехід до обговорення. Ми запрошуємо власників бізнесу, керівників компаній, інвесторів, консультантів, представників галузевих асоціацій і всіх учасників будівельного ринку долучитися до дискусії, залишивши свої пропозиції, критичні зауваження та практичні приклади в коментарях. Найцікавіші ідеї редакція узагальнюватиме, публікуватиме на сторінках журналу та використовуватиме для подальшого розвитку ініціативи Build Before Buy.



МАЙБУТНЄ БУДІВНИЦТВА ВЖЕ ТУТ: ЯК МОДУЛЬНІ СПОРУДИ ЗМІНЮЮТЬ УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС ТА ЖИТТЯ

Традиційне будівництво дедалі частіше асоціюється з головним болем: нескінченні кошториси, які постійно зростають, затримки через погоду, пошук надійних підрядників та місяці (або й роки) очікування. У сучасних українських реаліях, коли бізнес та люди потребують максимальної гнучкості та швидкості, на арену виходять **модульні будівлі**.



АБСОЛЮТНА СВОБОДА ПРОЄКТУВАННЯ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Головний міф навколо модульних споруд — це уявлення про них як про однотипні "коробки". Сучасне виробництво повністю руйнує цей стереотип.

Будь-яке приміщення під ваш запит.

Не важливо, що саме вам потрібно: затишна заміська кав'ярня, сучасний офіс опен-спейс, технологічний медичний пункт, мінімаркет чи комфортний житловий дачний будинок.

ОРЕНДА МОДУЛЬНИХ СПОРУД: ГНУЧКІСТЬ ДЛЯ ВАШОГО БЮДЖЕТУ

Бувають ситуації, коли будівля потрібна "тут і зараз", але інвестувати великі кошти в купівлю недоцільно. Наприклад, для сезонного бізнесу, тимчасового офісу на час реконструкції основного, або як містечко для будівельників.

Для таких випадків передбачена послуга оренди модульних споруд.



ШВИДКІСТЬ, ЯКА ВРАЖАЄ

Час — це гроші, особливо в бізнесі. Поки класичний будівельний майданчик застигає на етапі заливки фундаменту, модульна будівля вже активно створюється у сухому, обладнаному заводському цеху.

- ✓ **Незалежність від погоди:** Виробництво відбувається у закритому приміщенні, тому дощ, сніг чи морози ніяк не впливають на терміни.
- ✓ **Паралельні процеси:** Поки на вашій ділянці готують майданчик, на заводі вже збирають каркас і прокладають комунікації.
- ✓ **Результат за тижні:** Від моменту затвердження проєкту до готовності об'єкта минає в рази менше часу, ніж при капітальному будівництві. Ви можете запустити бізнес або в'їхати в нове приміщення максимально оперативно.

ВАШ БІЗНЕС ТАМ, ДЕ ВІН ПОТРІБЕН!



ЕКОНОМІКА ДОСТУПУ: ЧОМУ ПРОФЕСІЙНА ОРЕНДА ЗМІНЮЄ БУДІВЕЛЬНУ ГАЛУЗЬ

Протягом більшої частини XX століття економічна модель будівництва була простою: чим більше активів перебувало у власності компанії, тим сильнішими вважалися її ринкові позиції. Власний парк техніки, виробничі бази, склади матеріалів і обладнання були не лише засобами виробництва, а й символами фінансової стійкості та конкурентної переваги. Однак така модель сформувалася в умовах, коли капітал був відносно дешевим, а темпи технологічних змін залишалися помірними.

Сьогодні ця логіка поступово втрачає актуальність. У сучасній економіці дедалі більшої цінності набуває не володіння активами, а можливість швидко отримати до них доступ саме тоді, коли вони потрібні. Ця транс-

формація вже давно відбулася в інформаційних технологіях, транспорті, логістиці, фінансовому секторі та промисловості. Будівництво стало однією з останніх великих галузей, де модель володіння поступово поступається місцем моделі ефективного використання ресурсів.

Зміна відбувається не тому, що компанії більше не хочуть інвестувати у власне обладнання. Навпаки, сучасне будівництво потребує дедалі дорожчої та технологічно складнішої техніки. Проблема полягає в іншому: навіть найсучасніше обладнання створює цінність лише тоді, коли працює. Будь-який простій означає, що вкладений капітал перестає приносити дохід, тоді як витрати на його утримання залишаються.

Вартість сучасної техніки постійно зростає. Разом із нею збільшуються витрати на сервісне обслуговування, страхування, навчання персоналу, цифровий моніторинг, екологічні вимоги та оновлення обладнання. Одночасно скорочуються життєві цикли технологій. Машина, яка ще кілька років тому вважалася сучасною, швидко поступається місцем продуктивнішим і економічнішим моделям.

За таких умов накопичення активів вже не гарантує конкурентної переваги. Навпаки, надмірний парк техніки може зменшувати фінансову стійкість компанії, адже значна частина капіталу залишається «замороженою» в обладнанні, яке використовується нерівномірно.

Тому дедалі більше значення має не кількість техніки, а здатність максимально ефективно управляти виробничими ресурсами.

Сучасний підрядник повинен відповісти не на питання «Скільки техніки ми маємо?», а на інше: «Який набір ресурсів забезпечить найнижчу собівартість і найвищу продуктивність саме для цього проєкту?»

Саме тому в центрі уваги опиняється не балансова вартість активів, а їхня продуктивність. Для інвестора дедалі важливішими стають показники ефективності використання капіталу, швидкість його обороту та здатність компанії отримувати максимальний результат із кожної інвестованої гривні.

У цих умовах професійна оренда перестає бути допоміжним сервісом для компаній, яким тимчасово бракує власної техніки. Вона перетворюється на окрему економічну модель організації будівельного виробництва.

ВІД ЕКОНОМІКИ ВЛАСНОСТІ ДО ЕКОНОМІКИ ДОСТУПУ

Ще двадцять років тому підприємства створювали власні серверні, купували програмне забезпечення з безстроковими ліцензіями та самостійно підтримували IT-інфраструктуру. Сьогодні переважна більшість компаній користується хмарними сервісами, оплачуючи не сам продукт, а доступ до нього.

Аналогічно змінився транспортний сектор. Автомобіль дедалі частіше перестає бути обов'язковим елементом власності й стає сервісом, який використовується лише тоді, коли виникає потреба. Схожі процеси відбуваються у сфері складської логістики, енергетики, виробничого обладнання та фінансових послуг.

Будівництво тривалий час залишалося винятком. Великі підрядники та виробники традиційно прагнули сформуванню максимально повний парк власної техніки або устаткування, розглядаючи його як основу конкурентоспроможності. Однак поступове ускладнення проєктів, зростання вартості обладнання та підвищення вартості капіталу змінили економіку цієї моделі.

Сьогодні питання полягає вже не в тому, чи може компанія придбати черговий баштовий кран, комплект опалубки або бетонний завод. Набагато важливі-

ше зрозуміти, чи забезпечить ця інвестиція достатній рівень завантаження/прибутку протягом усього строку експлуатації.

Саме тут проходить межа між економікою власності та економікою доступу.

ЧОМУ КУПІВЛЯ ОБЛАДНАННЯ НЕ ЗАВЖДИ Є ІНВЕСТИЦІЄЮ

Інтуїтивно здається, що придбання техніки завжди вигідніше за оренду. Після завершення виплат обладнання залишається у власності компанії, а кожен наступний проєкт нібито зменшує його собівартість.

Проте така логіка враховує лише ціну придбання і майже повністю ігнорує реальну вартість володіння активом.

У міжнародній практиці для цього використовується поняття Total Cost of Ownership (TCO) — сукупна вартість володіння. Вона охоплює всі витрати, які компанія несе протягом життєвого циклу обладнання.

До них належать не лише витрати на придбання, а й фінансування покупки, відсотки за кредитом або альтернативна вартість власного капіталу, транспортування, монтаж, демонтаж, сервісне обслуговування, ремонти, страхування, зберігання, адміністрування, податки, а також амортизація і втрата ринкової вартості.

Саме ці витрати найчастіше залишаються поза увагою, коли приймається рішення про купівлю обладнання. На практиці компанія платить не лише за машину чи обладнання. Вона фінансує весь період її існування — незалежно від того, працює вона чи простоює.

Найдорожчим фактором часто виявляється саме простій.

Якщо баштовий кран або комплект опалубки використовується лише частину року, решту часу вони не генерують доходу. Проте витрати не припиняються. Фактично компанія фінансує актив, який у цей момент не бере участі у створенні доданої вартості. Саме тому відповідь на питання «купувати чи орендувати» не може базуватися лише на вартості обладнання. Вона повинна враховувати інтенсивність його використання протягом усього строку експлуатації. А це у сучасних умовах «задача із зірочкою»

КОЛИ ВЛАСНІСТЬ ПЕРЕСТАЄ БУТИ ЕКОНОМІЧНО ВИГІДНОЮ

У багатьох українських підприємствах процес ухвалення рішень придбання досі має інтуїтивний характер. Якщо компанія отримала великий контракт, має достатньо власних коштів або банк погодив кредитну лінію, керівництво часто схиляється до придбання обладнання. Логіка зрозуміла: власна техніка забезпечує незалежність, не потребує узгодження графіків з орендодавцем і залишається активом підприємства. Однак сучасна фінансова практика показує, що наявність коштів ще не означає доцільності інвестиції.

