

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-130>

УДК 005.332.4:001.895

Джерелюк Юлія Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2213-8444>**Попович Нелік Нелікович**аспірант,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1249-4230>**Yuliia Dzhereliuk, Nelik Popovych**

Kherson National Technical University

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF INNOVATIVE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE BASED ON STRATEGIC COMPETITIVE ANALYSIS

Анотація. У статті проведено розробку науково-методичного підходу до оцінювання інноваційної конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного конкурентного аналізу. Обґрунтовано вичерпаність класичних методів конкуренції в умовах глобальної турбулентності. Запропоновано двовекторну математичну модель, що інтегрує показники поточної конкурентної позиції та стратегічного інноваційного потенціалу на основі середньої геометричної. Розроблено матрицю стратегічного позиціонування, яка розподіляє компанії за чотирма архетипами («Абсолютні лідери», «Консерватори», «Інноваційні нішовики», «Аутсайтери»). Здійснено апробацію підходу на вітчизняних девелоперських підприємствах. Доведено, що даний інструментарій дозволяє своєчасно виявляти технологічні розриви та формувати проактивні корпоративні стратегії випереджального розвитку.

Ключові слова: інноваційна конкурентоспроможність підприємства, стратегічний конкурентний аналіз, двовекторна модель, інноваційний потенціал, конкурентна позиція, стратегія розвитку.

Summary. The modern stage of global economic development is characterized by an unprecedented level of turbulence, high volatility, and deep uncertainty. Under these extreme conditions, classical paradigms of ensuring competitiveness, which relied primarily on minimizing operational costs, accessing cheap raw materials, or leveraging economies of scale, have completely exhausted their strategic potential. Long-term business survival and growth now depend entirely on continuous innovation. However, domestic enterprises often face a critical problem: the inability to objectively assess their real innovative status compared to competitors. There is a noticeable methodological gap in corporate practice where competitive analysis and innovation management are treated as parallel, non-intersecting processes. This article aims to bridge this gap by developing a comprehensive scientific and methodological approach to assessing the innovative competitiveness of an enterprise based on strategic competitive analysis. The study substantiates that strategic competitive analysis should transition from a retrospective review of market shares to a proactive, multidimensional process of evaluating both visible market positions and hidden technological potential. To achieve this, a two-vector mathematical model is proposed. It integrates two fundamental dimensions: the current Competitive Position (CP) and the strategic Innovative Potential (IP). The model utilizes a geometric mean rather than a traditional arithmetic mean. This crucial methodological decision prevents the "mutual compensation" of critical flaws, ensuring that an enterprise cannot achieve a high overall rating if it completely ignores innovative development, despite having a temporary monopoly or high market share. The criteria for the CP vector include market share, financial stability, operational profitability, and brand reputation. The IP vector encompasses R&D investment intensity, the level of process digitalization, environmental sustainability, and corporate innovative culture. All indicators are standardized using linear normalization on a 10-point scale. Based on the mathematical model, a strategic positioning matrix has been developed. The matrix visualizes the intersection of the two vectors and classifies companies into four distinct strategic archetypes: "Absolute Leaders" (high CP, high IP), "Conservatives" (high CP, low IP), "Innovative Nichers" (low CP, high IP), and "Outsiders"

(low CP, low IP). The proposed approach was practically tested on prominent domestic enterprises operating in the real estate development and construction sector. The empirical testing demonstrated the matrix's ability to uncover hidden strategic imbalances that classical financial analysis might miss, such as the gap between current commercial success and actual readiness for future technological challenges. The results prove that this analytical toolkit allows top management to promptly identify technological gaps, objectively verify strategic viability, and avoid the "statistical illusion" where a large market share masks a critical lack of innovation. Furthermore, the positioning matrix serves as a foundation for formulating tailored, proactive corporate strategies. Depending on the quadrant, enterprises can deploy specific strategies ranging from offensive technological leadership and corporate venture capital investments to strategic alliances or strict restructuring. Ultimately, the integration of strategic competitive analysis with innovation management enables companies to transition from reactive adaptation to anticipatory development, securing sustainable long-term leadership in a highly competitive digital economy.

