

УДК 339.137.2:69.003:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.389-398>**Валінкевич Н.В.**

доктор економічних наук

Поліський національний університет

Valinkevych Nataliia

Dr. of Economic Sc.

Polissia National University

<https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ОМНІРЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Сучасний будівельний девелопмент функціонує в умовах високої капіталомісткості, тривалих інвестиційних циклів, нестабільності ринкового попиту, вартості фінансування та будівельних ресурсів, трансформації регуляторних вимог і посилення безпекових ризиків. За таких умов традиційне розуміння конкурентоспроможності, орієнтоване переважно на цінові та ресурсні переваги, недостатньо відображає здатність компанії утримувати стійкі позиції в довгостроковій перспективі. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг девелоперських компаній на основі принципів омнірезильєнтності та розроблення інструментарію оцінювання їх конкурентоспроможності, стратегічної стійкості й адаптивності. Методологічну основу становлять системний підхід, застосований для представлення економічної, цифрової, організаційної, інвестиційної та управлінської складових як взаємозалежних компонентів єдиного механізму стратегічної стійкості; структурно-функціональний аналіз, використаний для визначення ролі внутрішніх ресурсів і цифрових технологій у формуванні конкурентних позицій; методи нормування та інтегрального оцінювання; порівняльний аналіз. Омнірезильєнтність визначено як комплексну здатність підприємства зберігати функціональність, адаптивно перебудовувати внутрішні процеси, відновлювати ресурсну рівновагу та зміцнювати ринкові позиції під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз. Систематизовано складові омнірезильєнтності й визначено характер їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано концептуальну модель формування конкурентних переваг, що інтегрує внутрішні ресурси, цифрові технології, управлінські механізми та стратегічні інструменти. Розроблено систему інтегрального оцінювання, яка охоплює індекс конкурентних переваг, коефіцієнт омнірезильєнтності, індекс конкурентної адаптивності, показник узгодженості складових та інтегральний показник ефективності моделі. Апробація на даних ТОВ «Сварог Девелопмент» за 2024–2025 рр. засвідчила середній рівень конкурентоспроможності й омнірезильєнтності та диспропорцію між високою інвестиційною активністю і низькою фінансовою стійкістю. Практична цінність полягає у застосуванні інструментарію для діагностики стійкості компанії, виявлення уразливих напрямів та коригування стратегічних рішень.

Ключові слова: конкурентні переваги, девелоперські компанії, омнірезильєнтність, стратегічне управління, цифрова стійкість, інвестиційна привабливість, організаційна адаптивність, конкурентоспроможність.

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF DEVELOPMENT COMPANIES BASED ON THE PRINCIPLES OF OMNI-RESILIENCE

Modern construction development operates in an environment characterised by high capital intensity, long investment cycles, volatile market demand, fluctuating financing and construction resource costs, evolving regulatory requirements and increasing security risks. Traditional interpretations of competitiveness, focused mainly on price and resource advantages, no longer adequately reflect a company's ability to sustain its market position in the long term. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of forming competitive advantages of development companies on the basis of omni-resilience and to develop a toolkit for assessing their competitiveness, strategic resilience and adaptability. The methodological framework combines a systems approach, applied to present the economic, digital, organisational, investment and managerial components as interdependent elements of a single mechanism of strategic resilience; structural and functional analysis of the role of internal resources and digital technologies in shaping competitive positions; methods of normalisation, integrated and comparative assessment. Omni-resilience is defined as the comprehensive capability of an enterprise to maintain operational functionality, adaptively reconfigure internal processes, restore resource balance and strengthen its market position under external and internal

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Валінкевич Н.В., 2026

threats. The components of omni-resilience are systematised and their effect on enterprise competitiveness is identified. A conceptual model of competitive advantage formation is proposed, integrating internal resources, digital technologies and managerial mechanisms. An integrated assessment system is developed, encompassing the competitive advantage index, the omni-resilience coefficient, the competitive adaptability index, the component consistency indicator and the integrated performance indicator of the competitive model. Testing on the data of Svarog Development LLC for 2024–2025 shows a medium level of competitiveness and omni-resilience and an imbalance between high investment activity and low financial stability. The practical value lies in applying the proposed toolkit to diagnose the resilience of a development company, identify its most vulnerable areas and adjust strategic decisions.

Keywords: competitive advantages, development companies, omni-resilience, strategic management, digital resilience, investment attractiveness, organizational adaptability, competitiveness.

JEL Classification: L74, M10, O32, O33, D81

Постановка проблеми. Сучасний будівельний девелопмент характеризується високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами, нестабільністю попиту, змінами вартості фінансування та ресурсів, трансформацією регуляторних вимог і посиленням безпекових ризиків. За таких умов традиційне розуміння конкурентоспроможності, орієнтоване переважно на цінові, ресурсні або ринкові переваги, недостатньо відображає здатність девелоперської компанії підтримувати стійкі позиції в довгостроковій перспективі. Особливого значення набуває омнірезильєнтність, що поєднує економічну, цифрову, організаційну, інвестиційну та управлінську складові стійкості підприємства. Їх узгоджений розвиток забезпечує здатність компанії зберігати функціональність, адаптувати внутрішні процеси, відновлювати ресурсну рівновагу та реагувати на зовнішні й внутрішні загрози. Актуальним завданням є формування комплексного механізму перетворення омнірезильєнтності на джерело конкурентних переваг із відповідним інструментарієм кількісного оцінювання конкурентоспроможності, стратегічної стійкості, адаптивності та збалансованості ключових складових девелоперської компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема статті лежить на перетині двох традицій, які досі розвиваються паралельно.