У міжнародному будівельному бізнесі рішення про придбання обладнання дедалі рідше приймається виробничим підрозділом самостійно. До нього обов'язково залучаються фінансовий директор, служба управління активами та підрозділи, відповідальні за довгострокове планування. Причина проста: будь-яке дороге обладнання є не лише виробничим ресурсом, а й фінансовим активом, який повинен приносити дохідність не нижчу, ніж інші можливі напрями використання капіталу.

На цьому етапі багато управлінських рішень починають виглядати зовсім інакше.

Уявімо ситуацію, яка після завершення війни стане типовою. Будівельна компанія виграє контракт на реконструкцію лікарні в Харківській області. Через три місяці вона отримує замовлення на будівництво методом моноліту логістичного комплексу поблизу Львова, а ще через пів року — бере участь у спорудженні мосту на півдні країни.

Для кожного з цих проєктів потрібні різні виробничі ресурси.

На першому об'єкті основним обладнанням стануть фасадні риштування, підйомники, дизельні генератори, компресори та модульні системи тимчасового електропостачання.

На другому — великі комплекти опалубки, баштові крани, бетонні насоси та телескопічні навантажувачі.

На третьому — мобільні крани великої вантажопідйомності, бурові установки, обладнання для влаштування фундаментів, системи водопониження та спеціалізована інженерна техніка.

Придбати весь цей парк у власність означає фактично створити ще одну компанію — із власною логістикою, сервісною службою, складською інфраструктурою, ремонтними підрозділами та персоналом, який займатиметься виключно управлінням обладнанням.

Саме тому дедалі більше міжнародних підрядників відмовляються від цієї моделі. Вони залишають у власності лише той парк, який забезпечує їхню базову спеціалізацію, а змінну частину виробничої інфраструктури формують через оренду.

Або уявімо девелопера, який розпочинає будівництво великого житлового комплексу і розглядає можливість придбання баштового крана вартістю близько 45 млн грн.

На перший погляд рішення виглядає логічним. Будівництво триватиме два роки, техніка працюватиме постійно, а після завершення проєкту залишиться у власності компанії. Проте економіка такого рішення набагато складніша.

Кошти, вкладені у придбання крана, більше не можуть використовуватися для інших цілей. Якщо компанія фінансує покупку кредитом, вона сплачує відсотки. Якщо використовує власний капітал, виникає альтернативна вартість — ці кошти могли бути інвестовані в новий проєкт, придбання земельної ділянки, розвиток виробництва або інші напрями, здатні принести додатковий прибуток.

Після завершення будівництва кран необхідно демонтувати, транспортувати, провести технічний огляд і знайти для нього новий об'єкт. На це можуть піти місяці. Увесь цей час актив не створює доходу, хоча компанія продовжує нести витрати на його утримання.

Якщо ж аналогічний кран залучається через професійну оренду, ситуація виглядає інакше. Підрядник сплачує лише за фактичний період використання обладнання. Після завершення робіт усі ризики, пов'язані з його подальшим завантаженням, сервісом, ремонтом, зберіганням і пошуком нового замовника, переходять до орендної компанії. З економічної точки зору будівельна компанія перестає інвестувати у володіння активом і починає оплачувати лише виробничу функцію, яку цей актив виконує.

Професійний орендний оператор працює інакше. Завдяки великому портфелю клієнтів новий контракт зазвичай укладається ще до завершення попереднього. Після демонтажу кран майже одразу перевозять на інший будівельний майданчик. У результаті протягом, наприклад, трирічного періоду кран може фактично працювати не двадцять два — двадцять чотири місяці, як у більшості підрядників, а понад тридцять.

Саме такий розрахунок є фундаментом сучасної економіки професійної оренди.

Розглянемо іншу ситуацію.

Будівельна компанія спеціалізується на монолітному житловому будівництві й одночасно виконує роботи на трьох об'єктах. Перед керівництвом постає питання придбання комплекту сучасної стінової та перекриттєвої опалубки вартістю приблизно 25 млн грн. На перший погляд інвестиція видається виправданою. Опалубка використовується практично на кожному монолітному об'єкті. Однак економіка залежить не від самого факту використання, а від його інтенсивності.

Якщо комплект працює практично безперервно, переходячи з одного будівництва на інше без значних пауз, інвестиція може окупитися протягом кількох років. Якщо ж між завершенням одного проєкту та початком іншого виникають перерви тривалістю чотири-шість місяців, ефективність вкладення різко знижується.

Саме тому великі європейські девелопери дедалі частіше не прагнуть володіти максимальною кількістю опалубки. Вони залишають у власності базовий парк, який забезпечує постійну виробничу потребу, а пікові навантаження покривають через оренду. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли дороге обладнання більшу частину року залишається незадіяним.

Для українського ринку це має особливе значення, оскільки темпи реалізації проєктів сьогодні значною мірою залежать від фінансування, безпекової ситуації та готовності інвесторів запускати нові будівництва. У таких умовах гнучкість використання обладнання часто виявляється важливішою за саме право власності.

ЯК ЗМІНЮЄТЬСЯ РОЛЬ СЕРВІСУ

Ще одна важлива особливість сучасного орендного бізнесу полягає в тому, що об'єктом конкуренції стає вже не саме обладнання.

Практично всі провідні виробники пропонують машини високого технічного рівня. Для замовника дедалі важливішим стає не бренд, а швидкість реагування постачальника на будь-яку проблему.

Якщо баштовий кран або бетонний насос чи завод простоює через технічну несправність, втрати будівельної компанії можуть вимірюватися сотнями тисяч гривень за кожен день затримки. У таких умовах вирішальне значення мають швидкість сервісної служби, наявність запасних частин, можливість оперативної заміни обладнання та компетентність інженерів.

Саме тому професійні орендні оператори дедалі більше інвестують не лише в оновлення парку, а й у власні сервісні центри, мобільні ремонтні бригади, цифрові системи моніторингу, логістику запасних частин і навчання технічного персоналу.

Фактично клієнт платить вже не за користування обладнанням, а за гарантовану працездатність виробничого процесу.

ВІД EQUIPMENT RENTAL ДО EQUIPMENT-AS-A-SERVICE

Саме ця логіка поступово приводить ринок до наступного етапу розвитку — моделі Equipment-as-a-Service (EaaS).

На відміну від традиційної оренди, де предметом договору є обладнання і строк його використання, нова модель орієнтується на результат. Замовник купує не окремий механізм. Він купує гарантовану можливість виконати певний обсяг будівельних робіт із визначеним рівнем продуктивності та сервісної підтримки. У цьому випадку постачальник бере на себе значно більшу відповідальність за безперервність виробничого процесу. Саме він забезпечує технічне обслуговування, дистанційний моніторинг, заміну обладнання у разі несправності, оновлення програмного забезпечення, навчання операторів і прогнозне технічне обслуговування.

Для будівельної компанії це означає принципово іншу структуру ризиків. Значна частина технічних і експлуатаційних проблем більше не концентрується всередині підприємства, а передається спеціалізованому оператору.

Саме тому на світовому ринку дедалі частіше говорять не про розвиток орендного бізнесу як окремого сегмента, а про формування нової моделі організації всього будівельного виробництва.

ЯКІ АКТИВИ ВАРТО КУПУВАТИ, А ЯКІ — ОРЕНДУВАТИ

Однією з найпоширеніших помилок є спроба знайти універсальну відповідь на питання: що вигідніше — купувати обладнання чи орендувати його? Насправді такої відповіді не існує. Ефективність кожного рішення визначається не видом техніки, а характером її використання.



Як висновок, міжнародні будівельні компанії дедалі частіше відмовляються від принципу «або купувати, або орендувати» на користь моделі оптимального поєднання різних джерел забезпечення виробничих ресурсів. Частина обладнання перебуває у власності, частина фінансується через лізинг, а частина залучається лише на період виконання конкретних робіт.

Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити виробничу незалежність, зберегти фінансову гнучкість і мінімізувати капітальні витрати.

ЧОТИРИ КАТЕГОРІЇ ВИРОБНИЧИХ АКТИВІВ

Практика провідних міжнародних підрядників показує, що все будівельне обладнання доцільно розділити на чотири категорії.

Перша категорія — стратегічні активи

Це обладнання, яке безпосередньо забезпечує основну діяльність компанії та використовується практично щодня. Воно формує виробниче ядро бізнесу й визначає його спроможність виконувати ключові види робіт.

Для дорожньо-будівельних компаній такими активами є асфальтоукладальники, дорожні катки, самоскиди та інша техніка, без якої неможливо виконувати основні операції. Для підприємств, що спеціалізуються на земляних роботах, — екскаватори, навантажувачі, бульдозери. Для монтажних організацій — спеціалізований інструмент, автотранспорт і обладнання, яке постійно перебуває в роботі.

Якщо рівень завантаження таких активів стабільно високий, їх придбання економічно виправдане. Висока інтенсивність використання забезпечує швидке повернення інвестицій і мінімізує вплив простоїв на собівартість робіт.

Друга категорія — обладнання для довгострокових програм

До цієї групи належать виробничі ресурси, ефективність яких залежить від наявності стабільного портфеля замовлень на кілька років уперед.

Це можуть бути великі комплекти опалубки, мобільні бетонні заводи, дробильно-сортувальні комплекси, спеціалізовані виробничі лінії та інше дороге обладнання, яке окуповується лише за умови тривалого та безперервного використання.

Якщо компанія має гарантований обсяг робіт, придбання таких активів може бути виправданим. Якщо ж завантаження залежить від окремих контрактів або ринкової кон'юнктури, ризик простоїв істотно зростає, а разом із ним — і реальна вартість володіння.

