

enterprises must identify fundamental strategic priorities, which are largely contingent on their industry or sectoral affiliation.

The research further examines the competitive capacity of mining enterprises to implement a cost-minimization strategy as the principal sectoral approach to competitive positioning. The findings highlight the inherent difficulties faced by small-scale mining companies, which are unable to exploit the advantages of the «experience curve.»

A viable solution is proposed in the form of fragmented product differentiation by quality at the level of individual product categories, combined with a prioritization of segment-based consumer differentiation.

**Keywords:** enterprise strategy, strategic planning, positioning, business strategy, competitive advantage, product differentiation, cost minimization.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025

УДК 658.012.2:658.8:004.9

JEL Classification: L22, M10, O32, O33

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.033.050>

**Шатілова Олена Володимирівна\***  
**Верба Вероніка Анатоліївна\*\***  
**Осокін Іван Геннадійович\*\*\***

## СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

**Анотація.** У статті досліджено взаємозв'язок стратегічного позиціонування інжинірингових компаній та трансформації їхніх бізнес-моделей у цифровій економіці. Розкрито роль позиціонування як механізму формування конкурентних переваг і узгодження стратегії, ресурсів та ринкової ідентичності. Проаналізовано фактори впливу (технологічні, ринкові, інституційні, організаційні) та значення цифрових технологій (BIM, IoT, AI) у переході до сервісно-платформної моделі. Систематизовано типи позиціонування: техніко-технологічне, сервісне, цифрове, екосистемне. Показано, що зміна стратегічного фокусу є драйвером трансформації бізнес-моделі та підвищення адаптивності компаній.

**Ключові слова:** стратегічне позиціонування; бізнес-модель; інжиніринг; цифрова трансформація; конкурентні переваги.

\* **Шатілова Олена Володимирівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>, [olena.shatilova@kneu.edu.ua](mailto:olena.shatilova@kneu.edu.ua)

\*\* **Верба Вероніка Анатоліївна** — доктор екон. наук, професор, процесор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>, [verba@kneu.edu.ua](mailto:verba@kneu.edu.ua)

\*\*\* **Осокін Іван Геннадійович** — магістрант ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID <https://orcid.org/0009-0004-0678-9599>, [vanja.osokin@gmail.com](mailto:vanja.osokin@gmail.com)

**Вступ.** У сучасних умовах турбулентності та цифрової трансформації інжинірингові компанії діють у високотехнологічному, проєктно-орієнтованому та мережевому середовищі, де швидка адаптація до змін попиту, регуляторних вимог і технологічних трендів визначає їхню стійкість і конкурентоспроможність. У такому контексті бізнес-модель виконує роль узгоджувача стратегічних цілей із операційною логікою створення, доставки та отримання цінності, тоді як стратегічне позиціонування задає зовнішнє сприйняття компанії, формує її ринкову ідентичність і виступає платформою для побудови стійких конкурентних переваг [1; 6–9].

Класична традиція стратегічного менеджменту трактує позиціонування як вибір унікальної ринкової позиції та комбінації діяльностей (М. Портер), доповнює його баченням ролі ресурсів і компетенцій (Дж. Барні; Г. Хамел і К. Прахалад), а також пов'язує з узгодженням нематеріальних активів і процесів (Р. Каплан, Д. Нортон) [1–5]. У парадигмі інновацій і бізнес-моделей позиціонування постає зовнішньою проєкцією внутрішньої логіки створення цінності (Д. Тіс; О. Остервальдер і І. Пінєс), з'єднуючи стратегічні наміри з архітектурою бізнес-моделі [6–7]. У маркетингово-сервісній традиції (Ф. Котлер, К. Келлер; М. Джонсон та ін.; логіка сервісного домінування) акцент зміщується до сприйнятої цінності, співтворення та довгострокових відносин із клієнтами [8–9; 17–18].

На вибір і зміну позиціонування інжинірингових компаній істотно впливають технологічні (BIM, IoT, AI, хмарні платформи), ринкові (структура B2B-попиту, тендерні практики, «зелені» та енергоефективні рішення), інституційні (ISO 9001, ISO 19650, CSRD/ESG) й внутрішньоорганізаційні (управління знаннями, R&D, репутаційний капітал) чинники [10–12; 14–15]. Це зумовлює перехід від ролі «постачальника технічних послуг» до статусу цифрового інтегратора та екосистемного координатора, який забезпечує повний життєвий цикл рішень — від проєктування й впровадження до сервісного супроводу та аналітики в реальному часі [11–12; 19–20; 22; 24–26].

Систематизація підходів у межах дослідження дозволяє виділити чотири типи позиціонування: техніко-технологічне, сервісне, цифрове та екосистемне, які задають нову архітектуру бізнес-моделі, зумовлюючи переосмислення ціннісної пропозиції, оновлення ресурсної бази (дані, цифрові сервіси, людський капітал), реінжиніринг процесів (проєктний і сервісний контур, спільна робота в хмарних середовищах) та варіативність монетизації (підписні сервіси, outcome-based contracts, дані як актив) [7; 11–12; 17–20; 24–26].

Мета дослідження — обґрунтувати та систематизувати концептуальні засади й механізми трансформації бізнес-моделі інжинірингової компанії під впливом зміни її стратегічного позиціонування в умовах цифрової економіки. Завдання дослідження: уточнити взаємозв'язок стратегії, бізнес-моделі та позиціонування для інжинірингових компаній; ідентифікувати та систематизувати зовнішні й внутрішні фактори позиціонування; виокремити типи позиціонування та описати їх вплив на архітектуру бізнес-моделі; показати, як репозиціонування від

технічного підрядника до цифрового інтегратора/екосистемного координатора змінює ціннісну пропозицію, ресурси, процеси й формули доходів; сформувати практичні рекомендації щодо переходу до сервісно-платформних рішень і екосистемної взаємодії з урахуванням вимог ISO/ESG та рівня цифрової зрілості.

**Постановка завдання.** Виходячи з окресленої проблематики та наявних публікацій, логіка дослідження побудована як поетапний перехід від теоретичної інтеграції підходів до апробації типології позиціонування на прикладах галузевої практики, з подальшою операціоналізацією наслідків для бізнес-моделі для того, щоб обґрунтувати, що зміна стратегічного позиціонування є ключовим драйвером трансформації бізнес-моделі інжинірингової компанії в цифровій економіці.