Keywords: innovative competitiveness of an enterprise, strategic competitive analysis, two-vector model, innovative potential, competitive position, development strategy.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Масштабні епідеміологічні кризи, загострення міжнародних протистоянь та руйнування сталих систем постачання зумовили формування нового середовища функціонування. У сучасній науковій літературі його визначають як простір, якому притаманні висока мінливість, глибока невизначеність, структурна складність та системна неоднозначність подій. У таких екстремальних умовах класичні парадигми забезпечення конкурентоспроможності, які базувалися на мінімізації операційних витрат, доступі до дешевої сировини або економії на масштабах, остаточно вичерпали свій потенціал. Сьогодні довгострокове виживання та зростання бізнесу неможливе без безперервного генерування інновацій. Проте вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемою неможливості об'єктивно оцінити свій реальний інноваційний статус на фоні конкурентів. Виникає гостра науково-практична потреба у розробці такого аналітичного інструментарію, який дозволив би кількісно виміряти інноваційну конкурентоспроможність підприємства та трансформувати ці дані у конкретні стратегічні рішення. Стратегічний конкурентний аналіз має стати тим стрижневим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який інтегрує інформацію про зовнішні виклики та внутрішні можливості, перетворюючи її на дієві стратегічні ініціативи. Недостатня теоретична та практична опрацьованість механізмів такої інтеграції зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління, формування конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємств є предметом постійного наукового пошуку. Фундаментальні основи теорії конкурентоспроможності закладені у класичних працях М. Портера [1], який концептуалізував модель п'яти сил конкуренції та розробив типологію базових конкурентних стратегій. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Г. Мінцберг, А. Томпсон [2],

які досліджували процеси адаптації організацій до змін середовища. Роль інновацій як головного рушія економічного розвитку (концепція «творчого руйнування») була всебічно розкрита Й. Шумпетером, а згодом розвинута П. Друкером [3] та Г. Чесбро [4] у теорії відкритих інновацій.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проблем оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств та формування їхнього інноваційного потенціалу зробили Ареф'єва О. В. [5], Бажал Ю. М. [6], Васильців Т. Г., Геєць В. М., Гірник О. В. [7]. та ін. У працях цих авторів ґрунтовно досліджено критерії оцінки конкурентоспроможності, механізми управління інноваційною діяльністю та методи підвищення стійкості підприємств на національних та міжнародних ринках.

Водночас, незважаючи на значний масив наукових публікацій, динаміка сучасного глобалізованого бізнес-середовища висуває нові дослідницькі завдання. Аналіз останніх праць свідчить, що питання комплексного використання стратегічного конкурентного аналізу саме як цілісного інструменту для оцінювання рівня інноваційної конкурентоспроможності підприємства все ще залишається розкритим фрагментарно. Здебільшого конкурентний аналіз та інноваційний менеджмент розглядаються як паралельні, слабо пересічні процеси [8]. Аналіз наукового доробку свідчить про недостатню сформованість прикладних методичних підходів [9], які б дозволяли здійснювати кількісне оцінювання рівня конкурентоспроможності з урахуванням інноваційної складової та на цій основі формалізувати процес вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Це актуалізує потребу в поглибленні теоретико-методологічних засад удосконалення процесу стратегічного управління шляхом інтеграції конкурентно-аналітичного забезпечення.

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних підходів та розробка науково-методичного підходу до об'єктивного оцінювання рівня інноваційної конкурентоспроможності підприємства на основі застосування методів стратегічного конкурентного аналізу. Для досягнення постав-

леної мети передбачається вирішення таких завдань: поглиблення сутнісної характеристики категорії «інноваційна конкурентоспроможність підприємства» та визначення ключових критеріїв її вимірювання; обґрунтування доцільності використання стратегічного конкурентного аналізу як базового діагностичного інструменту для проведення такого оцінювання; розробка математичної двовекторної моделі для комплексного кількісного розрахунку рівня інноваційної конкурентоспроможності; формування матриці стратегічного позиціонування та розробка відповідних управлінських рішень виключно на основі результатів проведеного оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перехід від розуміння важливості інновацій до управління ними вимагає глибокого теоретичного підґрунтя. Дослідження природи інноваційної конкурентоспроможності традиційно базується на фундаментальних працях провідних західних вчених-економістів, погляди яких еволюціонували паралельно з розвитком глобальної економіки.