У теорії конкурентних переваг сформувалися відмінні підходи. Н. І. Сарай, А. А. Григорук та Л. М. Литвин [4] виводять перевагу з наявних джерел і чинників конкурентного середовища; О. П. Пашенко [3] та Н. М. Шматько і В. О. Костін [7] трактують її як результат обраної стратегії та її адаптації до змін; І. В. Сохань і В. Г. Поповський [5] розглядають переваги як фундамент конкурентоспроможності; Н. В. Валінкевич і М. С. Коценко [1] доводять залежність переваги не лише від джерел, а й від сукупності внутрішніх чинників підприємства. Спільним обмеженням цих підходів є оцінювання переваги за станом на момент вимірювання — через прибутковість, частку ринку чи якість продукції. У девелопменті ж перевага формується протягом багаторічного інвестиційного циклу, упродовж якого змінюються ставки фінансування, регуляторні вимоги та кон'юнктура ринку, тому фактор часу й невизначеності залишається поза межами цих моделей.

У дослідженнях резильєнтності понятійне ядро можна вважати усталеним. М. К. Linnenluecke [12] за результатами систематичного огляду фіксує п'ять

напрямів досліджень і водночас констатує брак емпіричних індикаторів; S. Duchek [9] пропонує процесне трактування резильєнтності як мета-здатності зі стадіями антиципації, подолання та адаптації, не переводячи їх у вимірювані показники; стандарт ISO 22316:2017 [10] закріплює нормативне визначення та перелік принципів, але не є галузевим специфічним. Отже, не вирішеними лишаються узгоджений вимірювальний апарат і, головне, формалізований зв'язок стійкості з ринковою позицією: резильєнтність трактують як умову виживання, а не як джерело конкурентної переваги.

Спроби поєднати обидві логіки на будівельному матеріалі нечисленні. Х. Чуприна та співавтори [6] розглядають цифровізацію як чинник керованості й адаптивності девелопменту, проте резильєнтність не є самостійним об'єктом їхнього аналізу. Найближчою методично є праця О. Кушніра та О. Сторожука [2], де запропоновано мультикритеріальне вимірювання інтегрального індексу стійкості на основі нормування та зважування параметрів, однак цільовою функцією там виступає екологічно збалансований розвиток, а не конкурентна позиція компанії. Показово, що практика випереджає теорію: за даними Deloitte [8] інвестори стають дедалі вибірковими, а перегляд прогнозу JLL [11] у середині 2026 року засвідчив чутливість ринку до зовнішніх шоків — тобто резильєнтність де-факто вже застосовують як конкурентний критерій.

Невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність формалізованого зв'язку «резильєнтність — конкурентна перевага» для девелоперської компанії, узгодженого переліку складових її стійкості та показника, який вимірював би не рівень кожної складової окремо, а міру їх взаємної узгодженості й сукупний внесок у конкурентну позицію.

Мета статті — з'ясувати, яким чином омнірезильєнтність перетворюється на джерело довгострокових конкурентних переваг девелоперської компанії та за якими показниками можна оцінити узгодженість її складових.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічного дослідження. Системний підхід використано для представлення економічної, цифрової, організаційної, інвестиційної та управлінської складових омнірезильєнтності як взаємозалежних компонентів єдиного механізму стратегічної стійкості девелоперської компанії. Структурно-функціональний

аналіз застосовано для визначення ролі внутрішніх ресурсів, цифрових технологій та управлінських механізмів у формуванні конкурентних позицій, що стало основою побудови концептуальної моделі. Методи узагальнення та абстрагування використано для уточнення змісту поняття «омнірезильєнтність» у контексті девелопменту та його розмежування з класичним трактуванням економічної стійкості. Методи нормування та інтегрального оцінювання застосовано для приведення різномірних показників до зіставної шкали й побудови індексу конкурентних переваг, коефіцієнта омнірезильєнтності та індексу конкурентної адаптивності. Метод середньої геометричної використано для розрахунку узгодженості складових, оскільки мультиплікативне згортання виявляє диспропорції між ними, які нівелюються при використанні середньої арифметичної. Порівняльний аналіз, табличний і графічний методи застосовано для зіставлення рівня складових із пороговими значеннями, систематизації їх характеристик і візуалізації результатів оцінювання.

Виклад основних результатів дослідження. У девелоперській діяльності конкурентна перевага має проектно-інвестиційну природу, оскільки кожен об'єкт нерухомості є одночасно товаром, інвестиційним активом, містобудівним рішенням і джерелом майбутньої вартості. На відміну від класичних виробничих підприємств, девелоперська компанія конкурує не лише через готовий продукт, а й через здатність організувати весь цикл створення вартості: від ідеї, концепції, проектування, погоджень, фінансування та будівництва до продажу, експлуатаційної привабливості й репутаційного ефекту. Економічна сутність конкурентних переваг у девелопменті розкривається через здатність компанії перетворювати ресурси, управлінські рішення, цифрові інструменти, партнерські зв'язки та ринкову інформацію на стійку додану вартість [3].

