



УДК: 658.012.8:658.26:338.45:691

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-918-943](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-918-943)

Коваленко Олександр Михайлович доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>

Станіславик Олена В'ячеславівна доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>

Саїді Адель Аморович здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 – Менеджмент, кафедра міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОНЦЕПТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРЕНДІВ СВІТОВИХ РИНКІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті обґрунтовано теоретичні, методичні та організаційні засади формування системи дослідження трендів світових ринків будівельних матеріалів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Показано необхідність створення цілісної аналітичної інфраструктури, що поєднує інституційні, технологічні та процесні елементи й забезпечує безперервний цикл збору, перевірки, аналізу та використання ринкових даних на оперативному, інноваційному та стратегічному рівнях адаптивності.

Систематизовано шість груп глобальних трендів будівельної галузі (технологічні, екологічні, економічні, споживчі, регуляторні, логістичні) та розкрито їхній вплив на виробництво, інновації, конкурентну динаміку і стратегічне планування підприємств. Проаналізовано ключові виклики формування ринкового моніторингу: інформаційні бар'єри, кадрові обмеження, організаційно-процесні та інституційні ризики, а також труднощі інтеграції аналітики у стратегічні рішення. Встановлено, що ці фактори суттєво впливають на точність прогнозування та швидкість реагування підприємства на зовнішні зміни.

Проведено порівняння міжнародних практик лідерів галузі (Holcim, Heidelberg Materials, Saint-Gobain) з підходами українських виробників. Виявлено відмінності у рівні цифрової інфраструктури, доступі до глобальних баз даних, глибині аналітики, інноваційній культурі та гнучкості управлінських процесів, що визначає необхідність адаптації міжнародних методик до українського контексту.





Запропоновано концептуальну модель імплементації організаційного забезпечення ринкового моніторингу, яка охоплює організаційну складову, аналітичні процеси, цифрову інфраструктуру, інтеграцію в стратегічний контур управління та систему оцінювання результативності. Доведено, що використання моделі забезпечує підвищення точності прогнозів, зменшення ризиків хибних рішень, посилення інноваційного розвитку та зміцнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в умовах глобальної невизначеності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; організаційне забезпечення; ринкові тренди; світовий ринок будівельних матеріалів; аналітична система; цифрова інфраструктура; ринковий моніторинг; стратегічне управління; ВІ-платформи; прогнозування.

Kovalenko Oleksandr Mykhailovych doctor of Economics, Professor, Professor of Department of International Management and Innovations, Odesa Polytechnic National University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>

Stanislavyk Olena Viacheslavivna, doctor of Economics, Professor, Acting Head of Department of Management and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>

Saidi Adel Amorovych applicant for the second (master's) level of higher education in the specialty 073 – Management, Department of International Management and Innovation, Odesa Polytechnic National University, Odesa

IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT OF RESEARCH OF TRENDS OF WORLD MARKETS OF BUILDING MATERIALS INTO THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Abstract. The article substantiates the theoretical, methodological and organizational principles of forming a system for researching trends in global building materials markets in the enterprise competitiveness management system. The need to create a holistic analytical infrastructure that combines institutional, technological and process elements and ensures a continuous cycle of collecting, verifying, analyzing and using market data at the operational, innovative and strategic levels of adaptability is shown.

Six groups of global trends in the construction industry (technological, environmental, economic, consumer, regulatory, logistical) are systematized and their impact on production, innovation, competitive dynamics and strategic planning of enterprises is revealed. The key challenges of forming market monitoring are analyzed: information barriers, personnel limitations, organizational, process and institutional





risks, as well as difficulties in integrating analytics into strategic decisions. It is established that these factors significantly affect the accuracy of forecasting and the speed of the enterprise's response to external changes.

A comparison of international practices of industry leaders (Holcim, Heidelberg Materials, Saint-Gobain) with the approaches of Ukrainian manufacturers was conducted. Differences in the level of digital infrastructure, access to global databases, depth of analytics, innovative culture, and flexibility of management processes were identified, which determines the need to adapt international methodologies to the Ukrainian context.

A conceptual model for implementing organizational support for market monitoring is proposed, which covers the organizational component, analytical processes, digital infrastructure, integration into the strategic management circuit and the performance assessment system. It is proven that the use of the model ensures increased accuracy of forecasts, reduced risks of wrong decisions, enhanced innovative development and strengthening of the long-term competitive positions of the enterprise in conditions of global uncertainty.

Keywords: enterprise competitiveness; organizational support; market trends; global building materials market; analytical system; digital infrastructure; market monitoring; strategic management; BI platforms; forecasting.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства будівельної сфери функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю, технологічною мінливістю та посиленням глобальної конкуренції. За таких умов традиційні підходи до аналізу ринку втрачають ефективність, оскільки не забезпечують своєчасного отримання достовірної аналітичної інформації та не дозволяють оперативно реагувати на структурні зрушення у світовому попиті. Підприємства потребують системного механізму моніторингу ринкових трендів, здатного забезпечити комплексну підтримку стратегічного управління.

Проблема ускладнюється тим, що більшість українських підприємств не мають належної організаційної інфраструктури для побудови повноцінних аналітичних систем. Обмеженість цифрових інструментів, недостатня інтегрованість інформаційних потоків і відсутність чітких процедур взаємодії між підрозділами знижують якість управлінських рішень. У результаті підприємства реагують на зовнішні зміни із запізненням, що негативно позначається на їх конкурентних позиціях.

Таким чином, постає необхідність розробки та впровадження організаційної моделі, яка забезпечить системність збору та аналізу ринкових даних, створить умови для формування достовірної аналітичної бази та сприятиме підвищенню гнучкості підприємства. Саме визначення змісту такої моделі та механізмів її імплементації становить актуальне наукове завдання, що потребує теоретичного обґрунтування і практичного наповнення.





Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на наявність напрацювань у зарубіжному та українському науковому просторі [1...20], проблематика формування та інтеграції організаційного забезпечення дослідження трендів світових ринків будівельних матеріалів у систему управління конкуренто-спроможністю підприємства залишається недостатньо систематизованою.

Водночас питання формування конкурентоспроможності підприємств традиційно перебувають у центрі уваги багатьох наукових досліджень, які зосереджуються на ролі інформаційного забезпечення, аналітичних інструментів та організаційних механізмів адаптації до ринкових змін.

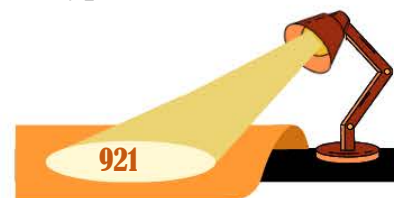
У дослідженнях, присвячених цифровій трансформації бізнес-процесів, акцент робиться на впливі сучасних технологічних рішень – зокрема, ВІ-платформ, систем збору даних і інструментів прогностичної аналітики – на якість стратегічного управління. Доведено, що цифровізація аналітичних процесів сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, забезпечує її структурованість і створює підґрунтя для застосування моделей прогнозування.

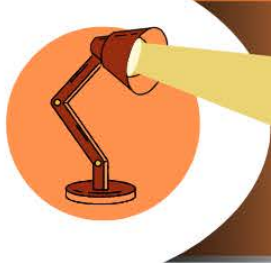
У наукових працях, орієнтованих на будівельну галузь, досліджуються фактори формування ринкового попиту, інноваційні тенденції, особливості конкуренції та структурні зміни у світових ринках будівельних матеріалів. Разом з тим, комплексні дослідження, що поєднують проблематику ринкового моніторингу, організаційного забезпечення та конкурентоспроможності підприємства, представлені недостатньо.

Залишається невирішеним питання щодо побудови цілісної організаційної моделі, яка об'єднує функції різних підрозділів, забезпечує інтеграцію інформаційних потоків і формує умови для своєчасного реагування на глобальні ринкові зміни. Саме ця прогалина визначає необхідність подальших досліджень у даному напрямі. Зазначене обумовлює необхідність обґрунтування теоретичних і методичних засад організаційного забезпечення системи дослідження трендів світових ринків будівельних матеріалів та розробки концептуальної моделі її імплементації у систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад концепту організаційного забезпечення дослідження трендів світових ринків будівельних матеріалів та розробка концептуальної моделі його імплементації в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Організаційне забезпечення ринкових досліджень посідає важливе місце в сучасній системі управління підприємством, оскільки від якості аналітичної роботи залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Під цим поняттям розуміють сукупність структур, процесів і технологічних інструментів, які забезпечують системний збір, опрацювання та інтерпретацію інформації про стан і динаміку ринку. Воно охоплює організацію діяльності аналітичних підрозділів, визначення відповідальних осіб, регламентацію процедур взаємодії





між ними, а також створення умов для регулярного й безперервного отримання даних, необхідних для підтримки управлінських рішень.