*Аналітико-теоретичний етап* (окреслення концептуальної рамки). Здійснюється критичний огляд теорій конкурентного позиціонування (М. Портер), ресурсно-компетентнісного підходу (Дж. Барні; Г. Хамел і К. Прахалад), стратегічної оркестрації нематеріальних активів (Р. Каплан і Д. Нортон) та сучасних підходів до бізнес-моделювання (Д. Тіс; О. Остервальдер та І. Піньє). Мета: синтезувати інтегровану рамку «стратегія — бізнес-модель — позиціонування» для інжинірингових компаній [1–9]. Метод: систематичний огляд літератури та порівняльно-логічний аналіз. Очікуваний результат: уточнене понятійне поле й аналітичні критерії оцінки позиціонування.

*Ідентифікація детермінант позиціонування.* На основі нормативних джерел (ISO 9001; ISO 19650; CSRD/ESG) та технологічних трендів (BIM, IoT, AI, хмарні платформи) формується карта зовнішніх (технологічні, ринкові, інституційні) та внутрішніх (компетенції, організаційна архітектура, управління знаннями) факторів. Методи: контент-аналіз нормативних документів, аналіз вторинних даних щодо цифрової зрілості та галузевих практик. Очікуваний результат: структурована матриця детермінант, релевантна B2B-контексту інжинірингу [10–12; 14–15].

*Розроблення та верифікація типології стратегічного позиціонування.* Формується типологія з чотирьох типів: техніко-технологічне, сервісне, цифрове, екосистемне. Її верифікація спирається на сервісно-орієнтовану логіку створення цінності (SDL), концепцію інноваційних/платформних екосистем та приклади провідних компаній (Siemens, ArcelorMittal, Schneider Electric, Arup). Методи: теоретичне узагальнення, case-based reasoning, бенчмаркінг практик цифрової інтеграції (напр., використання BIM/ACC, digital twins). Очікуваний результат: операційні ознаки кожного типу та критерії переходу між ними [17–20; 22; 24–26].

*Мепінг наслідків позиціонування на архітектуру бізнес-моделі.* За канвою Business Model Canvas (О. Остервальдер та І. Піньє) та карти стратегії (Р. Каплан і Д. Нортон) здійснюється мепінг впливу кожного типу позиціонування на: ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти й канали, ключові ресурси/діяльності/партнерства, структуру витрат і доходів. Особлива увага приділяється сервітизації (підписні моделі, outcome-based contracts), монетизації даних та

зміні ролі людського капіталу й цифрових активів [7–9; 11–12]. Методи: структурно-функціональний аналіз, сценарне картування. Очікуваний результат: узгоджені «шляхи трансформації» від технічного підрядника до цифрового інтегратора/екосистемного координатора.

*Межі та припущення дослідження.* Дослідження спирається на аналіз вторинних джерел і галузевих кейсів, що зумовлює необхідність подальшої емпіричної валідації запропонованих залежностей на вибірках інжинірингових компаній різного масштабу та ступеня цифрової зрілості; доцільні подальші економічні тести впливу репозиціонування на фінансові/ринкові результати (ROI сервісних контрактів, маржинальність, churn у B2B) [7–9; 11–12; 17–20].

**Результати.** Поняття стратегічного позиціонування у сучасній теорії стратегічного менеджменту визначає місце компанії у конкурентному просторі та відображає спосіб створення унікальної цінності для цільових споживачів. За класичним підходом М. Портера, стратегічне позиціонування — це вибір особливої позиції на ринку, яка дозволяє компанії здійснювати діяльність інакше, ніж конкуренти, або виконувати подібні дії у відмінний спосіб [1]. Таким чином, позиціонування передбачає формування конкурентних переваг через унікальну комбінацію видів діяльності, ресурсів і компетенцій, що забезпечують створення диференційованої цінності для клієнта. У дослідженнях Г. Мінцберга та Дж. Барні стратегічне позиціонування розглядається не лише як зовнішній аспект конкурентної поведінки, але й як внутрішня логіка узгодження стратегії, ресурсів і бізнес-моделі компанії [2, 3]. Згідно з підходом Г. Хамела та К. Прахалада, стратегічне позиціонування є результатом формування ключових компетенцій (core competencies), які дозволяють компанії створювати унікальну цінність, що важко копіюється конкурентами [4]. Отже, позиціонування не зводиться лише до ринкової диференціації, воно відображає стратегічну ідентичність компанії, її спосіб мислення і взаємодії із зовнішнім середовищем. Підходи Р. Каплана, Д. Нортон і Г. Джонсона спрямовані на розгляд позиціонування компанії на ринку як механізму реалізації її стратегії, що поєднує бачення, цілі та бізнес-процеси компанії [5]. Воно визначає, яким чином компанія прагне бути сприйнятим своїми клієнтами, партнерами та ринком загалом. Тобто стратегічне позиціонування — це не лише аналітичний вибір ринку, а й комунікативний процес формування сприйняття цінності бренду, компетенцій та сервісу.

Отже, важливим є розмежування та усвідомлення взаємозв'язків між трьома категоріями: стратегією, бізнес-моделлю та позиціонуванням. Як зазначає Д. Тіс, стратегія відповідає на питання «що робити», тобто визначає напрями розвитку, конкурентні переваги та бажане майбутнє підприємства [6]. Бізнес-модель, за визначенням О. Остервальдера, пояснює «як саме це робити», тобто описує механізм створення, доставки та отримання цінності [7]. Натомість позиціонування демонструє «як компанія сприймається на ринку», тобто є зовнішньою проекцією стратегії та бізнес-моделі в очах клієнтів і партнерів. У цьому контексті позиціонування виступає інтерфейсом між внутрішньою логікою бізнесу та зовнішнім сприйняттям його цінності.

Ф. Котлер та К. Келлер, а також М. Джонсон та ін. відзначають, що стратегічне позиціонування може мати операційний, ціннісний і комунікаційний виміри [8, 9]. Операційне позиціонування відображає специфіку діяльності підприємства — у випадку інжинірингових компаній це проєктна експертиза, технічна інноваційність, якість управління проєктами. Ціннісне позиціонування визначає, яку саме користь отримує клієнт — наприклад, енергоефективність, надійність, інтегрованість рішень. Комунікаційне позиціонування формує сприйняття компанії як бренду — її репутацію, довіру, рівень професіоналізму.