Особливістю конкурентних переваг девелоперських компаній є їхня висока залежність від часу. Девелопмент завжди пов'язаний із тривалим інвестиційним циклом, протягом якого можуть змінюватися відсоткові ставки, купівельна спроможність населення, вартість будівельних матеріалів, регуляторні вимоги, воєнні, екологічні або інфраструктурні ризики. У таких умовах перевагу отримує не та компанія, яка лише має значний фінансовий ресурс, а та, яка здатна адаптувати бізнес-модель до змін середовища без втрати економічної ефективності. Конкурентна перевага у девелопменті дедалі більше переходить від статичного володіння ресурсами до динамічної здатності управляти невизначеністю.

Омнірезильєнтність у контексті девелопменту доцільно розглядати як здатність девелоперської компанії зберігати, відновлювати та посилювати свою конкурентоспроможність під впливом різних типів загроз: економічних, фінансових, організаційних, технологічних, ринкових, соціальних, екологічних і безпекових. Якщо класична стійкість означає здатність підприємства витримувати негативний вплив, то омнірезильєнтність передбачає ширший підхід: компанія не лише протидіє кризам, а й використовує зміни як джерело

оновлення, переорієнтації та посилення конкурентних позицій.

Омнірезильєнтність як основа стратегічної стійкості передбачає інтеграцію кількох логік управління. По-перше, компанія повинна мати фінансову витривалість, тобто достатній запас ліквідності, диверсифіковані джерела фінансування та здатність підтримувати інвестиційні проекти навіть у разі погіршення ринкової кон'юнктури. По-друге, вона має володіти організаційною гнучкістю, що дає можливість швидко змінювати управлінські рішення, коригувати строки, перерозподіляти ресурси та перебудовувати взаємодію з підрядниками. По-третє, важливою є цифрова готовність, оскільки компанії, які використовують аналітику даних, BIM, CRM, ERP, цифрові платформи продажів і системи моніторингу проектів, мають вищу здатність прогнозувати ризики й управляти складністю.

Економічна стійкість девелоперської компанії відображає її здатність підтримувати прибутковість, ліквідність, платоспроможність і контрольованість витрат упродовж усього життєвого циклу проекту. Вона визначає, чи може компанія реалізовувати проекти без критичної залежності від короткострокових ринкових коливань. Якщо економічна стійкість є низькою, навіть якісний проект може стати фінансово ризиковим через нестачу оборотного капіталу, зростання собівартості або затримки фінансування.

Управлінська стійкість поєднує всі зазначені складові в єдину систему. Вона проявляється у здатності керівництва формувати стратегічні цілі, координувати ресурси, контролювати ризики, забезпечувати якість рішень і підтримувати довіру до компанії. Управлінська стійкість є своєрідним інтегратором економічної, цифрової, організаційної та інвестиційної стійкості. Без якісного управління фінансові ресурси можуть бути використані неефективно, цифрові інструменти залишаться формальністю, організаційна структура стане бюрократичною, а інвестиційна стратегія — ризиковою. Конкурентна перевага девелопера формується не просто через наявність окремих сильних сторін, а через їхню управлінську узгодженість [7].

Довгострокові конкурентні переваги девелоперських компаній формуються під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають здатність компанії не лише успішно реалізувати окремий проект, а й системно зміцнювати свої позиції на ринку. Одним із базових факторів є репутаційний капітал. Для девелопера репутація має безпосередню економічну цінність, покупці, інвестори, банки, партнери й органи місцевого самоврядування оцінюють компанію крізь призму її попередніх проектів, дотримання строків, прозорості, якості будівництва та виконання зобов'язань.

Окреме значення має ESG-орієнтація та екологічна відповідальність. Світовий ринок нерухомості дедалі активніше пов'язує якість активів із декарбонізацією, енергоефективністю, екологічними стандартами, соціальною цінністю простору та якістю корпоративного управління. Deloitte зазначає, що ESG-питання залишаються важливими для сфери нерухомості, оскільки

бізнес має реагувати на очікування стейкхолдерів і регуляторний тиск. Для девелоперських компаній це означає, що екологічна якість і соціальна відповідальність поступово переходять із категорії додаткових переваг до категорії необхідних умов конкурентоспроможності [8].

З огляду на комплексний характер формування конкурентних переваг у сучасному будівельному девелопменті доцільно узагальнити ключові взаємозв'язки між внутрішніми ресурсами підприємства, принципами омнірезильєнтності та стратегічними результатами його діяльності. Концептуальне представлення зазначених взаємозалежностей дозволяє систематизувати основні елементи процесу формування конкурентоспроможності та визначити місце омнірезильєнтності

як інтегруючої основи забезпечення довгострокового розвитку девелоперської компанії на рис. 1.

Оскільки омнірезильєнтність формується як багатоконпонентна система забезпечення стійкого розвитку підприємства, доцільно виокремити її ключові складові та визначити їхній внесок у формування конкурентних переваг девелоперської компанії. Кожна складова характеризує окремий напрям забезпечення адаптивності та ефективності функціонування підприємства, а їх комплексна взаємодія створює передумови для зміцнення ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.



Рис. 1. Концептуальна схема формування конкурентних переваг девелоперської компанії на основі принципів омнірезильєнтності

Джерело: розроблено автором

Узагальнену характеристику основних складових омнірезильєнтності та особливостей їхнього впливу на конкурентоспроможність девелоперського підприємства наведено в табл. 1.