У межах стратегічного менеджменту ринковий моніторинг посідає важливе місце, оскільки дає змогу пов'язати довгострокові цілі підприємства з актуальними тенденціями світових ринків. Отримані аналітичні дані допомагають уточнювати стратегічні напрями розвитку, визначати пріоритети інноваційної діяльності, оцінювати ризики та формувати основу для підвищення конкурентоспроможності. Систематизована інформація про тренди, технологічні зміни, поведінку споживачів і дії конкурентів створює необхідні умови для розроблення рішень, що здатні підтримати стабільні позиції підприємства на ринку.

Аналітичні процеси, що лежать в основі організаційного забезпечення ринкових досліджень, безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг. Від якості зібраних даних, глибини їх опрацювання та своєчасності подання керівництву залежить, наскільки оперативно підприємство може адаптувати свою продукцію, технології та управлінські підходи до умов зовнішнього середовища. У цьому контексті аналітика виконує не лише інформаційну функцію, а й стає важливим підґрунтям для стратегічних змін, що сприяють розвитку підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Організаційне забезпечення ринкових досліджень охоплює комплекс узгоджених дій та рішень, спрямованих на створення стабільної й ефективної аналітичної системи всередині підприємства. Йдеться не лише про наявність окремих структурних підрозділів, а про побудову цілісного механізму, здатного постійно накопичувати, систематизувати та інтерпретувати дані про зовнішнє середовище. Такий механізм забезпечує інформаційну стабільність управлінського процесу й дозволяє ухвалювати рішення, ґрунтуючись на об'єктивних показниках та реальних тенденціях ринку. Чим якісніше налагоджено організаційне забезпечення, тим точніше підприємство може оцінювати свою позицію у галузі та визначати напрями подальшого розвитку.

У системі стратегічного управління ринковий моніторинг поступово перестає бути суто технічною процедурою і фактично перетворюється на зв'язувальну ланку між тим, що відбувається назовні, і внутрішніми орієнтирами розвитку підприємства. Саме через аналітичні інструменти керівництво отримує уявлення про те, як змінюються світові ринки, які тенденції набирають обертів, а які втрачають актуальність. Завдяки цьому стратегічні плани не залишаються абстрактними документами, а постійно уточнюються з урахуванням реальних загроз і можливостей. У підсумку підприємство має змогу вчасно змінювати акценти, уникати непродуманих ризиків і більш впевнено окреслювати контури свого майбутнього. У такому ракурсі ринковий моніторинг виглядає вже не як допоміжна функція, а як один із ключових інструментів стратегічного управління, що підсилює адаптивність і стійкість бізнесу.





Зростає і роль організаційного забезпечення, адже саме через нього аналітичні процеси перестають бути розрізненими й починають працювати на формування конкурентних переваг. Своєчасна інформація про технологічні нововведення, зміну споживчих настроїв чи посилення вимог з боку регуляторів дозволяє реагувати швидше за інших. Часом достатньо кількох місяців фори, щоб закріпитися на новій ніші або переорієнтувати продуктову лінійку. Тут аналітика вже не обмежується простим накопиченням даних – вона безпосередньо впливає на оновлення асортименту, оптимізацію процесів і навіть на пошук нетрадиційних напрямів розвитку. Саме тому її значення для управління постійно зростає.

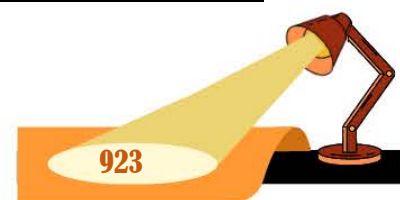
Завдяки комплексному підходу до організації аналітичної діяльності підприємство отримує шанс будувати конкурентоспроможність не на короткий період, а з прицілом на перспективу. Узгодженість дій, зрозумілий розподіл відповідальності та налагоджена комунікація між підрозділами поступово перетворюють аналітичну систему на елемент стратегічної інфраструктури. Вона не лише постачає інформацію, а й фактично підтримує розвиток підприємства в умовах постійної мінливості ринку, де стабільність дедалі частіше стає радше винятком, ніж правилом.

Ефективність аналітичної системи залежить від якості взаємодії між інституційними, технологічними та процесними компонентами, що разом формують організаційне забезпечення дослідження ринкових трендів. Зміст кожної зі складових та їх вплив на формування конкурентоспроможності підприємства узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Складові організаційного забезпечення ринкових досліджень та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Складова	Зміст та ключові елементи	Роль у системі ринкового моніторингу	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Інституційна	Аналітичні підрозділи, експертні команди, зовнішні консультанти; розподіл функцій та відповідальності	Забезпечує різні джерела інформації та збалансованість оцінок ринку	Підвищує якість управлінських рішень завдяки комплексності аналітики
Технологічна	ВІ-системи, електронні бази даних, цифрові платформи збору та обробки інформації	Забезпечує швидкість, точність і глибину аналізу	Дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та впроваджувати інновації
Процесна	Регламенти збору даних, процедури перевірки, обробки та передачі інформації	Створює порядок і безперервність аналітичного циклу	Зменшує ризики помилок, затримок і хаотичного обігу інформації





Складова	Зміст та ключові елементи	Роль у системі ринкового моніторингу	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Оперативний рівень адаптивності	Короткострокове реагування на зміни середовища	Швидке коригування дій підприємства	Попередження ризиків і стабілізація діяльності
Інноваційний рівень адаптивності	Оновлення продуктів і технологій на основі аналітики	Використання трендів для інновацій	Формування нових конкурентних переваг
Стратегічний рівень адаптивності	Використання ринкової інформації для планування розвитку	Інтеграція моніторингу у стратегічне управління	Підвищення стійкості та довгострокового розвитку підприємства

Представлені у табл. 1 характеристики дають змогу побачити, що кожна зі складових організаційного забезпечення відіграє власну, але взаємопов'язану роль у формуванні аналітичної спроможності підприємства. Інституційна складова визначає загальну структуру аналітичної роботи: це аналітичні підрозділи, експертні команди, зовнішні консультанти та інші учасники процесу, які дають змогу отримувати більш повні та збалансовані оцінки. Наявність таких елементів забезпечує можливість розглядати ринкові зміни з різних позицій, що підвищує точність управлінських висновків і посилює обґрунтованість прийнятих рішень.

Коли інституційна взаємодія в межах підприємства вибудована не формально, а з реальним розподілом функцій і відповідальності, аналітична робота перестає триматися лише на окремих фахівцях. Вона стає частиною цілісного механізму, який може працювати стабільно навіть у періоди напружених змін. У таких умовах уже не виникає ситуацій, коли дані є, а використати їх нікому або незрозуміло, хто за що відповідає. Хоча на практиці без дрібних збоїв усе одно не обходиться, саме чіткість взаємодії дозволяє звести їх до мінімуму.

Не менш вагомою залишається й технологічна складова, адже від неї напряму залежить, наскільки швидко і глибоко опрацьовується інформація. Сучасні цифрові платформи, електронні бази даних, ВІ-рішення поступово витісняють ручні операції, залишаючи людині простір для складнішої аналітики. Підприємства отримують можливість працювати з великими обсягами даних, відстежувати ринкову динаміку, будувати прогнози, а не лише фіксувати те, що вже сталося. Водночас без належної інфраструктури навіть найкраще програмне забезпечення швидко втрачає ефективність. Саме тому розвинене технологічне середовище стає основою для точніших аналітичних результатів і водночас дозволяє скоротити час між отриманням інформації та ухваленням управлінських рішень.





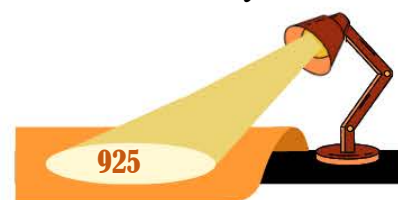
Водночас ефективність інституційних і технологічних компонентів значною мірою залежить від процесної складової, яка регламентує порядок збору, перевірки, обробки та передачі інформації. Чітко визначені процедури створюють передбачуваність і узгодженість дій, дозволяючи уникати дублювання функцій, хаотичного обігу інформації чи затримок її надходження до відповідальних осіб. Завдяки цьому аналітична система працює послідовно та прозоро, забезпечуючи керівництво необхідними даними у потрібний момент. Налагоджені процеси є ключовою умовою регулярного ринкового моніторингу та підвищення точності стратегічних рішень.