Для інжинірингових компаній, що функціонують у високотехнологічному та проєктно-орієнтованому середовищі, стратегічне позиціонування має двоїсту природу. З одного боку, воно визначається технічними параметрами та галузевими стандартами, такими як ISO 9001, ISO 19650, з іншого — ринковими очікуваннями клієнтів і партнерами у B2B-сегменті. Такі компанії позиціонують себе не лише як виконавці проєктів, а як партнери у створенні комплексних рішень протягом усього життєвого циклу системи — від проєктування до сервісу. Саме тому їх позиціонування зміщується від «постачальника технічних послуг» до «провайдерів інженерних інновацій і цифрових екосистем».

З огляду на це, стратегічне позиціонування інжинірингової компанії виконує кілька ключових функцій:

- *ідентифікаційну* — формує унікальний образ компанії серед конкурентів;
- *орієнтаційну* — визначає цільовий сегмент клієнтів і логіку побудови відносин;
- *інтеграційну* — узгоджує стратегічні, організаційні та операційні рішення;
- *мотиваційну* — спрямовує персонал на реалізацію єдиного стратегічного бачення.

Стратегічне позиціонування в цьому контексті є не лише елементом маркетингової політики, а ключовим механізмом стратегічного управління у діяльності інжинірингових компаній. Воно відображає здатність компанії поєднати технічну експертизу, інноваційні ресурси та сервісну орієнтацію у єдину систему створення цінності для клієнта. У цьому сенсі позиціонування виступає відповідною точкою для трансформації бізнес-моделі, адже саме зміна стратегічного позиціонування (наприклад, від інженерного підрядника до цифрового інтегратора) ініціює необхідність оновлення логіки створення цінності та організаційної архітектури компанії.

Вибір типу стратегічного позиціонування інжиніринговими компаніями здійснюється під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрям розвитку, конкурентні переваги та характер створення цінності. У сучасних умовах на позицію компанії на ринку впливають технологічні, ринкові, інституційні та внутрішньо організаційні чинники, які в сукупності визначають здатність підприємства адаптуватися до динамічного середовища та забезпечувати стійку конкурентоспроможність (рис. 1).

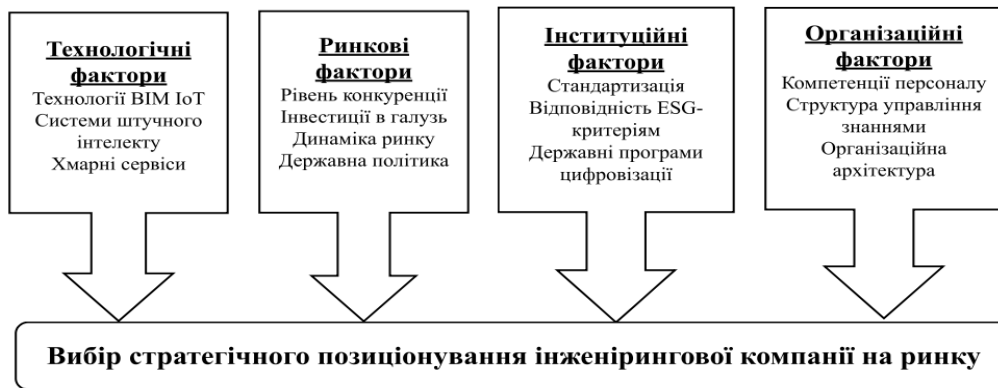


Рис. 1. Фактори, що визначають стратегічне позиціонування інжинірингової компанії

Джерело: розроблено авторами на основі [10, 11, 12, 13, 14]

*Технологічні фактори* займають ключове місце, так як у сфері інжинірингу технологічні зміни виступають одним із головних детермінантів стратегічного позиціонування. Рівень цифрової зрілості підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, оскільки саме цифрові інструменти визначають ефективність процесів проектування, моделювання та управління життєвим циклом технічних систем. Сучасні інжинірингові компанії активно впроваджують технології BIM, які забезпечують створення комплексних цифрових моделей об'єктів, інтеграцію інформації між учасниками проекту та скорочення витрат на всіх етапах життєвого циклу [10]. Додатково важливу роль відіграє використання технологій IoT (Internet of Things) для моніторингу обладнання та аналітики стану систем у реальному часі, що дозволяє забезпечити превентивне технічне обслуговування і підвищити якість сервісу [11]. Застосування штучного інтелекту (AI) у сфері інженерного аналізу та прогнозного моделювання відкриває можливості для підвищення точності розрахунків, оптимізації технічних рішень і автоматизації рутинних процедур [11]. Наприклад, системи AI використовуються для автоматичного створення варіантів проектних конфігурацій або прогнозування енерговитрат будівель. Хмарні платформи, такі як Autodesk Construction Cloud або Trimble Connect, створюють передумови для переходу від ізольованих офісів до спільного віртуального середовища, у якому всі учасники проекту мають доступ до актуальних даних [12]. Таким чином, технологічні фактори визначають ступінь інноваційності бізнес-моделі інжинірингової компанії та безпосередньо впливають на її стратегічне позиціонування у напрямі переходу від проектно-виробничої до цифрово-сервісної логіки діяльності.

*Ринкові фактори* можна поставити на друге місце по ступеню впливу. Ринкове середовище формує зовнішній контекст стратегічного позиціонування інжинірингової компанії. На відміну від масового виробництва, інжинірингова діяльність характеризується високим рівнем індивідуалізації рішень, тому

структуру попиту визначають інвестиційні проекти, технічні стандарти замовників і вимоги кінцевих користувачів [13]. Основними детермінантами виступають рівень конкуренції, обсяг інвестицій у будівельно-промисловий сектор, динаміка енергетичного ринку та державна політика у сфері сталого розвитку. Особливе значення мають вимоги клієнтів до комплексності рішень і тривалості сервісного супроводу. У сегменті B2B клієнти дедалі частіше очікують не лише реалізації проектів, а й довгострокової підтримки, що стимулює компанії переходити до моделі «Engineering-as-a-Service». Водночас інжинірингові компанії працюють у тендерному середовищі, яке визначається критеріями ціни, технічної компетентності та надійності постачальників. Відповідно, ефективно стратегічне позиціонування потребує поєднання технічної експертизи з репутаційним капіталом, що дозволяє вигравати тендери не лише за вартістю, але й за якістю виконання та наявністю підтверджених сертифікатів ISO. Серед сучасних тенденцій ринку можна виокремити зміщення попиту у бік сталих і енергоефективних рішень, що обумовлено глобальними екологічними викликами та європейськими директивами з декарбонізації. Це визначає потребу в екосистемному позиціонуванні інжинірингових компаній як постачальників «зелених технологій» і консультантів з ESG-підходів.

