

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№2 (285)**

Київ 2025

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 2 (285). – К., 2025. – 180 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ
Протокол №2 від 20.02.2025 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук
КОРНЕЄВ В.В., доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

АГНЄШКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства
АДАМ САМБОРСЬКИЙ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІСНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д-р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»
внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:
ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni
Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2025. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2025

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№2 (285)**

Kyiv 2025

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 2 (285). K., 2025. – 180 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 2 dated February 20, 2025

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

EDITORIAL BOARD

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor
I. GUZHVA, Doctor of Economics
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU
S. KULPINSKY, Doctor of Economics
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2025. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2025

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК: 338.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15315082>

ХОДЖАЯН А. О.
ЧИГИРИНСЬКИЙ А. М.

Впровадження та використання цифрових екосистем у державному секторі

Актуальність дослідження зумовлена швидким розвитком цифрових технологій та необхідністю адаптації державних структур до нових умов функціонування. Впровадження та використання цифрових екосистем у державному секторі є одним з ключових напрямів цифрової трансформації публічного управління. Цифрові екосистеми є складними адаптивними системами, які поєднують державні цифрові платформи, алгоритмічні моделі управління, інформаційні ресурси та механізми безпеки для забезпечення ефективного функціонування адміністративних процесів. Їхнє використання дозволяє підвищити прозорість державного управління, автоматизувати надання адміністративних послуг та забезпечити ефективну взаємодію держави, громадян і бізнесу. Попри значні успіхи цифрової трансформації економіки України існують ризики, що потребують вирішення: кібербезпека та захист персональних даних, нормативно-правове регулювання цифрових процесів, фінансування цифрових ініціатив, подолання цифрового розриву між регіонами та підвищення цифрової грамотності населення.

Метою дослідження є аналіз впровадження цифрових екосистем у державному секторі, визначення їхнього впливу на ефективність державного управління та окреслення перспектив розвитку цих систем в Україні. У процесі дослідження проаналізовано теоретичні основи цифрових екосистем, їхні ключові компоненти, сучасний стан впровадження в Україні, а також основні виклики, що виникають у процесі цифрової трансформації державного управління.

Методи дослідження. В роботі застосовано системний підхід для визначення сутності й обґрунтування напрямів розвитку цифрових екосистем. На основі методу наукової абстракції, аналітично-емпіричного методу наукового пізнання та інституційного підходу сформульовано цілі впровадження цифрових екосистем у державний сектор, окреслено перспективи вдосконалення цифрових екосистем та стратегічні напрями їх розвитку відповідно до світових тенденцій.

Результати дослідження. У статті обґрунтовано необхідність комплексного підходу до розвитку цифрових екосистем, що включає вдосконалення нормативно-правової бази, посилення механізмів кібербезпеки, розширення цифрових сервісів та інтеграцію передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Big Data. Сформульовано системні виклики впровадження цифрових екосистем у державне управління, які впливають на темпи та якість цифрової транс-

сформування національної економіки. Запропоновано низку стратегічних напрямів розвитку цифрових екосистем у державному секторі, серед яких розбудова «розумного урядування», гармонізація з європейськими стандартами цифрової трансформації, підвищення рівня цифрової грамотності населення та усунення технологічних бар'єрів у регіонах.

Висновки. Успішне впровадження цифрових екосистем може суттєво покращити якість державних послуг, мінімізувати корупційні ризики, підвищити ефективність використання державних ресурсів та сприяти економічному розвитку країни. Подальші дослідження у цій сфері повинні бути зосереджені на оцінці ефективності цифрових рішень, удосконаленні механізмів державного регулювання цифрових процесів та впровадженні інноваційних технологій у сферу публічного адміністрування.

Ключові слова: цифрові екосистеми, цифровізація економіки, цифрова трансформація, державне управління, штучний інтелект, електронне врядування, економічний розвиток, інновації, IT сектор, цифрові технології.

KHODZHAIAN A. O.
CHYHYRYSKYI A. M.

Implementation and use of digital ecosystems in the public sector

The relevance of the study is due to the rapid development of digital technologies and the need to adapt government structures to new conditions of functioning. The introduction and use of digital ecosystems in the public sector is one of the key areas of digital transformation of public administration. Digital ecosystems are complex adaptive systems that combine government digital platforms, algorithmic management models, information resources, and security mechanisms to ensure the efficient functioning of administrative processes. Their use helps to increase the transparency of public administration, automate the provision of administrative services and ensure effective interaction between the state, citizens and businesses. Despite the significant successes of the digital transformation of Ukraine's economy, there are risks that need to be addressed: cybersecurity and personal data protection, regulatory and legal regulation of digital processes, financing of digital initiatives, bridging the digital divide between regions, and increasing digital literacy.

The purpose of the study is to analyse the implementation of digital ecosystems in the public sector, determine their impact on the efficiency of public administration and outline the prospects for the development of these systems in Ukraine. The study analyses the theoretical foundations of digital ecosystems, their key components, the current state of implementation in Ukraine, and the main challenges that arise in the process of digital transformation of public administration.

Research methods. The paper applies a systematic approach to define the essence and justify the directions of development of digital ecosystems. On the basis of the method of scientific abstraction, the analytical and empirical method of scientific knowledge and the institutional approach, the article formulates the goals of introducing digital ecosystems into the public sector, outlines the prospects for improving digital ecosystems and strategic directions of their development in accordance with global trends.

Research results. The article substantiates the need for an integrated approach to the development of digital ecosystems, including improving the regulatory framework, strengthening cybersecurity mechanisms, expanding digital services and integrating advanced technologies such as artificial intelligence, blockchain and Big Data. The systemic challenges of introducing digital ecosystems into public administration, which affect the pace and quality of digital transformation of the national economy, are formulated. The author proposes a number of strategic directions for the development of digital ecosystems in the public sector, including the development of 'smart government', harmonisation with European standards of digital transformation, increasing the level of digital literacy of the population and eliminating technological barriers in the regions.

Conclusions. The successful implementation of digital ecosystems can significantly improve the quality of public services, minimise corruption risks, increase the efficiency of public resources and

contribute to the country's economic development. Further research in this area should focus on assessing the effectiveness of digital solutions, improving the mechanisms of state regulation of digital processes, and introducing innovative technologies in the field of public administration.

Keywords: digital ecosystems, digitalisation of the economy, digital transformation, public administration, artificial intelligence, e-governance, economic development, innovation, IT sector, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток державного управління нерозривно пов'язаний із цифровими трансформаціями, які змінюють не лише внутрішні процеси функціонування державних інституцій, а й моделі їхньої взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами соціально-економічної діяльності. Цифрові екосистеми в державному управлінні – це комплекс інтегрованих цифрових рішень, платформ, баз даних та алгоритмічних моделей, які забезпечують взаємодію між різними суб'єктами в єдиному цифровому середовищі. Вони створюють умови для оперативного обміну даними, автоматизації адміністративних процесів та покращення надання публічних послуг. Такі екосистеми є фундаментальним елементом електронного урядування та відіграють важливу роль у розвитку «розумної» держави. В умовах глобалізації, зростання обсягів даних та поширення інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), блокчейн, хмарні обчислення, імерсивні технології (AR/VR), з'являється необхідність комплексного впровадження цифрових екосистем у державному секторі [1, с. 297]. Цифрові екосистеми державного сектору передбачають взаємозв'язок технологічних платформ, інформаційних ресурсів та управлінських процесів, що спрямовані на підвищення ефективності державних послуг, автоматизацію бюрократичних процедур та забез-

печення прозорості діяльності державних органів [2, с. 85]. Вони виступають ключовими драйверами електронного урядування та цифрової трансформації управлінських рішень. Одним із яскравих прикладів є цифрова платформа «Дія», що стала основою для інтеграції державних послуг в онлайн-середовище та формування нового рівня взаємодії між державою та громадянами [3, с. 18]. Впровадження цифрових екосистем у державний сектор спрямоване на досягнення кількох стратегічних цілей (див. таблицю).

Проте процес імплементації цифрових екосистем у державному секторі стикається з низкою викликів, серед яких можна виокремити кілька основних:

Кібербезпека та захист персональних даних. Державні інформаційні системи містять велику кількість конфіденційної інформації, що робить їх мішенню для кіберзагроз. Впровадження цифрових екосистем потребує розробки ефективних механізмів захисту, шифрування даних та запобігання кібератакам.

Гармонізація нормативно-правової бази. Цифрова трансформація потребує адаптації законодавства для забезпечення юридичної легітимності цифрових процесів та їхньої відповідності міжнародним стандартам.

Подолання цифрового розриву. Рівень доступу до цифрових технологій залишається нерівномірним серед різних соціальних груп та регіонів.

Ключові стратегічні цілі інтеграції цифрових екосистем у державний сектор

Цілі впровадження цифрових екосистем у державний сектор	Опис
Спрощення адміністративних процедур та підвищення їхньої прозорості	Державні послуги, що надаються через цифрові платформи, зменшують рівень бюрократії, пришвидшують обробку запитів і мінімізують корупційні ризики.
Інтеграція державних інформаційних систем.	Об'єднання різних цифрових реєстрів у єдину екосистему дозволяє створити централізовані механізми збору, обробки та аналізу інформації, що значно покращує ефективність державного управління.
Оптимізація використання державних ресурсів.	Автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати на обслуговування державних установ, підвищити ефективність бюджетного планування та оптимізувати кадровий потенціал.
Розвиток персоналізованих державних послуг.	Використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data дає змогу прогнозувати потреби громадян і надавати їм індивідуальні державні сервіси.

Джерело: розроблено авторами

Важливим завданням є розширення цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення.

Стабільне фінансування та розбудова ІТ-інфраструктури. Цифровізація державного сектору вимагає значних фінансових вкладень, зокрема для розвитку безпечних хмарних середовищ, створення дата-центрів та модернізації інформаційних систем.