Організаційне забезпечення ринкового моніторингу є не лише структурним елементом аналітичної системи, а й одним із ключових механізмів, що визначають адаптивність підприємства. Його значення зростає у динамічних умовах ринку, коли здатність швидко реагувати на зміни стає вирішальним чинником конкурентної боротьби. Системне надходження інформації щодо тенденцій і можливих ризиків дозволяє підприємству завчасно коригувати свої дії, не чекаючи негативних наслідків. У цьому проявляється перший рівень адаптивності – оперативне управління.

Другий рівень адаптивності зазвичай пов'язують із тим, як підприємство працює зі своїм продуктовим та інноваційним наповненням. Коли результати аналітики не припадають пилом у звітах, а реально використовуються в роботі, бізнес починає швидше реагувати на технічні новинки, коливання споживчих уподобань чи появу нових стандартів. У таких умовах оновлення продукції, зміна внутрішніх процесів або перегляд підходів до організації виробництва стають не разовими акціями, а майже звичною практикою. Конкурентні переваги формуються не стрибками, а поступово, часто непомітно для стороннього спостерігача, але саме вони з часом забезпечують довгострокову стійкість. Тому ринковий моніторинг у цьому контексті більше схожий не на «сигнал тривоги», а на інструмент тихого випередження.

Третій, стратегічний рівень уже виходить за межі окремих змін у продукті чи технологіях. Йдеться про здатність підприємства спиратися на аналітику тоді, коли формується бачення майбутнього. Коли результати моніторингу вбудовуються у стратегічні документи, інвестиційні рішення чи програми розвитку, організаційне забезпечення перестає бути допоміжним елементом і поступово переростає в механізм довгострокових змін. У таких ситуаціях підприємство отримує шанс не просто реагувати на події, а діяти наперед, іноді навіть інтуїтивно відчувуючи ті можливості, які ще не стали очевидними для більшості конкурентів.

Узгоджена робота цих рівнів загалом показує, що організаційне забезпечення вже давно вийшло за рамки суто управлінської «надбудови». Воно фактично стає частиною основи конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах, коли ринок поводить непередбачувано. Саме завдяки цьому





з'являється простір для розвитку не лише в періоди зростання, а й у складні часи, коли стабільність більше нагадує виняток, ніж правило.

Окремої уваги заслуговує й дослідження глобальних трендів на ринку будівельних матеріалів, без якого сьогодні важко говорити про обґрунтовану стратегію розвитку галузевих підприємств.

Трендом (тенденцією) в широкому розумінні необхідно вважати відносно стійке (усталене) спрямування розвитку певного явища [21].

Конкурентне середовище змінюється під тиском технологій, коливань світових ринків, змін у логістиці та навіть трансформацій споживчих очікувань, які інколи формуються не економікою, а модою чи соціальними запитами. У таких умовах підприємства змушені постійно переглядати підходи до виробництва, постачання й управління. Усвідомлення цих змін дозволяє оцінити не лише масштаби викликів, а й можливі точки зростання. Саме тому аналіз трендів поступово набуває стратегічного значення, виходячи далеко за межі суто інформаційної функції.

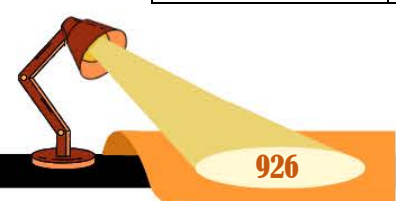
Під ринковими трендами зазвичай розуміють відносно стійкі напрями розвитку, які формуються не за один рік і відображають глибинні зміни в технологіях, структурі попиту, регуляторному середовищі та загальній економічній ситуації. Вони можуть розвиватися повільно, майже непомітно, але з часом починають визначати нові правила гри. Для підприємств будівельної індустрії вміння вчасно «зчитати» такі тенденції має вирішальне значення, адже їх ігнорування часто обертається втратою позицій або затягуванням інноваційних процесів.

З метою систематизації основних напрямів змін доцільно узагальнити ключові групи глобальних трендів та їхній вплив на підприємства у табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація глобальних трендів ринку будівельних матеріалів та їхній вплив на стратегічний розвиток підприємств

Група трендів	Зміст тренду	Прояви на світовому ринку	Стратегічний вплив на підприємства галузі
Технологічні	Нові матеріали, автоматизація, цифровізація	Поширення 3D-друку, роботизації, модульного будівництва; розвиток smart-materials	Потреба в інноваціях; скорочення витрат; підвищення якості та швидкості виробництва; необхідність модернізації обладнання
Екологічні	Орієнтація на сталий розвиток і «зелені» стандарти	Попит на енергоефективні, низьковуглецеві та перероблювані матеріали; міжнародні сертифікації	Перегляд рецептур; впровадження екологічних технологій; зростання витрат на відповідність стандартам, але відкриття доступу до нових ринків





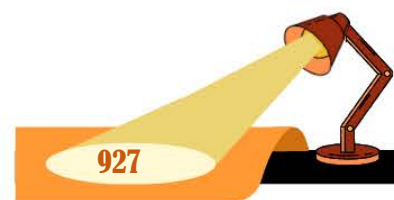
Група трендів	Зміст тренду	Прояви на світовому ринку	Стратегічний вплив на підприємства галузі
Економічні	Зміни цін, коливання попиту, перебудова ланцюгів постачання	Диверсифікація постачальників; локалізація виробництва; ризики логістичних збоїв	Підвищення стійкості бізнес-моделей; оптимізація закупівель; необхідність прогнозування ризиків
Споживчі	Зміна вподобань покупців	Попит на довговічні, енергоефективні, легкі в монтажі матеріали; зростання ролі дизайну та інновацій	Оновлення продуктового портфеля; імплементація клієнтоорієнтованих рішень; посилення конкуренції
Регуляторні	Посилення нормативів якості та екологічності	Жорсткі міжнародні стандарти, вимоги до відстежуваності матеріалів	Необхідність відповідності вимогам; зростання ролі аналітики та документування процесів
Логістичні (глобальні ланцюги)	Перебудова світових логістичних маршрутів	Геополітичні зміни, подорожчання транспортних послуг, ризики затримок	Пошук альтернативних маршрутів; формування запасів; розвиток локальних виробництв

У стратегічному управлінні тренди стають своєрідними орієнтирами, які допомагають узгодити довгострокові цілі підприємства з тим, у якому напрямі реально рухається галузь.

Слід відзначити, що для щоб не загубитися в різноманітті змін, ринкові процеси зазвичай намагаються впорядковувати за сферами їхнього прояву. Найпомітнішими сьогодні залишаються технологічні зрушення, що стосуються як появи нових матеріалів, так і розвитку цифрових рішень та виробничих підходів. Вони безпосередньо впливають на швидкість виконання робіт, їхню якість і навіть на підхід до організації будівельного процесу загалом. Поруч із цим дедалі відчутнішими стають екологічні тенденції, які відображають глобальний рух у бік сталого будівництва. Вимоги до «зелених» стандартів уже давно перестали бути формальністю й дедалі частіше визначають, чи матиме продукція шанс закріпитися на перспективних ринках.

Економічні тренди, як правило, проявляються через коливання цін, зміну глобального попиту та трансформацію ланцюгів постачання. Усе це впливає на стабільність бізнес-моделей і нерідко змушує підприємства переглядати свої виробничі й збутові стратегії буквально на ходу. Споживчі тенденції теж не стоять осторонь: покупці дедалі частіше звертають увагу не лише на ціну, а й на довговічність матеріалів, рівень енергоефективності, швидкість монтажу та навіть естетичну складову. У підсумку вибір матеріалів стає більш усвідомленим, а конкуренція – жорсткішою.

Окрему роль у цій картині відіграють регуляторні зміни. Посилення міжнародних стандартів якості, екологічних норм та вимог до безпеки змушує





виробників постійно модернізувати технології, іноді навіть випереджаючи власні інвестиційні можливості. Паралельно змінюється й логістика: нові транспортні маршрути, геополітичні ризики, перебої з постачанням змушують підприємства шукати альтернативних постачальників і будувати більш стійкі логістичні схеми. Усе це разом формує складне, але водночас динамічне середовище, у якому стратегічні рішення вже не можуть бути одноваріантними.