Третя категорія — обладнання для лізингового фінансування

Окрему групу становлять активи, які використовуються регулярно, але потребують значних інвестицій. Для них оптимальною формою фінансування часто стає лізинг.

Йдеться про обладнання з прогнозованим рівнем завантаження, тривалим строком служби та достатньо високою ліквідністю на вторинному ринку. Лізинг дозволяє уникнути одноразового вилучення значного капіталу з обігу, розподілити фінансове навантаження в часі та зберегти можливість оновлення парку техніки. Фактично компанія отримує виробничий ресурс, не заморожуючи значні кошти у власних активах.

Четверта категорія — обладнання, яке доцільно орендувати

Саме ця категорія є основою сучасного професійного орендного ринку.

До неї належить дороге спеціалізоване обладнання, яке використовується лише на окремих етапах будівництва або залучається епізодично. Це великовантажні мобільні крани, бурові установки, машини для влаштування паль, комплекси кріплення котлованів, потужні бетонні насоси, дизельні електростанції великої потужності, спеціалізовані підйомні платформи, системи риштування та інші високовартісні виробничі ресурси.

Для більшості підрядників придбання такого обладнання означає значне відволікання капіталу за відносно низького коефіцієнта використання. Воно може працювати лише кілька місяців на рік, а решту часу залишатися без роботи, продовжуючи створювати витрати.



NovaRent

ЛІДЕР З ПОСЛУГ ОРЕНДИ
БУДІВЕЛЬНОЇ ТЕХНІКИ ТА ОБЛАДНАННЯ

ОРЕНДА БУДІВЕЛЬНОЇ ТЕХНІКИ ТА ОБЛАДНАННЯ – це економія коштів, якісно обслуговувана спецтехніка, сервісний супровід, можливість заміни в разі виходу з ладу – висока рентабельність для бізнесу та мінімізація ризиків, пов'язаних з недотриманням встановлених термінів виконання робіт, скорочення витрат на покупку, обслуговування і управління



**МИ ПРОПОНУЄМО ШИРОКИЙ АСОРТИМЕНТ
ТЕХНІКИ ТА ОБЛАДНАННЯ:**

- малу механізацію та інструмент
- генератори і електричні установки
- обладнання для обігріву й осушення
- важку техніку
- підйомне устаткування
- риштування та системи тимчасових огорож
- модульні приміщення (офісні, санітарні, складські)

ВСЕ, ЩО ПОТРІБНО – В ОДНОМУ МІСЦІ

Комплексність: Від інструменту до важкої техніки

Оперативність: Швидка доставка та сервіс 24/7

Надійність: Сучасна техніка, гарантія заміни

Надійність: Ми забезпечуємо процес будівництва

NovaRent

Київська область, Бучанський район,
с. Білогородка,
вул. Богатирська, 2а
+380 44 391 16 09
0 800 40 44 05
(безкоштовно)

м. Львів, с. Пасіки Зубрицькі,
вул. І. Мазепи, 1
(об'їзна дорога м. Львів)
+38 067 679 62 42
+38 093 845 87 51

Івано-Франківська область,
м. Івано-Франківськ,
вул. Макухи 2
+38 067 755 45 54

e-mail:
office@novarent.ua
www.novarent.ua



Саме такий розподіл дозволяє, швидко адаптуватися до змін ринку й одночасно реалізовувати більшу кількість проєктів. Такий підхід дозволяє одночасно мінімізувати обсяг неробочого капіталу, скоротити капітальні витрати, підвищити фінансову стійкість і швидше масштабувати діяльність без багатомільйонних інвестицій у власний парк обладнання.

ЧОМУ ОРЕНДНА КОМПАНІЯ ЗАРОБЛЯЄ ТАМ, ДЕ ПІДРЯДНИК ВТРАЧАЄ ГРОШІ

На перший погляд, може здатися парадоксальним, що одна й та сама машина здатна приносити стабільний прибуток орендній компанії, але бути фінансовим тягарем для будівельного підприємства. Причина полягає не у вартості обладнання, а в принципово різних моделях його використання.

Для підрядника техніка є одним із багатьох виробничих ресурсів. Її головне завдання — забезпечити виконання конкретного контракту. Після завершення робіт обладнання може тижнями або навіть місяцями чекати нового проєкту.

Для професійного орендного оператора кожна одиниця техніки є окремим центром прибутку. Якщо обладнання не працює, воно не виконує своєї економічної функції. Саме тому вся бізнес-модель орендної компанії побудована навколо одного показника — максимально можливого коефіцієнта використання активів.

Фактично орендний бізнес управляє не машинами, а часом їхньої роботи. Саме завдяки цьому коефіцієнт використання активів істотно зростає. Якщо для окремої будівельної компанії завантаження дорогого обладнання часто визначається графіком кількох власних проєктів, то орендний оператор формує портфель із десятків або навіть сотень клієнтів, що дозволяє значно зменшити тривалість простоїв.

По суті, орендна компанія продає не обладнання і навіть не час його використання. Вона продає високу ймовірність того, що потрібний ресурс буде доступний саме тоді, коли він необхідний замовнику. І тому професійна оренда в цьому випадку є не компромісом, а економічно найбільш обґрунтованою моделлю.

ОРЕНДА ЯК ФІНАНСОВИЙ МУЛЬТИПЛІКАТОР

Головна перевага професійної оренди полягає не лише в економії коштів окремої будівельної компанії. Її справжній ефект проявляється на рівні всієї галузі.

Коли дороге обладнання належить одному підряднику, воно працює лише в межах його портфеля проєктів. Якщо між контрактами виникає пауза, техніка простоє. Для власника це означає втрату доходу, але для економіки загалом — ще й неефективне використання інвестицій.

Професійна орендна компанія працює за іншою логікою. Її завдання полягає у тому, щоб забезпечити

максимально безперервне використання кожної одиниці обладнання. Після завершення одного контракту техніка переходить на наступний об'єкт, незалежно від того, хто є замовником. Один баштовий кран або комплект опалубки протягом року може працювати на кількох будівельних майданчиках різних компаній, створюючи значно більшу економічну віддачу від вкладеного капіталу.

Саме тому професійна оренда підвищує продуктивність не лише окремого підприємства, а й усієї будівельної галузі. Один і той самий актив багаторазово використовується різними учасниками ринку, що скорочує потребу в придбанні нового обладнання та прискорює оборот капіталу.

Економісти називають це підвищенням продуктивності капіталу. Якщо одна машина виконує більший обсяг робіт протягом свого життєвого циклу, економіка отримує більше результату без додаткових інвестицій. Саме це робить професійний орендний сектор важливим елементом сучасної виробничої системи.

ПРОФЕСІЙНА ОРЕНДА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Зазвичай інфраструктурою називають дороги, залізницю, порти, аеропорти або енергетичні мережі. Проте в сучасній економіці це поняття набагато ширше. Інфраструктурою є будь-яка система, що забезпечує ефективну роботу інших секторів економіки.

Саме таку функцію дедалі більше виконує професійний ринок оренди будівельного обладнання.

Він не будує житлові комплекси, мости чи дороги. Але забезпечує їх необхідними виробничими ресурсами саме тоді, коли вони потрібні. Завдяки цьому скорочуються строки підготовки проєктів, зменшуються простої, підвищується завантаження техніки та знижується загальна вартість будівництва.

Фактично орендний сектор стає механізмом перерозподілу дорогих виробничих активів між десятками незалежних підрядників. Якби кожна компанія була змушена купувати весь парк спеціалізованого обладнання, необхідний лише для окремих етапів робіт, загальні інвестиції в галузь були б значно більшими, а коефіцієнт використання техніки — набагато нижчим.

Саме тому розвиток професійної оренди слід розглядати не лише як комерційний успіх окремих операторів, а як чинник підвищення ефективності всієї будівельної економіки.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗМІНЮЄ НЕ МОДЕЛЬ, А ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Ще кілька років тому інформація про експлуатацію обладнання залишалася всередині будівельної компанії. Сьогодні вона дедалі частіше стає спільним ресурсом для всіх учасників інвестиційного процесу.

Виробник використовує експлуатаційні дані для вдосконалення конструкції обладнання та планування сервісних кампаній.

Орендна компанія аналізує статистику використання, щоб прогнозувати попит, оптимізувати структуру парку та визначати економічно доцільні строки оновлення активів.

Лізингові компанії отримують можливість оцінювати не лише фінансовий стан клієнта, а й реальну інтенсивність використання профінансованого обладнання.

Страхові компанії переходять від усереднених тарифів до моделей, у яких розмір страхового платежу дедалі більше залежить від реального режиму експлуатації.

Банки отримують інструмент контролю заставного майна та можуть точніше оцінювати ризики фінансування.

Замовник будівництва отримує підтвердження того, що обладнання, передбачене контрактом, фактично працювало на об'єкті, а не було лише зазначене у звітності.

Таким чином одна й та сама інформація одночасно підвищує ефективність виробництва, прозорість фінансування та довіру між усіма учасниками проекту.

Саме ця прозорість є особливо важливою для України. Значна частина майбутніх інвестицій у відбудову здійснюватиметься за участю міжнародних фінансових організацій, банків розвитку та донорських програм. Для них цифровий облік використання обладнання, електронні журнали експлуатації, інтеграція з BIM-моделями та автоматизоване підтвердження виконаних робіт можуть стати не просто технологічною перевагою, а обов'язковою умовою фінансування.

