DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-29
УДК 69:005.21:004.9

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ ЗА РІВНЕМ ЦИФРОВОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗРІЛОСТІ

Шульський Іван Валерійович
доктор філософії з публічного управління та адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3324-7709

Анотація. У статті здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено методичний підхід до кластеризації та стратегічного позиціонування підприємств будівельного сектору на основі комплексної оцінки їхньої цифрової та управлінської зрілості з урахуванням викликів повоєнного відновлення України. Визначено систему індикаторів оцінки управлінської та цифрової зрілості будівельних підприємств, що охоплює рівень регламентації процесів, ризик-менеджмент, організаційну гнучкість і якість людського капіталу, а також технологічну інфраструктуру, використання BIM-технологій, рівень автоматизації управлінських процесів та цифрову культуру персоналу. Розроблено методичний підхід до оцінювання, кластеризації та стратегічного позиціонування будівельних підприємств. Зроблено висновок, що диференціація траєкторій розвитку підприємств будівельного сектору відповідно до їхньої належності до певного кластера дає змогу перейти від узагальненої оцінки рівня організаційної, управлінської та цифрової зрілості до визначення пріоритетних напрямів і послідовності трансформаційних заходів з урахуванням специфічних обмежень та потенціалу кожної групи підприємств.

Ключові слова: стратегічне позиціювання, кластерізація, підприємства будівельного сектору, цифрова зрілість, управлінська зрілість, ресурси.

Актуальність проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України та колосальні масштаби руйнувань житлової, виробничої та критичної інфраструктури докорінно змінили парадигму функціонування будівельного сектору. Будівництво з традиційної галузі економіки перетворилося на ключовий фундамент національного виживання та повоєнного відновлення держави. Однак реалізація масштабних проєктів відбудови відбувається в умовах безпрецедентних викликів: гострого дефіциту трудових і фінансових ресурсів, логістичних колапсів, постійних безпекових ризиків та жорсткої необхідності оптимізації строків і витрат.

В умовах такої перманентної кризи будівельні підприємства опинилися вкрай нерівних стартових умовах. Галузь демонструє глибоку внутрішню поляризацію: одні компанії намагаються трансформувати свою діяльність через впровадження сучасних цифрових інструментів і гнучких управлінських практик, тоді як інші продовжують функціонувати за інерційними, застарілими лекалами, виснажуючи обмежені ресурси. Через цю різнорідність традиційні, універсальні методи стратегічного управління втратили будь-яку дієвість – те, що рятує одне підприємство, виявляється абсолютно руйнівним для іншого.

У науковій літературі виклики повоєнного часу та процеси цифрової трансформації переважно розглядаються узагальнено, без глибокого занурення у внутрішню структуру галузі. Водночас поза увагою дослідників залишається той факт, що здатність будівельного підприємства протистояти наслідкам війни та ефективно долучатися до відбудови прямо визначається його управлінською зрілістю та цифровою зрілістю. Менеджмент компаній стикається з гострим методичним дефіцитом: відсутні інструменти, які б дозволили об'єктивно згрупувати підприємства (здійснити їхню кластеризацію) за цими критеріями.

Відсутність науково обґрунтованої типології зрілості унеможливлює адекватне стратегічне позиціонування бізнесу в умовах повоєнного ринку. Це призводить до хаотичного розподілу іноземних та державних інвестицій, неефективного використання ресурсів відбудови та масового банкротства компаній, які не витримують турбулентності. Відтак, нагальною науково-практичною проблемою стає розробка методичних засад кластеризації підприємств будівельного

© Шульський І. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

сектору за рівнем їхньої цифрової та управлінської зрілості задля обґрунтування їхньої стратегічної поведінки в контексті повоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного позиціонування, вибору конкурентних орієнтирів та диференціації підприємств є одним із ключових напрямів сучасних економічних досліджень. Значна увага приділяється вивченню внутрішнього потенціалу компаній, формуванню моделей їхнього розвитку, а також концепції «зрілості» (maturity) як універсального інструменту оцінки організаційної готовності до трансформацій. Окремий вектор досліджень охоплює питання кластеризації та багатовимірної класифікації суб'єктів господарювання з метою визначення їхніх типологічних груп.