Сукупний погляд на ці напрями дозволяє підприємствам точніше уявляти свої перспективи й адаптувати розвиток до мінливих умов глобального ринку. Однією з найпомітніших ознак сучасного етапу є активне поширення екологічних та енергоефективних матеріалів. Інтерес до сталого розвитку, нові вимоги до екологічної безпеки, поява міжнародних «зелених» сертифікацій поступово формують нову планку якості продукції. Все частіше виробники орієнтуються на матеріали з мінімальним впливом на довкілля, меншою вуглецевою інтенсивністю та кращими теплоізоляційними властивостями. Для одних це спосіб відповідати нормам, для інших – інструмент зміцнення власної репутації на конкурентних ринках.

Водночас зростає інтерес до композитних матеріалів і так званих «smart-materials», які поєднують легкість, міцність і здатність змінювати свої властивості залежно від умов експлуатації. Їх використання відкриває можливості для оптимізації конструкцій, скорочення термінів будівництва та підвищення енергоефективності об'єктів. До того ж такі матеріали часто стають основою для архітектурних рішень, які ще кілька років тому здавалися надто складними або економічно невиправданими.

Нові виробничі технології також помітно змінюють структуру ринку. 3D-друк поступово перестає бути екзотикою й відкриває шлях до автоматизованого будівництва з меншими витратами на ручну працю. Роботизація підвищує точність виконання операцій і дозволяє знизити рівень виробничих ризиків. Модульне будівництво, своєю чергою, сприяє стандартизації та передбачуваності результатів. У сукупності ці процеси формують новий технологічний ландшафт галузі, де дедалі більшого значення набувають швидкість, якість і ефективне використання ресурсів.

Ще одним важливим напрямом змін стає трансформація глобальних ланцюгів постачання. Геополітичні зрушення, економічні турбулентності та зростання логістичних ризиків змушують підприємства заново вибудовувати систему поставок. Поширюються стратегії диверсифікації постачальників, підвищення локалізації виробництва, скорочення зайвих логістичних ланок. Такий підхід дає змогу зменшити залежність від зовнішніх чинників і певною мірою підвищити передбачуваність виробничого циклу.

Усі ці глобальні тенденції безпосередньо впливають на стратегічні орієнтири виробників будівельних матеріалів. Компаніям дедалі складніше діяти за інерцією, спираючись лише на усталені моделі. Зміни в технологіях,





посилення екологічних вимог, загострення конкуренції створюють ситуацію, у якій діяти доводиться швидше й сміливіше, ніж раніше. Своєчасне реагування на тенденції стає запорукою не лише збереження позицій, а й формування довгострокових переваг.

Особливо відчутним є інноваційний тиск, який постійно зростає. Нові матеріали, цифрові технології, автоматизовані рішення та інтелектуальні системи контролю якості потребують значних інвестицій, але водночас відкривають можливості для зниження собівартості, підвищення продуктивності й покращення споживчих характеристик продукції. Підприємства, які системно розвивають інноваційний потенціал, зазвичай мають більше шансів не лише встигати за ринком, а й формувати його запити.

Паралельно з цим посилюється потреба у переході до екологічних і стандартизованих матеріалів. Принципи сталого розвитку поступово стають не додатковою опцією, а обов'язковою умовою присутності на багатьох ринках. Це змушує підприємства переглядати рецептури, оптимізувати технологічні процеси, впроваджувати екологічно чисті рішення. Хоча такий перехід часто супроводжується зростанням витрат на модернізацію, у довгостроковій перспективі він відкриває доступ до нових сегментів і підсилює конкурентні позиції тих компаній, які здатні підтвердити відповідність міжнародним вимогам.

Зміни у технологічних і екологічних підходах неминуче впливають на вимоги до аналітичної та організаційної готовності підприємств. Для ефективної адаптації до трендів компанії повинні створювати розвинені системи збору й аналізу ринкової інформації, впроваджувати інструменти прогнозування та оцінювання ризиків. Здатність швидко інтерпретувати інформацію і перетворювати її на практичні управлінські рішення стає важливою компетенцією, яка визначає успіх компанії у динамічному середовищі. Організаційні структури повинні бути достатньо гнучкими, щоб підтримувати ухвалення рішень в умовах невизначеності та забезпечувати взаємодію між підрозділами, що працюють із технологіями, маркетингом, інноваціями та виробництвом.

У результаті вплив глобальних трендів формує нову траєкторію стратегічного розвитку будівельних підприємств. Компанії, здатні комплексно поєднувати інноваційність, екологічність та аналітичну зрілість, отримують стійкі конкурентні позиції й можуть претендувати на лідерство як на локальних, так і на міжнародних ринках. Це підтверджує, що стратегія розвитку галузі у сучасних умовах повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні тенденцій, здатності їх передбачати та вмінні швидко інтегрувати відповідні зміни у власну діяльність.

Разом із тим, практична реалізація зазначених підходів може супроводжуватися окремими організаційними, інформаційними та кадровими обмеженнями, що актуалізує необхідність більш детального аналізу викликів формування системи ринкового моніторингу.





Формування ефективної системи організаційного забезпечення ринкового моніторингу потребує комплексного підходу, який охоплює як технічні аспекти збору даних, так і управлінську культуру підприємства. У сучасних умовах обсяг інформації про ринки стрімко зростає, а її джерела стають дедалі різноманітнішими. Це створює потребу у вибудовуванні механізмів, здатних забезпечити регулярний і достовірний аналіз тенденцій. Проте на практиці підприємства стикаються з низкою труднощів, які обмежують ефективність системи моніторингу та знижують здатність оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі. Розуміння характеру цих викликів є необхідною умовою для створення стійкої та результативної аналітичної системи.

Однією з найвагоміших проблем є обмежений доступ до спеціалізованих міжнародних баз даних, які містять актуальну інформацію про глобальні ринки будівельних матеріалів. Підприємства часто не можуть забезпечити собі повноцінне використання цих ресурсів через високу вартість підписки, регуляторні обмеження або відсутність відповідної інфраструктури для роботи з такими джерелами. Це змушує їх покладатися на часткові, а подекуди й застарілі дані, що знижує точність прогнозів та ускладнює оцінку довгострокових тенденцій.

Складність ситуації поглиблюється дефіцитом аналітиків із сучасними аналітичними компетенціями. Ринок вимагає фахівців, які володіють методами економічного аналізу, інструментами цифрової аналітики та вмінням працювати з великими масивами даних. Підготовка таких спеціалістів потребує значного часу та інвестицій, а їх нестача змушує підприємства або перевантажувати наявних співробітників, або задовольнятися менш глибокими аналітичними висновками. Внаслідок цього порушується логіка аналітичного процесу, що, своєю чергою, знижує якість управлінських рішень. Для узагальнення основних інформаційних і кадрових викликів, що впливають на результативність системи ринкового моніторингу, їх класифікацію подано в табл. 3.

Таблиця 3

**Основні виклики формування системи організаційного
забезпечення ринкового моніторингу та їхній вплив на ефективність
управління трендами**

Група викликів	Суть проблеми	Прояви у практичній діяльності підприємств	Наслідки для системи управління трендами
Інформаційні бар'єри	Обмежений доступ до якісних міжнародних джерел даних	Висока вартість підписок, відсутність технічної інфраструктури, використання застарілої інформації	Зниження точності прогнозів; неповні оцінки ринкових тенденцій

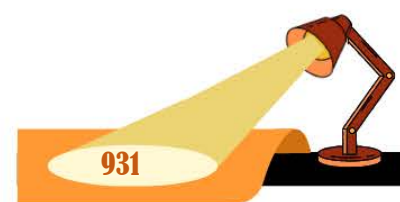


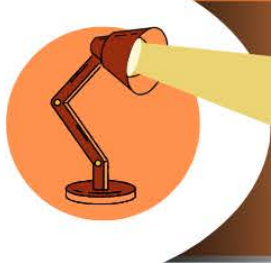


Група викликів	Суть проблеми	Прояви у практичній діяльності підприємств	Наслідки для системи управління трендами
Кадрові бар'єри	Нестача кваліфікованих аналітиків та низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Перевантаження фахівців, некоректна інтерпретація даних, затримки у виконанні аналітичних процедур	Порушення аналітичного циклу; зниження якості управлінських рішень
Організаційно-процесні ризики	Відсутність єдиних процедур збору, перевірки й обробки даних	Дані надходять у різних форматах і за різний час; дублювання або втрата важливих елементів інформації	Неповна картина ринку; високі ризики помилок; ускладнене виявлення трендів
Інституційні ризики	Недостатня взаємодія між підрозділами	Відсутність обміну даними між маркетингом, виробництвом, фінансами, R&D	Несинхронність рішень; розрив між інформацією та стратегічними цілями
Управлінські виклики	Складність інтеграції аналітики у стратегічне управління	Аналітика існує окремо від управлінських процесів; складність для керівництва інтерпретувати дані	Невикористання аналітичного потенціалу; зниження швидкості реакції на зміни
Стратегічні ризики	Хибне трактування трендів та затримки у прийнятті рішень	Неправильний вибір напряму інновацій, невдалі інвестиції, втрачений час	Втрата можливостей; ослаблення конкурентоспроможності підприємства

Як показано в табл. 3, ключові виклики формування системи моніторингу мають різну природу, але всі вони суттєво впливають на якість аналітичної діяльності підприємства.