Фундатором розуміння інновацій як базової рушійної сили ринкової динаміки справедливо вважається австро-американський економіст Й. Шумпетер [2]. У своїй фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку» та пізнішій концепції «творчого руйнування» він довів, що ринкова рівновага є ілюзією. Конкуренція – це не змагання цін, а безперервний процес впровадження нових комбінацій. Шумпетер виділив п'ять типів інновацій: створення нового товару, впровадження нового методу виробництва, відкриття нового ринку збуту, освоєння нового джерела сировини та реорганізація галузевої структури. За його теорією, саме підприємство-інноватор отримує так званий «монопольний надприбуток першопрохідця», що і є ядром його конкурентоспроможності.

Американський класик менеджменту П. Друкер у праці «Інновації та підприємництво» змістив фокус дослідження з макроекономічного рівня (рівня галузей) на мікроекономічний (рівень конкретної організації та її внутрішніх процесів) [3]. Він визначив інновацію як специфічний інструмент підприємств, за допомогою якого вони перетворюють зміни на нові можливості. Для П. Друкера інноваційна конкурентоспроможність – це не стільки наявність технології, скільки здатність менеджменту систематично здійснювати пошук джерел інновацій (як внутрішніх, так і зовнішніх) та впроваджувати їх у щоденну практику.

Фундаментальний методологічний внесок у формалізацію конкурентних стратегій зробив професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер [1]. У своїй теорії конкурентних переваг він наголошував, що підприємства досягають переваги над суперниками виключно завдяки іннова-

ціям, розуміючи це поняття максимально широко. За Портером, інновація виникає тоді, коли підприємство знаходить новий спосіб конкурувати у своїй галузі та комерціалізує його, змінюючи ланцюг створення вартості. Таким чином, інноваційна конкурентоспроможність базується на невидимій для конкурентів здатності підприємства акумулювати знання та координувати розрізнені виробничі навички.

Узагальнюючи результати критичного огляду та синтезу класичних і сучасних західних теоретичних підходів, під інноваційною конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти комплексну, динамічну та системну характеристику підприємства, яка відображає її стратегічну здатність до безперервного генерування, акумулювання (з внутрішніх та зовнішніх джерел) та швидкої комерціалізації інновацій (технологічних, управлінських, організаційних і маркетингових), що дозволяє створювати унікальну споживчу цінність, формувати нездоланні технологічні бар'єри для суперників та забезпечувати стаке економічне лідерство в умовах високо-турбулентного ринкового середовища.

Перехід від теоретичного усвідомлення важливості інновацій до управління ними вимагає наявності потужного аналітичного інструментарію. Таким інструментом виступає стратегічний конкурентний аналіз.

Класичне розуміння конкурентного аналізу (закладене тим же М. Портером) зводилося до статичної оцінки галузевої структури (постачальники, покупці, товари-субститути, нові гравці, конкуренти) [1]. Однак сучасні західні фахівці з конкурентної розвідки К. Флейшер та Б. Бенсуссан суттєво розширили межі цього поняття [6]. Вони наголошують, що традиційний аналіз ринку відповідає на питання «Що сталося?», тоді як стратегічний конкурентний аналіз повинен відповідати на питання «Що станеться завтра і як ми можемо цим скористатися?».

На думку авторів, в умовах економіки знань традиційного збирання ретроспективних даних про ціни, рекламні бюджети чи ринкові частки конкурентів абсолютно недостатньо для виживання підприємства.

Стратегічний конкурентний аналіз – це безперервний, проактивний та багатовимірний процес декомпозиції та оцінювання як видимих ринкових позицій, так і прихованого (ресурсного, інтелектуального, технологічного) потенціалу конкурентів з метою раннього виявлення «технологічних розривів» у галузі, прогнозування векторів їхнього розвитку та формування базису для прийняття випереджальних управлінських рішень.

У сучасній корпоративній практиці багатьох підприємств існує фундаментальний методологічний та організаційний розрив. Відділи маркетингу

та стратегічного планування зазвичай проводять конкурентний аналіз, фокусуючись виключно на комерційних метриках. Водночас оцінка інновацій є ізольованою прерогативою науково-дослідних підрозділів. Відсутність синергії призводить до того, що підприємство може мати чудові технології, які не відповідають ринковим реаліям, або навпаки – мати сильний маркетинг при застарілому продукті [1].

Сутність запропонованого авторами науково-методичного підходу полягає у безшовному поєднанні цих категорій: стратегічний конкурентний аналіз має стати основним інструментальним ядром для оцінювання рівня інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення кількісного оцінювання інноваційної конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати адаптовану дво-векторну модель. Базовим завданням моделі є зведення різнорідних ринкових (часто фінансових) та технологічних (інноваційних) показників до єдиного співставного знаменника [2].