У результаті цифровізація поступово змінює не лише управління обладнанням, а й архітектуру всього будівельного ринку. Дані стають новою формою капіталу, а здатність їх збирати, аналізувати й використовувати визначатиме конкурентоспроможність компанії не менше, ніж кількість баштових кранів або площа виробничих баз.

ВІДБУДОВА УКРАЇНИ: ЧОМУ БЕЗ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРЕНДИ ВОНА СТАНЕ ДОРОЖЧОЮ

Після завершення війни Україна реалізовуватиме одну з найбільших програм будівництва в Європі за останні десятиліття. Відновлення житлового фонду, транспортної інфраструктури, промислових підприємств, енергетичних об'єктів, лікарень, шкіл, логістичних центрів та інженерних мереж вимагатиме одночасної реалізації тисяч проектів у різних регіонах країни.

У таких умовах ключовим ресурсом стане не лише фінансування. Не менш важливою буде здатність швидко забезпечити будівельні майданчики необхідною технікою, опалубними системами, риштуванням, генераторами, підйомним обладнанням, бетонними насосами та іншими виробничими ресурсами.

Історія масштабних програм відбудови свідчить, що дефіцит виникає не лише через нестачу обладнання. Значно частіше проблема полягає в його неефективному використанні. Поки на одному об'єкті техніка простоє через затримку фінансування або зміну

ЕКОНОМІКА ДОСТУПУ – РОЗУМНЕ РІШЕННЯ ДЛЯ ВАШОГО БІЗНЕСУ
ОRENDA АБО ВЛАСНІСТЬ – ОБОРІТЬ ОПТИМАЛЬНУ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ

ПЕРЕВАГИ ОРЕНДИ

- ЗНИЖЕННЯ КАПІТАЛЬНИХ ВИТРАТ
- ГНУЧІСТЬ ТА МАСШТАБУВАННЯ
- ПРОГНОЗОВАНІ ВИТРАТИ
- ДОСТУП ДО СУЧАСНОЇ ТЕХНІКИ
- СЕРВІС ТА ПІДТРИМКА
- ОПЛАТА ЗА ФАКТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ
- МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ

ОRENDA

ПЕРЕВАГИ ВОЛОДІННЯ

- ПОВНИЙ КОНТРОЛЬ НАД АКТИВОМ
- ДОВГОСТРОКОВА ЕКОНОМІЯ ПРИ ВИСОКОМУ ЗАВАНТАЖЕННІ
- ГОТОВІСТЬ ТЕХНІКИ В БУДЬ-ЯКИЙ МОМЕНТ
- НЕЗАЛЕЖНІСТЬ ВІД ПОСТАЧАЛЬНИКІВ
- МОЖЛИВІСТЬ АДАПТАЦІЇ ПІД ВЛАСНІ ПОТРЕБИ
- ФОРМУВАННЯ АКТИВУ КОМПАНІЇ
- ПОТЕНЦІЙНИЙ ДОХІД ВІД ЗДАЧІ В ОРЕНДУ

ЩО ВРАХОВУВАТИ ПРИ ВИБОРІ

ТРИВАЛІСТЬ ПРОЄКТІВ

ІНТЕНСИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ

ДОСТУПНІСТЬ КАПІТАЛУ

СПЕЦИФІКА ПРОЄКТІВ

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ КОМПАНІЇ

ОRENDA

- ✓ ЕКОНОМІЯ
- ✓ ГНУЧІСТЬ
- ✓ МІНІМАЛЬНІ КАПІТАЛЬНІ ВИТРАТИ
- ✓ ПРОГНОЗОВАНІ ВИТРАТИ
- ✓ ДОСТУП ДО НОВОГО ОБЛАДНАННЯ
- ✓ МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ

ВЛАСНІСТЬ

- ✓ ПОВНИЙ КОНТРОЛЬ
- ✓ ДОВГОСТРОКОВА ЕКОНОМІЯ
- ✓ ГОТОВІСТЬ ЗАГТ
- ✓ НЕЗАЛЕЖНІСТЬ
- ✓ ФОРМУВАННЯ АКТИВУ
- ✓ ПОТЕНЦІЙНИЙ ДОХІД

ПОРІВНЯННЯ ВИТРАТ

графіка робіт, на іншому аналогічне обладнання терміново потрібне для продовження будівництва.

Якщо кожен підрядник намагатиметься сформулювати універсальний парк власної техніки, країна буде змушена інвестувати значно більше коштів, ніж це об'єктивно необхідно. Значна частина дорожніх активів працюватиме нерівномірно, а між окремими етапами будівництва залишатиметься без завантаження.

Професійний орендний сектор розв'язує цю проблему принципово інакше. Він забезпечує постійний рух виробничих ресурсів між проектами, регіонами та підрядниками, підтримуючи максимально можливий рівень їх використання.

Фактично одна й та сама одиниця обладнання протягом року може взяти участь у реалізації кількох незалежних проектів. Це означає, що для виконання однакового обсягу будівельних робіт країні потрібно менше капіталовкладень у техніку, а наявні ресурси використовуються значно продуктивніше.

Саме тому розвиток професійної оренди має розглядатися не лише як питання окремого сегмента ринку, а як один із факторів ефективності післявоєнної відбудови України.

ЧОМУ БАНКИ ОХОЧІШЕ КРЕДИТУЮТЬ ОРЕНДНІ КОМПАНІЇ

Існує ще одна особливість, яка рідко обговорюється в професійному середовищі.

Для банку орендна компанія є більш прогнозованим позичальником, ніж більшість будівельних підприємств. Причина проста.

Будівельна компанія залежить від одного чи кількох великих контрактів. Орендний оператор має десятки або сотні клієнтів із різних сегментів: житлове будівництво, дорожні роботи, промисловість, енергетика, аграрна інфраструктура, логістичні комплекси. Навіть якщо окремих сегментів ринку тимчасово скорочується, обладнання може бути переорієнтоване на інші види робіт. Саме тому грошові потоки професійних орендних компаній, як правило, є більш диверсифікованими та прогнозованими.

Це пояснює, чому в країнах Європейського Союзу банки, лізингові компанії та експортно-кредитні агентства активно фінансують саме великі орендні парки. Фактично вони інвестують не лише в обладнання, а й у систему його максимально ефективного використання.

ЧОМУ ВИРОБНИКИ ПІДТРИМУЮТЬ РОЗВИТОК ОРЕНДИ

На перший погляд, може здатися, що орендна модель суперечить інтересам виробників обладнання. Насправді ситуація протилежна.

Професійні орендні оператори є одними з найбільших корпоративних покупців на світовому ринку. Саме вони закуповують сотні однакових одиниць техніки та

обладнання, формуючи стабільний попит навіть у періоди спаду будівельної активності.

Крім того, вони забезпечують виробникам постійний потік експлуатаційних даних. Жоден інший клієнт не здатний надати таку кількість інформації про реальні умови роботи обладнання.

На основі цих даних виробники вдосконалюють конструкції, скорочують витрати на сервіс, підвищують надійність і прогнозують потребу в запасних частинах.

Фактично професійний орендний сектор стає найбільшим полігоном для випробування нових технологій.

ЯК ЕВОЛЮЦІОНУВАТИМУТЬ ОРЕНДНІ КОМПАНІЇ

Разом із розвитком ринку змінюватимуться і самі орендні оператори.

Їхня конкурентоспроможність дедалі хоч і не менше залежатиме від кількості техніки та дедалі більше — від якості управління нею.

Ключовими факторами успіху стануть ефективна логістика, швидкість доставки обладнання, наявність резервних машин, оперативне сервісне обслуговування, технічна підтримка та здатність забезпечити безперервність виробничого процесу.

Іншими словами, клієнт дедалі рідше купуватиме «кран», «опалубку» чи «бетонний насос». Він купуватиме гарантію того, що будівництво не зупиниться через відсутність або несправність обладнання.

Саме тому цифрові технології, системи моніторингу, прогнозування завантаження, інтеграція з ERP- та BIM-платформами стають важливою конкурентною перевагою. Але вони не є самодостатньою цінністю. Їхня функція полягає в тому, щоб забезпечити максимально ефективне використання обладнання протягом усього життєвого циклу.

Фактично орендні компанії поступово переходять від моделі постачання техніки до моделі комплексного управління виробничими ресурсами будівельних проектів.

НОВА ПРОФЕСІЯ — МЕНЕДЖЕР БУДІВЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ

Разом із трансформацією орендних компаній змінюватиметься й структура персоналу.

Якщо раніше основну роль відігравали менеджери з продажу оренди, то в майбутньому значно більшого значення набудуть інженери з планування ресурсів. Їхнім завданням стане аналіз календарних графіків будівництва ще до початку робіт. Вони моделюватимуть використання обладнання протягом усього життєвого циклу проекту, визначатимуть оптимальні строки поставок, прогнозуватимуть пікові навантаження та плануватимуть ротацію обладнання між різними об'єктами.

Фактично орендна компанія почне працювати як зовнішній виробничо-логістичний департамент будівельної організації.

Саме такий підхід сьогодні дедалі активніше застосовується у великих інфраструктурних проєктах Західної Європи.

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЗАВАНТАЖЕННЯ ОБЛАДНАННЯ: ЧОМУ ІНФОРМАЦІЙНА ПРИСУТНІСТЬ СТАЄ ВИРОБНИЧИМ РЕСУРСОМ

Сам по собі навіть найбільший парк машин, опалубки, риштувань чи підйомної техніки не створює доданої вартості. Економічний результат виникає лише тоді, коли обладнання працює на об'єктах замовників із мінімальними простоями між контрактами.