Одним із найбільш відчутних викликів залишається недостатній рівень цифрових навичок персоналу, причому це стосується не тільки аналітиків, а й працівників, задіяних у повсякденних операційних процесах. Сучасні системи моніторингу давно вийшли за межі звичайних таблиць і передбачають роботу з ВІ-платформами, інформаційними панелями, візуалізацією та прогностичними модулями. Але для багатьох співробітників такі інструменти й досі залишаються складними або незрозумілими. У результаті частина даних втрачається, частина сприймається неправильно, а сам аналіз затягується настільки, що втрачає оперативність. У таких умовах кадрові та інформаційні бар'єри стають першою серйозною перепоною, яку потрібно подолати ще до того, як говорити про вдосконалення управління трендами.





Не менш проблемними виявляються й труднощі організаційного характеру. На практиці нерідко бракує чітко прописаних процедур збору та обробки інформації. Дані надходять у різних форматах, з різною періодичністю, а іноді й за різними підходами до їх формування. Порівнювати такі масиви стає складно, а узагальнення потребує значно більше часу та зусиль. Це підвищує ризик помилок і фактично ускладнює виявлення глибинних, довгострокових змін на ринку. Бувають і ситуації, коли через неузгодженість процесів одні й ті самі функції дублюються, а деякі важливі елементи аналізу взагалі випадають з поля зору.

Ще однією слабкою ланкою часто стає міжфункціональна взаємодія. Ефективний ринковий моніторинг неможливий без участі маркетингу, виробництва, інноваційних підрозділів, фінансової служби та стратегічного блоку. Проте за недостатньої комунікації між ними інформація швидко втрачає цілісність, а підрозділи починають працювати кожен у своєму напрямі, не завжди орієнтуючись на загальну логіку розвитку. У підсумку виникає неузгодженість управлінських рішень, нерівномірний розподіл ресурсів і розмите уявлення про реальний стан справ на ринку.

Система моніторингу ринку не є ізольованою від інших управлінських процесів, адже отримання знань про ринкову ситуацію та ринкову позицію є елементом досягнення якості та ефективності всіх процесів на підприємстві [22].

Окремим, хоча й не завжди очевидним, викликом стає розрив між задекларованими стратегічними цілями та фактичними інформаційними потоками. Досить часто підрозділи зосереджуються на зборі тих даних, які зручніше отримати, а не на тих, що безпосередньо пов'язані з довгостроковими перспективами розвитку. У результаті керівництво отримує великий обсяг інформації, яка мало придатна для прийняття справді стратегічних рішень, а сама система моніторингу поступово втрачає свою ключову роль. Подолання таких ризиків потребує не лише формального перегляду регламентів, а й більш глибоких змін у підходах до управління та організаційній культурі загалом.

Навіть за умови високої якості аналітичних даних підприємства часто стикаються зі складністю інтеграції цих результатів у практику управління. Поширеною проблемою є те, що аналітика існує «паралельно» з управлінськими процесами, не впливаючи безпосередньо на формування рішень. Це відбувається тоді, коли між аналітиками та управлінською ланкою немає дієвих механізмів комунікації або коли керівники не мають достатньої підготовки для інтерпретації складних даних. Як наслідок, значна частина аналітичного потенціалу залишається невикористаною.

Крім того, швидкість змін у світовій економіці висуває нові вимоги до адаптивності стратегічних планів. Підприємства мають оновлювати свої стратегії значно частіше, ніж це було раніше, але внутрішні процедури часто затримують цей процес. Організаційні бар'єри, тривалі погодження або





обережність при ухваленні рішень знижують здатність компанії оперативно реагувати на нові виклики, навіть коли аналітичні підрозділи вчасно надають необхідну інформацію.

Не менш важливою проблемою є ризики хибного аналізу отриманих даних. Ринок будівельних матеріалів складний, а окремі тенденції можуть мати неоднозначний характер. Саме тому помилки в оцінюванні інформації здатні призвести до невдалих інвестицій, вибору не того напрямку інноваційного розвитку або переоцінки ринкових можливостей.

Додатковим ризиком є затримки у прийнятті рішень, які роблять потенційні можливості недосяжними. У такій ситуації здатність керівництва оперативно й правильно оцінювати аналітичні дані стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Практика провідних міжнародних і українських компаній демонструє, що системне використання ринкових трендів стає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності.

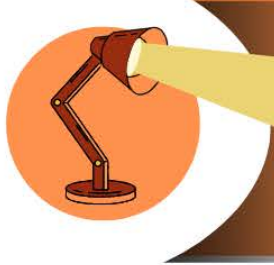
В умовах високої динамічності світового ринку будівельних матеріалів здатність підприємства не лише відстежувати зміни, а й інтегрувати їх у стратегічне та операційне управління визначає його потенціал для довгострокового розвитку. Досвід лідерів галузі свідчить, що ефективний моніторинг трендів потребує сучасної цифрової інфраструктури, гнучкої організаційної структури та культури, орієнтованої на інновації. У свою чергу, українські виробники поступово рухаються в напрямі вдосконалення власних систем аналітики, адаптуючи міжнародні підходи до місцевих умов та ресурсних можливостей. Водночас фрагментарність наявних управлінських рішень і обмеженість інтегрованих інформаційних платформ стримують швидкість реакції підприємств на ринкові виклики та ускладнюють трансформацію аналітичних даних у стратегічні управлінські рішення.

Міжнародні корпорації, такі як Holcim, Heidelberg Materials та Saint-Gobain, демонструють приклад того, як аналітика може стати стратегічним активом, що визначає позиції компанії на світовому ринку.

Зазначені корпорації активно інвестують у створення власних аналітичних центрів і платформ, здатних обробляти великі обсяги даних про поведінку споживачів, технологічні інновації та зміни у регуляторних вимогах. Завдяки цьому вони мають змогу своєчасно прогнозувати тенденції та коригувати свої стратегії розвитку.

Для систематизації ключових відмінностей між міжнародним та українським досвідом використання ринкових трендів їх порівняння наведено в табл. 4.





Таблиця 4

**Порівняння міжнародних і українських практик використання
ринкових трендів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств**

Критерій порівняння	Міжнародні корпорації (Holcim, Heidelberg Materials, Saint-Gobain)	Українські підприємства
Рівень цифрової інфраструктури	Розвинені власні аналітичні центри, Big Data-платформи, ШІ-моделі	Поступове впровадження ERP, CRM, BI; частково обмежена інфраструктура
Глибина ринкового аналізу	Комплексні глобальні системи моніторингу; інтеграція макроданих і галузевих індикаторів	Аналіз переважно на основі внутрішніх даних; поступове розширення джерел
Швидкість оновлення аналітики	Дані оновлюються в режимі реального часу	Певні затримки через організаційні та технічні обмеження
Використання аналітики у стратегії	Аналітичні моделі інтегровані у стратегічне та операційне планування	Аналітика часто використовується епізодично, паралельно з управлінськими процесами
Фокус інновацій	Постійна корекція інноваційних пріоритетів згідно з трендами	Прагнення адаптувати глобальні підходи до місцевих умов
Кадрові компетенції	Висококваліфіковані аналітичні команди, інвестиції у розвиток персоналу	Дефіцит аналітиків; потреба у розвитку цифрових компетенцій
Доступ до глобальних баз даних	Повний доступ до міжнародних джерел, участь у світових дослідженнях	Обмежений доступ через високу вартість, регуляторні та технічні бар'єри
Гнучкість управлінських рішень	Висока адаптивність стратегій, швидка реакція на глобальні тренди	Обмежена гнучкість через внутрішні процедури й організаційні бар'єри
Культура інновацій	Підтримка експериментування та постійного оновлення	Культура змін формується, але потребує посилення

Як видно з порівняння, наведеного в табл. 4, міжнародні та українські компанії суттєво різняться за рівнем цифрової інфраструктури, глибиною аналітики та швидкістю реагування на ринкові зміни.