Значний внесок у розвиток теорії стратегічного позиціонування та конкурентних переваг зробили К. Маркідес [1], Г. Мінцберг [2], А. Томпсон [3] та інші дослідники. У їхніх працях стратегічне позиціонування розглядається крізь призму цілеспрямованого вибору ринкової ніші, узгодження внутрішніх компетенцій підприємства з вимогами середовища та забезпечення його стійкого розвитку. Сформовані підходи створили класичне підґрунтя для дослідження механізмів адаптації бізнесу до кризових умов.

Особливості стратегічного управління у будівельному секторі детально розглядаються у працях, присвячених управлінню будівельними проєктами та галузевому розвитку. І. Адамська [4], М. Вознюк [5], О. Паламарчук [6] акцентують увагу на проєктному характері діяльності, високій ресурсомісткості, тривалості циклу та складній структурі взаємодії стейкхолдерів, що зумовлює потребу в адаптації загальних інструментів стратегічного менеджменту до специфіки будівництва, особливо в умовах післявоєнної відбудови.

Питанням управлінської та цифрової адаптації підприємств України присвячені праці таких науковців як О. Гудзь [7], Н. Краус [8], Л. Лазебник [9], Р. Лісової [10], які досліджують їх як рушійні чинники зміни бізнес-моделей і підвищення ефективності діяльності.

Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних розвідок з управління проєктами та окремих аспектів цифровізації, проблема комплексної оцінки управлінської та цифрової зрілості будівельних підприємств залишається недостатньо опрацьованою. У науковій літературі бракує методичних підходів до проведення їхньої кластеризації та подальшого стратегічного позиціонування з урахуванням викликів повоєнного відновлення України. Це й обумовило необхідність проведення даного дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичного підходу до кластеризації та стратегічного позиціонування підприємств будівельного сектору на основі комплексної оцінки їхньої цифрової та управлінської зрілості з урахуванням викликів повоєнного відновлення України.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено та вирішено такі завдання:

– дослідити теоретичні засади стратегічного позиціонування та сутність понять «управлінська зрілість» і «цифрова зрілість» підприємств будівельного сектору;

– узагальнити галузеві особливості будівельної діяльності та визначити їхній вплив на формування внутрішнього потенціалу компаній в умовах кризових викликів і повоєнної відбудови;

– розробити методичний підхід до оцінювання управлінської і цифрової зрілості будівельних підприємств;

– здійснити багатовимірну кластеризацію підприємств будівельного сектору за рівнями їхньої зрілості та охарактеризувати виділені типологічні групи;

– розробити напрями стратегічного позиціонування будівельних підприємств та обґрунтувати диференційовані стратегічні альтернативи і вектори розвитку для кожного кластера.

Результати дослідження. Стратегічне позиціонування підприємства у сучасних умовах є динамічним процесом узгодження його внутрішнього потенціалу з вимогами турбулентного зовнішнього середовища. Для будівельного сектору України, який функціонує під тиском наслідків повномасштабної війни та масштабних завдань з відбудови, традиційні критерії оцінки конкурентоспроможності (такі як обсяг залученого капіталу чи наявність важкої будівельної техніки) втрачають статус визначальних. Успіх та стійкість бізнесу дедалі більше залежать від якісних характеристик внутрішнього середовища, ключовими вимірами якого виступають управлінська зрілість та цифрова зрілість.

У науковій літературі поняття зрілості (maturity) розглядається як ступінь досконалості процесів, структур і компетенцій підприємства, що забезпечує його здатність досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів і часу. Стосовно будівельної галузі зрілість набуває специфічного характеру через проєктну орієнтацію діяльності, тривалість виробничих циклів, високу ресурсомісткість та складну багатосторонню кооперацію між інвесторами, проєктувальниками, підрядниками і державними інституціями [11].