Саме тому поряд із логістикою, сервісом та цифровими системами управління дедалі більшого значення набуває маркетинг. У сучасній будівельній галузі він вже не зводиться до реклами окремих продуктів. Його головне завдання — забезпечити постійний інформаційний контакт із ринком, формувати довіру до компанії, демонструвати технічну компетентність і скорочувати час між завершенням одного проєкту та початком наступного.

Отже в країнах із розвиненим орендним ринком маркетинг дедалі більше інтегрується в систему управління активами. Аналітика клієнтської бази, цифрові канали комунікації, професійні медіа, галузеві виставки, спеціалізовані форуми та професійні онлайн-спільноти розглядаються як елементи єдиної системи забезпечення стабільного попиту.

Особливого значення набувають професійні галузеві медіа. На відміну від масової реклами, вони забезпечують доступ саме до тієї аудиторії, яка приймає рішення щодо вибору обладнання, технологій і партнерів. В Україні таку функцію виконують спеціалізовані видання, які публікують аналітику ринку, огляди обладнання, результати досліджень і матеріали про сучасні технології у будівництві.



Посилання на галузеві групи
у Facebook

Не менш важливу роль відіграють професійні цифрові спільноти. Якщо друковані журнали забезпечують глибокий аналітичний контент і довгострокове формування репутації, то тематичні групи у соціальних мережах створюють середовище для постійного професійного діалогу. Тут обговорюються практичні питання експлуатації обладнання, обмінюються досвідом реалізації проєктів, шукають підрядників, персонал, по-

стачальників і партнерів. Саме через такі спільноти компанії дедалі частіше отримують перші контакти з потенційними замовниками, особливо у сегменті малого та середнього бізнесу.

Для українського ринку ці інструменти набувають особливого значення в умовах післявоєнної відбудови. Тисячі нових проєктів, поява міжнародних підрядників, вихід на ринок нових виробників обладнання та зміна структури попиту означатимуть різке зростання конкуренції не лише за контракти, а й за увагу професійної аудиторії. У таких умовах виграватимуть компанії, які зможуть поєднати технічну компетентність із системною інформаційною присутністю.

Саме тому в економіці сучасного орендного бізнесу маркетинг вже не можна розглядати як статтю витрат. Він дедалі більше стає інвестицією у завантаження обладнання, скорочення періодів простою та підвищення прибутковості всього машинного парку. Це один із тих чинників, який часто залишається поза увагою фінансових моделей, але на практиці безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії та швидкість її розвитку.

ВИСНОВОК

Будівельна галузь переживає фундаментальну зміну економічної моделі.

Якщо у XX столітті головною конкурентною перевагою було накопичення матеріальних активів, то сьогодні дедалі більшого значення набуває ефективність їх використання.

Саме тому професійна оренда перестає бути інструментом тимчасового залучення техніки. Вона стає механізмом управління капіталом, який дозволяє підвищити продуктивність окремої компанії й усієї будівельної галузі.

Для підрядника це означає можливість зменшити обсяг замороженого капіталу, підвищити ліквідність, швидше адаптуватися до змін ринку та реалізовувати більше проєктів без надмірних інвестицій у власний парк обладнання.

Для інвестора це означає ефективніше використання вкладених коштів і вищу віддачу на капітал.

Для держави — можливість реалізувати масштабні програми відбудови, використовуючи наявні виробничі ресурси значно продуктивніше.

Економіка будівництва поступово переходить від моделі володіння до моделі доступу. Це не тимчасова тенденція і не модна бізнес-концепція. Це закономірний результат зростання вартості капіталу, ускладнення технологій та підвищення вимог до ефективності інвестицій.

Саме тому професійна оренда стає не просто окремим сегментом ринку, а одним із ключових елементів сучасної будівельної економіки. І від того, наскільки швидко українська галузь адаптується до цієї моделі, значною мірою залежатимуть темпи, вартість та ефективність майбутньої відбудови країни.

XXIII МІЖНАРОДНА
СПЕЦІАЛІЗОВАНА ВИСТАВКА

КомунТех-2026

13–15 жовтня



КОМУНАЛЬНА
ТЕХНІКА

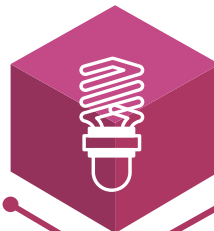
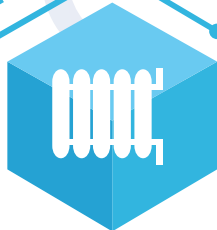


СПЕЦТЕХНІКА

БЛАГОУСТРІЙ



КОМУНАЛЬНА
ТЕПЛОЕНЕРГЕТИКА



ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ
В ЖКГ

SMART CITY



МІСЬКИЙ
ТРАНСПОРТ



УПРАВЛІННЯ
ВІДХОДАМИ

Генеральний медіа-партнер:

ГРУПОВА МЕДІАГРУПА засновано у 1999 році
CAPITAL BUILD **КАП БУДІВНИЦТВО** **CONCRETE ASPHALT** **БЕТОН-АСФАЛТ** **SPECIAL SQUARE** **СПЕЦ ТЕХНІКА**



Місце проведення:

МВЦ, м. Київ,
Броварський пр-т, 15,
станція метро «Лівобережна»

+38 (066) 490-07-57
forum@iec-expo.com.ua
www.iec-expo.com.ua





XV Міжнародна спеціалізована виставка ЄвроБудЕкспо'2026

13–15 жовтня



Генеральний медіа-партнер:

ГАЛУЗЕВА МЕДІАГРУПА

засновано у 1999 році



Генеральний інформаційний партнер:



Генеральний інтернет-партнер:



Місце проведення:

МВЦ, м. Київ,
Броварський пр-т, 15,
станція метро «Лівобережна»



+38 (050) 449-10-77



a.nenko@iec-expo.com.ua



www.iec-expo.com.ua





КАПІТАЛ ЯК БУДІВЕЛЬНИЙ МАТЕРІАЛ

ЧОМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУЧАСНОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ДЕДАЛІ ЧАСТІШЕ ФОРМУЄТЬСЯ ПОЗА МЕЖАМИ БУДІВЕЛЬНОГО МАЙДАНЧИКА

Будь-який будівельний об'єкт починається з матеріалів. Бетон, сталь, скло, обладнання та конструкції визначають його фізичну форму. Проте існує ще один елемент, без якого жоден із них не перетвориться на завершений проєкт. Його не доставляють на будівельний майданчик, не монтують і неможливо побачити в готовій споруді. Водночас саме він визначає, які матеріали буде використано, коли розпочнеться будівництво, яким буде його масштаб і чи відбудеться воно взагалі.

Це капітал.

Його роль не обмежується фінансуванням витрат. Він визначає, які виробничі рішення можуть бути реалізовані, коли вони стануть можливими та з якою швидкістю розвиватиметься компанія. Через це підприємства зі схожими виробничими потужностями, технологіями й ринковими позиціями нерідко демонструють принципово різні результати. Причина часто полягає не у виробництві, а у здатності швидше мобілізувати фінансові ресурси, ефективніше організувати їхній рух і забезпечувати безперервність інвестиційного циклу.

Традиційно його розглядають як фінансовий ресурс, необхідний для забезпечення діяльності компанії. Таке визначення не є помилковим, однак вже не пояснює природу сучасної конкуренції. У будівництві фінансовий механізм дедалі більше виконує ту саму функцію, що й будь-який інший виробничий ресурс: він визначає межі можливого ще до початку виробництва.

Його немає у фізичній конструкції об'єкта, проте він є складовою конструкції бізнесу. Від його властивостей залежать інвестиційні рішення, темпи реалізації проєктів, здатність проходити ринкові кризи та масштабувати діяльність. Помилка у виборі марки бетону створює технологічний ризик. Помилка у виборі фінансової моделі здатна поставити під загрозу реалізацію всього інвестиційного задуму.

Сьогодні дедалі частіше конкурують не лише виробничі системи, а й моделі організації фінансування. Перевагу отримує не компанія, яка володіє більшими ресурсами, а та, що здатна швидше, дешевше й передбачуваніше за конкурентів перетворювати фінансові можливості на виробничі.

Якщо цей ресурс підпорядковується тим самим економічним законам, що й інші виробничі ресурси, вирішальним стає вже не факт його наявності, а спосіб, у який його організовано. Унаслідок цього конкурентна перевага дедалі частіше формується ще до початку виробництва — у фінансовій архітектурі бізнесу.

АРХІТЕКТУРА КАПІТАЛУ

Наявність капіталу ще не створює конкурентної переваги. Вирішальним є те, як він організований. Дві компанії можуть залучити однаковий обсяг фінансових ресурсів, але отримати принципово різні можливості для розвитку. Причина полягає не в сумі коштів, а в архітектурі капіталу — поєднанні його джерел, строків, вартості, гнучкості та здатності підтримувати виробничий цикл.

Кожне джерело фінансування накладає власні економічні обмеження. Банківський кредит формує один горизонт управлінських рішень, акціонерний капітал — інший, довгострокове інституційне фінансування — третій. Отже, важливо не просто залучити більше ресурсів, а узгодити їхню структуру з логікою розвитку бізнесу. Коли фінансова конструкція суперечить виробничому циклу, компанія змушена підлаштовувати стратегію під обрану модель фінансування, а не навпаки.

Саме тому однаковий обсяг інвестицій може створювати різну економічну цінність. Якщо структура фінансування відповідає тривалості проєктів, швидкості обороту коштів і характеру ризиків, фінансові ресурси функціонують як єдина система. У протилежному разі вони перетворюються на джерело постійних обмежень: скорочують горизонт планування, ускладнюють ухвалення інвестиційних рішень і знижують стійкість бізнесу до ринкових коливань.