Для багатьох міжнародних корпорацій уже стало звичним покладатися на цифрові платформи та глобальні системи моніторингу, які забезпечують доступ до ринкової інформації майже в режимі реального часу. У їхній роботі активно використовуються інструменти бізнес-аналітики, елементи штучного інтелекту, різноманітні прогностичні моделі. Усе це дає змогу точніше оцінювати ситуацію та ухвалювати більш зважені стратегічні рішення. Наприклад, поєднання даних із





різних країн дозволяє швидко відстежувати зміни в макроекономічному середовищі й підлаштовувати виробничі плани під коливання світового попиту. Хоча на практиці такі системи не завжди працюють ідеально, їхня роль у сучасному корпоративному управлінні вже ні в кого не викликає сумнівів.

Однією з ключових передумов конкурентоспроможності залишається здатність корпорацій будувати гнучкі, адаптивні стратегії. Провідні компанії давно перестали сприймати ринкові тренди як щось раз і назавжди задане. Швидше навпаки – вони розглядають їх як динамічний процес, що потребує постійного переосмислення. Це дозволяє оперативно змінювати акценти в інноваційній діяльності, коригувати продуктові лінійки або переглядати логістичні схеми. Саме така гнучкість допомагає зберігати стійкість у періоди глобальних економічних коливань, коли довгострокові прогнози легко можуть втратити актуальність.

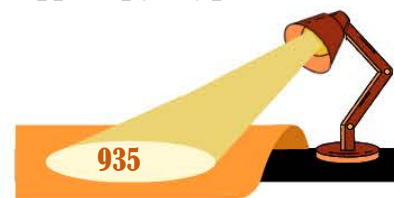
Українські підприємства будівельної галузі сьогодні також перебувають у стані активного формування власних систем ринкового моніторингу. Попри те що масштаби інвестицій у цифрову інфраструктуру часто поступаються можливостям міжнародних корпорацій, чимало компаній уже демонструють відчутний прогрес у впровадженні сучасних аналітичних рішень. Важливу роль у цьому відіграють ERP-, CRM- та BI-системи, за допомогою яких вдається впорядковувати дані, покращувати планування та налагоджувати взаємодію між різними підрозділами. Іноді саме ці «базові» системи дають найбільш відчутний ефект.

Особливо слід відзначити ERP- та CRM-системи.

По-перше, вони дозволяють компаніям отримувати повну картину взаємин з клієнтами та ефективно управляти ресурсами. По-друге, CRM та ERP допомагають автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних ініціативах. По-третє, завдяки аналітичним можливостям, ці системи надають цінні інсайти для прийняття обґрунтованих рішень. Тож використання CRM та ERP систем сприяє підвищенню ефективності бізнесу та забезпечує конкурентну перевагу на ринку [23].

Застосування таких інструментів поступово переводить підприємства від фрагментарного аналізу до більш системного підходу, коли аналітика стає частиною щоденної операційної роботи, а не лише епізодичним елементом. Українські компанії дедалі активніше використовують цифрові панелі моніторингу ринку, автоматизовані системи прогнозування, інструменти аналізу ланцюгів постачання. Усе це дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та підвищувати якість управлінських рішень, навіть у досить турбулентних умовах.

Водночас важливо не просто копіювати міжнародні підходи, а адаптувати їх до місцевих реалій. Українські підприємства змушені враховувати специфіку регуляторного середовища, нерівномірну структуру попиту, інфраструктурні





обмеження, а іноді й фактори, пов'язані з безпековими ризиками. Саме тому поєднання глобальних методик аналізу з власним практичним досвідом часто виявляється більш ефективним, ніж сліпе наслідування зовнішніх моделей. Такий підхід дозволяє формувати більш реалістичні й водночас гнучкі стратегії розвитку.

Практичний досвід дає змогу виділити кілька важливих уроків, актуальних для українських виробників. Передусім ідеться про системність і регулярність ринкового моніторингу. Разові дослідження можуть дати корисну інформацію, але вони не створюють надійної основи для стратегічного управління. Натомість постійний аналіз дозволяє помічати тенденції ще на початкових етапах і вчасно коригувати стратегічні орієнтири.

Не меншою мірою значення має роль топ-менеджменту та загальна корпоративна культура. Там, де керівництво підтримує розвиток аналітичних компетенцій, заохочує експерименти й не боїться помилок, зміни відбуваються значно швидше. У таких компаніях поступово формуються внутрішні команди, здатні працювати з новими цифровими інструментами та впроваджувати результати аналізу на всіх рівнях управління, а не лише у вузькому колі фахівців.

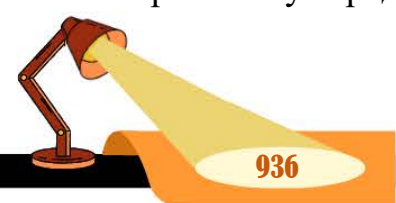
Ще одним важливим чинником стає розширення партнерств і доступ до зовнішніх інформаційних ресурсів. Співпраця з міжнародними аналітичними центрами, участь у професійних об'єднаннях, використання результатів світових досліджень дозволяють зменшити інформаційні розриви та підвищити точність прогнозування.

Для багатьох українських компаній це також означає шанс виходити за межі внутрішнього ринку й поступово формувати конкурентні стратегії, орієнтовані на міжнародний простір.

Слід відзначити, що аналітичні центри впродовж останніх років опинилися у ситуації, коли запит на їхню продукцію став значно вищим, так само як і зросли вимоги до якості їхньої роботи. Використати нові можливості та протистояти новим викликам українські неурядові (приватні) аналітичні центри зможуть значно краще, якщо скористаються досвідом своїх закордонних колег. Більше того, налагодження співпраці українських та європейських аналітичних центрів буде корисне обом сторонам [24].

Розроблення концептуальної моделі імплементації організаційного забезпечення ринкового моніторингу має на меті створення узгодженої системи, здатної забезпечити підприємство актуальними даними та ефективно інтегрувати їх у процеси стратегічного управління.

З огляду на зростання складності світових ринків і прискорення технологічних змін, така модель повинна поєднувати аналітичні інструменти, організаційні механізми та управлінські процедури в єдину систему. Це дозволить підприємству забезпечити високий рівень адаптивності та стійкості в конкурентному середовищі.





Ключовим елементом моделі є чітке визначення місця системи ринкового моніторингу в загальній структурі управління конкурентоспроможністю. Моніторинг не розглядається як допоміжна функція, а вбудовується у стратегічний контур управління, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для визначення пріоритетів розвитку та коригування довгострокових планів. У цьому контексті він виконує роль постійного джерела знань про зовнішнє середовище, необхідних для формування конкурентних переваг.

Ефективність імплементації залежить від узгодження аналітичних процесів зі стратегічними цілями підприємства. Це передбачає формування чітких запитів від керівництва, визначення ключових напрямів аналізу та орієнтацію всіх підрозділів на отримання інформації, яка безпосередньо впливатиме на стратегічні рішення. За таких умов аналітичні результати можуть стати інструментом підвищення конкурентоспроможності, а не залишатися формальним елементом звітності.

Важливим аспектом імплементації є забезпечення взаємозв'язку між інформаційними потоками та процесами прийняття стратегічних рішень. Надходження, опрацювання та передача інформації повинні здійснюватися у форматі, що дозволяє керівництву швидко оцінювати ризики, можливості та тенденції.

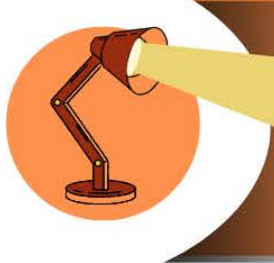
Структурована відповідно до потреб управлінців інформація не лише підсилює обґрунтованість стратегічних рішень, а й сприяє глибшому розумінню закономірностей розвитку ринку. Для узагальнення структури концептуальної моделі імплементації доцільно представити її ключові елементи у табл. 5.

Практична реалізація запропонованої моделі ґрунтується на процесній схемі, що охоплює послідовність «збір даних – аналітика – управлінські рішення – реалізація – оцінка результатів». Такий підхід забезпечує безперервність аналітичного циклу та створює умови для постійного вдосконалення системи. Важливо, щоб кожен етап був формалізований і інтегрований у загальну організаційну структуру підприємства, що запобігає втраті інформації та підвищує оперативність реагування.