Відповідно, внутрішній потенціал будівельного підприємства доцільно досліджувати через призму дуальної синергії:

– управлінська зрілість охоплює якість корпоративного та проєктного менеджменту, ступінь регламентації бізнес-процесів, ефективність ризик-менеджменту, гнучкість організаційної структури та рівень кваліфікації людського капіталу. В умовах повоєнного відновлення саме управлінська зрілість визначає здатність компанії оперативно реагувати на перебої в ланцюгах постачання, дефіцит кадрів та жорсткі часові рамки виконання робіт;

– цифрова зрілість характеризує готовність підприємства до системного використання сучасних технологічних інструментів – від базової автоматизації обліку до впровадження технологій інформаційного моделювання (BIM), хмарних платформ спільної роботи, систем управління ресурсами (ERP) та інструментів аналізу великих даних (Big Data) [12].

Дослідження показують, що ізольований розвиток лише однієї зі складових не дає бажаного стратегічного ефекту. Наприклад, високий рівень цифровізації за низької управлінської зрілості призводить до хаотичного накопичення даних і марного витрачання інвестицій на ПЗ, які персонал не вміє використовувати. Натомість висока управлінська культура без цифрової підтримки обмежує швидкість обміну інформацією, знижуючи конкурентоспроможність компанії на тлі глобальної цифровізації ринку.

Саме тому поєднання управлінської та цифрової зрілості формує єдину систему координат, яка дозволяє об'єктивно оцінити реальний стан будівельного підприємства та розробити для нього адекватну стратегію розвитку.

Для практичного здійснення кластеризації та стратегічного позиціонування підприємств будівельного сектору необхідною є чітко структурована система критеріїв і показників, що забезпечує комплексне оцінювання рівня їхньої зрілості. З огляду на дуальну природу зрілості будівельного бізнесу, оцінювання доцільно здійснювати за двома взаємопов’язаними блоками - управлінським та цифровим. Управлінський блок характеризує якість організації та стратегічного управління, ефективність бізнес-процесів, кадровий потенціал і адаптивність підприємства, тоді як цифровий відображає рівень автоматизації, використання цифрових технологій та інтеграції інформаційних систем у діяльність підприємства. Кожен блок охоплює сукупність кількісних і якісних індикаторів, на основі яких формується комплексна оцінка зрілості підприємств та забезпечується можливість їх подальшого групування за однорідними характеристиками. У табл. 1 наведено розроблену систему індикаторів для оцінки зрілості підприємств будівельного сектору.

На основі запропонованої системи індикаторів розроблено методичний підхід до оцінювання, кластеризації та стратегічного позиціонування будівельних підприємств. Він передбачає послідовне виконання взаємопов’язаних етапів: підготовку та нормалізацію вихідних даних, розрахунок інтегральних показників управлінської та цифрової зрілості, кластеризацію підприємств за визначеними характеристиками та встановлення їх стратегічних позицій. Застосування такого підходу дає змогу комплексно оцінити рівень зрілості

Таблиця 1 – Система індикаторів оцінки управлінської та цифрової зрілості будівельних підприємств

Вимір зрілості	Критерії оцінювання	Ключові індикатори / показники
Управлінська зрілість M_{um}	1. Рівень регламентації процесів	Ступінь формалізації бізнес-процесів, наявність та застосування регламентів управління будівельними проєктами (PMBOK/PRINCE2)
	2. Якість ризик-менеджменту	Наявність системи виявлення, оцінки та мінімізації ризиків (фінансових, безпекових, постачання)
	3. Організаційна гнучкість	Швидкість прийняття управлінських рішень, рівень делегування повноважень, адаптивність структури
	4. Якість людського капіталу	Рівень кваліфікації інженерно-технічного складу, наявність сертифікованих проєктних менеджерів
Цифрова зрілість M_{dm}	1. Технологічна інфраструктура	Наявність сучасних комп'ютерних мереж, хмарних сховищ, апаратного забезпечення на об'єктах
	2. Використання BIM-технологій	Рівень впровадження інформаційного моделювання будівель (від 2D/3D до collaborative 5D/BIM)
	3. Автоматизація обліку та ERP	Інтеграція систем планування ресурсів підприємства (ERP), CRM-систем для роботи з клієнтами та субпідрядниками
	4. Цифрова культура персоналу	Готовність та здатність працівників використовувати цифрові інструменти в щоденній діяльності

Джерело: побудовано автором

підприємств, визначити однорідні групи та сформувати диференційовані напрями стратегічного управління з урахуванням особливостей розвитку кожного кластера (рис. 1).