Загальний рівень розраховується за формулою середньої геометричної:

$$I_{ic} = \sqrt{CP \cdot IP}, \quad (1)$$

де I_{ic} – інтегральний індекс інноваційної конкурентоспроможності підприємства;

CP (Competitive Position) – агрегована оцінка поточної конкурентної позиції підприємства на ринку (від 0 до 10 балів);

IP (Innovative Potential) – агрегована оцінка стратегічного інноваційного потенціалу (від 0 до 10 балів).

Вибір середньої геометричної величини, а не традиційної середньо арифметичної, є принциповим методологічним рішенням, що дозволяє мінімізувати чутливість підсумкового індексу до екстремальних значень окремих показників [2]. Вона жорстко унеможливує ситуацію «взаємокомпенсації» критичних недоліків. Розглянемо модельну ситуацію: підприємство є тимчасовим монополістом і має максимальну ринкову частку ($CP = 10$), але його керівництво повністю ігнорує інноваційний розвиток ($IP = 0$). За середньоарифметичною моделлю підприємство отримало б високий бал (5.0), що є оманливим, адже підприємство без інновацій приречене на швидкий занепад у разі зміни технологічного укладу [2]. Середня геометрична в такому випадку дасть результат 0, що об'єктивно та безжально відображає нульову життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.

Декомпозиція векторів оцінювання: обидва вектори розраховуються за формулою лінійної згортки (зваженої суми) [2]:

$$CP = \sum_{i=1}^n (W_{ci} \cdot P_{ci}), \quad (2)$$

$$IP = \sum_{j=1}^m (W_{ij} \cdot P_{ij}), \quad (3)$$

де P_{ci} та P_{ij} – нормалізована оцінка конкретного одиничного критерію (1-10 балів); W_{ci} та W_{ij} – коефіцієнт вагомості кожного критерію ($\sum W = 1.0$); n , m – кількість критеріїв.

Для девелоперського/будівельного сектору (який обрано як базу для практичної апробації), авторами було сформовано наступну систему критеріїв.

Система критеріїв для вектора CP (Конкурентна позиція) [2; 3]:

1. Частка ринку (C_1 , вага 0,35): ключовий показник ринкової влади. Оцінюється за обсягом введених в експлуатацію площ.

2. Фінансова стійкість (C_2 , вага 0,25): базується на коефіцієнтах поточної ліквідності та автономії (незалежності від позичкового капіталу).

3. Рентабельність операційної діяльності (C_3 , вага 0,20): здатність підприємства генерувати прибуток ефективніше за конкурентів.

4. Репутація бренду та лояльність клієнтів (C_4 , вага 0,20): оцінюється на основі показника NPS (Net Promoter Score) та відсотка повторних інвестицій (наприклад, купівля другої квартири).

Система критеріїв для вектора IP (Інноваційний потенціал) [2; 4]:

1. Наукоємність та інвестиції в R&D (I_1 , вага 0,30): відсоток від чистого прибутку, що систематично реінвестується у дослідження та нові розробки.

2. Рівень цифровізації процесів (I_2 , вага 0,30): глибина впровадження BIM (Building Information Modeling) від стадії концепту до експлуатації об'єкта, використання ERP-систем.

3. Екологічність та новітні матеріали (I_3 , вага 0,25): використання матеріалів з низьким вуглецевим слідом, наявність міжнародних сертифікатів.

4. Інноваційна культура та патенти (I_4 , вага 0,15): гнучкість організаційної структури, кількість власних зареєстрованих інноваційних рішень.

Для переведення абсолютних даних фінансової звітності у 10-бальну шкалу застосовується формула лінійної нормалізації [1]:

$$P_i = 1 + 9 \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (4)$$

де X_i – фактичне значення; X_{max} та X_{min} – найкраще та найгірше еталонні значення на досліджуваному ринку.

Запропонований науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання інноваційної конкурентоспроможності підприємства на основі стратегічного аналізу наведено на рис. 1.