З огляду на зазначене, дослідження процесів впровадження цифрових екосистем у державному секторі є надзвичайно важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Оптимізація державного управління через цифрові екосистеми може суттєво підвищити якість державних послуг, сприяти економічному розвитку та зміцнити довіру суспільства до державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Цифрові екосистеми є однією з найперспективніших моделей розвитку державного управління у XXI столітті, і ця тема активно досліджується як на міжнародному рівні, так і в Україні. У світовій науковій літературі концепція цифрових екосистем розглядається в контексті державного управління, цифрової трансформації економіки та стратегічного розвитку публічних послуг. Проблематика формування та розвитку цифрових екосистем привертає увагу зарубіжних науковців, а саме: Р. Аднера, Д. Тіса, М. Янсіті, Д. Лі, Ф. Б'єнні, Майкла Дж. Якобідеса, М. Чекканьолі, К. Формана, П. Хуана та інших, які здебільшого розглядають цифрові екосистеми через призму бізнес-стратегій та управлінських моделей. Українські науковці Корнєєв В.В., Ходжаян А.О., аналізуючи цифрові трансформації фінансового ринку через призму макроекономічних процесів, акцентують увагу на зростанні ролі цифрової інфраструктури для розвитку фінансових технологій [5]. В полі зору В. Коляденко, Н. Гражевської [3], О. Булкот, І. Струтинської, Г. Філюк, В. Фіщук, Ю. Уманців [6] напрями адаптації цифрових технологій в Україні, питання цифрового регулювання та особливості взаємодії держави й бізнесу у цифровій сфері, зокрема адаптованих цифрових рішень у підтримці економічної життєздатності України в умовах військового стану та COVID-19. Дослідження, проведені у цій сфері, демонструють, що цифрові екосистеми є ключовим інструментом модернізації державного управління. Водночас залишається низка

проблем, пов'язаних із безпекою даних, нормативно-правовим забезпеченням та адаптацією технологічних рішень. Саме тому подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці моделей управління цифровими екосистемами, підвищенні їхньої стійкості та інтеграції з міжнародними стандартами цифрового врядування.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз впровадження та використання цифрових екосистем у державному секторі, визначення їхнього впливу на ефективність управління та взаємодію держави з громадянами. Дослідження охоплює розкриття сутності цифрових екосистем, аналіз поточного стану їх розвитку в Україні, а також визначення основних викликів, зокрема в питаннях кібербезпеки, правового регулювання та фінансування. Також у статті розглядаються перспективи вдосконалення цифрових екосистем та стратегічні напрями їх розвитку відповідно до світових тенденцій. Результати дослідження сприятимуть оптимізації цифрової трансформації державного сектору, підвищенню ефективності державних послуг та зміцненню прозорості адміністративних процесів.

Виклад основного матеріалу. Цифрові екосистеми є важливим формотворчим компонентом сучасної економіки, надаючи як державним, так і приватним організаційним структурам можливості інтеграції технологічних рішень для підвищення їх ефективності, адаптивності та продуктивності. Завдяки цифровим платформам, організації можуть забезпечувати безперервний обмін інформацією, використовувати дані для прийняття рішень і створювати нові продукти та послуги, що задовольняють потреби громадян і споживачів [7, с. 85]. Цифрові екосистеми мають на меті сприяти зменшенню адміністративних та транзакційних витрат, полегшити доступ до ресурсів і простимулювати економічне зростання, формуючи при цьому відповідний рівень прозорості і безпеки [8]. Для публічного сектору цифрові екосистеми в межах розгалужених організаційних форм є критично важливими через необхідність спрощення бюрократичних процесів і підвищення доступності державних послуг. Однією з ключових особливостей функціонування цифрових екосистем у державних установах є можливість для громадян отримувати доступ до послуг онлайн, скорочуючи час, витрачений на фізичну взаємодію з державними установами. Крім того, цифрові

екосистеми мають можливість забезпечити кращу обробку даних та можливість швидко реагувати на зміни у запитах громадян, що в перспективі буде сприяти підвищенню довіри до державних установ у населення [9]. У кризових ситуаціях, таких як пандемія або військовий конфлікт, цифрові екосистеми дозволяють державі швидко адаптуватися, забезпечуючи підтримку для громадян і доступ до важливих ресурсів. На рисунку зображені ключові цілі використання комплексних цифрових екосистем та їх технологічних компонентів у публічному секторі.

Цифрові екосистеми в державному секторі є складними адаптивними системами, що поєднують цифрові технології, інформаційні ресурси, управлінські моделі та інституційні механізми. Вони формують інтегроване середовище, яке сприяє підвищенню ефективності державного управління, автоматизації адміністративних процесів та вдосконаленню публічних послуг.

До основних компонентів цифрових екосистем у державному секторі належать:

- Цифрові платформи та сервіси (портали електронного урядування, онлайн-реєстри, державні інформаційні системи).
- Механізми збору, обробки та аналізу даних (Big Data, штучний інтелект, машинне навчання).
- Системи кібербезпеки та захисту даних (блокейни, хмарні технології, шифрування).
- Автоматизовані адміністративні процеси (інтерактивні чат-боти, алгоритмічне прийняття рішень, цифрова ідентифікація громадян).

Інтеграція цих компонентів дозволяє створювати самоорганізовані та масштабовані системи, які забезпечують ефективний розподіл ресурсів, зниження бюрократичного навантаження та підвищення прозорості державного управління.

Водночас, впровадження цифрових екосистем у державне управління стикається з низкою системних викликів, які впливають на темпи та якість цифрової трансформації:

Технологічна недосконалість та цифрова дисфункція. Технічні особливості функціонування, використання та імплементації технологій можуть мати постійні проблеми, такі як несправність, серверне обслуговування, збої в локальній мережі або інтернету тощо, можуть призвести до тимчасової зупинки та недоступності державних послуг, що в режимі реального часу може негативно впливати як на громадян, так і на підпри-

ємства. Для критичної інфраструктури навіть невелика технологічна несправність може призвести до серйозних наслідків.

Порушення конфіденційної інформації та зловживання персональними даними. Державні організації в межах своїх цифрових екосистем агрегують велику кількість персональних даних про юридичних та фізичних осіб. Частина цих даних є публічною, а частина – конфіденційною. Відповідно, наслідком порушення конфіденційності може бути витік інформації, що в подальшому призведе до корупції, шахрайства, ризику національної безпеки та навіть до політичних маніпуляцій.

Недостатній рівень кібербезпеки. Загалом, кібербезпека в межах роботи з технологіями та електронними формами збору, обробки та передачі інформації є ключовою компонентою захисту даних. Тому, не надійний рівень кібербезпеки створює для державних організацій високий рівень загрози. Відсутність багатфакторної аутентифікації входу до серверів, недостатній моніторинг потенційних кіберзагроз та DDOSS-атак і в цілому слабе інтелектуальне та технічне забезпечення безпеки для, наприклад, поліції можуть дозволити зловмисникам отримати доступ до баз даних, які містять інформацію про правопорушників.

Фінансування цифрових ініціатив. Висока вартість впровадження цифрових рішень та необхідність стійкого фінансування для підтримки інфраструктури залишається однією з головних проблем.

Низький рівень цифрової грамотності громадян. Хоча цифрові послуги спрощують взаємодію громадян з державними установами, не всі користувачі володіють достатніми навичками для ефективного використання електронних сервісів.

Стійкість законодавчого середовища. Регулювання цифрових екосистем потребує адаптації правових норм до сучасних реалій. Важливо забезпечити єдність регуляторної політики та її відповідність міжнародним стандартам.

Серед загроз функціонування цифрових екосистем для державного сектору варто виділити ризики шкідливого програмного забезпечення, постійних витрат на підтримку та оновлення цифрових екосистем, впровадження штучного інтелекту, недостатній рівень захисту від можливих внутрішніх загроз, низький рівень цифрової грамотності персоналу та чиновників, дисфункції у нормативно-правовому регулюванні. Також, слід враховувати, що переважна більшість цифрових екосистем по-



Рисунок 1. П'ять ключових цілей використання цифрових екосистем у державному секторі

Джерело: складено авторами

будовані і функціонують за рахунок обміну, зберігання та видачі даних за допомогою стабільного інтернет-зв'язку і, відповідно, електронного живлення. Будь-які перебої в роботі інтернету та електроенергії можуть призводити до порушення роботи цифрових екосистем на державному рівні.

В Україні, попри військовий стан, активний розвиток цифрових платформ та екосистем є важливим чинником стійкості державного управління та економічного відновлення. Важливу роль у функціонуванні та розвитку цифрових екосистем відіграло формування у 2019 році Міністерства Цифрової трансформації. Дана урядова інституція України активно інтегрує програми, спрямовані на цифровізацію економіки, соціальних та державних послуг, розробляє інструменти підвищення рівня цифрової грамотності серед населення. Це є важливою компонентою розвитку цифрових екосистем в Україні та забезпечує можливість впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні. Нижче пропонується аналіз ключових програм Міністерства цифрової трансформації України (рис.2).

Уряд України активно продовжує працювати над поліпшенням функціонування та стимулює подальший розвиток цифрових екосистем як на мікро-, так і на макрорівні. Підтвердження цього

є документ «Цифрова стратегія 2030», який визначає основні напрями цифровізації України на наступне десятиліття.

Згідно з запропонованою стратегією Україна планує створити стійку цифрову інфраструктуру, яка дозволить інтегрувати інноваційні технології у державне управління та бізнес. Головними напрямками стратегії є стимулювання наукових досліджень, посилення зв'язків між державою, бізнесом і науковою сферою, а також розвиток новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), доповнена та віртуальна реальність, біотехнології (biotech), зелена енергетика (greentech) та медичні технології [11].

Варто відзначити важливу роль 3D-технологій у подальшому розвитку та функціонуванню цифрових екосистем. Так, вже зараз технології віртуальної реальності є компонентом медичних екосистемних рішень по реабілітації військових та цивільних, що втратили кінцівки і мають проблеми з опорно-руховими функціями. Також, віртуальна реальність використовується в розвитку оборонних технологій як цифрова компонента у навчанні та створенні віртуальних симуляцій дій реального бою. Окремо варто відзначити, що доповнена реальність станом на зараз є цифровою компонентою освітньої та історико-культурної екосис-



Рисунк 2. Цифрові програми Міністерства цифрової трансформації України

Джерело: розроблено на основі [10]

теми на рівні держави, а на рівні бізнесу інструментом збільшення розповсюдження інформації про товари та послуги українських виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це підкреслює важливість впливу 3D-економіки та похідних від неї технологій на поточний і майбутній стан функціонування та розвитку цифрових екосистем в межах національної української економіки. Україна створює потужну інфраструктуру, що стимулює розвиток цифрових послуг та підтримує бізнес на шляху до ефективної імплементації цифрових моделей та екосистемних рішень. Ініціативи Міністерства цифрової трансформації, такі як «Дія», сприяють значному спрощенню взаємодії між державою та громадянами. Завдяки оцифруванню понад 140 державних послуг, громадяни можуть отримувати необхідні послуги онлайн, що знижує рівень бюрократії та підвищує прозорість процесів. Це важливий крок для залучення населення до цифрових екосистем та підвищення рівня довіри до державних структур. Водночас, Дія.Сіті стала каталізатором для зростання українського ІТ-сектора, надаючи спеціальні податкові умови та правову підтримку для технологічних компаній. Це сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та підтримці стартапів, що підвищує конкурентоспроможність України на гло-

бальному ринку. Державна стратегія до 2030 року акцентує увагу на ключових технологіях, таких як медичні технології (MedTech), біотехнології, освітні технології (EdTech), оборонні технології, а також VR та AR. Використання цих технологій сприяє підвищенню ефективності в медичній галузі, освіті та обороні. Це дозволяє не лише оптимізувати роботу цих секторів, але й підготувати висококваліфіковані кадри, необхідні для подальшого розвитку цифрової економіки. Загалом, Україна демонструє поетапний шлях розвитку цифрових екосистем, сфокусувавшись на забезпеченні доступності цифрових послуг, стимулюванні інновацій в межах локальних ринків та потенційному залученню інвестицій в майбутньому.