Серед основних *інституційних факторів* можна назвати міжнародні стандарти систем управління якістю ISO 9001:2015, які визначають вимоги до процесного підходу та постійного вдосконалення діяльності організацій [15]. Для компаній, що працюють у сфері цифрового проектування, обов'язковими є також стандарти серії ISO 19650, які встановлюють вимоги до управління інформацією при використанні BIM-технологій [10]. Важливим стає також впровадження принципів сталого розвитку та відповідності ESG-критеріям (Environmental, Social, Governance), що набуває значення для іноземних партнерів і замовників особливо в Європейському масштабі [14]. У межах цього підходу компанії повинні доводити не лише економічну ефективність, а й екологічну відповідальність, етичні стандарти управління та соціальний вплив своєї діяльності. Для українських інжинірингових підприємств інституційні фактори включають адаптацію до європейського законодавства у сфері будівництва та енергоменеджменту, а також участь у державних програмах цифрової трансформації промисловості. Такі вимоги стимулюють компанії до перегляду стратегічного позиціонування у напрямі підвищення прозорості, сертифікації процесів і участі в міжнародних ланцюгах постачання.

*Фактори внутрішнього середовища* інжинірингової компанії визначають її спроможність реалізовувати обрану стратегію позиціонування. Ключову роль відіграють компетенції персоналу, структура управління знаннями, організаційна архітектура та рівень репутаційного капіталу. Як зазначають Г. Хамел та К. Прахалад, стратегічна перевага формується через унікальні компетенції, які важко відтворити конкурентам [16]. Для інжинірингових компаній такими ком-

петенціями є знання міжнародних стандартів, досвід реалізації складних проєктів і здатність інтегрувати цифрові рішення.

Відповідно до ідентифікованих факторів впливу, вибір напрямів стратегічного позиціонування в інжиніринговому бізнесі набуває багатомірного характеру, поєднуючи як класичні підходи, так і нові моделі, зумовлені цифровізацією та сервітизацією. За результатами дослідження, на нашу думку, можна виділити наступні підходи до стратегічного позиціонування інжинірингової компанії:

- класичний підхід позиціонування М. Портера, заснований на трьох базових стратегіях бізнесу;
- сервісне позиціонування, що відображає тенденції цифрової сервітизації;
- екосистемне позиціонування, що засновується на ролі компанії як платформи спільного створення цінності (co-creation);
- позиціонування через інновації та знання (R&D, що ґрунтується на здатності компанії до інноваційного проєктування, генерації знань та їхнього перетворення у комерціалізовані продукти.

*Класичний підхід* до позиціонування був сформований М. Портером, який визначив три базові стратегії бізнесу (конкурентного позиціонування): лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [1]. Стратегія лідерства за витратами передбачає оптимізацію процесів і мінімізацію витрат, що дозволяє компанії пропонувати конкурентоспроможні ціни при збереженні рентабельності. У контексті інжинірингових компаній це може проявлятися у стандартизації проєктних рішень, використанні модульних технологій, автоматизації проєктування та зниженні витрат на розробку. Стратегія диференціації орієнтується на створення унікальної цінності для клієнтів через інноваційні технічні рішення, підвищену енергоефективність, цифровий супровід або комплексність послуг. Фокусування, своєю чергою, полягає у спеціалізації на вузькому сегменті ринку, наприклад HVAC-системах для промислових об'єктів або інфраструктурних проєктах. Класична модель М. Портера залишається актуальною для інжинірингових компаній, оскільки дозволяє визначити стратегічну основу конкурентного позиціонування в умовах високої технологічної складності.

*Сервісна логіка* позиціонування базується на переході від продуктово-орієнтованого до сервісно-орієнтованого підходу, що відображає тенденції цифрової сервітизації [17]. У межах цього підходу цінність визначається не стільки характеристиками продукту, скільки користю, яку клієнт отримує від його використання (value-in-use). Для інжинірингових компаній це означає, що вони не просто постачають обладнання чи проєктні рішення, а забезпечують безперервну експлуатаційну підтримку, технічний моніторинг, прогнозне обслуговування та цифрову аналітику. Таким чином, сервісна логіка позиціонування формує довгострокові відносини з клієнтами та підвищує бар'єри виходу з партнерства, що є ключовим елементом утримання клієнтської бази.

*Екосистемне позиціонування* виникло внаслідок розвитку концепції мережових бізнес-моделей і партнерських платформ. У межах цього підходу інжині-

рингова компанія виступає не лише як виконавець проєктів, а як інтегратор у межах галузевої екосистеми. Вона координує взаємодію між замовниками, постачальниками, девелоперами, виробниками обладнання, цифровими сервісами та консалтинговими структурами. Позиціонування ґрунтується на ролі компанії як платформи спільного створення цінності (co-creation), що забезпечує прозорість даних, узгодженість технічних рішень і підвищення ефективності всієї мережі [18, 19, 20]. Такий підхід особливо актуальний у сфері комплексного будівництва, енергетики та інфраструктурного інжинірингу, де важливою стає координація численних учасників і управління життєвим циклом об'єкта. Екосистемне позиціонування забезпечує не лише стійкість компанії до ринкових змін, але й створює додану вартість через інтеграцію цифрових рішень.

*Позиціонування через інновації* та знання пов'язане з розвитком дослідницьких і проєктно-конструкторських компетенцій компанії. Інженірингові підприємства, які володіють потужними R&D-підрозділами, здатні формувати власні технологічні стандарти, патентувати унікальні рішення, створювати ноу-хау та алгоритми управління системами. У цьому контексті інженіринг виступає як джерело інтелектуальної цінності, а позиціонування компанії ґрунтується на її спроможності до інноваційного проєктування, генерації знань і їхнього перетворення у комерціалізовані продукти [21]. Перевагою такого підходу є формування репутації технологічного лідера, що відкриває доступ до міжнародних проєктів і стратегічних альянсів. Прикладом можуть бути компанії, що впроваджують інтелектуальні системи керування будівлями, енергоефективні технології чи інноваційні матеріали з використанням штучного інтелекту та цифрових двійників.