Водночас моделювання конкурентних переваг у системі омнірезильєнтного управління не повинно розглядатися як одноразовий процес. Сучасне підприємство функціонує у динамічному середовищі, тому параметри моделі повинні регулярно оновлюватися відповідно до змін економічної ситуації, розвитку цифрових технологій, появи нових ризиків та трансформації ринкового середовища. Постійний моніторинг ключових показників дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції, оцінювати ефективність реалізованих

управлінських заходів та забезпечувати безперервне вдосконалення конкурентної стратегії підприємства. Циклічність моделювання відповідає концепції омнірезильєнтності, відповідно до якої стійкість підприємства формується не через підтримання незмінного стану, а через постійне оновлення механізмів адаптації до нових умов функціонування [9].

Використання таких формул дає змогу не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й оцінити здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігати стратегічну стійкість і формувати довгострокові переваги порівняно з конкурентами.

Таблиця 1

**Основні складові омнірезильєнтності та їхній вплив на конкурентоспроможність
девелоперського підприємства**

Складова омнірезильєнтності	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність девелоперського підприємства
Економічна стійкість	Забезпечує фінансову збалансованість, ліквідність, прибутковість та ефективне використання ресурсів	Підвищує фінансову надійність, інвестиційну привабливість і здатність реалізовувати довгострокові девелоперські проекти
Цифрова стійкість	Передбачає використання цифрових платформ, BIM-технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів	Скорочує витрати, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, покращує якість управління проектами та рівень клієнтського сервісу
Організаційна стійкість	Характеризує ефективність організаційної структури, координацію підрозділів та гнучкість внутрішніх процесів	Забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищує продуктивність роботи та якість реалізації будівельних проектів
Інвестиційна стійкість	Відображає здатність підприємства залучати капітал, управляти інвестиційними ресурсами та підтримувати фінансову стабільність проектів	Сприяє збільшенню масштабів діяльності, прискоренню реалізації девелоперських проектів та зміцненню ринкових позицій
Управлінська стійкість	Передбачає стратегічне планування, ефективне управління ризиками, прозорість прийняття рішень та розвиток управлінських компетенцій	Формує довгострокові переваги, забезпечує стратегічну адаптивність і підвищує загальну ефективність функціонування підприємства

Джерело: складено автором.

Апробацію інструментарію виконано на даних ТОВ «Сварог Девелопмент» (Svarog Development, м. Вінниця, код ЄДРПОУ 43677308; станом на 2026 р. – 3 здані будинки у двох ЖК і 4 будинки в процесі будівництва) за 2024–2025 рр. Фінансові показники розраховано за зведеними даними фінансової звітності компанії (дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання), оприлюдненими в сервісі «Опендатабот»; нефінансові – оцінено автором за відкритими джерелами (сайт компанії, агрегатори ЛУН і DIM.RIA, судовий і податковий реєстри). Усі показники нормовано до шкали від 0 до 1.

Економічну стійкість визначено як середнє нормованих коефіцієнта автономії (норматив 0,5) і рентабельності доходу (орієнтир 10 %), інвестиційну – як темп приросту активів з обмеженням одиницею, кожну

нефінансову складову – як частку виконаних перевірюваних критеріїв (для цифрової стійкості: сайт із каталогом, присутність на агрегаторах, онлайн-звіти про хід будівництва, публічні ознаки BIM/CRM). Вагові коефіцієнти встановлено автором експертно-аналітичним способом: найбільшу вагу (0,25) надано фінансовій стійкості як визначальній умові капіталомісткого девелопменту, найменшу (0,15) – маркетинговій результативності як похідній від інших складових; у формулі (5) перевагу ($\alpha = 0,40$) надано ІСР як прямому вимірнику конкурентної позиції. Для інтерпретації всіх показників, крім ІСА, прийнято єдину шкалу: до 0,50 – низький рівень, 0,50–0,69 – середній, 0,70–0,84 – достатній, від 0,85 – високий.

Інтегральний індекс конкурентних переваг девелоперської компанії:

$$ICP = \sum_{i=1}^n w_i K_i, \quad (1)$$

де:

ICP — інтегральний індекс конкурентних переваг девелоперської компанії;

w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника конкурентних переваг;

K_i — нормоване значення i -го показника конкурентних переваг;

n — кількість показників, включених до оцінювання.

Для девелоперської компанії використано п'ять показників: фінансова стійкість — 0,02, цифрова зрілість — 0,75, організаційна ефективність — 0,67,

інвестиційна привабливість — 0,99, маркетингова результативність — 0,75 (2025 р.). Ваги відповідно становлять 0,25; 0,20; 0,20; 0,20; 0,15.

$$ICP = (0,25 \times 0,02) + (0,20 \times 0,75) + (0,20 \times 0,67) + (0,20 \times 0,99) + (0,15 \times 0,75) \\ ICP = 0,005 + 0,150 + 0,134 + 0,198 + 0,113 = 0,600$$

Інтегральний індекс конкурентних переваг становить 0,600, що відповідає середньому рівню

конкурентоспроможності девелоперської компанії.

Коефіцієнт омнірезильєнтності підприємства:

$$ORI = \frac{E+O+D+I+U}{5}, \quad (2)$$

де:

ORI — коефіцієнт омнірезильєнтності підприємства;

E — рівень економічної стійкості;

O — рівень організаційної стійкості;

D — рівень цифрової стійкості;

I — рівень інвестиційної стійкості;

U — рівень управлінської стійкості, $U = (R + S) / 2$, де R — рівень ризикостійкості, S — рівень стратегічної адаптивності.