Архітектура капіталу визначає не лише фінансову стійкість компанії. Вона формує її стратегічну свободу. Власне від неї залежить, чи здатен бізнес одночасно реалізовувати кілька проєктів, інвестувати в модернізацію, проходити циклічні спади без втрати темпів розвитку та використовувати можливості, які відкриває ринок.

Отже, конкурентоспроможність дедалі більше залежить не від самого факту доступу до фінансування, а від його економічної якості. Це закономірно переводить аналіз на наступний рівень: якщо фінансова архітектура створює або обмежує можливості розвитку, то вирішального значення набуває вже не лише спосіб її організації, а й ціна, за якою компанія отримує цей ресурс.

ВАРТІСТЬ КАПІТАЛУ

Правильно організований капітал ще не гарантує конкурентної переваги. Дві компанії можуть мати однаково збалансовану фінансову структуру, але залучати фінансові ресурси на принципово різних умовах. Саме тому наступною економічною змінною стає не архітектура капіталу, а вартість залученого фінансування.

Його ціна визначає не лише фінансові витрати компанії. Вона встановлює економічну межу майбутніх інвестиційних рішень. Будь-який проєкт має забезпечувати прибутковість, достатню для компенсації вартості залучених ресурсів. Чим дорожчим є фінансування, тим меншою стає кількість економічно виправданих інвестицій, навіть якщо виробничі можливості компанії залишаються незмінними.

Власне тому вартість фінансування впливає не лише на фінансовий результат, а й на стратегічний вибір. Вона визначає, які технології можна впровадити, який горизонт окупності є прийнятним, чи здатний бізнес фінансувати модернізацію, виходити на нові ринки або розпочинати масштабні інвестиційні програми. Один і той самий проєкт може бути економічно доцільним для однієї компанії й неприйнятним для іншої лише через різну ціну фінансового ресурсу.

Логічним наслідком є ще одна закономірність, яка дедалі сильніше впливає на сучасну конкуренцію. Компанії конкурують уже не лише за замовлення, технології чи виробничі потужності. Вони конкурують і за можливість залучати фінансові ресурси дешевше за інших. Перевага у вартості фінансування поступово перетворюється на перевагу у вартості виробництва, швидкості розвитку та масштабі майбутніх інвестицій.

Проте навіть дешеве фінансування не створює економічної переваги автоматично. Вирішальним стає наступне питання: чи здатна компанія повертати вкладений ресурс у новий інвестиційний цикл швидше й ефективніше за конкурентів. Таким чином ця закономірність визначає справжню продуктивність капіталу.

ПРОДУКТИВНІСТЬ КАПІТАЛУ

Низька вартість капіталу ще не забезпечує довгострокової конкурентної переваги. Вона лише створює сприятливі стартові умови. Реальна різниця між компаніями проявляється в тому, наскільки ефективно вони перетворюють залучений ресурс на нові інвестиційні можливості, здатні фінансувати наступний цикл розвитку. Саме ця здатність і характеризує продуктивність капіталу.

Економічна цінність виникає не в момент залучення фінансування, а в момент його відтворення. Інвестиційний цикл завершується лише тоді, коли реалізований проєкт не просто повертає вкладені кошти, а формує ресурс для нових інвестицій. Якщо кожен наступний цикл збільшує обсяг доступних фінансових ресурсів швидше, ніж зростає потреба в зовнішньому фінансуванні, компанія починає накопичувати внутрішній потенціал для розвитку.

Відповідно однакові інвестиції можуть давати принципово різний стратегічний результат. Для одних компаній кожен завершений проєкт стає основою нового етапу зростання. Для інших він лише відновлює початковий фінансовий стан, залишаючи потребу в черговому залученні ресурсів. Різниця полягає не в масштабі активів, а у швидкості та ефективності відтворення вкладених коштів.

Отже, можна виокремити ще одну закономірність. Конкурентна перевага виникає не тоді, коли компанія одного разу отримала доступ до фінансування, а тоді, коли вона здатна системно прискорювати оборот залучених ресурсів і підвищувати віддачу кожного нового інвестиційного циклу. За такої моделі розвиток перестає залежати виключно від зовнішнього фінансування: дедалі більшу частину майбутнього зростання забезпечує сам бізнес.

Однак здатність цієї системи до самовідтворення також не є сталою величиною. Вона залежить від того, як фінансовий ринок оцінює ймовірність майбутніх результатів компанії. Ця оцінка визначає, чи буде наступний цикл розвитку дешевшим і швидшим за попередній.

РИЗИК ЯК МОВА КАПІТАЛУ

Компанії зі схожими виробничими можливостями нерідко отримують фінансування на принципово різних умовах. Цю різницю неможливо пояснити лише масштабом активів, рівнем прибутку чи якістю виробництва. Вона виникає там, де фінансовий ринок оцінює не поточний стан бізнесу, а ймовірність його майбутнього розвитку.

Інвестор не фінансує минулі результати. Він фінансує очікуваний грошовий потік. Тому ключовим об'єктом оцінки стає не те, чого компанія вже досягла, а те, наскільки передбачувано вона здатна пройти наступ-

ний цикл створення капіталу. Саме ця оцінка визначає умови, на яких бізнес отримує доступ до фінансових ресурсів.

Для фінансового ринку ризик є тією самою інформацією, якою для інженера є характеристики матеріалу. Саме через ризик визначаються вартість капіталу, строк його залучення та горизонт фінансування. Нижчий рівень ризику означає не лише дешевший капітал. Він розширює свободу стратегічних рішень, дозволяючи компанії працювати з довшими інвестиційними циклами, масштабнішими проєктами та складнішими моделями розвитку.

Далі виявляється ще одна закономірність. Довіра є ринковою оцінкою ризику. Вона не виникає лише завдяки репутації чи масштабу бізнесу. Її формує впевненість фінансового ринку в тому, що компанія здатна стабільно відтворювати капітал із передбачуваним рівнем невизначеності.

Таким чином конкурентна перевага починає самопідсилюватися. Нижчий ризик забезпечує дешевший капітал. Дешевший капітал підвищує продуктивність інвестицій. Вища продуктивність робить майбутні результати ще передбачуванішими, що знову знижує сприйнятий ризик. Так формується самопідсилювальний цикл розвитку, який дедалі складніше відтворити конкурентам.

Власне тому інвестор дедалі менше оцінює окремі виробничі активи й дедалі більше — систему, здатну перетворювати капітал на новий капітал із передбачуваним рівнем ризику. Саме ця система, а не сукупність матеріальних ресурсів, поступово стає справжнім об'єктом корпоративної вартості.

ОБ'ЄКТОМ УГОДИ СТАЄ НЕ БІЗНЕС, А СИСТЕМА СТВОРЕННЯ КАПІТАЛУ

Попередні десятиліття міжнародної корпоративної консолідації демонструють, що предметом стратегічних придбань дедалі рідше стають окремі виробничі активи. Об'єктом інтересу дедалі частіше є економічна система, яка забезпечує їхню ефективну роботу та здатність генерувати нові інвестиційні можливості.

Тому міжнародні угоди у будівельній індустрії дедалі рідше зводяться до придбання виробничих потужностей. Разом із заводами, кар'єрами, сервісними мережами чи інжиніринговими командами покупець фактично отримує фінансову архітектуру бізнесу: механізми розподілу капіталу, процеси ухвалення інвестиційних рішень, систему управління ризиками, якість корпоративного управління та здатність компанії підтримувати безперервний цикл створення вартості.

Це пояснює, чому підприємства зі схожими виробничими показниками можуть істотно відрізнятись за ринковою оцінкою. Матеріальні активи відносно легко відтворити. Значно складніше відтворити систему, яка протягом багатьох років забезпечує дешевший капітал, вищу продуктивність інвестицій, нижчий рівень

ризиків та стабільне зростання корпоративної вартості. Вона стає головним стратегічним активом.

Таким чином найвищу ринкову цінність отримує не найбільший бізнес, а бізнес, у якому виробнича система, фінансова архітектура та механізми створення капіталу вже функціонують як єдине ціле. Ця логіка дедалі частіше визначає напрям глобальної консолідації будівельної галузі.

ЕПІЛОГ. КАПІТАЛ ЯК БУДІВЕЛЬНИЙ МАТЕРІАЛ

Будівельна галузь традиційно оцінює власний розвиток через масштаби виробництва, виручку, прибуток або кількість реалізованих проєктів. Усі ці показники характеризують уже досягнутий результат. Водночас вирішальним є інше: чи став бізнес після завершення чергового інвестиційного циклу здатним створювати капітал швидше, дешевше й із нижчим рівнем ризику, ніж раніше.

Відповідь на це питання визначає, чи перетворюється зростання на джерело нових можливостей, чи лише збільшує потребу в додатковому фінансуванні. Компанія може нарощувати виробничі потужності, відкривати нові підприємства, розширювати портфель

замовлень і збільшувати обсяги робіт. Проте якщо кожен наступний цикл не підвищує здатності бізнесу створювати й відтворювати капітал, масштаб поступово починає працювати проти нього.

Тому капітал слід розглядати не як допоміжний фінансовий ресурс, а як повноцінний елемент виробничої системи. Протягом статті було послідовно показано, що він має власну архітектуру, власну вартість, власну продуктивність і власний цикл відтворення, оцінюється фінансовим ринком через ризик і зрештою визначає корпоративну вартість бізнесу. У сукупності ці чинники пояснюють, чому конкурентоспроможність сучасної будівельної компанії дедалі частіше формується ще до початку виробництва.