Для всебічної апробації запропонованого науково-методичного підходу здійснено стратегічний конкурентний аналіз чотирьох великих підприємств,

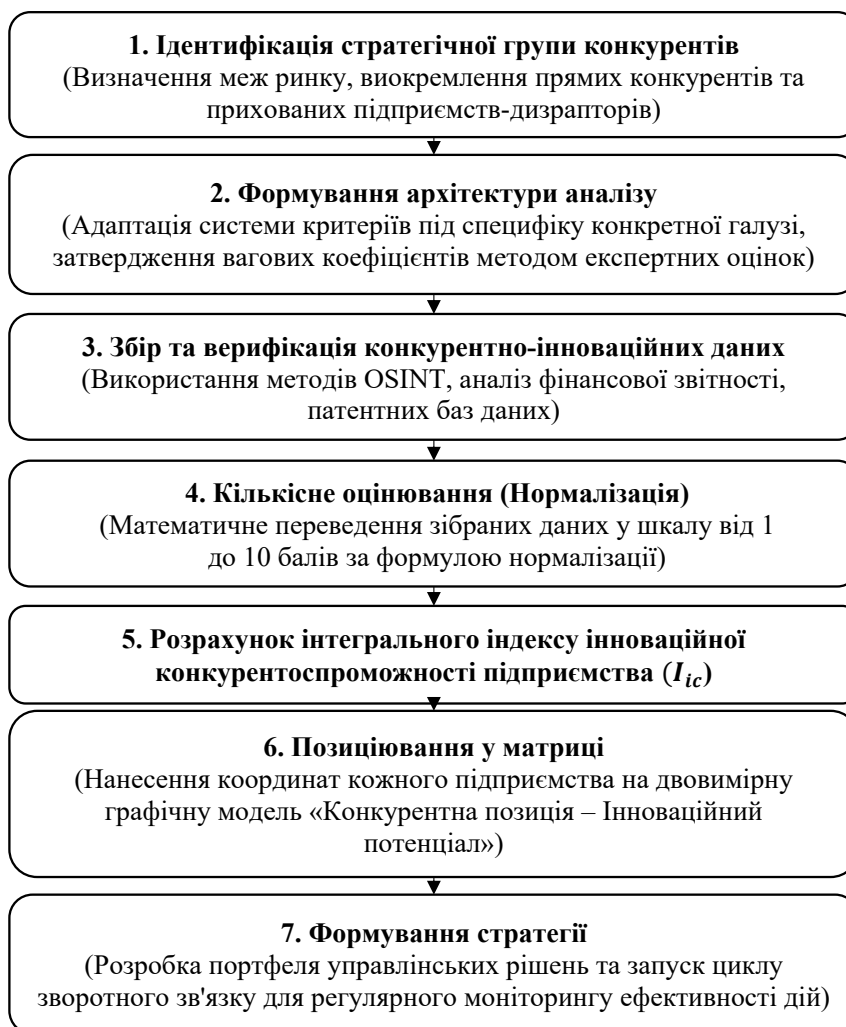


Рисунок 1 – Науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання інноваційної конкурентоспроможності підприємства на основі стратегічного аналізу

Джерело: розроблено авторами на основі [1-2; 4]

що функціонують на національному ринку девелопменту та капітального будівництва. Кожне підприємство представляє окремий архетип бізнесу [1].

З метою забезпечення прозорості та верифікованості результатів стратегічного конкурентного аналізу, процедуру кількісного оцінювання розгорнуто у вигляді комплексної матриці. Усі вихідні абсолютні показники підприємств (фінансова звітність, частки ринку, відсотки інвестицій) були попередньо переведені у стандартизовану 10-бальну шкалу за допомогою методу лінійної нормалізації [2; 4].

Детальну декомпозицію розрахунку векторів «конкурентна позиція» (*CP*) та «інноваційний потенціал» (*IP*) з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного критерію наведено у табл. 1.

Декомпозиція показників дозволяє глибоко проаналізувати природу конкурентоспроможності. У підприємства «KAN Development» спостерігається баланс: максимальна частка ринку

(10.0) підкріплюється цифровізацією (9.0). Феномен «Stolitsa Group» чітко прослідковується: маючи частку ринку 9.0, підприємство отримує низькі 2.0 за R&D інвестиції, що обвалює інтегральний індекс. «Інтергал-Буд» отримує найвищі бали (10.0 та 9.0) за екологічність та наукоємність, проте фінансова стійкість (3.0) не дозволяє вийти в лідери. «SAGA Development» математично підтверджує статус аутсайдера (індекс 3.16).