Економічна стійкість підприємства становить 0,02, організаційна стійкість — 0,67, цифрова стійкість — 0,75, інвестиційна стійкість — 0,99; ризикостійкість — 0,50, стратегічна адаптивність — 0,75, отже $U = (0,50 + 0,75) / 2 = 0,625$.

$$ORI = \frac{0,02 + 0,67 + 0,75 + 0,99 + 0,625}{5}$$

$$ORI = \frac{3,055}{5} = 0,611$$

Коефіцієнт омнірезильєнтності підприємства дорівнює 0,611, що відповідає середньому рівню стратегічної стійкості; найслабшою складовою є економічна

стійкість (0,02).

Індекс конкурентної адаптивності девелоперської компанії:

$$ICA = \frac{P_t}{P_{t-1}} \times ORI, \quad (3)$$

де:

ICA — індекс конкурентної адаптивності девелоперської компанії;

P_t — конкурентна позиція підприємства в поточному періоді, виміряна індексом ICP (1);

P_{t-1} — те саме в попередньому періоді;

ORI — коефіцієнт омнірезильєнтності підприємства.

У 2024 р. ICP компанії становив 0,491 (фінансова стійкість — 0; організаційна — 0,33, оскільки будинки ще не було введено в експлуатацію; маркетингова —

0,50 до визнання доходу від продажу; стан інших складових прийнято незмінним), у 2025 р. — 0,600. Коефіцієнт омнірезильєнтності у 2025 р. становить 0,611.

$$ICA = \frac{0,600}{0,491} \times 0,611$$

$$ICA = 1,222 \times 0,611 = 0,747$$

Індекс конкурентної адаптивності становить 0,747. Оскільки ICA є добутком темпу зміни конкурентної позиції на ORI, його інтерпретують не за абсолютним значенням, а порівняно з ORI: $ICA > ORI$ означає зростання конкурентної позиції, $ICA < ORI$ — її

погіршення, $ICA = ORI$ — стабільність. Перевищення ICA над ORI в 1,22 рази відображає приріст конкурентної позиції на 22 % за середнього рівня омнірезильєнтності.

Коефіцієнт синергії конкурентних переваг:

$$CSI = \sqrt[5]{E \times O \times D \times I \times U}, \quad (4)$$

де:

CSI — коефіцієнт синергії конкурентних переваг;

E — рівень економічної стійкості;

O — рівень організаційної стійкості;

D — рівень цифрової стійкості;

I — рівень інвестиційної стійкості;

U — рівень управлінської стійкості (позначення збігаються з формулою (2)).

Для розрахунку використано ті самі значення складових,

що й у формулі (2): 0,02; 0,67; 0,75; 0,99; 0,625.

$$CSI = \sqrt[5]{0,006} = 0,362$$

Коефіцієнт синергії дорівнює 0,362. Оскільки середня геометрична не перевищує середньої

арифметичної й наближається до неї лише за рівномірного розвитку складових, відношення CSI / ORI

характеризує їх узгодженість: чим ближче воно до 1, тим менші диспропорції. У компанії $CSI / ORI \approx 0,59$: за середнього значення ORI складові розвинені вкрай нерівномірно – майже нульова економічна стійкість (0,02) поєднується з високою інвестиційною (0,99).

Саме цю диспропорцію, яку не виявляє ORI, фіксує запропонований показник.

Інтегральний показник ефективності омнірезильентної конкурентної моделі:

$$IОСМ = \alpha ICP + \beta ORI + \gamma CSI, \quad (5)$$

де:

IОСМ — інтегральний показник ефективності омнірезильентної конкурентної моделі;

ICP — інтегральний індекс конкурентних переваг,

ORI — коефіцієнт омнірезильентності підприємства;

CSI — коефіцієнт синергії конкурентних переваг;

α, β, γ — вагові коефіцієнти впливу відповідних показників, причому $\alpha + \beta + \gamma = 1$.

$ICP = 0,600$, $ORI = 0,611$, $CSI = 0,362$. Вагові коефіцієнти становлять: $\alpha = 0,40$, $\beta = 0,30$, $\gamma = 0,30$.

$IОСМ = (0,40 \times 0,600) + (0,30 \times 0,611) + (0,30 \times 0,362) IОСМ = 0,2400 + 0,1833 + 0,1086 = 0,5319$

Інтегральний показник ефективності омнірезильентної конкурентної моделі становить 0,532, що відповідає середньому рівню: висока інвестиційна активність і розвинені нефінансові складові не компенсують низької фінансової стійкості компанії.

Аналіз чутливості показав: за рівних ваг $ICP = 0,636$, почергова зміна кожної ваги на $\pm 20\%$ змінює ICP у межах 0,572–0,630, тобто віднесення до середнього рівня не залежить від вибору ваг. Варіювання α від 0,30 до 0,50 і β від 0,20 до 0,40 змінює $IОСМ$ у межах 0,483–0,581: показник залишається на середньому рівні, окрім варіанта з вагою CSI 0,50, за якого через диспропорцію складових він знижується до низького рівня.

Зведені результати розрахунку за формулами (1)–(5) у зіставленні зі шкалою інтерпретації наведено на рис. 2.