Отже, можна зазначити, що в процесі вибору підходів до стратегічного позиціонування інженірингових компаній простежується перехід від класичних конкурентних стратегій до інтегрованих моделей, у яких поєднуються технологічні, сервісні, інноваційні та партнерські аспекти. При цьому, стратегічне позиціонування визначає базову логіку бізнес-моделі, оскільки воно задає орієнтири для вибору цільового сегмента споживачів, формування ціннісної пропозиції, побудови партнерських зв'язків і каналів створення вартості. Саме через позиціонування компанія формує своє місце на ринку, визначає, кому і яку цінність вона пропонує, а також з ким взаємодіє для її реалізації. Зміна позиціонування безпосередньо впливає на трансформацію елементів бізнес-моделі: переглядається сама структура створення цінності, оновлюються ключові ресурси, трансформуються процеси та змінюється формула прибутковості. Наприклад, перехід від продуктового до сервісного позиціонування веде до зміщення акценту з виробничих ресурсів на цифрові та людські, з короткострокових продажів — на тривалі відносини з клієнтом.

З огляду на подані вище базові підходи до стратегічного позиціонування, нами пропонується виокремлювати чотири типи позиціонування в сфері інжинірингу: техніко-технологічне, сервісне, цифрове та екосистемне.

*Техніко-технологічне позиціонування* ґрунтується на експертності, інноваційності та якості технічних рішень. Такі компанії фокусуються на проектуванні складних систем, впровадженні передових технологій і розробці власних інженерних стандартів. Основними факторами конкурентоспроможності є висококваліфікований персонал, глибокі галузеві знання, науково-дослідницька база та застосування сучасних методів моделювання. Прикладом є міжнародна компанія Siemens Engineering, що розробляє інтегровані системи автоматизації та енергоефективні рішення [22].

*Сервісне позиціонування* орієнтується на забезпечення клієнта повним життєвим циклом об'єкта від проектування до експлуатації та обслуговування. Основний акцент робиться на надійності, оперативності й тривалій партнерській взаємодії. У межах такого підходу інжинірингова компанія виступає не лише постачальником проекту, а стратегічним партнером, що гарантує безперервну роботу систем, проводить регулярне технічне обслуговування та пропонує підтримку 24/7. У цьому напрямі працюють компанії Ukrnafta Engineering, яка розвивають комплексне сервісне обслуговування обладнання та консультаційний супровід клієнтів [23].

*Цифрове позиціонування* відображає перехід інжинірингових компаній до використання даних як основного ресурсу створення цінності. Його основою є впровадження інтелектуальних сервісів, аналітики, систем IoT-моніторингу, штучного інтелекту та цифрових двійників (Digital Twins). Компанії з таким позиціонуванням надають клієнтам не лише технічні рішення, а й цифрову підтримку: онлайн-моніторинг обладнання, прогнозне технічне обслуговування, віддалене керування процесами. Наприклад, Arcelor Mittal Engineering застосовують цифрові моделі для управління ефективністю виробничих процесів та енергоспоживання [24]. Schneider Electric використовує концепцію digital twin для побудови моделей електрощитового обладнання [25]. Такі компанії формують нову логіку взаємодії з клієнтами, орієнтовану на дані та аналітику в реальному часі.

*Екосистемне позиціонування* базується на розвитку партнерських мереж і координації учасників у межах ланцюга створення цінності. Компанії з таким типом позиціонування виступають як інтегратори, що поєднують постачальників, підрядників, замовників і технологічних партнерів у єдину платформу спільного створення цінності. Це дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити витрати на координацію та пришвидшити реалізацію проектів. Екосистемне позиціонування активно впроваджується у міжнародних структурах, таких як Arup, де інжинірингові рішення інтегруються з цифровими платформами управління проектами (BIM, ACC, Autodesk Cloud) [26]. В Україні подібні підходи поступово розвиваються у великих промислових і будівельно-консалтингових компаніях, що прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги постачання.

Вибір стратегічної позиції інжинірингової компанії формуються навколо чотирьох взаємопов'язаних напрямів: технічного, сервісного, цифрового та еко-

стемного. Їхнє поєднання визначає сучасну модель конкурентоспроможності інжинірингового бізнесу, де ключову роль відіграють інновації, цифрові технології, партнерська взаємодія та створення довгострокової цінності для клієнтів. При цьому, саме стратегічне позиціонування стає ключовим драйвером трансформації бізнес-моделі інжинірингової компанії, забезпечуючи узгодженість між ринковими цілями, ресурсами та організаційною архітектурою. Залежно від стратегічних пріоритетів і рівня цифрової зрілості, інжинірингові підприємства можуть займати одну або кілька стратегічних позицій, які взаємодоповнюють одна одну.

Зміна стратегічного фокусу інжинірингових компаній від традиційної проєктно-виробничої логіки до сервісно-платформної моделі є ключовим чинником перегляду їхньої бізнес-моделі. Якщо класична модель орієнтувалася переважно на розробку та реалізацію технічних проєктів, то сучасна сервісно-платформна парадигма передбачає створення довгострокової цінності через післяпроєктну підтримку, цифрові сервіси, спільне використання даних і взаємодію з партнерами у мережевій екосистемі. Внаслідок цього відбувається трансформація ключових елементів бізнес-моделі — від переосмислення ціннісної пропозиції до зміни ресурсної бази, операційних процесів і структури доходів. При цьому, перехід до сервісно-платформного позиціонування вимагає формування нових компетенцій, насамперед у сфері цифрових технологій, управління даними, інтеграції систем і підтримки клієнтів протягом усього життєвого циклу об'єкта. Бізнес-модель у цьому контексті еволюціонує від транзакційної взаємодії до безперервного обміну цінністю, що проявляється у таких формах, як підписні сервіси, outcome-based contracts (контракти за результатом) та платформи спільної роботи (BIM, IoT, cloud-collaboration). Важливим елементом підтримки нового стратегічного позиціонування є динамічні здібності організації, які забезпечують її здатність ідентифікувати зміни зовнішнього середовища, адаптувати ресурси та трансформувати внутрішню структуру відповідно до нових викликів. У кінцевому рахунку, стратегічне позиціонування стає не лише інструментом маркетингової ідентифікації компанії, а й системним елементом її бізнес-моделі, що задає вектор розвитку, структуру партнерств і логіку створення цінності в умовах цифрової економіки.