У межах моделі передбачається чіткий розподіл функцій між ключовими підрозділами. Аналітичний офіс відповідає за збирання, структурування та первинне опрацювання даних. Маркетинговий підрозділ аналізує поведінку споживачів і конкурентів, а виробничі та R&D-структури використовують отриману інформацію для вдосконалення технологій і створення нових продуктів. Топменеджмент забезпечує стратегічний рівень ухвалення рішень, орієнтований на довгострокові цілі розвитку. Така взаємодія формує цілісне бачення ринку та узгодженість дій усіх підрозділів.

Функціонування моделі підтримується сучасними інструментами аналітичної обробки даних, серед яких ВІ-платформи, інтерактивні панелі (dashboard) та системи оцінювання ефективності (KPI). Їх застосування дає змогу автоматизу-





вати ключові етапи обробки інформації, прискорювати формування звітності й забезпечувати прозорість управлінських процесів. Крім того, цифрові інструменти сприяють ефективній комунікації між підрозділами, формуючи єдиний інформаційний простір підприємства.

Таблиця 5

**Концептуальна модель імплементації організаційного забезпечення
ринкового моніторингу у систему управління конкурентоспроможністю
підприємства**

Компонент моделі	Зміст та ключові елементи	Функції в системі моніторингу	Результати для управління конкурентоспроможністю підприємства
Організаційна складова	Аналітичний офіс; маркетинг; R&D; стратегічний менеджмент; регламентація процедур	Координація дій; розподіл відповідальності; забезпечення структурованості процесів	Цілісність аналітичного циклу; узгодженість рішень; підвищення якості стратегічного управління
Аналітичні процеси	Збір даних; структурація; перевірка; аналіз трендів; прогнозування	Формування аналітичної інформації; виявлення ризиків і можливостей	Точніші прогнози; своєчасна ідентифікація трендів; скорочення аналітичних помилок
Цифрова інфраструктура	ВІ-платформи; dashboards; KPI-системи; цифрові бази даних	Автоматизація обробки даних; моніторинг у реальному часі	Прискорення реагування; зменшення інформаційних втрат; підвищення прозорості
Інтеграція у стратегічне управління	Вбудування аналітики у стратегічний контур; робота зі стратегічними запитами; адаптація планів	Підтримка стратегічних рішень; підвищення адаптивності	Гнучкі стратегії; обґрунтованість інноваційних рішень; зростання стійкості
Оцінювання результативності	Точність прогнозів; повнота даних; швидкість звітності; динаміка частки ринку; інноваційний портфель	Контроль якості системи; корекція рішень; періодичний перегляд моделі	Підвищення конкурентних переваг; оптимізація ресурсів; стратегічний розвиток

Важливим елементом концептуальної моделі є оцінювання результативності її імплементації. Воно дає змогу визначити, наскільки система ринкового





моніторингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Для цього застосовують показники, що характеризують якість, повноту та своєчасність аналітичної інформації. До ключових індикаторів належать точність прогнозів, наповненість інформаційних баз і швидкість підготовки аналітичних звітів.

Оцінювання має також охоплювати результати, які безпосередньо відображають вплив аналітичної системи на конкурентні позиції підприємства. Серед них – зміна частки ринку, розвиток інноваційного портфеля та позитивна динаміка фінансових показників. Поєднання операційних і стратегічних індикаторів дає змогу отримати цілісне уявлення про те, як аналітика сприяє зростанню бізнесу.

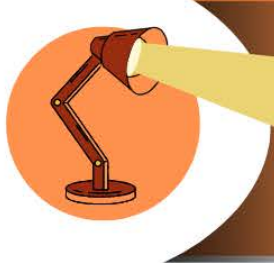
Не менш важливою складовою є механізм періодичного перегляду та вдосконалення моделі. Оскільки ринкове середовище змінюється надзвичайно швидко, система ринкового моніторингу повинна бути гнучкою та здатною до адаптації. Регулярний аудит процесів, аналіз допущених недоліків і врахування нових технологічних можливостей створюють підґрунтя для її постійного оновлення. Завдяки цьому підприємство може не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи нові конкурентні переваги.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що імплементація організаційного забезпечення ринкового моніторингу є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах динамічних світових ринків. Аналіз теоретичних засад показав, що ефективна система моніторингу повинна поєднувати структуровані організаційні механізми, цифрову інфраструктуру та комплекс аналітичних інструментів, орієнтованих на своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі. Саме така взаємодія забезпечує можливість оперативного реагування на ринкові тенденції та формування довгострокових конкурентних переваг.

Порівняння міжнародних і українських практик підтвердило суттєві відмінності у рівні розвитку аналітичних підходів та цифрової компетентності. Міжнародні корпорації демонструють значно вищий рівень інтеграції даних, автоматизації та аналітичної підтримки управлінських рішень. У той час як українські підприємства лише перебувають у процесі масштабування цифрових інструментів, саме їх адаптивність і прагнення до інновацій створюють потенціал для подальшого розвитку. Виявлені відмінності дозволили окреслити напрями, де необхідні структурні зміни, зокрема посилення аналітичних функцій, розвиток цифрової інфраструктури та формування культури інновацій.

Розроблена концептуальна модель продемонструвала, що ефективність ринкового моніторингу залежить від узгодженості організаційних, аналітичних і технологічних компонентів. Формалізація процесів, чіткий розподіл функцій між підрозділами та наявність сучасних цифрових засобів забезпечують безперервність аналітичного циклу – від збору даних до оцінювання результативності





прийнятих управлінських рішень. Такий підхід створює умови для прозорості процесів, зменшення ризиків та своєчасного коригування стратегічних напрямів діяльності підприємства.

Оцінювання результативності системи підтвердило важливість застосування інтегрованих показників, що відображають не лише якість аналітики, а й її вплив на стратегічні результати. Використання поєднання операційних та стратегічних метрик дозволяє об'єктивно визначити, наскільки система моніторингу сприяє зростанню ринкової частки, розширенню інноваційного портфеля та підвищенню фінансової стійкості підприємства. Регулярний перегляд моделі та її адаптація до змін зовнішнього середовища забезпечують безперервний розвиток системи й підвищують її практичну цінність для управління.

Отже, організаційне забезпечення ринкового моніторингу повинно розглядатися не як окремий елемент, а як інтегрована частина системи стратегічного управління. Запропонований підхід дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни, зменшувати невизначеність та підвищувати ефективність прийнятих управлінських рішень. Реалізація такої моделі у практичній діяльності українських підприємств сприятиме їх адаптації до глобальних викликів та зміцненню конкурентних позицій на внутрішніх і міжнародних ринках.

Література:

1. Бавико О.Є., Галуза К.І. Тенденції розвитку бізнес-середовища у сфері ритейлу будівельних матеріалів і товарів для побуту. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2 (32). С. 5-13. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2025/No2/5.pdf>
2. Бубенко О.П. Інноваційні складові підвищення ефективності будівельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 156-161.
3. Бут-Гусаїм О.Г. Концептуальна модель організаційного забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 102-109.
4. Демченко Г.В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. № 2, т. 21. С. 63-68.
5. Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.
6. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Живодер Д.П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/4. С. 9-12.
7. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. С. 145-149.
8. Маслово В.О., Каличева Н.Є., Шевченко Р.В. Підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 151-157.
9. Назарчук Т., Валькова Н., Валькова О. Система управління підприємством та місце в ній інформаційно-аналітичного забезпечення. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 233-237. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(36))