З огляду на світові тенденції цифровізації державного управління, можна визначити кілька стратегічних напрямів подальшого розвитку цифрових екосистем в Україні на державному рівні:

Розвиток інфраструктури «розумного урядування». Інтеграція штучного інтелекту, хмарних технологій та Big Data у процеси управління державними ресурсами.

Розширення електронного документообігу. Удосконалення електронного документообігу, що сприятиме мінімізації бюрократії та прискоренню адміністративних процедур.

Гармонізація з європейськими стандартами. Удосконалення нормативно-правової бази та імплементація кращих міжнародних практик у сфері цифрового врядування.

Посилення механізмів кібербезпеки. Розробка національної стратегії захисту цифрових державних платформ, що включатиме використання розподілених реєстрів, мультифакторної автентифікації та захищених протоколів обміну даними.

Підвищення цифрової грамотності населення. Реалізація освітніх програм для державних службовців та громадян, що сприятиме ефективному використанню цифрових послуг.

Висновки

Результати дослідження підтверджують, що цифрові екосистеми є ключовим фактором модернізації державного управління, підвищення прозорості адміністративних процесів та забезпечення ефективної взаємодії держави, бізнесу і громадян. Аналіз поточного стану цифровізації державного сектору України засвідчив значний прогрес у створенні та впровадженні цифрових платформ, зокрема таких, як «Дія», що дозволяє громадянам отримувати державні послуги в інтегрованому онлайн-середовищі.

Попри позитивні тенденції, існують значні виклики, які потребують подальшого вирішення, зокрема питання кібербезпеки, нормативно-правової підтримки, фінансування цифрових ініціатив та усунення цифрового розриву між регіонами. Для успішного розвитку цифрових екосистем необхідна комплексна стратегія, що охоплює інноваційні технології, гармонізацію з міжнародними стандартами та активну взаємодію державного сектору з бізнесом і громадянським суспільством. Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають:

Розробку моделей ефективного управління цифровими екосистемами в державному секторі, з урахуванням найкращих міжнародних практик.

Дослідження впливу штучного інтелекту та Big Data на автоматизацію управлінських процесів у державних структурах.

Аналіз механізмів регулювання цифрових екосистем та розробка рекомендацій щодо створення правової бази для їхньої безпечної імплементації.

Вивчення впливу цифрової трансформації на економічний розвиток та соціальну згуртованість населення.

Оцінку ефективності програм цифрової грамотності для громадян та державних службовців як ключового чинника успішного використання цифрових екосистем.

Таким чином, подальші дослідження повинні зосередитися на оптимізації процесу цифрової трансформації державного управління, розвитку стійких технологічних рішень та адаптації цифрових екосистем до реальних викликів сучасного суспільства. Це дозволить не лише покращити державні сервіси, а й створити умови для стабільного економічного зростання та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Гнездовський О., Домашенко С., Морозов Д. «Вплив цифрового фінансового простору на економічний розвиток: аналіз потенціалу та перспективи для України». *«Економіка та суспільство»*, 2024. № 65, с. 297–299. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117>.
2. Штець Т. «Світовий досвід впровадження механізмів державного регулювання розвитку сектору цифрової економіки». *Вчені записки Університету «КРОК»*, вип. 1(53), 2019, с. 84–89. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-84-89>.
3. Гражевська, Н., Чигиринський, А. «Розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки України». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, вип. 2(219), 2022, с. 17–24. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/219-2/3>.
4. Корнеев. В.В., Ходжаян А.О. Макроекономічні тенденції діджиталізації фінансового ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 42–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7323262>
5. Osiyevskyy, O., Umantsiv, Y., & Biliavska, Y. (2023). Digital ecosystem: A mechanism of economic organization of enterprises of the future. *Rutgers Business Review*, 8(2), 175–194. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/31610>
6. Артёмова Т. І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості і загрози розвитку. *Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей*. 2019. Київ. ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. С. 84–91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/19274>
7. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удо-*

сконалення та розвиток. 2019. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>

8. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як спеціфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>

9. Міністерство цифрової трансформації України. «Проект 'Дія': Цифровізація державних послуг.» 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

10. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України, 2023, URL: <https://kmu.gov.ua>.

References:

1. Hnyezdovs'kyi O., Domashenko C., Morozov D. «THE IMPACT OF DIGITAL FINANCIAL SPACE ON ECONOMIC DEVELOPMENT: ANALYSIS OF POTENTIAL AND PROSPECTS FOR UKRAINE.» *«Ekononika ta suspil'stvo, 2024. № 65, p. 297–299. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117.*

2. Shtets, T. «World Experience in Implementing Mechanisms of State Regulation for the Development of the Digital Economy Sector.» *Scientific Notes of the University «KROK», no.1(53), 2019, p.84–89. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-84-89*

3. Grazhevskia, N., and A. Chyhyrnskyi. «Development of Entrepreneurial Digital Ecosystems as a Factor in the Post-War Recovery of Ukraine's Economy.» *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, no. 2(219), 2022, pp. 17–24. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/219-2/3.*

4. Korneiev, V. V., and A. O. Khodzhayan. «Macroeconomic Trends of Digitalization in the Financial Market.» *Formation of Market Relations in Ukraine, no. 7–8, 2022, pp. 42–48. https://doi.org/10.5281/zenodo.7323262*

5. Osiyevskyy, O., Umantsiv, Y., & Biliavska, Y. (2023). Digital ecosystem: A mechanism of economic organization of enterprises of the future. *Rutgers Business Review, 8(2), 175–194. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/31610*

6. Artyomova, T. I. «Digital Platforms in the Economy: New Opportunities and Development Threats.» *Philosophy of Financial Civilization: The Human in the World of Money, State Higher Educational Institution «University*

of Banking», Kyiv, 2019, pp. 84–91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/19274>

7. Byrkovych T. I., Byrkovych V. I., Kabanets' O. S. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnya u sferi tsyfrovyykh transformatsiy. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. 2019. № 9. https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2*

8. Blahodyr L. *Tsyfrovi biznes-ekosystemy yak spetsyfychna forma koordynatsiyi hospodars'koyi diyal'nosti v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky. Ekonomika ta suspil'stvo. 2022. Vyp. 46. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55*

9. *Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku sfery innovatsiynoyi diyal'nosti na period do 2030 roku.» Kabinet Ministriv Ukrayiny, 2023, URL: https://kmu.gov.ua.*

10. «Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny.» «Proyekt 'Diya': Tsyfrovizatsiya derzhavnykh posluh.» 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

Дані про авторів

Ходжаєн Аліна Олександрівна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, макро– і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

e-mail: alinaalex@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3015-1016>

Чигиринський Артем Михайлович,

аспірант кафедри економічної теорії, макро– і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

e-mail: artyom.chigirinsky@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0681-266X>

Data about the authors

Alina Khodzhaian,

Dr. Sci. (Econ.), Prof.; Head of the Department of Economic Theory, Macro– and Microeconomics. Taras Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: alinaalex@knu.ua

Artem Chyhyrnskyi,

PhD student of the Department of Economic Theory, Macro– and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: artyom.chigirinsky@gmail.com

Особливості розвитку поглиблених та розширених зон вільної торгівлі

Предмет дослідження. У статті досліджено особливості стану складових поглиблених та розширених зон вільної торгівлі.

Метою дослідження є визначення основних складових поглиблених та розширених зон вільної торгівлі з цілю вивчення специфіки їх розвитку.

Методи дослідження. При написанні наукової статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: спостереження, опису, аналізу, узагальнення, систематизації, графічні.

Результати роботи. Визначено особливості розвитку поглиблених та розширених зон вільної торгівлі та висвітлено їх основні складові, досліджено специфіку функціонування передових зон вільної торгівлі Європейського субконтиненту та Азіатсько-Тихоокеанського регіону, вивчено результати діяльності України в рамках підписаних угод щодо поглиблених та всеохоплюючих зон вільної торгівлі.

Висновок. На сучасному етапі функціонування поглиблених та розширених зон вільної торгівлі пріоритетною особливістю стає зосередженість саме на регуляторному середовищі, а не на зниженні тарифів. Така специфіка здатна привести до зближення національних регуляторних середовищ. Для України, в воєнний та післявоєнний період, важливим залишається стабільна співпраця з країнами членами Європейського Союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі та інтеграція в процес освоєння динамічного азіатського ринку.

Ключові слова: зони вільної торгівлі, поглиблені та розширені зони вільної торгівлі, конкурентна політика, національні регуляторні політики.

MARYNINA S. V.

The features of development of the deep and comprehensive free trade areas

The subject of the study. The article examines the peculiarities of the state of the deep and comprehensive free trade areas.

The purpose of the study is to determine the main components of the deep and comprehensive free trade areas in order to study the specifics of their development.

Research methods. In the article were used general scientific and special research methods, such as observation, description, analysis, generalization, systematization, graphic.

Work results. The features of development of the deep and comprehensive free trade areas were determined and their main components were presented, the specifics of the functioning of the advanced free trade areas in Europe and of the Asia and Pacific region were researched, the results of Ukraine's activities within the framework of the signed agreements on deep and comprehensive free trade areas were studied.

Conclusions. At the current stage of the functioning of the deep and comprehensive free trade areas, the priority feature is the focus on the regulatory environment, and not on tariffs reduction. Such specificity can lead to the rapprochement of national regulatory environments. Stable cooperation with member states of the European Union and with European Free Trade Association and integration into the process of developing the dynamic Asian market are important for Ukraine, in the war and post-war period.

Keywords: free-trade areas, the deep and comprehensive free trade areas, competitive policy, national regulatory policies.