**Висновки.** Стратегічне позиціонування інжинірингових компаній у цифровій економіці виступає системним механізмом трансформації бізнес-моделі: воно визначає архітектуру створення цінності, переформатовує ресурсну базу (дані, цифрові сервіси, людський капітал), змінює процесну логіку (проєктний та сервісний контур, взаємодія в хмарних середовищах) і відкриває нові формули монетизації (підписні сервіси, outcome-based contracts, дані як актив). У статті узгоджено підходи стратегічного менеджменту, бізнес-моделювання та сервісно-екосистемної логіки; виділено чотири типи позиціонування (техніко-технологічне, сервісне, цифрове, екосистемне) і показано їх вплив на елементи Business Model Canvas та карту стратегії, що забезпечує керований перехід

від ролі технічного підрядника до цифрового інтегратора/екосистемного координатора.

*Наукова новизна* дослідження полягає у: побудові інтегрованої рамки «стратегія — бізнес-модель — позиціонування» для інжинірингових компаній, яка операціоналізує зв'язок зовнішньої ринкової ідентичності з внутрішньою логікою створення цінності; розробленні типології позиціонування (техніко-технологічне, сервісне, цифрове, екосистемне) з чіткими операційними ознаками та критеріями переходу; мепінгу наслідків репозиціонування на компоненти Business Model Canvas (ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти й канали, ключові ресурси/діяльності/партнерства, структура витрат і доходів); концептуалізації сервітизації та даних як стратегічного активу в інжинірингу (включно з outcome-based контрактами та підписними моделями); пропозиції KPI-матриці для моніторингу трансформації (індекси цифрової зрілості BIM/IoT/AI, частка сервісних контрактів у виручці, показники задоволеності клієнтів і щільності екосистемних інтеграцій); ув'язці позиціонування з динамічними здібностями організації та практиками екосистемної оркестрації.

*Теоретичне значення* дослідження полягає у уточненні меж і змісту категорій «стратегія», «бізнес-модель», «позиціонування» для інжинірингових компаній; у розширенні підходів бізнес-моделювання за рахунок включення екосистемних взаємодій, сервісно-домінантної логіки та цифрових активів; у формалізації переходів між типами позиціонування через сценарне картування та узгодження з картами стратегії. Запропоновані положення поглиблюють парадигму створення/доставки/привласнення цінності, показуючи, як зовнішнє ринкове сприйняття узгоджується з внутрішніми механізмами організації та управління даними.

*Практична значущість* полягає у створенні прикладного інструментарію для менеджерів інжинірингових компаній: діагностичної карти детермінант позиціонування (технологічні, ринкові, інституційні, організаційні) з прив'язкою до ISO 9001, ISO 19650 та ESG/CSRD; дорожньої карти переходу до сервісно-платформної логіки з бенчмарком практик (BIM/ACC, digital twins, IoT/AI-аналітика); методичних орієнтирів побудови портфеля контрактів (підписні сервіси, outcome-based, SLA/OOLA) і монетизації даних; рекомендацій щодо управління знаннями, репутаційним капіталом та екосистемними партнерствами (роль інтегратора/оркестратора). Застосування цих інструментів підвищує ймовірність виграшу в тендерному середовищі B2B, знижує транзакційні витрати координації та нарощує довгострокову клієнтську цінність.

*Обмеження дослідження* пов'язані з домінуванням вторинних даних і кейс-орієнтованого аналізу; можливим впливом галузевої специфіки (будівництво, енергетика, промислова інфраструктура) на узагальнюваність висновків; необхідністю враховувати різні рівні цифрової зрілості та інституційні контексти (національні стандарти, регулювання даних, політика закупівель). Потребує окремої

валідації причинно-наслідковий зв'язок між типом позиціонування та фінансовими метриками (маржинальність, ROI сервісних контрактів, churn у B2B).

*Перспективи подальших наукових розвідок:* економетричне моделювання впливу репозиціонування на фінансові, інноваційні та ринкові результати; розроблення й апробація індексів цифрової зрілості інжинірингових компаній і їх зв'язку з типами позиціонування; дослідження взаємодії позиціонування та відповідності ESG/CSRD у формуванні конкурентних переваг; сценарії Industry 5.0 (людиноцентричні технології, автономні системи, колаборативна робототехніка) та їхній вплив на архітектуру бізнес-моделей; порівняльні міжкрайнові дослідження з урахуванням регуляторних і ринкових відмінностей; моделювання екосистемної оркестрації (роль платформ, стандартів даних, API/інтероперабельності) й організаційного дизайну інтегратора; лонгитюдні дослідження переходів між типами позиціонування та динамічних здібностей організації.

### **Література**

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 с.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall %202022/Barney %20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 416 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.usb.ac.ir/filestaff/9372\\_2019-2-10-11-30-51.pdf](https://www.usb.ac.ir/filestaff/9372_2019-2-10-11-30-51.pdf)
4. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>
5. Kaplan R., Norton D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cdn.imtmc.ir/manzoumeh.ir/multimedia/pdf/8fe8638c633231ec81e664e60d3987dc.pdf>
6. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010. Vol. 43, № 2–3. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
7. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: Wiley, 2010. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://morethanthecurve.com/wp-content/uploads/2012/05/business-model-generation-osterwalder-en-14650.pdf>
8. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gnindia.dronacharya.info/MBA/1stSem/Downloads/MarketingManagement/Books/Marketing-Management-text-book-1.pdf>
9. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 2008. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2008/12/Reinventing-Your-Business-Model.pdf>
10. ДСТУ ISO 19650-1:2020. Організація та оцифрування інформації про будівлі та споруди, у тому числі з використанням інформаційного моделювання будівель (BIM). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2021. 40 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://urdisc.com.ua/media/DSTU\\_ISO\\_19650-1\\_2020.pdf](https://urdisc.com.ua/media/DSTU_ISO_19650-1_2020.pdf)

11. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Co., 2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/266742603\\_The\\_Second\\_Machine\\_Age\\_Work\\_Progress\\_and\\_Prosperty\\_in\\_a\\_Time\\_of\\_Brilliant\\_Technologies](https://www.researchgate.net/publication/266742603_The_Second_Machine_Age_Work_Progress_and_Prosperty_in_a_Time_of_Brilliant_Technologies) (дата доступу 3.11.2025).
12. Autodesk Construction Cloud. *Official Documentation*. Autodesk, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://aps.autodesk.com/en/docs/acc/v1/overview/> (дата доступу 3.11.2025).
13. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley, 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/323120452\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Sixth\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/323120452_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational_Change_Sixth_Edition) (дата доступу 3.11.2025).
14. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата доступу 3.11.2025).
15. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2015. 32 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ДСТУ-ISO-9001-2015.pdf>
16. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://atumid.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel\\_prahalad\\_1994\\_competing-for-the-future\\_reprint\\_1.pdf](https://atumid.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf)
17. Kowalkowski C. *Dynamics of Value Propositions: Insights from Service-Dominant Logic*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A395500/FULLTEXT01.pdf>
18. Grönroos C. *Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?* [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/215915805\\_Service\\_Logic\\_Revisited\\_Who\\_Creates\\_Value\\_And\\_Who\\_Co-creates](https://www.researchgate.net/publication/215915805_Service_Logic_Revisited_Who_Creates_Value_And_Who_Co-creates) (дата доступу 3.11.2025).
19. Granstrand O. et al. *Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition*. *Technovation*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218303870> (дата доступу 3.11.2025).
20. Shen L., Shi Q., Parida V., Jovanovic M. *Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2401.04526> (дата доступу 3.11.2025).
21. Liu Z. et al. *Comparing Business, Innovation, and Platform Ecosystems*. PMC / NCBI. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11048555> (дата доступу 3.11.2025).
22. Siemens AG. *Energy Efficiency — Products & solutions for buildings, energy & sustainability*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.siemens.com/global/en/products/buildings/energy-sustainability/energy-efficiency.html> (дата доступу 3.11.2025).
23. ПАТ «Укрнафта». *Управління нафтопромислового сервісу (УНПС)*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrnafta.com/upravlinnya-naftopromislovogo-servisu> (дата доступу 3.11.2025).
24. ArcelorMittal Dofasco. *Leveraging the digital economy*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dofasco.arcelormittal.com/smarter-future/innovation/leveraging-the-digital-economy/> (дата доступу 3.11.2025).

25. Schneider Electric. How digital twins drive more environmentally conscious medium and low voltage equipment design. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.se.com/sustainability/2024/03/14/how-digital-twins-drive-more-environmentally-conscious-medium-and-low-voltage-equipment-design-2/> (дата доступу 3.11.2025).

26. Arup. Sustainable infrastructure design with BIM and GIS integration. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.autodesk.com/customer-stories/arup-story> (дата доступу 3.11.2025).

## References

1. Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

2. Barney, Jay. 1991. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.» *Journal of Management*. Accessed November 3, 2025. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).

3. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. Accessed November 3, 2025. [https://www.usb.ac.ir/filestaff/9372\\_2019-2-10-11-30-51.pdf](https://www.usb.ac.ir/filestaff/9372_2019-2-10-11-30-51.pdf).

4. Prahalad, C. K., and Gary Hamel. 1990. «The Core Competence of the Corporation.» Accessed November 3, 2025. <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>.

5. Kaplan, Robert, and David Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. Accessed November 3, 2025. <https://cdn.imtmc.ir/manzoumeh.ir/multimedia/pdf/8fe8638c633231ec81e664e60d3987dc.pdf>.

6. Teece, David J. 2010. «Business Models, Business Strategy and Innovation.» *Long Range Planning* 43 (2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

7. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: Wiley. Accessed November 3, 2025. <https://morethantheurve.com/wp-content/uploads/2012/05/business-model-generation-osterwalder-en-14650.pdf>.

8. Kotler, Philip, and Kevin Keller. 2016. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education. Accessed November 3, 2025. <https://gnindia.dronacharya.info/MBA/1stSem/Downloads/MarketingManagement/Books/Marketing-Management-text-book-1.pdf>.

9. Johnson, Mark, Clayton Christensen, and Henning Kagermann. 2008. «Reinventing Your Business Model.» *Harvard Business Review*. Accessed November 3, 2025. <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2008/12/Reinventing-Your-Business-Model.pdf>.

10. DSTU ISO 19650-1:2020. 2021. *Orhanizatsiia ta otsyfruvannia informatsii pro budivli ta sporudy, u tomu chysli z vykorystanniam informatsiinoho modeliuвання budivel (BIM) [Organization and Digitization of Information about Buildings and Structures, Including the Use of Building Information Modeling (BIM)]*. Kyiv: DP «UkrNDNTs». Accessed November 3, 2025. [https://urdisc.com.ua/media/DSTU\\_ISO\\_19650-1\\_2020.pdf](https://urdisc.com.ua/media/DSTU_ISO_19650-1_2020.pdf). [in Ukrainian].

11. Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Co. Accessed November 3, 2025. [https://www.researchgate.net/publication/266742603\\_](https://www.researchgate.net/publication/266742603_)

The\_Second\_Machine\_Age\_Work\_Progress\_and\_Prosperty\_in\_a\_Time\_of\_Brilliant\_Technologies.

12. Autodesk. 2023. «Autodesk Construction Cloud. Official Documentation.» Accessed November 3, 2025. <https://aps.autodesk.com/en/docs/acc/v1/overview/>.

13. Tidd, Joe, and John Bessant. 2018. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley. Accessed November 3, 2025. [https://www.researchgate.net/publication/323120452\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Sixth\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/323120452_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational_Change_Sixth_Edition).

14. European Commission. 2022. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Accessed November 3, 2025. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.

15. DSTU ISO 9001:2015. 2015. *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality Management Systems. Requirements]*. Kyiv: DP «UkrNDNTs». Accessed November 3, 2025. <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ДСТУ-ISO-9001-2015.pdf>. [in Ukrainian].

16. Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press. Accessed November 3, 2025. [https://atumid.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel\\_prahalad\\_1994\\_competing-for-the-future\\_reprint\\_1.pdf](https://atumid.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf).