На першому етапі здійснюється збір та нормалізація вихідних даних про будівельні підприємства. Інформація формується на основі анкетування, експертного оцінювання та даних статистичної звітності. Отримані показники приводяться до зіставного вигляду, що забезпечує можливість їх подальшого використання в інтегральному оцінюванні.

На другому етапі здійснюється розрахунок інтегральних індексів зрілості підприємств. На основі визначених індикаторів формуються окремі індекси управлінської та цифрової зрілості, які характеризують відповідні складові розвитку підприємства та створюють основу для його подальшого позиціонування.

Третій етап передбачає багатовимірну кластеризацію підприємств за отриманими значеннями індексів. Для формування однорідних груп можуть застосовуватися метод k-середніх або методи ієрархічного кластерного аналізу. У результаті підприємства об'єднуються у кластери зі схожими характеристиками управлінської та цифрової зрілості.

На четвертому етапі здійснюється стратегічне позиціонування сформованих кластерів у матриці «управлінська зрілість – цифрова зрілість». Таке представлення дає змогу визначити характерне положення кожного кластера за двома ключовими вимірами та виявити відмінності між групами підприємств.

П'ятий етап полягає у формуванні адресних стратегій розвитку для кожного виділеного кластера. Залежно від його рівня управлінської та цифрової зрілості визначаються відповідні напрями вдосконалення, які конкретизуються у вигляді дорожніх карт трансформації. Це забезпечує практичну спрямованість запропонованого алгоритму та пов'язує результати кластеризації з подальшими управлінськими рішеннями.

Результати реалізації запропонованого методичного підходу створюють основу для диференційованого позиціонування підприємств будівельного сектору залежно від співвідношення рівнів їхньої управлінської та цифрової зрілості. Використання двох інтегральних індексів – управлінської зрілості M_{um} та цифрової зрілості M_{dm} – дає змогу перейти від узагальненої оцінки стану підприємства до визначення його конкретної позиції у двовимірному просторі розвитку. Спільний розгляд зазначених складових