Бетон, сталь, техніка й технології залишаються матеріальною основою будівництва. Проте система, здатна безперервно створювати, відтворювати й здефлювати капітал, визначає, які компанії формуватимуть майбутню структуру галузі, а які — лише братимуть участь в окремих проєктах. У цьому і полягає економічний зміст метафори, винесеної в назву статті: капітал став одним із визначальних будівельних матеріалів сучасної будівельної галузі та суміжних секторів економіки, проте його властивості проявляються не у фізичній конструкції споруд, а в економічній архітектурі тих, хто їх проєктує, виробляє, будує й розвиває.





МЕЖІ ЕФЕКТУ МАСШТАБУ

КОЛИ ПРАВИЛЬНА ВІДПОВІДЬ ПЕРЕСТАЄ БУТИ ЄДИНОЮ

Протягом понад століття будівельний бізнес майже не ставив під сумнів одну з головних аксіом економіки: щоб працювати ефективніше, потрібно зростати. Більший завод забезпечував нижчу собівартість продукції. Більший парк техніки дозволяв виконувати більше робіт. Більші обсяги закупівель покращували умови постачання. Більші виробничі потужності відкривали доступ до масштабніших проєктів. Така логіка настільки переконливо підтверджувала свою ефективність, що питання полягало вже не в тому, чи потрібно розширювати бізнес, а лише в тому, наскільки швидко це вдасться зробити.

Сьогодні ця відповідь уже не виглядає єдино можливою. Не тому, що масштаб утратив свою економічну цінність. Він, як і раніше, залишається одним із найважливіших джерел конкурентних переваг. Змінилося інше: поряд із ним сформувалися альтернативні способи досягнення порівнюваної ефективності.

На перший погляд такий висновок може здатися парадоксальним. Як компанія з меншими виробничи-

ми потужностями, технікою чи чисельністю персоналу може успішно конкурувати з підприємством, яке десятиліттями інвестувало в розширення власних активів? Втім, будівельний ринок дедалі частіше демонструє такі приклади. І що важливіше — вони вже перестали бути винятком.

Причина полягає в тому, що змінився сам характер конкуренції. Якщо раніше її визначав насамперед обсяг виробничих ресурсів, то тепер дедалі більшого значення набуває здатність організувати їх використання. Для одних компаній найефективнішою стратегією залишається концентрація виробництва, розвиток власної інфраструктури та нарощування виробничих потужностей. Для інших — спеціалізація, виробнича кооперація, використання партнерських ресурсів або швидка адаптація виробничої системи до нових умов. Різні організаційні моделі дозволяють досягати порівнюваних результатів навіть у межах одного ринку.

Причиною змін стали не лише нові технології чи бізнес-практики. Значно складнішим став і сам ринок. Зросла різноманітність проєктів, скоротилися горизонти планування, прискорилися технологічні зміни, а вимоги замовників стали набагато менш однорідними. За таких умов універсальна модель розвитку поступово втрачає статус безальтернативної.

Основою конкурентоспроможності стає не розмір компанії, а відповідність її організаційної моделі характеру ринку, технологіям, структурі замовлень і власній спеціалізації. Це змінює й саму постановку стратегічних питань.

Тому бізнес дедалі рідше запитує: «Наскільки великою має бути компанія?». Натомість ключовим стає інше запитання: «Яка модель розвитку забезпечить найвищу ефективність саме для цього бізнесу?»

Пошук відповіді визначає інвестиційні рішення, структуру виробничих активів, взаємодію між учасниками ринку та принципи організації бізнесу. Він поступово змінює правила конкуренції в будівельній галузі.

ЧОМУ ОДНОГО МАСШТАБУ ВЖЕ НЕДОСТАТНЬО

Будь-яка конкурентна перевага рано чи пізно досягає своєї межі. Ефект масштабу не є винятком. Він не перестає працювати — він перестає бути універсальною відповіддю. Його переваги залишаються беззаперечними там, де виробничий процес стабільний, обсяги робіт легко прогножуються, а ресурси тривалий час використовуються з високим завантаженням. За таких умов кожне розширення бізнесу справді посилює ринкові позиції компанії.

Межа з'являється тоді, коли змінюється структура ринку. Що менш передбачуваними стають попит, виробничі цикли й склад проектів, то меншу частку конкурентної переваги забезпечує просте збільшення масштабу діяльності. Успіх усе більше залежить від здатності компанії швидко адаптуватися до нових умов.

Сучасне будівництво все рідше складається з однотипних багаторічних проектів із передбачуваними виробничими циклами. Портфель багатьох компаній охоплює десятки, а інколи й сотні об'єктів, що різняться масштабом, спеціалізацією, географією, тривалістю та вимогами замовників. За таких умов в одних випадках перевагу забезпечує концентрація ресурсів, в інших — здатність оперативно перебудовувати роботу відповідно до потреб конкретного проекту.

У цей момент змінюється економічна логіка конкуренції. Масштаб залишається важливою перевагою, але вже не гарантує успіху сам по собі. Вирішальним стає здатність компанії ефективно організувати свою діяльність відповідно до реальних потреб ринку.

Це не означає, що великі компанії втрачають свої позиції. Навпаки, багато з них залишаються лідерами завдяки масштабу. Проте його ефективність визначається вже не розмірами бізнесу, а тим, наскільки його організація відповідає структурі проектів, характеру попиту та умовам роботи.

Ефект масштабу не зникає. Він перестає бути єдиною відповіддю на виклики сучасного ринку. Поряд із ним з'являються інші способи досягнення високої ефективності, які спираються не лише на розширення бізнесу, а й на нові принципи його організації.

КОЛИ АКТИВ ПЕРЕСТАВ БУТИ ЄДИНИМ СПОСОБОМ СТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Ще порівняно недавно виробничі можливості компанії майже повністю визначалися її активами. Якщо підприємство прагнуло випускати більше продукції, воно будувало новий цех. Якщо підрядник планував виконувати більше робіт — купував додаткову техніку. Якщо бізнес виходив у новий регіон — відкривав власний підрозділ. Зростання майже завжди означало розширення власної виробничої бази.

Сьогодні ця залежність уже не є такою однозначною. Компанія більше не повинна самостійно забезпечувати всі елементи виробничого процесу. Частину необхідних можливостей вона може отримати через ринок, зосереджуючись на тих функціях, які створюють для неї найбільшу цінність. Оренда техніки, контрактне виробництво, спеціалізований субпідряд, інжинірингові послуги, цифрові платформи управління проектами та логістичні оператори дозволяють розширювати можливість бізнесу без пропорційного збільшення власної виробничої бази.

Цю тенденцію можна побачити практично в усіх сегментах будівельної галузі. Великі підрядники передають частину спеціалізованих робіт профільним виконавцям. Виробники будівельних матеріалів розвивають мережі незалежних дистриб'юторів. Постачальники техніки пропонують сервісні та орендні моделі. Промислові підприємства концентруються на ключових компетенціях, передаючи допоміжні функції спеціалізованим партнерам.

На перший погляд ці рішення не пов'язані між собою. Насправді всі вони відображають одну закономірність. Перевагу отримує не компанія, яка прагне виконувати все власними силами, а та, що здатна сформувати найефективнішу систему виконання конкретного проекту.

Тому дедалі менш важливим стає запитання: «Що компанія повинна мати у власності?» Значно важливішим стає інше: «Що вона повинна робити самостійно, а що — організувати через ринок?»

ОДНА ГАЛУЗЬ — ДЕСЯТКИ ПРАВИЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ

Будівельна галузь не рухається до єдиної моделі розвитку. Попри конкуренцію, вона залишається простором, де успішно співіснують принципово різні способи організації бізнесу.

Це добре видно практично в кожному сегменті галузі. Одні компанії розширюють масштаби діяльності, інші будують партнерські мережі. Частина бізнесу інтегрує виробничий ланцюг, інша поглиблює спеціалізацію. Одні роблять ставку на власні компетенції,

21-23
ЖОВТНЯ
2026



INTER
BUILD
EXPO



МІЖНАРОДНА БУДІВЕЛЬНА ВИСТАВКА



Організатор:



Бізнес партнер:



інші — на координацію широкої мережі виконавців. Попри різні підходи, усі вони можуть бути однаково успішними.

Різниця між цими моделями полягає не лише в окремих управлінських рішеннях. З часом кожна з них формує власну систему взаємопов'язаних процесів. Зміна моделі продажів впливає на виробництво. Зміна структури активів — на фінансування. Партнерська взаємодія — на організацію управління. Чим довше розвивається компанія, тим тісніше ці елементи починають залежати один від одного. Через це окремі управлінські рішення вже неможливо оцінювати ізольовано від всієї системи бізнесу.

Будівельний ринок майже ніколи не створює однакових стартових умов для всіх учасників. Компанії працюють із різними замовниками, виконують різні типи проектів, мають неоднакову структуру витрат, різний доступ до капіталу та різний рівень спеціалізації. За таких умов природно виникають різні ефективні моделі розвитку.

Це не винятки, а закономірний результат різноманітності самого ринку. Компанії працюють у різних умовах, тому й ефективні рішення для них виявляються різними. Перевагу забезпечує не сама модель розвитку, а її відповідність конкретному бізнесу.