Особливе місце в системі стратегічного управління займає прогнозування економічних результатів діяльності підприємства. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати багатофакторне прогнозування із використанням економіко-математичних моделей,

методів сценарного аналізу, машинного навчання та статистичного моделювання. На відміну від традиційного фінансового планування, сучасне прогнозування охоплює значно ширший спектр параметрів, включаючи динаміку вартості будівельних матеріалів, зміни ринкового попиту, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни відсоткових ставок, демографічні тенденції, екологічні фактори та рівень цифрової готовності підприємства. Комплексне прогнозування дозволяє оцінити можливі результати реалізації декількох альтернативних сценаріїв розвитку та вибрати найбільш економічно ефективний варіант стратегічного управління [6].

Запропонована модель відображає логічну послідовність взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства, сучасних цифрових технологій, управлінських механізмів та стратегічних інструментів, які в сукупності забезпечують підвищення адаптивності, економічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності девелоперської компанії. Візуалізацію взаємозв'язків між основними складовими авторської моделі наведено на рис. 3.

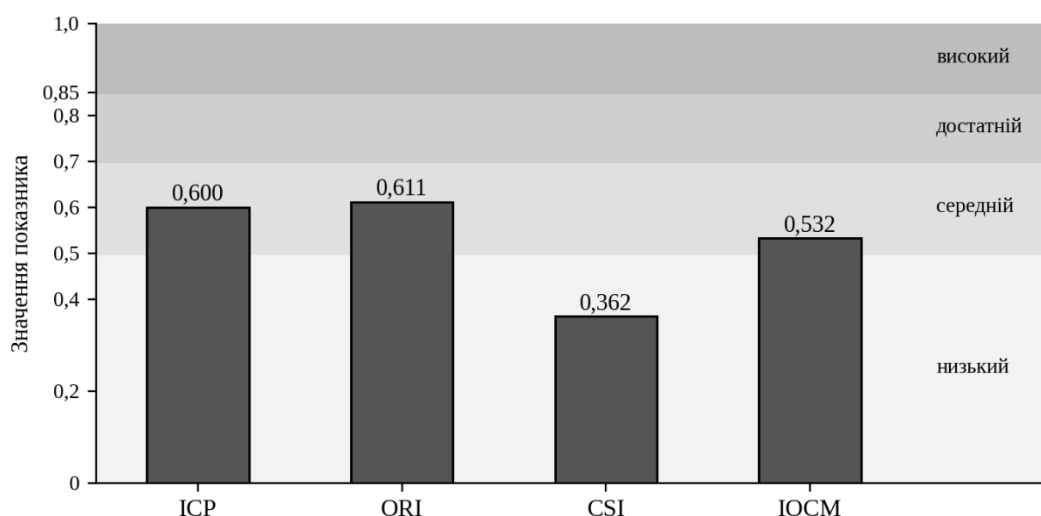


Рис. 2. Інтегральні показники оцінювання омнірезильентної конкурентної моделі девелоперської компанії (ТОВ «Сварог Девелопмент», 2025 р.)

Джерело: розраховано автором за формулами (1)–(5) на основі фінансової звітності компанії та відкритих джерел

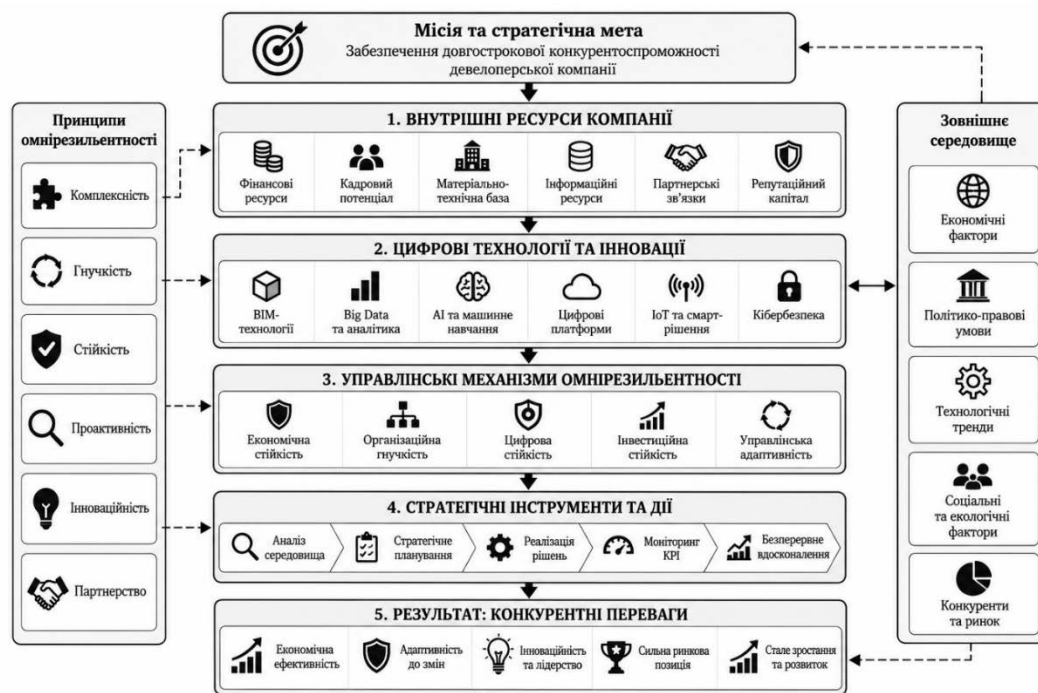


Рис. 3. Авторська модель формування конкурентних переваг девелоперської компанії на основі принципів омнірезильентності

Джерело: розроблено автором

Зіставлення рівня кожної складової омнірезильентності з порогом високого рівня (0,85) показує, що найбільший розрив має економічна стійкість (0,83), значно менші – управлінська (0,225), організаційна (0,18) і цифрова (0,10), тоді як інвестиційна стійкість поріг

перевищує. Це визначає пріоритетні заходи: нарощування власного капіталу та рентабельності, формалізацію ризик-менеджменту зі стрес-тестуванням фінансування проєктів і диверсифікацію джерел капіталу. Профіль складових наведено на рис. 4.