Для наочної візуалізації результатів двовекторного оцінювання та комплексної ідентифікації стратегічного статусу досліджуваних підприємств розроблено графічну матрицю позиціонування (рис. 2). Горизонтальна вісь матриці відображає рівень стратегічного інноваційного потенціалу (*IP*), тоді як вертикальна вісь фіксує поточну конкурентну позицію підприємства на ринку (*CP*). Перетин цих осей формує чотири концептуальні квадранти, кожен з яких відповідає унікальному стратегічному архетипу бізнесу.

Таблиця 1 – Комплексне оцінювання та нормалізація показників інноваційної конкурентоспроможності підприємств девелоперського сектору

Група показників та критерії оцінювання	Ваговий коеф. (W)	«KAN Development» (Лідер)	«Stolitsa Group» (Консерватор)	«Інтергал-Буд» (Нішовик)	«SAGA Development» (Аутсайдер)
		Бал (1-10) / Зваж.	Бал (1-10) / Зваж.	Бал (1-10) / Зваж.	Бал (1-10) / Зваж.
Конкурентна позиція (CP)	1,00	- / 9,00	- / 8,00	- / 3,00	- / 4,00
Частка ринку (C_1)	0,35	10,0 / 3,50	9,0 / 3,15	1,0 / 0,35	4,0 / 1,40
Фінансова стійкість (C_2)	0,25	8,0 / 2,00	8,0 / 2,00	3,0 / 0,75	3,0 / 0,75
Рентабельність операційної діяльності (C_3)	0,20	9,0 / 1,80	8,0 / 1,60	1,5 / 0,30	4,25 / 0,85
Репутація бренду та лояльність клієнтів (C_4)	0,20	8,5 / 1,70	6,25 / 1,25	8,0 / 1,60	5,0 / 1,00
Інноваційний потенціал (IP)	1,00	- / 8,45	- / 3,45	- / 9,00	- / 2,50
Наукоємність та інвестиції в R&D (I_1)	0,30	8,0 / 2,40	2,0 / 0,60	9,0 / 2,70	1,0 / 0,30
Рівень цифровізації процесів (I_2)	0,30	9,0 / 2,70	4,0 / 1,20	9,0 / 2,70	2,0 / 0,60
Екологічність та новітні матеріали (I_3)	0,25	8,0 / 2,00	3,0 / 0,75	10,0 / 2,50	4,0 / 1,00
Інноваційна культура та патенти (I_4)	0,15	9,0 / 1,35	6,0 / 0,90	7,3 / 1,10	4,0 / 0,60
Інтегральний індекс (I_{ic})	-	8,75	5,29	5,20	3,16
Якісний рівень		високий	задовільний	задовільний	низький

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємств [5]

Головна науково-практична цінність запропонованої матриці полягає в її здатності виявляти приховані стратегічні дисбаланси, які неможливо ідентифікувати за допомогою класичного фінансового аналізу [2–3]. Матриця наочно демонструє розрив між поточним комерційним успіхом підприємства та її реальною готовністю до майбутніх технологічних викликів.

Згідно з результатами аналізу, позиціонування підприємства у квадранті I («Консерватори») слугує маркером високого стратегічного ризику:

ілюзія фінансової стабільності тут підтримується виключно застарілими методами конкуренції, що неминуче призведе до втрати ринку в разі зміни галузевих стандартів [6]. Натомість потрапляння до квадранта IV («Інноваційні нішовики») свідчить про наявність передових компетенцій, які, однак, потребують термінової капіталізації та масштабування. Лише перебування у квадранті II («Абсолютні лідери») гарантує підприємству сталий довгостроковий розвиток, оскільки висока ринкова влада тут синхронізована з безперервним технологічним оновленням.

Отже, запропонована матриця стратегічного позиціонування виконує роль базового діагностичного інструменту, що дозволяє не лише ідентифікувати поточний статус підприємства, а й своєчасно коригувати траєкторію його розвитку в умовах високої невизначеності ринку [1; 3]. Візуалізований розподіл підприємств по квадрантах дозволяє керівництву швидко та об'єктивно оцінити власні конкурентні позиції порівняно з головними конкурентами, що є фундаментальним підґрунтям для розробки адекватних управлінських рішень та формування адаптивних стратегій розвитку.

Розподіл підприємств за квадрантами матриці не є завершальним етапом стратегічного конкурентного аналізу, а слугує аналітичним підґрунтям для формування цільових функціональних та

Конкурентна позиція (CP)	Висока	Консерватори «Stolitsa Group»	Абсолютні лідери «KAN Development»
	Низька	Аутсайдири «SAGA Development»	Інноваційні нішовики «Інтергал-Буд»
		Низький	Високий
Інноваційний потенціал (IP)			

Рисунок 2 – Матриця стратегічного позиціонування «Конкурентна позиція підприємства – Інноваційний потенціал підприємства»

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4]

корпоративних стратегій розвитку.