Постановка проблеми. Економічний стан будь-якої країни світу багато в чому визначається обсягом та структурою її зовнішньоторговель-

них зв'язків. Промисловість, торгівля, технологія, рівень життя та інші сфери її економіки пов'язані з економікою інших держав складними пото-

ками товарів, послуг, капіталів, технологій та підприємництва.

Глобалізація світової економіки, інтенсифікація розвитку різних форм міжнародних економічних відносин, фундаментальні зрушення в характері сучасного міжнародного потенціалу праці обумовлюють подальший розвиток змісту та суті економічної інтеграції, і появу нових різновидів класичних форм інтеграції.

Одним із таких явищ світового господарства стає поглиблена та розширена зона вільної торгівлі, вплив якої на розвитку світового господарства ще остаточно не визначений.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесу розвитку і посилення класичних або традиційних, зон вільної торгівлі, які на сьогодні вже не відповідають новим вимогам міжнародного поділу праці було присвячено в свій час достатньо праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

Варто зазначити, що дослідженню нових явищ світового господарства яким стала поглиблена та розширена зона вільної торгівлі присвячено праці українських науковців Н. Бойцун, Р. Заблоцької, В. Новицького, А. Філіпенка, О. Шниркова та ін., а також зарубіжних дослідників Ван дер Лу Дж., Мело Араухо Б.А. та ін.

Разом з тим багато аспектів цього нового феномену розвитку світового господарства недо-

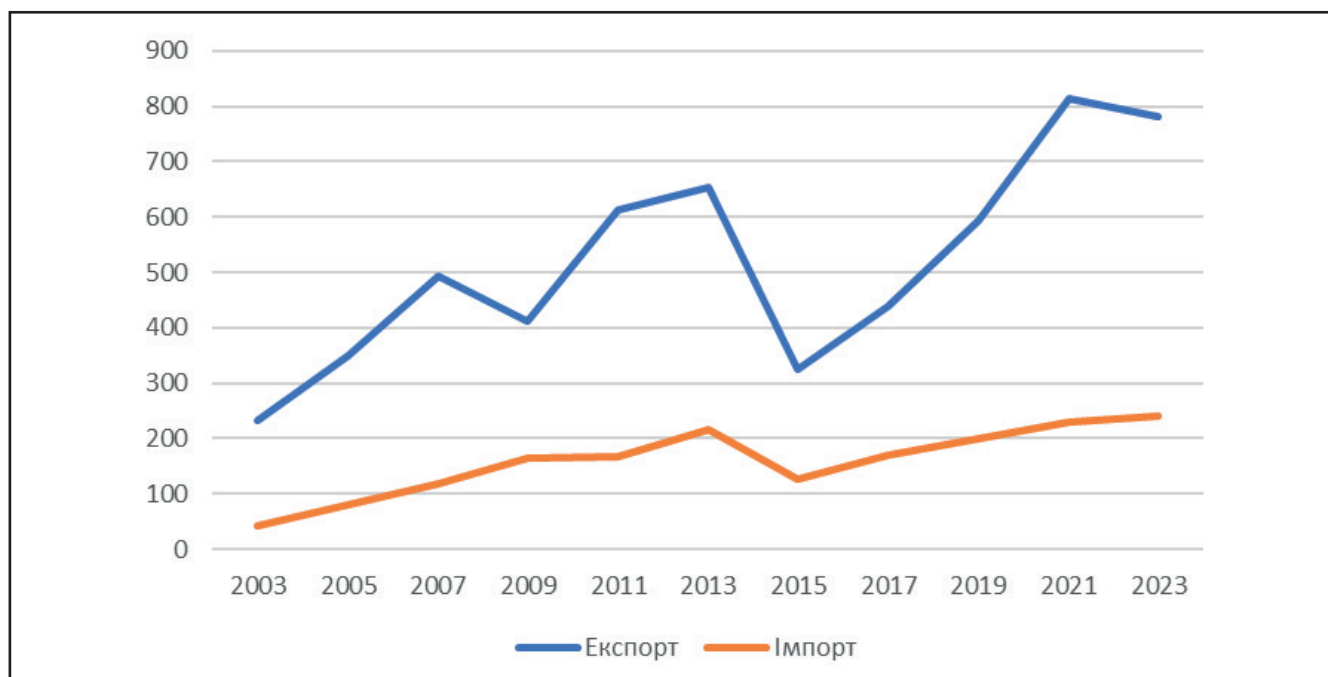
статньо розкрито і обґрунтовано. Усунення лише прикордонних бар'єрів на шляху руху товарів стає недостатнім інструментом регулювання міжнародної торгівлі та стимулювання її зростання. Виробників і споживачів вже більше цікавить координація та зближення національних регуляторних політик, зменшення бар'єрів на шляху міжнародного руху послуг, капіталу, робочої сили й інтелектуальної власності.

Метою статті є визначення особливостей розвитку поглиблених та розширених зон вільної торгівлі у світовому господарстві на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Жодна нація світу не живе в економічному вакуумі, тому має погодитися із взаємозалежністю, що в подальшому сприятиме збільшенню вигоди та зменшенню витрат, шляхом ведення раціональної політики [1].

Заснована в 1960 р. Європейська асоціація вільної торгівлі (ЄАВТ) являє собою другий ступінь економічної інтеграції – зону вільної торгівлі. В її межах усунені всі митні тарифи. Відносно третіх країн (за винятком країн Європейського Союзу) вона зберігає митну політику.

Україна підписала Угоду про вільну торгівлю з ЄАВТ, яка стала першою всеохоплюючою Угодою, що була підписана ЄАВТ з європейською країною. Сторони закріпили в Угоді домовленість про взаємне незастосування антидемпінгових заходів. Водночас Україна утримала право вда-



Рисунк 1. Еволюція зовнішньої торгівлі між ЄАВТ та Україною за 2003–2023 рр., млн євро

Джерело: Структуровано автором на основі: [4]

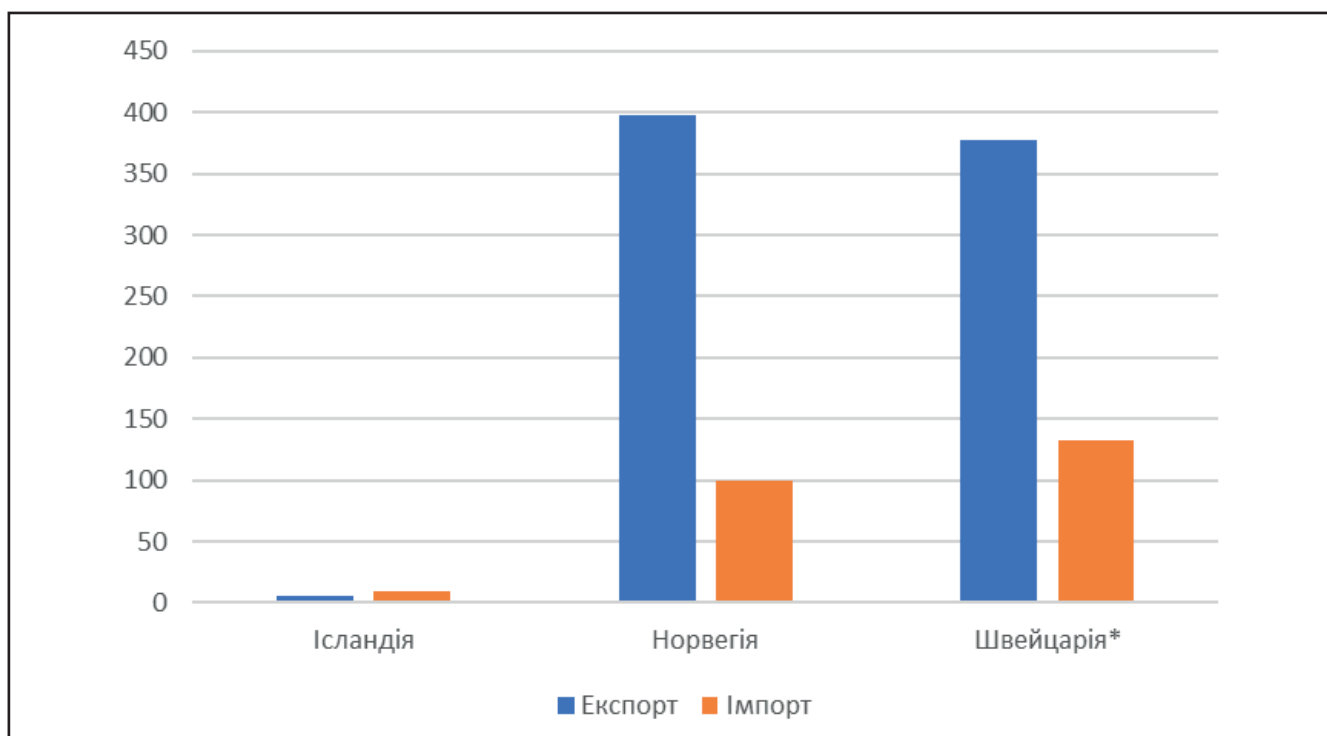


Рисунок 2. Зовнішня торгівля між країнами-членами ЄАВТ та Україною за 2023 р., млн євро

Джерело: Структуровано автором на основі: [4]

* показники зовнішньої торгівлі Ліхтенштейну з Україною включені до даних зовнішньої торгівлі Швейцарії з Україною, через Митний союз між Швейцарією та Ліхтенштейном.