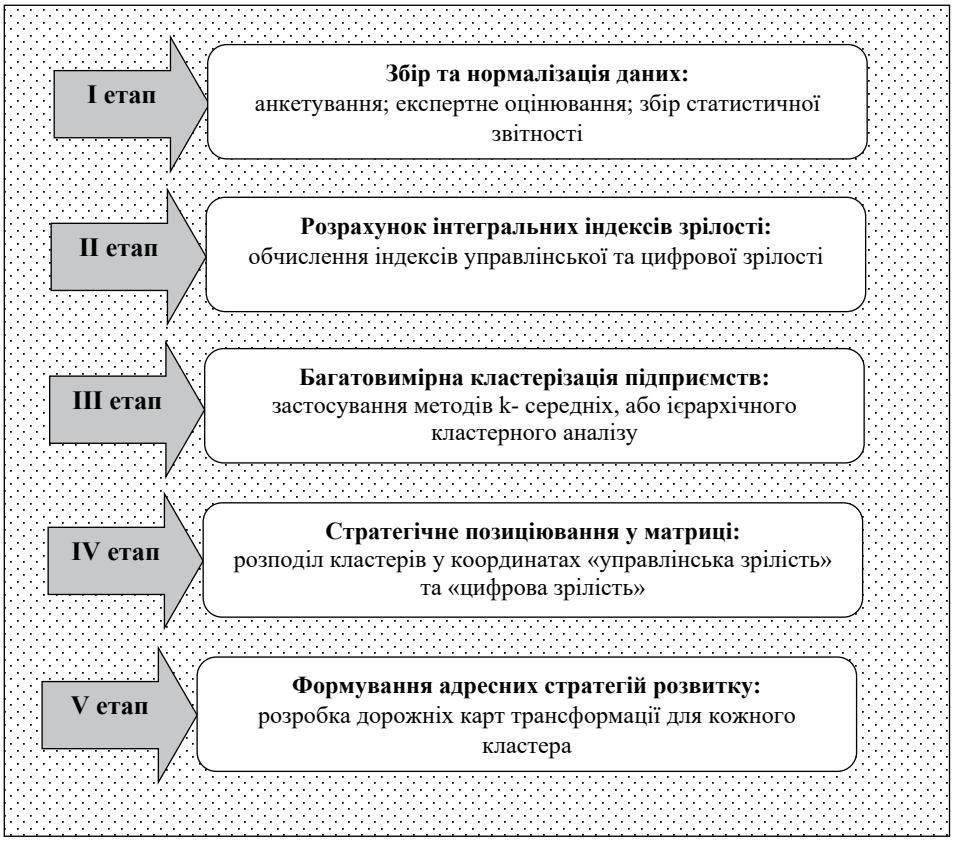


Рисунок 1 – Методичний підхід до оцінювання, кластеризації та стратегічного позиціонування будівельних підприємств

Джерело: побудовано автором

дозволяє не лише оцінити загальний рівень зрілості підприємства, а й виявити наявні дисбаланси між управлінською та цифровою спроможністю, що створює основу для визначення пріоритетних напрямів його подальшого стратегічного розвитку.

Перетин двох вимірів формує чотири базові типи стратегічних позицій підприємств, кожен з яких характеризується специфічним поєднанням внутрішніх можливостей, обмежень і потреб у трансформації. Така типологізація має практичне значення, оскільки однакові за масштабом або галузевою спеціалізацією підприємства можуть потребувати принципово різних управлінських рішень залежно від співвідношення Mum та Mdm. Відповідно, для кожного кластера доцільно визначати специфічні стратегічні пріоритети з урахуванням його рівня управлінської та цифрової зрілості, що забезпечує диференціацію напрямів трансформації відповідно до фактичних характеристик підприємств.

На основі співвідношення рівнів управлінської та цифрової зрілості сформовано чотири типи підприємств будівельного сектору, кожен з яких характеризується специфічним поєднанням організаційних можливостей, цифрового потенціалу та відповідних потреб у розвитку.

I кластер: «Традиційні аутсайдери» – об'єднує підприємства з низькими значеннями як управлінського Mum, так і цифрового Mdm індексів. Для таких підприємств характерними є переважання ручних методів управління, низький рівень формалізації та регламентації бізнес-процесів, а також обмежене використання сучасних цифрових інструментів. Основними проблемами цієї групи є недостатня організаційна спроможність, низька ефективність процесів і висока залежність від обмежених ресурсів. Пріоритетним напрямом розвитку для таких підприємств є базова організаційна реорганізація, стандартизація управлінських і проєктних процедур, а також формування початкового рівня цифрових компетентностей.

II кластер: «Управлінські консерватори» – характеризується високим рівнем управлінської зрілості Mum за одночасно низького рівня цифрової зрілості Mdm. До цієї групи належать підприємства зі сформованою організаційною структурою, досвідченим персоналом та відносно розвиненими управлінськими практиками, які водночас недостатньо використовують цифрові технології. Основним обмеженням їх розвитку є збереження значної частки ручних операцій, що знижує швидкість обробки інформації та ефективність прийняття рішень. Тому ключовим напрямом трансформації є поступова цифрова модернізація, зокрема впровадження систем управління ресурсами та даними, автоматизація окремих процесів і поетапне використання технологій інформаційного моделювання будівель (BIM).

III кластер: «Цифрові імітатори» – включає підприємства з низьким рівнем управлінської Mum та високим рівнем цифрової Mdm зрілості. Такі підприємства активно впроваджують окремі програмні рішення, цифрові платформи або сучасне обладнання, однак цифрові інвестиції не завжди супроводжуються відповідними змінами в організації управління. Унаслідок цього виникають розриви між технологічними можливостями та фактичними бізнес-процесами, що знижує ефективність використання цифрових інструментів. Для цієї групи пріоритетним є управлінський реінжиніринг, формалізація та оптимізація бізнес-процесів, а також підвищення цифрових і управлінських компетентностей персоналу.