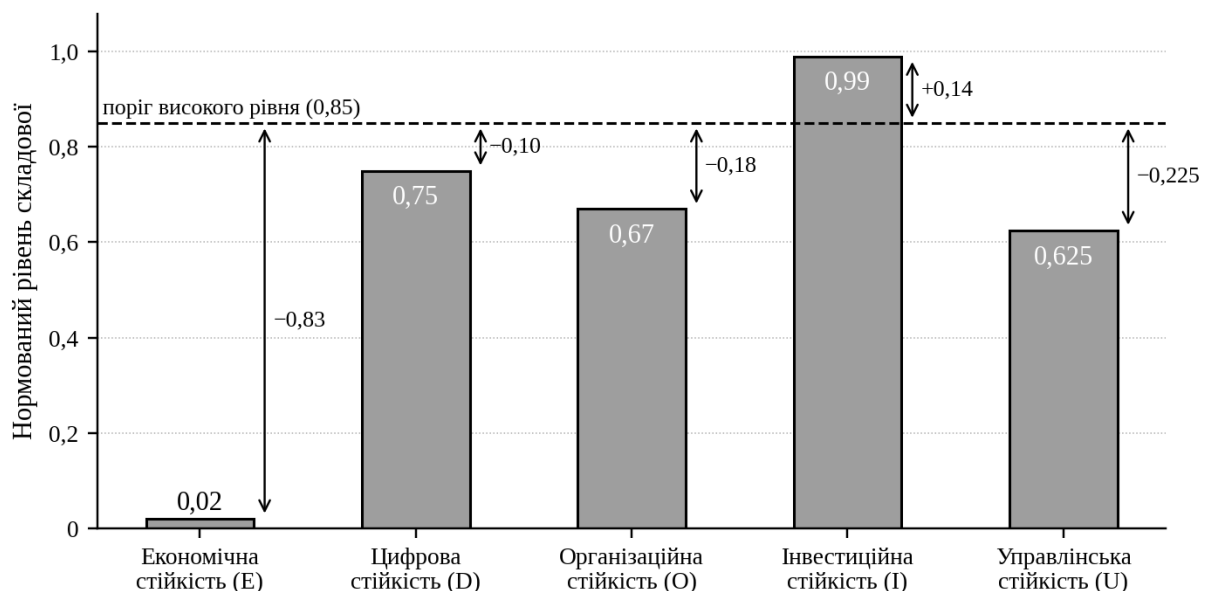


Рис. 4. Профіль складових омнірезильентності девелоперської компанії та розрив до високого рівня (ТОВ «Сварог Девелопмент», 2025 р.)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії та відкритих джерел

Обмеження дослідження. Економічна стійкість, найімовірніше, занижена: зобов'язання девелопера значною мірою становлять аванси покупців, які за зведеними даними звітності не відокремлюються від боргових зобов'язань. Нефінансові складові оцінено за

відкритими джерелами без доступу до внутрішніх даних компанії, а стан складових у 2024 р., не підтверджений джерелами, прийнято незмінним. Зміна показників залежить також від фази проєктного циклу й ринкової кон'юнктури, тому для відокремлення впливу

управлінських рішень доцільно порівнювати динаміку компанії з групою співставних девелоперів (метод «різниця різниць»).

Висновки. Формування конкурентних переваг девелоперських компаній у сучасних умовах трансформується у комплексний процес забезпечення довгострокової стратегічної стійкості. Висока капіталомісткість, тривалі інвестиційні цикли, залежність від фінансового середовища, регуляторних змін, технологічного розвитку та безпекових чинників зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей конкурентоспроможності до інтегрованого підходу. Омнірезильентність у цьому контексті поєднує економічну, цифрову, організаційну, інвестиційну та управлінську стійкість у єдину систему формування конкурентних переваг.

На авторську думку, наукова новизна полягає в такому: вперше формалізовано зв'язок «омнірезильентність – конкурентна перевага» для девелоперської компанії, у якому стійкість розглядається не як умова виживання, а як чинник конкурентної позиції; на відміну від ISO 22316 [10] і процесного підходу S. Duchek [9], що не містять вимірних показників, та інтегрального індексу стійкості [2] з екологічною цільовою функцією, запропоновано систему з п'яти інтегральних індикаторів, орієнтованих на конкурентну позицію; удосконалено оцінювання узгодженості складових через відношення їх середньої геометричної та арифметичної (CSI / ORI) і оцінювання адаптивності через зв'язок динаміки конкурентної позиції з рівнем омнірезильентності (ICA), тоді як традиційні підходи [3–5] оцінюють перевагу статично.