Результати позиціонування дозволили обґрунтувати вибір цільових стратегій розвитку, відповідно до яких сформовано пріоритетні напрями подальшої діяльності підприємств.

Для «KAN Development» («Абсолютний лідер») обґрунтовано доцільність реалізації стратегії наступального технологічного лідерства. Підприємство має капіталізувати наявний стратегічний відрив шляхом формування нових галузевих стандартів. Пріоритетним рішенням вбачається лобювання на державному рівні посилення будівельних норм (зокрема щодо енергоефективності та цифровізації), що дозволить детермінувати ринок та обмежити активність «Консерваторів». Паралельно необхідно розвивати власну цифровізовану екосистему: трансформація мобільного застосунку для мешканців у відкриту платформу із залученням партнерів (ртейлу, клінінгу, каршерингу) дозволить створити унікальну додаткову цінність, яку неможливо скопіювати шляхом закупівлі якісніших будівельних матеріалів.

Для «Stolitsa Group» («Консерватор») обґрунтовано доцільність реалізації стратегії динамічного слідування та технологічного поглинання (\$M&A\$). Оскільки поточний стан високої рентабельності підприємства є оманливим у довгостроковій перспективі, раціональним рішенням вбачається не створення власного \$R&D\$-центру «з нуля», що потребує значних часових ресурсів, а використання наявного капіталу для придбання готових інновацій. Зокрема, рекомендується застосування стратегії корпоративних венчурних інвестицій (CVC), що передбачає формування фонду для акумуляції перспективних рішень від гравців IV квадранта (наприклад, шляхом поглинання підприємств типу «Інтергал-Буд»). Альтернативою виступає ліцензування готових цифрових продуктів від лідерів ринку з метою швидкого скорочення технологічного розриву.

Для «Інтергал-Буд» («Інноваційний нішовик») обґрунтовано стратегію фокусування та формування стратегічного альянсу. Спроба підприємства самостійно вийти на ринок масової забудови та конкурувати з галузевими гігантами загрожує фінансовим виснаженням. Оптимальним вектором розвитку вбачається фокусування на вузькому преміальному B2C-сегменті (наприклад, екоентузіасти) або перехід у формат B2B (реалізація технологічних рішень, а не об'єктів нерухомості). Підприємству доцільно укласти стратегічний альянс із ресурсним, проте консервативним гравцем (зокрема «Stolitsa Group»): у межах такої співпраці «Інноваційний нішовик» забезпечує унікальні технології 3D-друку та генеративного дизайну, тоді як консерватор надає доступ до масштабованих ресурсів, земельного фонду та розгалуженої клієнтської бази.

Для «SAGA Development» («Аутсайдер») обґрунтовано необхідність стратегії санації, перефільювання або ліквідації. Оскільки підприємство наразі не володіє достатніми фінансовими чи технологічними важелями впливу, спроби наздогнати лідерів ринку вбачаються недоцільними. Управлінське рішення полягає у проведенні жорсткої реструктуризації: реалізації непрофільних активів, оптимізації чисельності персоналу та переході у вузьку локальну нішу (наприклад, виключно реставрація історичних об'єктів у регіонах з мінімальною конкуренцією). За умови неможливості ефективної санації, оптимальним кроком є поетапна реалізація матеріальної бази та ліквідація підприємства до моменту накопичення критичного обсягу заборгованості.