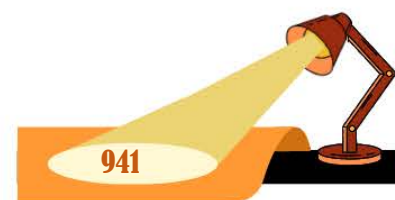


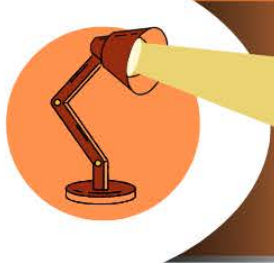


10. Орловська Ю.В., Гавриленко Д.О. Міжнародні тенденції і сучасні виклики розвитку ринку будівельних матеріалів. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 35-40. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-6>
11. Соколовська К.В., Касич А.О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34>
12. Соломніков І.В., Овсяннікова І.В., Проценко В.О. Інноваційні перспективи розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 147-157.
13. Bilal M., Oyedele L.O., Qadir J., Munir K., Ajayi S.O., Akinade O.O., Owolabi H.A., Pasha M. Big Data in the construction industry: A review of present status, opportunities, and future trends. *Advanced Engineering Informatics*. 2016. Vol. 30, No. 3. P. 500-521. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2016.07.001>
14. Girskas G., Kligys M. 3D Concrete Printing Review: Equipment, Materials, Mix Design, and Properties. *Buildings*. 2025. Vol. 15, No. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15122049>
15. Li F., Laili Y., Chen X., Lou Y., Wang C., Yang H., Gao X., Han H. Towards Big Data driven construction industry. *Journal of Industrial Information Integration*. 2023. Vol. 35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2023.100483>
16. Li X., Xu J., Su Y. Research Status and Emerging Trends in Green Building Materials Based on Bibliometric Network Analysis. *Buildings*. 2025. Vol. 15, No. 6. DOI: <https://www.mdpi.com/3221814>
17. Lopes A.B., Boscarioli C. Business intelligence and analytics to support management in construction: a systematic literature review. *Revista Brasileira de Computação Aplicada*. 2021. Vol. 13, No. 1. P. 27-41. DOI: <https://doi.org/10.5335/rbca.v13i1.11346>
18. Mahmudin A., Abdul-Mohsin A.M., Islam M.S. A metadata review on business intelligence in the construction industry. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2023. Vol. 32, No. 2. P. 147-168. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2023.134656>
19. Xia W., Zheng Y., Huang L., Liu Z. Integration of Building Information Modeling (BIM) and Big Data in China: Recent Application and Future Perspective. *Buildings*. 2023. Vol. 13, Iss. 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13102435>
20. Yousif O.S., Zakaria R.B., Aminudin E. та ін. Review of Big Data Integration in Construction Industry Digitalization. *Frontiers in Built Environment*. 2021. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2021.770496>
21. Мельник Л.Г. Сучасні тренди розвитку соціально-економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 1(87). С. 9-27. DOI: <https://surl.li/qewjqi>
22. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118-124. DOI: <https://surl.li/uptfoe>
23. Гаврилук М. Використання CRM та ERP систем для ефективності бізнесу. *InProject HUB*: офіційна цифрова платформа української IT-компанії. 27 червня 2024 р. URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/>
24. Мельник Л., Паталонг М., Сидорчук О. Аналітичні центри в Україні та Німеччині: головні розбіжності та перспективи співпраці. Київ: Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва, 2016. 29 с. URL: <https://surl.li/jzwbmt>

References:

1. Bavyko, O.Ye., Haluza, K.I. (2025). Tendentsii rozvytku biznes-seredovyshcha u sferi ryteilu budivelnykh materialiv i tovariv dlia pobutu [Trends in the development of business environment in the retail sector of building materials and household goods]. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, 2(32), 5-13. <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No2/5.pdf> [in Ukrainian].





2. Bubenko, O.P. (2012). Innovatsiini skladovi pidvyshchennia efektyvnosti budivelnykh pidpriemstv [Innovative components of improving construction enterprises' efficiency]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 156-161 [in Ukrainian].
3. But-Husaim, O.H. (2024). Kontseptualna model orhanizatsiinoho zabezpechennia formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur [Conceptual model of organizational support for forming innovation strategy of business structures]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 102-109 [in Ukrainian].
4. Demchenko, H.V. (2015). Rozvytok teoretychnykh zasad orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Development of theoretical principles of organizational support for enterprise innovation activity]. *Ekonomichniy analiz: zbirnyk naukovykh prats – Economic Analysis: Collection of Scientific Papers*, 21(2), 63-68 [in Ukrainian].
5. Kalycheva, N.Ye., Ostroverkh, H.Ye., Orekhov, M.V. (2022). Formuvannia konkurentnykh perevah ukraïnskykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy sprychynenoï voïennym chasom [Formation of competitive advantages of Ukrainian enterprises under wartime economic crisis]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 78-79, 77-86 [in Ukrainian].
6. Kovtunenکو, K.V., Kovalchuk, O.V., Zhyvoder, D.P. (2020). Orhanizatsiine zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh vykhodu na zovnishni rynky [Organizational support for managing enterprise competitiveness during foreign market entry]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 12(4), 9-12 [in Ukrainian].
7. Kononova, O.Ye., Holovchenko, Ye.Yu. (2017). Sutnist ta zmist stratehichnogo upravlinnia budivelnykh pidpriemstv, yoho osoblyvosti ta perevahy [Essence and content of strategic management of a construction enterprise: features and advantages]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 16, 145-149 [in Ukrainian].
8. Maslova, V.O., Kalycheva, N.Ye., Shevchenko, R.V. (2019). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv budivelnoi haluzi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Improving the efficiency of construction enterprises in current economic conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 68, 151-157 [in Ukrainian].
9. Nazarchuk, T., Valkova, N., Valkova, O. (2024). Systema upravlinnia pidpriemstv ta mistse v nii informatsiino-analitychnoho zabezpechennia [Enterprise management system and the place of information-analytical support in it]. *Development Service Industry Management*, 4, 233-237. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(36)) [in Ukrainian].
10. Orlovska, Yu.V., Havrylenko, D.O. (2020). Mizhnarodni tendentsii i suchasni vyklyky rozvytku rynku budivelnykh materialiv [International trends and current challenges in the development of the building materials market]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 163, 35-40. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-6> [in Ukrainian].
11. Sokolovska, K.V., Kasich, A.O. (2022). Tendentsii u rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi [Trends in the development of construction industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34> [in Ukrainian].
12. Solomnikov, I.V., Ovsianikova, I.V., Protsenko, V.O. (2023). Innovatsiini perspektyvy rozvytku budivelnoi haluzi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Innovative prospects for development of the construction sector under current economic conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 83, 147-157 [in Ukrainian].
13. Bilal, M., Oyedele, L.O., Qadir, J., Munir, K., Ajayi, S.O., Akinade, O.O., Owolabi, H.A., Pasha, M. (2016). Big Data in the construction industry: A review of present status, opportunities, and future trends. *Advanced Engineering Informatics*, 30(3), 500-521. <https://surl.li/dtqisv> [in English].





14. Girskas, G., Kligys, M. (2025). 3D Concrete Printing Review: Equipment, Materials, Mix Design, and Properties. *Buildings*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/buildings15122049> [in English].
15. Li, F., Laili, Y., Chen, X., Lou, Y., Wang, C., Yang, H., Gao, X., Han, H. (2023). Towards Big Data driven construction industry. *Journal of Industrial Information Integration*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2023.100483> [in English].
16. Li, X., Xu, J., Su, Y. (2025). Research Status and Emerging Trends in Green Building Materials Based on Bibliometric Network Analysis. *Buildings*, 15(6). <https://www.mdpi.com/3221814> [in English].
17. Lopes, A.B., Boscarioli, C. (2021). Business intelligence and analytics to support management in construction: A systematic literature review. *Revista Brasileira de Computação Aplicada*, 13(1), 27-41. <https://doi.org/10.5335/rbca.v13i1.11346> [in English].
18. Mahmudin, A., Abdul-Mohsin, A.M., Islam, M.S. (2023). A metadata review on business intelligence in the construction industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 32(2), 147-168. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2023.134656> [in English].
19. Xia, W., Zheng, Y., Huang, L., Liu, Z. (2023). Integration of Building Information Modeling (BIM) and Big Data in China: Recent Application and Future Perspective. *Buildings*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/buildings13102435> [in English].
20. Yousif, O.S., Zakaria, R.B., Aminudin, E., et al. (2021). Review of Big Data Integration in Construction Industry Digitalization. *Frontiers in Built Environment*, 7. <https://surl.li/aondgy> [in English].
21. Melnyk, L.H. (2019). Suchasni trendy rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [Modern trends in the development of socio-economic systems]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of Economic Regulation*, 1(87), 9-27. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.00> [in Ukrainian].
22. Kviatkovska, L.A., Ivko, A.V. (2021). Systema monitoringu rynku pry pryiniatti efektyvnoho upravlinskoho rishennia [Market-monitoring system for making effective managerial decisions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 3, 118-124. <https://surl.li/uptfoe> [in Ukrainian].
23. Havryliuk, M. (2024, June 27). Vykorystannia CRM ta ERP system dlia efektyvnosti biznesu [Use of CRM and ERP systems for business efficiency]. *InProject HUB: ofitsiina tsyfrova platforma ukraïnskoi IT-kompanii – InProject HUB: official digital platform of a Ukrainian IT company*. <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> [in Ukrainian].
24. Melnyk, L., Patalong, M., & Sydoruk, O. (2016). Analitichni tsentry v Ukraini ta Nimechchyni: holovni rozbizhnosti ta perspektyvy spivpratsi [Analytical centers in Ukraine and Germany: key differences and cooperation prospects]. Kyiv: Fond «Demokratychni initsiatyvy» im. Ilka Kucheriva. <https://surl.li/jzwbmt> [in Ukrainian].