IV кластер: «Екосистемні інноваційні лідери» – представлений підприємствами з високими значеннями обох індексів Mum та Mdm. Вони характеризуються сформованою управлінською культурою, високим рівнем організації бізнес-процесів і широким використанням цифрових платформ, інформаційного моделювання та інших сучасних технологій. Для таких підприємств основним завданням є не стільки первинна цифровізація чи організаційна перебудова, скільки підтримання досягнутого рівня зрілості, масштабування цифрових рішень та розвиток інноваційного потенціалу. Відповідно, їхня стратегія може передбачати участь у масштабних інфраструктурних проєктах, розвиток партнерських екосистем та розширення міжнародної діяльності.

Таким чином, запропонована кластеризація дає змогу перейти від загальної оцінки зрілості підприємств до диференційованого визначення їхніх стратегічних потреб. Відмінності між кластерами демонструють, що однаковий підхід до розвитку підприємств не є доцільним: залежно від співвідношення управлінської та цифрової зрілості пріоритетними можуть бути організаційна реорганізація, цифрова модернізація, управлінський реінжиніринг або масштабування інновацій. Це формує основу для розроблення адресних стратегій розвитку та відповідних дорожніх карт трансформації для кожної групи підприємств.

Виділення чотирьох кластерів дає змогу не обмежуватися констатацією відмінностей між підприємствами, а визначити специфічні напрями їх подальшої трансформації. Такий підхід є особливо актуальним в умовах структурних змін будівельного сектору України та реалізації масштабних проєктів відновлення. Дефіцит кваліфікованих кадрів, трансформація ланцюгів постачання, коливання вартості матеріальних

та енергетичних ресурсів, а також зростання вимог до прозорості, підзвітності й екологічної відповідальності підприємств формують додаткові обмеження для їх розвитку. За таких умов універсальні заходи цифровізації або організаційної модернізації не забезпечують однакового результату для підприємств із різним рівнем зрілості.

Тому для кожного сформованого кластера запропоновано окрему траєкторію еволюційного розвитку, яка визначає послідовність пріоритетних заходів відповідно до його вихідних характеристик. Такий підхід передбачає поетапне нарощування управлінської та цифрової спроможності підприємств і дозволяє пов'язати поточний рівень зрілості з конкретними напрямами трансформації.

Для підприємств кластера I «Традиційні аутсайдери» запропоновано траєкторію «Еволюція знизу-вгору». На початковому етапі основна увага має приділятися стабілізації системи управління: оцінюванню наявних ресурсів, формалізації основних бізнес-процесів, запровадженню базових процедур планування та контролю виконання робіт. Після формування необхідної організаційної основи доцільним є впровадження простих цифрових рішень, насамперед для бухгалтерського, кадрового та складського обліку. Подальший напрям переходу залежатиме від того, яка складова - управлінська чи цифрова буде розвиватиметься більш інтенсивно.

Для кластера II «Управлінські консерватори» доцільною є траєкторія «Технологічний стрибок», оскільки основні передумови для трансформації вже сформовані на рівні управління. Пріоритетом стає інтеграція цифрових інструментів у наявну систему управління, зокрема хмарних платформ спільної роботи, систем управління проєктами, засобів автоматизації проєктування та кошторисних розрахунків. Наступним кроком є поступове впровадження BIM-технологій, що дозволяє підвищити рівень інформаційної інтеграції та ефективність управління будівельними проєктами.

Для підприємств кластера III «Цифрові імітатори» запропоновано траєкторію «Структурне узгодження». Її необхідність зумовлена розривом між наявним цифровим потенціалом та недостатньо сформованими управлінськими практиками. Тому першочерговими заходами мають стати реінжиніринг і формалізація бізнес-процесів, чіткий розподіл відповідальності, підвищення компетентностей інженерно-технічного персоналу та регламентація взаємодії з підрядниками в цифровому середовищі. Це забезпечує узгодження технологічних можливостей підприємства з його організаційною структурою та управлінськими практиками.