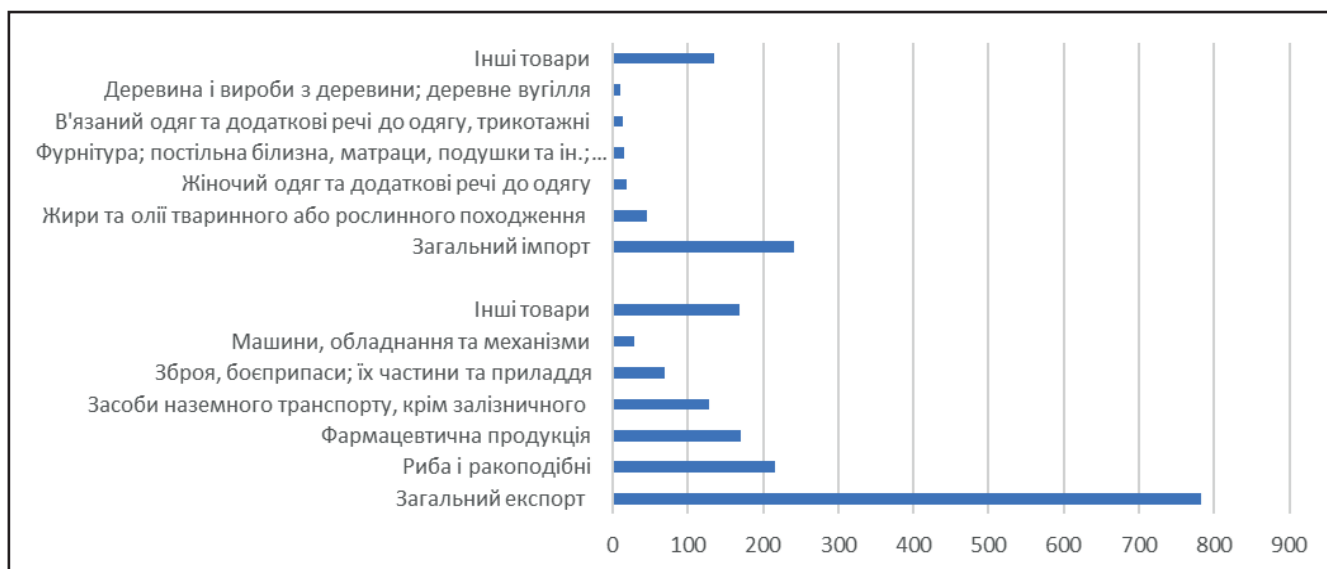


Рисунок 3. Товарна структура зовнішньої торгівлі між ЄАВТ та Україною за 2023 р., млн євро

Джерело: Структуровано автором на основі: [4]

ватися за потреби до експортних мит. Зниження мит із країнами ЄАВТ відбувалося протягом десятирічного перехідного періоду [2; 3].

Статистичні аспекти розвитку зовнішньої торгівлі між країнами-членами ЄАВТ та Україною висвітлені на рис. 1–3.

В рамках підписаної Угоди про асоціацію між Україною та ЄС важливим елементом є поло-

ження про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, що передбачає суттєву лібералізацію торгівлі (усунення тарифів чи квот) між сторонами, гармонізацію законодавства і нормативно-регуляторної бази [5].

Показники діяльності в рамках поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом представлені на рис. 4.

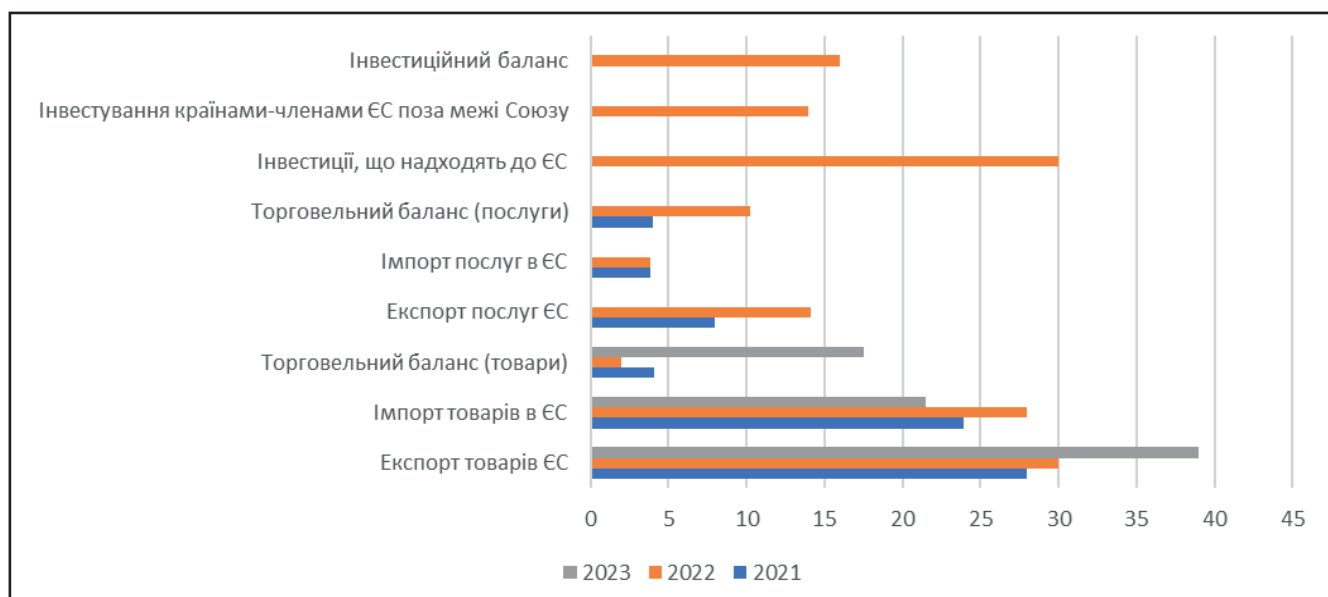


Рисунок 4. Показники результатів діяльності в межах зони вільної торгівлі між Україною та ЄС за 2021–2023 рр., млрд євро

Джерело: Структуровано автором на основі: [6]

Загалом, класичні зони вільної торгівлі свої дії концентрують на розв'язанні таких питань як скасування тарифів, усунення кількісних обмежень у взаємній торгівлі, а також розробці правил визначення країни походження товару [7]. При цьому усуваються прикордонні бар'єри міжнародного руху товарів.

Це означає, що класична, традиційна, обмежена зона вільної торгівлі на сьогодні не відповідає новим вимогам міжнародного поділу праці. Усунення прикордонних бар'єрів на шляху руху лише товарів стає недостатньо ефективним засобом регулювання міжнародної торгівлі та стримує її зростання [8]. Все це свідчить, що на сьогодні виробників і споживачів більше цікавить координація та зближення національних регуляторних політик, зменшення бар'єрів на шляху міжнародного руху послуг, капіталу, робочої сили й інтелектуальної власності.

Поглиблення змісту та розширення об'єкта регулювання міжнародного руху факторів виробництва на сучасному етапі і визначають специфіку поглиблених та розширених зон вільної торгівлі у світовому господарстві.

Важливою сферою регулювання в поглиблених та розширених зонах вільної торгівлі стають послуги, вони знаходяться на ряду з інвестиціями, інтелектуальною власністю, електронною комерцією, конкуренцією тощо. Часто країни підписують окрему угоду про зону вільної торгівлі послугами

у тому числі, як наслідок окремої угоди про зону вільної торгівлі.

В угодах про зони вільної торгівлі домовлено-сті з послуг мають багато спільного як між собою, так із правилами Генеральної угоди про торгівлю послугами (ГАТС), незважаючи на окремі новації у структурі послуг і механізми доступу на внутрішні ринки. При цьому сфера спільності стосується національного режиму, правил внутрішнього регулювання, секторального охоплення, винятків та визначень. Разом з тим, у таких сферах як захисні заходи, субсидії, державні закупівлі, внутрішнє регулювання та прозорість учасники угод із зони вільної торгівлі, як правило, намагаються не брати на себе додаткові зобов'язання [8].

Поглиблені та розширені угоди про зону вільної торгівлі значно розширюють доступ до ринку послуг, крім того, вони розширюють відповідні домовленості ГАТС, це, в свою чергу, призводить до того, що в багатьох угодах відповідні зобов'язання ведуть до суттєвого відкриття внутрішніх ринків послуг. Це свідчить, що нові дво- або багатосторонні угоди з поглиблених та розширених зон вільної торгівлі не лише збільшують перелік секторів послуг, які відкриті для доступу, але й суттєво поглиблюють сферу доступу в секторах уже охоплених ГАТС.

Світова організація торгівлі надає статистику щодо регіональних торговельних угод (РТУ), згідно повідомлень які надходять відповідно до

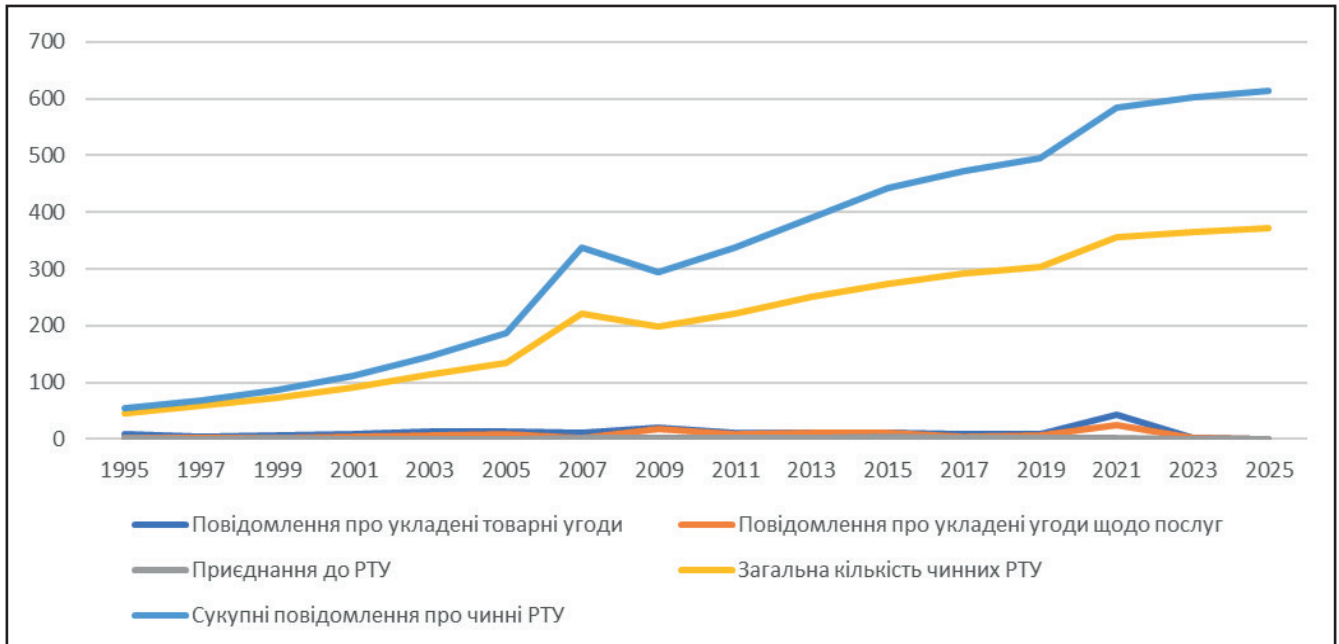


Рисунок 5. Чинні регіональні торговельні угоди, 1995–2025 рр.