Практичне значення має система інтегрального оцінювання, що характеризує рівень конкурентоспроможності, омнірезильентності, конкурентної адаптивності, узгодженості функціональних складових та загальної ефективності конкурентної моделі. Використання

інтегральних індикаторів дає змогу комплексно оцінювати стан підприємства, виявляти найбільш уразливі напрями та формувати інформаційно-аналітичну основу для коригування стратегічних рішень. Запропонована концептуальна модель відображає взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами, цифровими технологіями, механізмами омнірезильентності та стратегічними результатами. Апробація на даних ТОВ «Сварог Девелопмент» показала, що за середніх значень ICP (0,600) та ORI (0,611) коефіцієнт синергії становить лише 0,362 через диспропорцію між інвестиційною та економічною стійкістю, тому пріоритетом для компанії є зміцнення фінансової стійкості.

Подальший розвиток девелоперських компаній має ґрунтуватися на поєднанні цифрової трансформації, економічної ефективності, організаційної адаптивності, інвестиційної стійкості та результативного стратегічного управління. Реалізація принципів омнірезильентності створює передумови для використання трансформаційних змін як чинника зміцнення конкурентних позицій, забезпечення стійкого економічного розвитку та довгострокового зростання вартості девелоперського бізнесу.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час підготовки публікації використовувався інструмент штучного інтелекту Google Gemini (Gemini 3.5 Flash, 2026) як допоміжний засіб для мовного та стилістичного редагування тексту, удосконалення структури викладу й уточнення окремих англійських формулювань. Наукові положення, методичні підходи, результати дослідження, їх інтерпретація та висновки сформовані автором самостійно. Остаточна перевірка й редагування матеріалу, а також відповідальність за його зміст належать автору. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>
2. Кушнір О., Сторожук О. Економічна параметризація операційної резильентності підприємства в умовах переходу до біосферосумісної моделі розвитку. Просторовий розвиток. 2026. № 16. С. 581–590. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2026.16.581-590>
3. Пашенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 3(73). С. 94–100. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-94-100](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-94-100)
4. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1(06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
5. Сохань І. В., Поповський В. Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 236–241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_31 (дата звернення: 04.07.2026).
6. Чуприна Х., Чуприна Ю., Перелі Д., Кушнір О., Черненко М., Юйтао В. Економіко-управлінські імперативи розвитку будівельного девелопменту в умовах цифрової трансформації операційних систем підприємств-стейкхолдерів. Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 209–220. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.209-220>
7. Шматько Н. М., Костін В. О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3(285). С. 356–366.

DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366>

8. 2026 Commercial Real Estate Outlook / Deloitte Insights. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/commercial-real-estate-outlook.html> (дата звернення: 04.07.2026).

9. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. Pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

10. ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. Geneva : ISO, 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html> (дата звернення: 04.07.2026).

11. Global Real Estate Outlook / JLL. 2026. URL: <https://www.jll.com/en-us/insights/market-outlook/global-real-estate> (дата звернення: 04.07.2026).

12. Linnenluecke M. K. Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19, No. 1. Pp. 4–30. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

References:

1. Valinkevych, N. V., & Kotsenko, M. S. (2025). Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh perevah torhovelnoho pidpriemstva [Theoretical aspects of forming competitive advantages of a trading enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02> [in Ukrainian].

2. Kushnir, O., & Storozhuk, O. (2026). Ekonomichna parametryzatsiia operatsiinoi rezylientnosti pidpriemstva v umovakh perekhodu do biosferosumisnoi modeli rozvytku [Economic parameterization of enterprise operational resilience under the transition to a biosphere-compatible development model]. *Prostorovyi rozvytok*, (16), 581–590. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2026.16.581-590> [in Ukrainian].

3. Pashchenko, O. P. (2015). Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichni aspekt [Peculiarities of forming competitive advantages of an enterprise: Strategic aspect]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, 3(73), 94–100. [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-94-100](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-94-100) [in Ukrainian].

4. Sarai, N. I., Hryhoruk, A. A., & Lytvyn, L. M. (2024). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva na mizhnarodnomu rynku [Formation of competitive advantages of an enterprise in the international market]. *Transformatsiina ekonomika*, 1(06), 58–62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> [in Ukrainian].

5. Sokhan, I. V., & Popovskiy, V. H. (2023). Formuvannia konkurentnykh perevah yak fundamentu mitsnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Formation of competitive advantages as a foundation for strong competitiveness of enterprises]. *Biznes Inform*, (2), 236–241. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_31 [in Ukrainian].

6. Chupryna, Kh., Chupryna, Yu., Pereli, D., Kushnir, O., Chernenko, M., & Yuitao, W. (2024). Ekonomiko-upravlinski imperatyvy rozvytku budivelnogo developmentu v umovakh tsyfrovoi transformatsii operatsiinykh system pidpriemstv-steikkholderiv [Economic and managerial imperatives of construction development under the digital transformation of stakeholder enterprises' operational systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (60), 209–220. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.209-220> [in Ukrainian].

7. Shmatko, N. M., & Kostin, V. O. (2025). Metodychni osnovy formuvannia konkurentnoi stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh minlyvoho seredovyshcha [Methodological foundations of forming a competitive enterprise development strategy in a changing environment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3(285), 356–366. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366> [in Ukrainian].

8. Deloitte Insights. (2025). 2026 commercial real estate outlook. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/commercial-real-estate-outlook.html>

9. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

10. International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. <https://www.iso.org/standard/50053.html>

11. JLL. (2026). Global real estate outlook. <https://www.jll.com/en-us/insights/market-outlook/global-real-estate>

12. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Дата надходження статті: 14.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 29.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.