Висновки. Сьогодні інноваційна конкурентоспроможність остаточно трансформувалася з опціональної характеристики передових підприємств у фундаментальний імператив економічної безпеки та фізичного виживання будь-якого бізнесу. Вирішення фундаментальної проблеми вітчизняного менеджменту – недостатньої чіткості в ідентифікації власних ринкових позицій – лежить у площині глибокої інтеграції інструментарію стратегічного конкурентного аналізу та інноваційного менеджменту. Саме така конвергенція методів дозволяє підприємствам перейти від реактивного управління до проактивного формування стратегічних переваг. Обґрунтовано, що стратегічний конкурентний аналіз не повинен обмежуватися ретроспективними маркетинговими звітами. Натомість він має виступати базовим діагностичним та предиктивним інструментом, за допомогою якого підприємство здійснює безперервний моніторинг і сканування технологічних розривів у галузі, забезпечуючи випереджальну адаптацію до інноваційних викликів. Запропонований науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання інноваційної конкурентоспроможності підприємства на основі стратегічного аналізу та розроблена на його підґрунті матриця стратегічного позиціонування є дієвими прикладними інструментами аналізу. Вони дозволяють об'єктивно верифікувати стратегічну життєздатність підприємств, нівелюючи ефект «статистичної ілюзії», коли значна частка ринку маскує критичну відсутність технологічного розвитку та інноваційної активності. Практична апробація алгоритму на прикладі підприємств девелоперського сектору довела його високу управлінську цінність. Формалізація процедури оцінювання дозволяє вищому керівництву швидко ідентифікувати своє справжнє місце в конкурентному ландшафті та застосувати науково обґрунтовані стратегічні рішення – від агресивного захоплення стандартів до пошуку стратегічних альянсів та інвестицій. Подальші

наукові дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розробку специфічних галузевих систем індикаторів для підприємств ІТ-сектору, агропромислового комплексу та фармацевтики. Окремим перспективним напрямом є дослі-

дження можливостей інтеграції алгоритмів штучного інтелекту та предиктивної аналітики Big Data у процес автоматизованого збору інформації для потреб стратегічного конкурентного аналізу.

Список використаних джерел:

1. Вініченко І., Полегенька М., Дьяченко Н. Методологічні аспекти інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-36>
2. Гончарук І. В., Охота Ю. В., Чіков І. А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця: ПрАТ «Віноблдрукарня», 275 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf>
3. Занора В., Драненко І. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25>
4. Стахурська С. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>
5. Українська аналітична онлайн-платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/info/contacts/>
6. Шишковський С., Одіцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>
7. Шалімова Н. С., Ніколаєв І. В. Стратегічні засади інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальної економічної трансформації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 59-62. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-13>
8. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 308-313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>
9. Таранич О., Бурківська, Т. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31>

References:

1. Vinichenko, I., Polehenka, M., & Diachenko, N. (2025). Metodolohichni aspekty innovatsiinoho rozvytku biznes-protseсів pidpryiemstv [Methodological aspects of innovative development of business processes of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-36> (in Ukrainian)
2. Honcharuk, I. V., Okhota, Yu. V., & Chikov, I. A. Zabezpechennia innovatsiinoini konkurentospromozhnosti pidpryiemstv APK: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia [Ensuring the innovative competitiveness of agro-industrial enterprises: theory, methodology, practice : monograph]. Vinnytsia: PrJSC "Vinobl drukarnia", 275 p. Available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf> (in Ukrainian)
3. Zanora, V., & Dranenko, I. (2021). Innovatsiine upravlinnia hospodarskoiu diialnistiu pidpryiemstva: metodolohichniy bazys [Innovative management of business activities of the enterprise: methodological basis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25> (in Ukrainian)
4. Stakhurska, S. (2022). Formuvannia investytsiinoini stratehii v konteksti zmin v orhanizatsii [Formation of investment strategy in the context of changes in the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35> (in Ukrainian)
5. Ukrainka analitychna onlain-platforma Clarity Project [Ukrainian analytical online platform Clarity Project]. Available at: <https://clarity-project.info/info/contacts/> (in Ukrainian)
6. Shyshkovskyyi, S., & Odintsova, O. (2022). Suchasni metody pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Modern methods of increasing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110> (in Ukrainian)
7. Shalimova, N. S., & Nikolaiev, I. V. (2026). Strategic foundations of innovative development of enterprises under the conditions of global economic transformation [Strategic principles of innovative development of enterprises in conditions of global economic transformation]. *Aktualni problemy innovatsiinoini ekonomiky ta prava – Actual Problems of Innovative Economy and Law*, no. (1), pp. 59-62. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-13> (in Ukrainian)
8. Yarmus, S. (2025). Strategies for increasing the innovative potential of enterprises in the modern business environment [Strategies for increasing the innovative potential of enterprises in the modern business environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 4(51), pp. 308-313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43> (in Ukrainian)
9. Taranych O., Burkivska T. (2024). Rol innovatsii u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryiemstv u konteksti staloho rozvytku. [The role of innovation in shaping enterprise competitiveness in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Issue 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 16.04.2026

Дата прийняття статті: 07.05.2026

Дата публікації статті: 25.05.2026