Джерело: Структуровано автором на основі: [9]

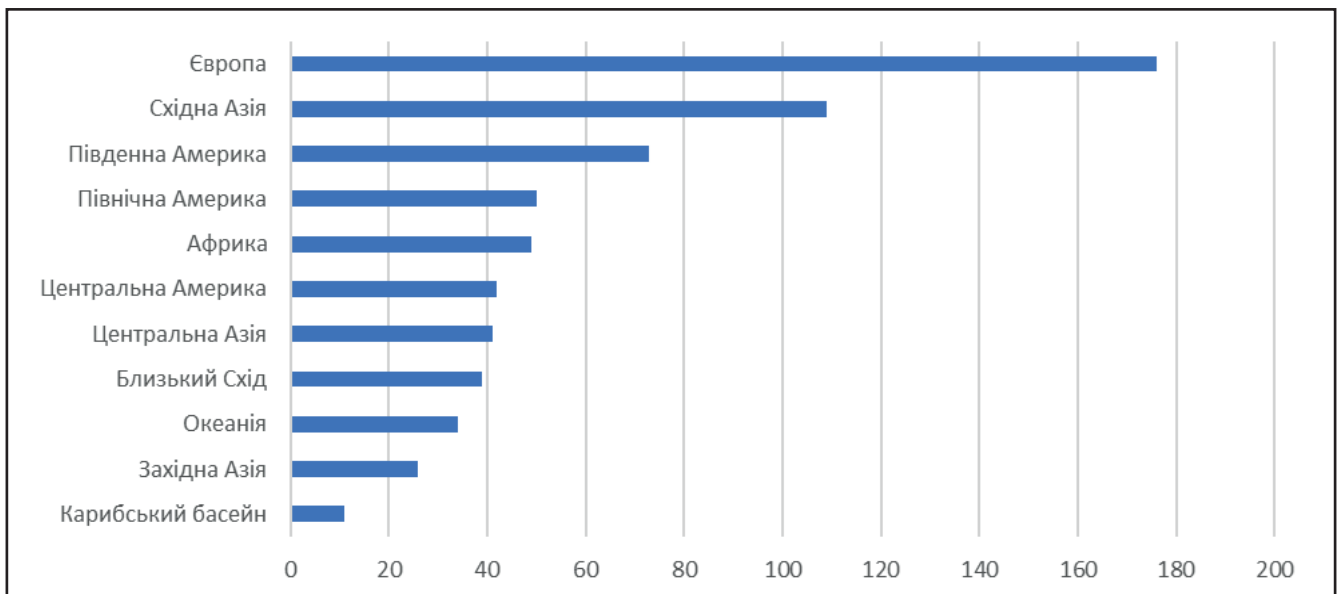


Рисунок 6. Чинні регіональні торговельні угоди, розподіл за регіонами світу станом на 2025 р.

Джерело: Структуровано автором на основі: [9]

Генеральної угоди про торгівлю послугами та Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (рис. 5–6)

За даними Світової організації торгівлі географічно найбільша кількість чинних регіональних угод щодо зон вільної торгівлі зосереджена на Європейському субконтиненті, Північноамериканському континенті та в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

Особливою складовою поглиблених та розширених зон вільної торгівлі стало внесення до угоди положень із забезпечення руху інвестицій, де

як й у випадку з послугами, відповідні зобов'язання країн широко фіксують не лише в угодах із зон вільної торгівлі.

Угоди про поглиблені та розширені зони вільної торгівлі дають можливість комплексно розв'язувати питання того, що торгівля й інвестиції мають різний, але взаємодоповнюючий об'єм регулювання.

До дефініції інвестицій у поглиблених та розширених зонах вільної торгівлі виокремлено два основні підходи: у широкому форматі інвестиції визначають як будь-яку форму активів, охоплюючи

прямі та портфельні інвестиції; у вузькому форматі – як будь-яку форму підприємництва.

Принцип не дискримінації іноземного інвестора є головним у процесі окреслення меж закордонного інвестування. Все залежить від того, як широко визначено інвестиції, а також чи поширюється цей принцип на весь процес інвестування, яка кількість та які саме винятки зроблено. До останніх, як й у випадку з послугами застосовують два основні підходи: «позитивний список» і «негативний список». Останній створює більше інвестиційних можливостей.

Крім принципу недискримінації, угоди про поглиблені та розширені зони вільної торгівлі містять положення про справедливий і рівноправний режим, умови трансферу прибутку та капіталу, умови експропріації і порядку компенсації, а також механізм розв'язання спорів та урегулювання спорів між інвесторами і державами.

Необхідно відмітити, що поглиблений характер угод про зони вільної торгівлі у сфері інвестицій підтверджується постійним зростанням кількості відповідних положень, які охоплює угода. Відповідні дослідження нараховують до 30 специфічних інвестиційних зобов'язань в поглиблених та розширених зонах вільної торгівлі [7].

Відомо, що потреба у регулюванні конкурентної поведінки на світових ринках стає в наш час більшою необхідністю, тому що дев'яносто п'ять відсотків світової торгівлі здійснюється на олігополістичних ринках, де зловживання монополією або домінуючим становищем загрожує розвитку торгівлі товарами, послугами, капіталообігу, міграції робочої сили, захисту інтелектуальної власності.

Тому поглиблені та розширені зони вільної торгівлі в даному випадку використовують як ефективний інструмент двостороннього або регіонального характеру розв'язання проблем конкурентного регулювання за відсутності багатосторонніх домовленостей. В зв'язку з цими обставинами зобов'язання щодо конкурентної політики в угодах про поглиблені та розширені зони вільної торгівлі містяться в окремих спеціальних розділах, або в інших розділах щодо інвестицій, послуг, державних закупівель, інтелектуальної власності.

Ці угоди, в свою чергу, посилюють конкурентне регулювання у наступних сферах:

- діяльності підприємств з іноземними інвестиціями та інформаційному забезпеченні іноземних інвестицій;

- реалізації національного режиму та регулюванні монополій, наданні виключних прав у сфері послуг;

- фінансових послуг та морському транспорті;
- державних закупівлях: вимоги до тендерів, інформації щодо закупівель, тендерних обмежень, виконання контрактів.

В таких умовах особливими положеннями у спеціальних розділах угод щодо конкурентної політики стає поняття або застосування закону про конкуренцію, дієвим стає також співробітництво між відповідними регулюючими структурами країн. Тут також необхідно визначити види антиконкурентної поведінки, тобто погоджені дії зловживання домінуючим становищем. При цьому, посилення також зроблено на функціонуванні монополій, державних підприємств та підприємств зі спеціальними або виключними правилами.

Мета конкурентної політики ЄС визначається економічною інтеграцією країн-членів, яка базується на принципах вільного руху чотирьох факторів: товару, капіталу, робочої сили, послуг [10]. У межах Євросоюзу діє також сприяння розвитку конкурентних можливостей для малого та середнього бізнесу економічно нерозвинених регіонів. Конкурентна політика ЄС також визначає необхідність досягнення соціальних цілей, наприклад, сприяння зайнятості.

Таким чином конкурентна політика ЄС не розглядає ринкову конкуренцію як єдиний механізм розміщення ресурсів на фірмовому, галузевому, регіональному, державному та міжнародному рівнях.

Упродовж тривалого часу роль Азії в економічних процесах поступово зростала, а в останній період цей процес набув особливої динаміки. Країни Південно-Східної Азії завдяки швидкому розвитку і політичному зростанню свого міжнародного потенціалу стали занадто привабливі для поза регіональних держав, які прагнуть залучити їх у совою систему економічних союзів. Для цього найчастіше є підготовка і підписання спеціальних угод із країнами Асоціації держав Південно-Східної Азії (АСЕАН).

Так АСЕАН+3 була створена з метою поліпшення існуючих зв'язків із поза регіональними державами. Першим на цей шлях став Китай. В цій угоді передбачається, що з використанням успішної світової практики поряд із торговельною лібералізацією бажано здійснити інвестиційну лібералізацію, сприяння торгівлі в межах

скорочення трансакційних витрат, активізації взаємних економічних зв'язків у різних сферах. Це свідчило про формування широкоформатної моделі зони вільної торгівлі.

Однією з найбільших у світі регіональних інтеграційних об'єднань стала зона вільної торгівлі в основі якої лежить модель АСЕАН+6. Стимулюючим в її створенні є динамічне економічне зростання багатьох країн регіону, і в першу чергу Китаю та Індії, висока економічна й інвестиційна взаємозалежність.

Зони вільної торгівлі АСЕАН+3 і АСЕАН+6 створювалися поступово. Незважаючи на те, що їх учасниками є країни, що розвиваються, вони чітко дотримуються норм і правил СОТ і не створюють торговельних бар'єрів для інших країн. У регіоні є низка менш розвинених країн, яким повинні допомагати більш розвинені, щоб співпраця була вигідна всім країнам зони [7].

Висновки

Оскільки центральними проблемами оновлених зон вільної торгівлі стають регуляторна кооперація та правила внутрішньої політики країн, що інтегруються, важливе значення набуває сам процес зближення країн у цих сферах. Суттєва диференціація в цих питаннях між ними та можливість вибору різних варіантів зближення створює реальні бар'єри на шляху розвитку нових форм інтеграції.

Таким чином, зниження тарифів, уже не є пріоритетом для поглиблених та розширених зон вільної торгівлі, які дедалі більше зосереджуються саме на регуляторному середовищі. Зростання торгівлі саме в рамках міжнародних виробничих мереж є характерним процесом втілення змін, які здатні привести до зближення національних регуляторних середовищ в межах зон вільної торгівлі.

Актуальним для України, в воєнний та післявоєнний період, є включення в процес освоєння азійського ринку, щоб не пропустити важливий етап зовнішньоекономічних можливостей. Дані обставини дають для України можливість та незаперечні переваги, якими вона може скористатися для забезпечення життєво важливих інтересів у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Рут Ф.Р. Міжнародна торгівля та інвестиції / Ф.Р. Рут, А.С. Філіпенко. Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 743 с.

2. Новицький В.Є. Управління міжнародною економічною діяльністю: Навчальний посібник / В.Є. Новицький, Н.Є. Бойцун. – К.: Інститут світової економіки і міжнародних економічних відносин НАН України, 2010. – 615 с.

3. Van der Loo G. The EU-Ukraine Association Agreement and Deep and Comprehensive Free Trade Area: A New Legal Instrument for EU Integration Without Membership / G. Van der Loo – Boston: Brill Nijhoff, 2016. – 416 p.

4. EFTA. Trade between EFTA and Ukraine. URL: <https://trade.efta.int/#/country-graph/EFTA/UA/2023/HS2> (дата звернення: 14.02.2025).

5. Представництво України при Європейському Союзі. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (дата звернення: 14.02.2025).