17. Kowalkowski, Christian. n.d. *Dynamics of Value Propositions: Insights from Service-Dominant Logic*. Accessed November 3, 2025. [https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2\\_%3A395500/FULLTEXT01.pdf](https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2_%3A395500/FULLTEXT01.pdf).

18. Grönroos, Christian. n.d. «Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?» Accessed November 3, 2025. [https://www.researchgate.net/publication/215915805\\_Service\\_Logic\\_Revisited\\_Who\\_Creates\\_Value\\_And\\_Who\\_Co-creates](https://www.researchgate.net/publication/215915805_Service_Logic_Revisited_Who_Creates_Value_And_Who_Co-creates).

19. Granstrand, Ove, et al. 2018. «Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition.» *Technovation*. Accessed November 3, 2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218303870>.

20. Shen, Lei, Qiang Shi, Vinit Parida, and Milena Jovanovic. 2024. «Ecosystem Orchestration Practices for Industrial Firms: A Qualitative Meta-analysis.» *arXiv*. Accessed November 3, 2025. <https://arxiv.org/abs/2401.04526>.

21. Liu, Zhen, et al. n.d. «Comparing Business, Innovation, and Platform Ecosystems.» *PMC / NCBI*. Accessed November 3, 2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11048555>.

22. Siemens AG. n.d. «Energy Efficiency — Products & Solutions for Buildings, Energy & Sustainability.» Accessed November 3, 2025. <https://www.siemens.com/global/en/products/buildings/energy-sustainability/energy-efficiency.html>.

23. Publichne aktsionerne tovarystvo «Ukrnafta» [Public Joint Stock Company «Ukrnafta»]. n.d. «Upravlinnia naftopromyslovoho servisu (UNPS) [Oil Industry Service Management].» Accessed November 3, 2025. <https://www.ukrnafta.com/upravlinnyanaftopromislovogo-servisu>. [in Ukrainian].

24. ArcelorMittal Dofasco. n.d. «Leveraging the Digital Economy.» Accessed November 3, 2025. <https://dofasco.arcelormittal.com/smarter-future/innovation/leveraging-the-digital-economy/>.

25. Schneider Electric. 2024. «How Digital Twins Drive More Environmentally Conscious Medium and Low Voltage Equipment Design.» Accessed November 3, 2025. <https://blog.se.com/sustainability/2024/03/14/how-digital-twins-drive-more-environmentally-conscious-medium-and-low-voltage-equipment-design-2/>.

26. Arup. n.d. «Sustainable Infrastructure Design with BIM and GIS Integration.» Accessed November 3, 2025. <https://www.autodesk.com/customer-stories/arup-story>.

## STRATEGIC POSITIONING OF ENGINEERING COMPANIES AS A DRIVER OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

**Olena Shatilova**

PhD. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

**Veronika Verba**

Doctor of Science, Professor,  
Professor of Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>

**Ivan Osokin**

Master's degree EDP «Project Management  
and Consulting»  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman  
ORCID <https://orcid.org/0009-0004-0678-9599>

**Abstract.** The study examines how strategic positioning shapes the transformation of engineering companies' business models in a digitally enabled, project-intensive, B2B environment. Purpose of the study — to substantiate and systematize the conceptual foundations and mechanisms through which shifts in market positioning catalyze changes in value creation, delivery, and capture. The research integrates classic strategy and resource-based views with business-model theory and service-dominant logic. Methods include a systematic literature review; comparative and content analysis of standards (ISO 9001, ISO 19650) and policies (CSRD/ESG); case-based reasoning and benchmarking of digital practices (BIM, IoT, AI, cloud collaboration, digital twins); and mapping effects of repositioning onto the Business Model Canvas and strategy maps. The paper identifies four positioning types: technical-technological, service-oriented, data-driven (digital), and ecosystem-orchestrator and demonstrates their distinctive implications for customer segments and channels, value propositions, key resources/activities/partnerships, cost structures, and revenue logics (subscriptions, outcome-based contracts, data monetization). It proposes a diagnostic matrix of external and internal determinants (technological, market, institutional, organizational) and a KPI framework for monitoring transition pathways and digital maturity. The results offer managers a road map for moving from a traditional contractor role toward a digital integrator and ecosystem coordinator, improving tender competitiveness, reducing coordination costs, and increasing lifetime customer value. The study

operationalizes the link between external market identity (positioning) and internal business-model architecture for engineering firms, embedding dynamic capabilities and ecosystem orchestration practices. As a result, strategic positioning functions as a systemic governance mechanism for business-model evolution, enabling resilient growth under digital, regulatory, and sustainability pressures and providing a basis for further empirical testing and cross-industry generalization.

**Keywords:** strategic positioning; business model; engineering; digital transformation; competitive advantages.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025

УДК 338.45-022.51:614.2:615.1

JEL Classification: I11, I18, L65, L51, O38

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.050.062>

**Шевчук Наталія Валентинівна\***  
**Остапенко Єлизавета Вадимівна\*\***

## ПОВЕДІНКОВІ ПАТЕРНИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджено поведінкові патерни фармацевтичних компаній в Україні в умовах інституційної та ринкової невизначеності. Метою є виявлення логіки рішень фармацевтичних виробників та чинників, що її зумовлюють. Використано порівняльний аналіз, елементи поведінкової економіки та інституційний підхід. Встановлено, що поєднання регуляторних сигналів, ринкових стимулів і репутаційного тиску формує специфічні траєкторії поведінки компаній. Отримані результати дозволяють удосконалити підходи до фармацевтичної політики й підвищити передбачуваність взаємодії між державою та бізнесом.

**Ключові слова:** розвиток; економічна поведінка; фармацевтичні компанії; охорона здоров'я; інструменти державної політики, економічні стимули, інституційні та регуляторні механізми.

**Вступ.** Стратегічний розвиток системи охорони здоров'я неможливий без глибокого розуміння економічної поведінки фармацевтичних компаній, адже саме вони формують значну частину вартості та доступності медичних послуг. У міжнародних дослідженнях підкреслюється, що рішення фармвиробників щодо ціноутворення, інвестицій у дослідження, патентної політики та маркетингу

\* Шевчук Наталія Валентинівна — канд. екон. наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6467-7748>, shevchuk@kneu.edu.ua

\*\* Остапенко Єлизавета Вадимівна — здобувачка ОПП «Медицина», Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна), ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5545-2711>, shermanya007@gmail.com