Для кластера IV «Екосистемні інноваційні лідери» визначено траєкторію «Екосистемне лідерство», орієнтовану на подальше масштабування вже сформованих управлінських і цифрових компетентностей. Основними напрямами є цифровізація повного життєвого циклу будівельного об'єкта із застосуванням BIM 5D/6D, використання інструментів штучного інтелекту для прогнозування ризиків та підтримки управлінських рішень, а також розвиток спроможності реалізовувати великі інфраструктурні проєкти відповідно до міжнародних практик контрактування, зокрема стандартів FIDIC.

Отже, диференціація траєкторій розвитку відповідно до належності підприємства до певного кластера дозволяє перейти від загальної оцінки рівня зрілості до формування конкретної послідовності трансформаційних заходів. Запропонований підхід передбачає поступове усунення ключових обмежень кожної групи та узгоджене нарощування управлінської і цифрової спроможності. У результаті кластеризація набуває не лише діагностичного, а й прикладного значення, оскільки створює основу для формування обґрунтованих дорожніх карт розвитку підприємств будівельного сектору в умовах структурної перебудови та відновлення економіки України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що диференціація траєкторій розвитку підприємств будівельного сектору відповідно до їхньої належності до певного кластера дає змогу перейти від узагальненої оцінки рівня організаційної, управлінської та цифрової зрілості до визначення пріоритетних напрямів і послідовності трансформаційних заходів з урахуванням специфічних обмежень та потенціалу кожної групи підприємств. Встановлено, що поступове усунення виявлених бар'єрів та узгоджене нарощування управлінської і цифрової спроможності створюють передумови для системного підвищення рівня зрілості підприємств, а використання кластеризації набуває не лише діагностичного, а й прикладного управлінського значення, забезпечуючи можливість обґрунтування диференційованих напрямів трансформації, визначення пріоритетів цифрових та організаційних змін і формування адаптованих дорожніх карт розвитку підприємств будівельного сектору в умовах структурної перебудови та відновлення економіки України.

Перспективи подальших досліджень. Перспективою подальших досліджень є розроблення організаційно-економічного механізму реалізації стратегії управління будівельними підприємствами з урахуванням особливостей їх діяльності, рівня цифрової зрілості та умов структурної перебудови економіки України.

Бібліографічний список:

1. Markides C. What Is Strategy and How Do You Know If You Have One? *Business Strategy Journal.* Vol. 43. Issue 3. 2022. P. 3–13.
2. Minzberg H. What is strategy. Really? *Strategy and Leadership Journal.* Vol. 44 Issue: 1. 2018. P. 10–11.
3. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, 12-те вид.: Пер. з англ. 928 с.
4. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник.* 2019. № 5. С. 7–15. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEB_2019v60n5_Adamska_I-Current_state_ and_trends_of_7-15.pdf.
5. Вознюк М. А., Садов'як М. С. Сучасні особливості інвестування сфери житлового будівництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2016. Вип. 2 (118). С. 57–60. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf.
6. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство,* 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45.
7. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* Київ, 2019. № 3(29). С. 18–24. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215.
8. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
9. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування.* Київ, 2018. Вип. 2. С. 69–74.
10. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24.
11. Сорокіна, Л.В., Гойко, А.Ф. Дослідження економічних важелів забезпечення розвитку будівельної галузі. *Будівельне виробництво.* 2015. №58. С. 88–96.
12. Бондаренко Д. В. Методичний підхід до оцінки цифровізації підприємств будівельної галузі. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 93–103 DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-93-103

References:

1. Markides C. (2022). What Is Strategy and How Do You Know If You Have One? *Business Strategy Journal,* vol. 43, no. 3, pp. 3–13.
2. Minzberg, H. (2018). What Is Strategy. Really? *Strategy and Leadership Journal,* vol. 44, no. 1, pp. 10–11.
3. Tompson A. A. & Striklend A. Dzh. (2018). *Stratehichnyi menedzhment: kontseptsii ta sytuatsii dlia analizu* [Strategic management: Concepts and cases for analysis] (12th ed.; Trans. from English). 928 p.
4. Adamska I. (2019). Suchasnyi stan i tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Current state and development trends of the construction industry of Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk,* no. 5, pp. 7–15. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEB_2019v60n5_Adamska_I-Current_state_and_trends_of_7-15.pdf
5. Vozniuk M. A. & Sadoviak M. S. (2016). Suchasni osoblyvosti investuvannia sfery zhytlovoho budivnytstva [Modern features of investment in the housing construction sector]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy,* is. 2(118), pp. 57–60. Available at: https://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf
6. Palamarchuk O. & Petryshyna S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: State and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45
7. Hudz O., Fediunin S. & Shcherbyna V. (2019). Dydzhytalizatsiia yak konkurentna perevaha pidpryiemstv [Digitalization as a competitive advantage of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes,* no. 3(29), pp. 18–24. Available at: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215
8. Kraus N. M., Holoborodko O. P. & Kraus K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: tendentsii ta perspektyvy rozvytku avanhardnoho kharakteru [Digital economy: Trends and prospects for avant-garde development]. *Efektyvna ekonomika,* no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
9. Lazebnyk L. L. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennia biznes-protsesiv pidpryiemstva [Digitalization of economic relations as a factor in improving enterprise business processes]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriia: Finansy, oblik, opodatkuvannia,* is. 2, pp. 69–74.
10. Lisova R. M. (2019). Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoi transformatsii [Impact of digitalization on business models: Stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo,* is. 24(2), pp. 114–118. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)__24
11. Sorokina L. V. & Hoiko A. F. (2015). Doslidzhennia ekonomichnykh vazheliv zabezpechennia rozvytku budivelnoi haluzi [Research on economic levers for ensuring the development of the construction industry]. *Budivelne vyrobnytstvo,* no. 58, pp. 88–96.

12. Bondarenko D. V. (2024). Metodychnyi pidkhid do otsinky tsyfrovizatsii pidpryiemstv budivelnoi haluzi [A methodological approach to assessing the digitalization of construction enterprises]. Biznes Inform, no. 6, pp. 93–103. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-93-103. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_6_0_93_103

STRATEGIC POSITIONING AND CLUSTERING OF CONSTRUCTION SECTOR ENTERPRISES BY LEVEL OF DIGITAL AND MANAGERIAL MATURITY

Ivan Shulskyi
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Summary. The article provides a theoretical substantiation and develops a methodological approach to the clustering and strategic positioning of construction enterprises based on a comprehensive assessment of their digital and managerial maturity, taking into account the challenges of Ukraine's post-war recovery. It is noted that, under conditions of a persistent crisis, construction enterprises operate under substantially different initial conditions, which results in significant internal differentiation of the sector in terms of the level of managerial and digital maturity, the nature of resource utilization, and the capacity for transformation, and therefore necessitates a shift away from universal approaches to strategic management toward differentiated development models adapted to the specific characteristics, potential, and constraints of individual groups of enterprises. A system of indicators for assessing the managerial and digital maturity of construction enterprises is defined, covering, respectively, the level of process formalization, the quality of risk management, organizational flexibility, and the quality of human capital, as well as technological infrastructure, the level of BIM technology adoption, the automation of accounting and management processes, and employees' digital culture, which enables a comprehensive assessment of the level of managerial and digital capability development of enterprises. A methodological approach to the assessment, clustering, and strategic positioning of construction enterprises is developed. It is concluded that differentiating the development trajectories of construction enterprises according to their membership in a particular cluster makes it possible to move from a generalized assessment of the level of organizational, managerial, and digital maturity to identifying priority areas and sequencing transformation measures, taking into account the specific constraints and potential of each group of enterprises. It is concluded that differentiating the development trajectories of construction enterprises according to their membership in a particular cluster makes it possible to move from a generalized assessment of the level of organizational, managerial, and digital maturity to identifying priority areas and sequencing transformation measures, taking into account the specific constraints and potential of each group of enterprises.

Keywords: strategic positioning, clustering, construction sector enterprises, digital maturity, managerial maturity, resources.

Дата надходження статті: 04.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 05.10.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026