6. European Commission. EU trade relations with Ukraine. Facts, figures and latest developments. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 14.02.2025).

7. Розвиток новітніх форм міжнародної економічної інтеграції на початку XXI століття: монографія / О.І. Шнирков, А.С. Філіпенко, Р.О. Заблоцька, З.О. Луцишин; за ред. О.І. Шниркова. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2016. – 415 с.

8. Шнирков О.І. Поглиблені та розширені зони вільної торгівлі у світовому господарстві / О.І. Шнирков. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Вип. 110(1), 2012. С. 57–63. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2012_110%281%29__18 (дата звернення: 14.02.2025).

9. World Trade Organization. Regional Trade Agreements: Database. URL: <https://rtais.wto.org/UI/Public-MaintainRTAHome.aspx> (дата звернення: 14.02.2025).

10. Melo Araujo B.A. The EU Deep Trade Agenda: Law and Policy / B.A. Melo Araujo. – Oxford: Oxford University Press, 2016. – 300 p.

References:

1. Rut F.R. Mizhnarodna torhivlia ta investytsiyi / F.R. Rut, A.S. Filipenko / Per. z anhl. – K.: Osnovy, 1998. – 743 s.

2. Novytskyi V.Ye. Upravlinnia mizhnarodnoiu ekonomichnoiu diyalnistiu: Navchalnyi posibnyk / V.Ye. Novytskyi, N.Ye. Boytsun. – K.: Instytut svitovoyi ekonomiky i mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn NAN Ukrainy, 2010. – 615 s.

3. Van der Loo G. The EU–Ukraine Association Agreement and Deep and Comprehensive Free Trade Area: A New Legal Instrument for EU Integration Without Membership / G. Van der Loo – Boston: Brill Nijhoff, 2016. – 416 p.

4. EFTA. Trade between EFTA and Ukraine. URL: <https://trade.efta.int/#/country-graph/EFTA-UA/2023/HS2> (data zvernennya: 14.02.2025).

5. Predstavnytstvo Ukrainy pry Yevropeiskomu Soiuzi. Zona vilnoi torhivli mizh Ukrainoiu ta YeS. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (data zvernennya: 14.02.2025).

6. European Commission. EU trade relations with Ukraine. Facts, figures and latest developments. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (data zvernennya: 14.02.2025).

7. Rozvytok novitnikh form mizhnarodnoi ekonomichnoi intehtatsii na pochatku XXI stolittia: monohrafiia / O.I. Shnyrkov, A.S. Filipenko, R.O. Zablotska, Z.O. Lutsyshyn; za red. O.I. Shnyrkova. – K.: VPTS «KYIVSKYI UNIVERSYTET», 2016. – 415 s.

8. Shnyrkov O.I. Pohlybleni tarozshyreni zony vil'noyi torhivli u svitovomu hospodarstvi / O.I. Shnyrkov. Aktual'ni problemy mizhn-

arodnykh vidnosyn. Vyp. 110(1), 2012. S. 57–63. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2012_110%281%29__18 (data zvernennya: 14.02.2025).

9. World Trade Organization. Regional Trade Agreements: Database. URL: <https://rtais.wto.org/UI/Public-MaintainRTAHome.aspx> (data zvernennya: 14.02.2025).

10. Melo Araujo B.A. The EU Deep Trade Agenda: Law and Policy / B.A. Melo Araujo. – Oxford: Oxford University Press, 2016. – 300 p.

Дані про автора

Мариніна Світлана Валеріївна,

к. е. н., завідувач відділення прогнозно-аналітичних та моніторингових досліджень науково-технічного розвитку, Державна наукова установа «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації», м. Київ, Україна

Data about the author

Svitlana Marynina,

PhD in Economics, Head of the Department of forecasting-analytical and monitoring studies of the scientific and technological development, State scientific institution «Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information», Ukraine, Kyiv

УДК 339.543(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15315639>

ПІТЮЛИЧ М. М.

ЧАКІЙ О. І.

БІДЯК В. М.

Прерогативи митної політики України

Предметом дослідження є прерогативи митної політики України.

Метою дослідження є визначення основних напрямів удосконалення митної політики України.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті досліджено основи митної політики України. Визначено прерогативи митної політики України в загальному і згідно з чинним законодавством України. Окреслено критерії ефективності реалізації митної політики в Україні.

Висновки. Прерогативи митної політики України охоплюють широкий спектр повноважень, спрямованих на забезпечення економічної безпеки держави, регулювання зовнішньоекономічної діяльності та наповнення державного бюджету. Важливими з них є встановлення мит, тарифів та інших заходів нетарифного регулювання, зокрема квотування, ліцензування та сертифікація товарів, що переміщуються через митний кордон. Митна політика визначає порядок митного контролю та митного оформлення, включаючи методи оцінки митної вартості товарів та стягнення митних платежів. Важливою прерогативою є боротьба з митними правопорушеннями, контрабандою та порушеннями митних правил. Це передбачає проведення митних перевірок, розслідувань та застосування санкцій до порушників. Держава зберігає за собою право визначати стратегічні напрямки розвитку митної справи, здійснювати міжнародне співробітництво в митній сфері, а також

впроваджувати інформаційні технології для автоматизації митних процедур. Реалізація цих прерогатив сприяє стабільності та прогнозованості зовнішньоекономічної діяльності України.

Ключові слова: митна політика, мито, торгівля, ринок, інформаційні технології, митний контроль, митне оформлення, митні платежі, транзитний потенціал, зовнішньоекономічна діяльність.

PITIULYCH M. M.

CHAKIY O. I.

BIDIAK V. M.

Prerogatives of Ukraine's customs policy

The subject of the study is the prerogatives of the customs policy of Ukraine.

The purpose of the study is to determine the main directions of improving the customs policy of Ukraine.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article examines the foundations of the customs policy of Ukraine. The prerogatives of the customs policy of Ukraine in general and in accordance with the current legislation of Ukraine are determined. The criteria for the effectiveness of the implementation of customs policy in Ukraine are outlined.

Conclusions. The prerogatives of the customs policy of Ukraine cover a wide range of powers aimed at ensuring the economic security of the state, regulating foreign economic activity and replenishing the state budget. Important among them are the establishment of duties, tariffs and other measures of non-tariff regulation, in particular, quotas, licensing and certification of goods moving across the customs border. Customs policy determines the procedure for customs control and customs clearance, including methods for assessing the customs value of goods and collecting customs payments. An important prerogative is the fight against customs offenses, smuggling and violations of customs rules. This involves conducting customs inspections, investigations and applying sanctions to violators. The state reserves the right to determine strategic directions for the development of customs affairs, to carry out international cooperation in the customs sphere, and to introduce information technologies to automate customs procedures. The implementation of these prerogatives contributes to the stability and predictability of Ukraine's foreign economic activity.

Keywords: customs policy, customs, trade, market, information technologies, customs control, customs clearance, customs payments, transit potential, foreign economic activity.

Постановка проблеми. Прерогативи митної політики України визначаються Конституцією та законами України, базуючись на суверенітеті та економічній безпеці держави. Вони охоплюють розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на захист національного ринку, сприяння міжнародній торгівлі та забезпечення надходжень до державного бюджету. До основних прерогатив належить встановлення митних тарифів, регулювання митних процедур, здійснення митного контролю та митного оформлення. Важливим аспектом є протидія контрабанді та порушенням митних правил. Митна політика також передбачає міжнародне співробітництво, включаючи укладання угод про вільну торгівлю та участь у міжнародних організаціях, таких як Світова організація торгівлі (СОТ). Вона повинна бути про-

зорою, передбачуваною та сприяти розвитку економіки України, забезпечуючи справедливі умови для ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Прерогативи митної політики у працях вітчизняних та зарубіжних вчених розглядаються крізь призму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Українські науковці, такі як Т.М. Мельник та О.І. Рогач, акцентують увагу на фінансовій та регуляторній функціях митної політики, підкреслюючи її роль у наповненні державного бюджету та захисті внутрішнього ринку. Водночас, дослідження міжнародних експертів, зокрема Д. Рікардо та А. Сміта, окреслюють вплив митних тарифів на міжнародну торгівлю, підкреслюючи їх здатність як стимулювати, так і стримувати економічне зростання. Сучасні праці зарубіжних авторів, наприклад, П. Кругмана,

досліджують митну політику в контексті глобалізації, розглядаючи її адаптацію до нових викликів, пов'язаних з електронною комерцією та інтеграцією в світові торговельні мережі. Вітчизняні науковці, такі як В.В. Ченцов, наголошують на необхідності гармонізації митної політики України з міжнародними стандартами для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Мета статті – визначення основних напрямів удосконалення митної політики України.

Виклад основного матеріалу. Митна політика України – це сукупність принципів, механізмів та інструментів державного регулювання зовнішньої торгівлі, спрямованих на захист економічних інтересів держави, сприяння розвитку національної економіки та інтеграції у світову торговельну систему. Прерогативи митної політики охоплюють:

- встановлення мит, податків та зборів: визначення ставок ввізного та вивізного мита, акцизного податку та інших платежів, які справляються при переміщенні товарів через митний кордон.
- митне регулювання: розробка та впровадження митних режимів (імпорт, експорт, транзит тощо), правил митного контролю та оформлення, визначення порядку переміщення товарів.
- захист внутрішнього ринку: застосування заходів тарифного та нетарифного регулювання для захисту національних виробників від недобросовісної конкуренції.
- сприяння міжнародній торгівлі: укладення міжнародних угод про вільну торгівлю, гармонізація митного законодавства з міжнародними стандартами.
- боротьба з митними правопорушеннями: забезпечення ефективної системи виявлення, попередження та припинення контрабанди, порушень митних правил та інших злочинів у сфері митної справи.

Реалізація цих прерогатив забезпечує економічну безпеку держави, наповнення державного бюджету та сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективність реалізації митної політики значною мірою залежить від узгодженості дій усіх державних органів, залучених до процесу регулювання зовнішньої торгівлі. Важливим є співробітництво між Державною митною службою України, Міністерством економіки, Міністерством фінансів та іншими відомствами, відпо-

відальними за формування та реалізацію торговельної політики. Особливої уваги потребує питання модернізації митної інфраструктури та впровадження сучасних інформаційних технологій. Автоматизація митних процедур, використання електронного документообігу та системи управління ризиками дають можливість прискорити процес митного оформлення, зменшити корупційні ризики та підвищити ефективність митного контролю. Важливим елементом успішної митної політики є забезпечення прозорості та передбачуваності митних правил. Це сприяє веденню бізнесу, залученню іноземних інвестицій та розвитку міжнародної торгівлі.