Звідси впливає важливий практичний висновок. Найбільший ризик полягає не у виборі тієї чи іншої моделі розвитку. Він виникає тоді, коли компанія на-

магається механічно відтворити чужий успіх, не зрозумівши, чому ця модель виявилася ефективною. Аналізувати потрібно не чужі рішення, а умови, за яких вони стали ефективними. Без цього наслідування перестає бути джерелом конкурентної переваги й перетворюється на джерело стратегічних помилок.

СТРАТЕГІЧНІ ВИБОРИ, ЯКІ ФОРМУЮТЬ МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Після того як універсальна модель розвитку перестала бути орієнтиром, змінився й зміст стратегічного управління. Якщо раніше керівники шукали найкращу практику, то сьогодні вони обирають між різними способами створення конкурентної переваги. Кожен із них має власні переваги, обмеження та умови, за яких виявляється найефективнішим.

Стратегія більше не є пошуком універсального рішення. Вона стає системою взаємопов'язаних виборів, які визначають, як компанія створюватиме цінність, використовуватиме ресурси та конкуруватиме на своєму ринку.

Для більшості підприємств будівельної галузі ці вибори можна звести до кількох фундаментальних стратегічних рішень.

П'ЯТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ВИБОРІВ СУЧАСНОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Стратегічний вибір

Ключове управлінське питання

Від чого залежить рішення

Володіти чи забезпечувати доступ

Які ресурси повинні залишатися у власності, а які можна залучати через ринок?

Завантаження активів, вартість капіталу, доступність партнерів

Інтегрувати чи спеціалізуватися

Які етапи виробничого ланцюга створюють найбільшу цінність?

Компетенції компанії, складність координації, рівень контролю

Нарощувати масштаб чи підвищувати продуктивність

Що забезпечить більшу віддачу від інвестицій?

Завантаження потужностей, продуктивність активів, структура попиту

Інвестувати в активи чи в компетенції

У що доцільніше вкладати капітал?

Технологічна складність, кадровий потенціал, швидкість змін ринку

Контролювати чи будувати партнерську систему

Які процеси виконувати самостійно, а які — разом із партнерами?

Надійність ринку, спеціалізація, швидкість масштабування

П'ять наведених виборів стосуються різних аспектів управління, але між ними існує спільний зв'язок. Разом вони визначають, де проходитимуть межі компанії: які функції доцільно залишити всередині бізнесу,

а які — виконувати через партнерства, спеціалізованих виконавців або ринок. Саме їх сукупність визначає архітектуру бізнесу.

ЯК СТРАТЕГІЧНІ ВИБОРИ ФОРМУЮТЬ РІЗНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ

Модель розвитку	Основний стратегічний вибір	Найсильніша сторона
Вертикально інтегрована компанія	Контроль над виробничим ланцюгом	Керованість, стабільність якості
Вузькоспеціалізована компанія	Концентрація на ключових компетенціях	Висока продуктивність і експертність
Компанія з великим парком техніки	Володіння активами	Максимальна готовність до виконання робіт
Компанія, що працює через партнерські мережі	Доступ до ресурсів	Гнучкість і швидке масштабування
Гібридна модель	Поєднання власних активів і партнерських ресурсів	Баланс контролю, продуктивності та адаптивності

Жодна з наведених моделей не має універсальної переваги. Кожна є результатом різного поєднання стратегічних виборів і виявляється ефективною лише за відповідних умов.

Саме тому компанії, які працюють в одній галузі, можуть залишатися однаково конкурентоспроможними, спираючись на принципово різні моделі розвитку. Вирішальним стає не вибір окремої моделі, а узгодженість усіх стратегічних рішень, з яких вона складається.

НАЙДОРОЖЧА СТРАТЕГІЧНА ПОМИЛКА — КОПІЮВАТИ ЧУЖУ СТРАТЕГІЮ

У бізнесі завжди існувала спокуса наслідувати лідерів. Якщо компанія швидко зростає, відкриває нові виробничі майданчики, розширює сервісну мережу або нарощує виробничий потенціал, природно виникає бажання повторити її шлях. Саме так успішний досвід окремих компаній поступово перетворюється на орієнтир для всієї галузі.

Проте саме тут прихована одна з найдорожчих стратегічних помилок. Те, що забезпечило лідерство одній компанії, для іншої може стати джерелом додаткових витрат, управлінської складності або втрати конкурентних позицій. Причина проста: стратегія не існує

окремо від середовища, у якому вона працює. Змінюються умови — змінюється й те, які рішення створюють конкурентну перевагу.

І якщо компанії здатні успішно запозичувати технології, управлінські інструменти чи окремі виробничі практики, вони не зможуть механічно відтворити чужу бізнес-модель. Копіювати можна організаційну структуру, виробничі процеси або систему продажів. Неможливо скопіювати умови, у яких вони сформувалися та довели свою ефективність.

Український будівельний ринок після 2022 року став дуже показовою ілюстрацією цієї закономірності. Одні компанії концентрували ресурси, інші розподіляли виробництво між кількома майданчиками. Одні розширювали власні можливості, інші розвивали партнерські моделі. В усіх випадках результат визначався не популярністю певної управлінської концепції, а її відповідністю конкретним умовам роботи.

Тому головне стратегічне питання сьогодні звучить не «Яку модель потрібно скопіювати?», а «За яких умов наша компанія здатна створити власну конкурентну перевагу?». Лише відповівши на це запитання, можна сформулювати модель розвитку, яка працюватиме саме для цього бізнесу.

Світова практика переконливо підтверджує цей висновок. Найбільші компанії будівельної галузі працюють на тих самих глобальних ринках, але приходять до лідерства, спираючись на принципово різні стратегії.

РИНОК УЖЕ ЗРОБИВ СВІЙ ВИБІР – УНІВЕРСАЛЬНОЇ МОДЕЛІ НЕ ІСНУЄ

Світовий будівельний ринок уже відповів на головне питання цієї статті. Якби одна модель розвитку забезпечувала стійку конкурентну перевагу незалежно від умов роботи компанії, багаторічна конкуренція поступово витіснила б альтернативні підходи. Проте цього не сталося. Компанії, що працюють на однакових ринках, звертаються до тих самих клієнтів і десятиліттями конкурують між собою, спираючись на принципово різні моделі організації бізнесу.

Особливо наочно це видно в сегменті будівельної техніки. Caterpillar працює через глобальну мережу незалежних ексклюзивних дилерів, тоді як інші міжнародні виробники використовують власні представництва, дочірні компанії або поєднують прямі продажі з дилерськими мережами. Попри різну організацію збуту, усі ці моделі протягом десятиліть залишаються конкурентоспроможними.

Подібну картину демонструє і ринок комерційного транспорту. В Україні Mercedes-Benz Trucks і DAF працюють через офіційних імпортерів та дилерські компанії, тоді як Volvo Trucks Україна і Scania Україна представляють виробників безпосередньо. Компанії працюють в однаковому конкурентному середовищі, але використовують різні моделі виходу на ринок.

Таку саму закономірність демонструє і ринок професійного будівельного інструменту. Hilti розвиває прямі відносини із замовниками через власну комерційну структуру, тоді як Bosch Professional, Makita, DeWALT та інші виробники спираються на незалежні дилерські та торгові мережі. Обидва підходи багато років залишаються успішними.

Ці приклади демонструють значно більше, ніж різноманіття організаційних рішень. Вони показують, що конкуренція не відбирає одну «найкращу» модель бізнесу. Вона відбирає моделі, внутрішня логіка яких відповідає продукту, клієнтам, структурі витрат, компетенціям і умовам роботи конкретної компанії.

ЯК ЗМІНЮЄТЬСЯ ЛОГІКА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Традиційна логіка

Сучасна логіка

Шукати універсальну модель розвитку

Будувати модель, що відповідає власним умовам

Зростати за рахунок масштабу

Досягати ефективності через оптимальну організацію виробничої системи

Нарощувати власні активи

Поєднувати власні та партнерські ресурси

Контролювати якомога більше процесів

Контролювати процеси, що створюють найбільшу цінність

Інвестувати переважно у виробничі потужності

Інвестувати у продуктивність системи та компетенції

Наслідувати найкращу практику або лідерів

Формувати власну конкурентну модель розвитку

Конкурувати розміром компанії

Конкурувати архітектурою бізнесу

ЗАПИТАННЯ, ВІДПОВІДЬ НА ЯКЕ КОЖНА КОМПАНІЯ ФОРМУЄ САМА

Після всього сказаного залишається лише одне запитання. І відповіді на нього за вас не зможе жоден консультант, жоден підручник і жоден успішний конкурент.

Будівельний бізнес входить у період, коли змінюватимуться не лише технології чи структура ринку. Змінюватимуться самі принципи формування конкурентних переваг. Те, що сьогодні створює перевагу для однієї компанії, завтра може втратити свою ефективність в інших умовах. Стратегія перестає бути рішенням, яке ухвалюють один раз. Вона перетворюється на процес постійного перегляду власної моделі розвитку.

Головне стратегічне питання найближчих років звучатиме вже не «Яка модель розвитку є найкращою?», а «Яка модель найкраще відповідає умовам, у яких працює наша компанія?»

Для українського будівельного бізнесу це означає значно більше, ніж перегляд окремих управлінських підходів. У процесі відбудови кожній компанії доведеться заново визначити межі власного бізнесу, роль партнерств, структуру інвестицій, джерела конкурентної переваги та принципи подальшого розвитку. Конкретно ці рішення визначатимуть її місце на ринку в новій економічній реальності.

У цьому і полягає головний висновок статті. А саме це завдання — якою має бути наша модель розвитку — кожній компанії доведеться вирішувати самостійно.