Важливим аспектом є також боротьба з митними правопорушеннями та контрабандою. Посилення контролю на кордоні, впровадження ефективних механізмів виявлення та припинення незаконних операцій сприяють захисту економічних інтересів держави та запобігають надходженню неякісних та небезпечних товарів на внутрішній ринок. Необхідною є тісна співпраця з міжнародними організаціями та митними службами інших країн для обміну інформацією та досвідом у сфері боротьби з митними злочинами.

Ефективна митна політика неможлива без належної підготовки та підвищення кваліфікації митних працівників. Забезпечення високого рівня професіоналізму, доброчесності та компетентності особового складу є запорукою якісного виконання митних процедур та запобігання корупційним проявам.

Підсумовуючи, успішна реалізація митної політики вимагає комплексного підходу, що включає узгодженість дій державних органів, модернізацію інфраструктури, забезпечення прозорості, боротьбу з правопорушеннями та підготовку кваліфікованих кадрів.

Важливим елементом успішної митної політики є створення сприятливого клімату для зовнішньоекономічної діяльності. Спрощення митних процедур, зменшення адміністративного тягаря для імпортерів та експортерів, а також забезпечення передбачуваності митного регулювання сприяють залученню інвестицій та розвитку міжнародної торгівлі. Створення «єдиного вікна» для митного оформлення товарів прискорює процеси та мінімізує корупційні ризики.

Важливим аспектом є гармонізація національного митного законодавства з міжнарод-

ними стандартами та вимогами. Приєднання до міжнародних конвенцій та угод, адаптація національних нормативно-правових актів до найкращих світових практик сприяють зміцненню довіри до митної системи країни та покращують співпрацю з іноземними партнерами. Це також підвищує конкурентоспроможність національних виробників на міжнародних ринках.

Впровадження сучасних інформаційних технологій відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності митної політики. Автоматизація процесів, використання електронного декларування, систем управління ризиками та інтелектуального аналізу даних дають можливість прискорити митний контроль, зменшити кількість помилок та виявляти потенційні порушення.

Прерогативи митної політики України визначаються Митним кодексом України, Законом України «Про Митний тариф України» та іншими законодавчими актами. Основні прерогативи наступні:

Регулювання зовнішньої торгівлі. Митна політика використовується для стимулювання експорту та імпорту товарів, захисту внутрішнього ринку та сприяння економічному розвитку України.

Встановлення та стягнення митних платежів. Митні платежі (мито, акцизний податок, податок на додану вартість) є важливим джерелом доходів державного бюджету. Митна політика визначає ставки митних платежів та процедури їх стягнення.

Митний контроль та митне оформлення. Здійснення контролю за переміщенням товарів через митний кордон України, включаючи перевірку документів, огляд товарів та транспортних засобів. Митне оформлення включає виконання необхідних формальностей для випуску товарів у вільний обіг або їх поміщення під певний митний режим.

Боротьба з контрабандою та порушеннями митних правил. Митна політика передбачає заходи щодо запобігання та припинення незаконного переміщення товарів через митний кордон, а також притягнення до відповідальності осіб, які порушують митні правила.

Міжнародне співробітництво у митній сфері. Участь у міжнародних організаціях, укладення міжнародних угод з питань митного співробітництва, обмін інформацією з митними органами інших країн.

Забезпечення дотримання правил походження товарів. Визначення країни походження товарів, що впливає на застосування митних тарифів та інших заходів торговельної політики.

Забезпечення захисту прав інтелектуальної власності. Заходи щодо запобігання ввезенню та вивезенню контрафактної продукції, яка порушує права інтелектуальної власності.

Сприяння розвитку транзитного потенціалу України. Створення сприятливих умов для транзитного переміщення товарів через територію України.

Ці прерогативи реалізуються Державною митною службою України (Держмитслужбою) та іншими державними органами.

Висновки

Прерогативи митної політики України охоплюють широкий спектр повноважень, спрямованих на забезпечення економічної безпеки держави, регулювання зовнішньоекономічної діяльності та наповнення державного бюджету. Важливими з них є встановлення мит, тарифів та інших заходів нетарифного регулювання, зокрема квотування, ліцензування та сертифікація товарів, що переміщуються через митний кордон. Митна політика визначає порядок митного контролю та митного оформлення, включаючи методи оцінки митної вартості товарів та стягнення митних платежів. Важливою прерогативою є боротьба з митними правопорушеннями, контрабандою та порушеннями митних правил. Це передбачає проведення митних перевірок, розслідувань та застосування санкцій до порушників. Держава зберігає за собою право визначати стратегічні напрямки розвитку митної справи, здійснювати міжнародне співробітництво в митній сфері, а також впроваджувати інформаційні технології для автоматизації митних процедур. Реалізація цих прерогатив сприяє стабільності та прогнозованості зовнішньоекономічної діяльності України.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
3. Гребельник О. П. Основи митної справи: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 600 с.
4. Дудчак В. І., Мартинюк О. В. Митна справа: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 310 с.

5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

6. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 с.

7. Найдено О. Є., Рєзнікова Є. С. Боротьба з контрабандою як один із методів забезпечення митної безпеки держави. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 172–176.

8. Основи митної справи: навчальний посібник / ред. В. П. Пашко. К.: Знання, 2002. 319 с.

9. Пашко П. В. Реалізація функцій митної політики України в умовах глобалізації. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 4. С. 6–8.

10. Філатов В. В. Напрямки сучасної митної політики України. *Митна справа*. 2009. № 4(64). С. 25–26.

References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh* [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Hrebelynyk, O. P. (2003). *Osnovy mytnoyi spravy* [Fundamentals of Customs]: Textbook. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].

4. Dudchak, V. I., & Martynyuk, O. V. (2002). *Mytna sprava* [Customs]: Textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

7. Naydenko, O. Ye., & Ryznikova, Ye. S. (2019). *Borot'ba z kontrabandoyu yak odyn iz metodiv zabezpechennya*

mytnoyi bezpeky derzhavy [Combating smuggling as one of the methods of ensuring the customs security of the state]. *Modern Economics*, 17, 172–176. [in Ukrainian].

8. Pashko, V. P. (Ed.). *Osnovy mytnoyi spravy* [Fundamentals of Customs]: Textbook. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].

9. Pashko, P. V. (2009). *Realizatsiya funktsiy mytnoyi polityky Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi* [Implementation of the functions of customs policy of Ukraine in the context of globalization]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNUTE*, 4, 6–8. [in Ukrainian].

10. Filatov, V. V. (2009). *Napryamky suchasnoyi mytnoyi polityky Ukrayiny* [Directions of modern customs policy of Ukraine]. *Mytna sprava – Customs Affairs*, 4(64), 25–26. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Пітюлич Михайло Михайлович,

д. е. н., професор, член–кореспондент НАН України, завідувач кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», директор Закарпатського регіонального центру соціально–економічних і гуманітарних досліджень НАН України
e-mail: pitjuluch0311@gmail.com

Чакій Ольга Іванівна,

к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
e-mail: pitjuluch0311@gmail.com

Бідяк Віктор Михайлович,

аспірант за спеціальністю 051 Економіка, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
e-mail: pitjuluch0311@gmail.com

Data about the authors

Mykhailo Pitulych,

Dr.Sci. of Economics, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Head of the Department of Finance and Banking of the Uzhgorod National University, Director of the Transcarpathian Regional Center for Socio–Economic and Humanitarian Research of the National Academy of Sciences of Ukraine
e-mail: pitjuluch0311@gmail.com

Olha Chakiy,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Banking of the Uzhgorod National University
e-mail: pitjuluch0311@gmail.com

Viktor Bidiak,

Postgraduate in the Specialty 051 – Economics of the Uzhgorod National University
e-mail: pitjuluch0311@gmail.com

Основні засади та економіко–управлінська класифікація сучасних підходів до стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах та їх зацікавлених сторін

Предметом дослідження є основні засади стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах, а також економіко–управлінська класифікація сучасних підходів до їх реалізації. Дослідження зосереджене на вивченні взаємозв'язку між стратегічними інноваціями, управлінськими підходами та економічною ефективністю будівельних проєктів з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи девелоперів, інвесторів, підрядників, державні регулятори та кінцевих користувачів. Аналізуються ключові чинники впливу на інноваційні трансформації, такі як цифровізація, автоматизація, використання екологічно стійких технологій, інтеграція BIM–рішень та штучного інтелекту в управління проєктами. Особлива увага приділяється розробці класифікації економіко–управлінських підходів до стратегічних змін, визначенню їхньої ефективності на різних етапах життєвого циклу будівельного проєкту, а також оцінці впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на інноваційну діяльність підприємств.

Метою статті є аналіз основних засад та класифікація економіко–управлінських підходів до стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах. Дослідження спрямоване на визначення ключових тенденцій інноваційного розвитку галузі, оцінку ефективності різних управлінських моделей та розробку методичних рекомендацій щодо впровадження стратегічних змін. Також метою є ідентифікація ролі зацікавлених сторін у процесі інноваційних трансформацій, виявлення механізмів взаємодії між ними та розробка методів підвищення ефективності їхнього співробітництва. Особливий акцент зроблено на аналізі інструментів цифрової трансформації, інноваційного фінансування та організаційних змін, що дозволяють будівельним компаніям адаптуватися до сучасних викликів ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Методологія проведення роботи базується на системному підході, який дозволяє комплексно оцінити економіко–управлінські аспекти стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах. Для аналізу використано структурно–логічний підхід, що дає змогу визначити основні складові стратегічних змін та їх взаємозв'язок із управлінськими та економічними факторами. Порівняльний аналіз застосовано для оцінки міжнародного досвіду впровадження інноваційних стратегій, що дозволяє адаптувати кращі світові практики до особливостей будівельного ринку. Особливу увагу приділено експертному оцінюванню, яке проводиться шляхом опитування фахівців будівельної галузі, девелопменту, цифрових технологій та економічного аналізу. Це дозволяє визначити основні бар'єри та можливості впровадження інноваційних рішень. Додатково використано економіко–математичне моделювання для прогнозування впливу стратегічних змін на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств.

Методи моделювання інноваційних стратегій інтегрують дані щодо життєвого циклу будівельних проєктів, забезпечуючи аналіз їх ефективності на різних етапах реалізації. Також досліджуються сучасні цифрові технології, такі як BIM, Big Data, штучний інтелект та автоматизовані системи управління, їхній вплив на процеси трансформації та можливості для оптимізації ресурсів. Використаний методологічний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про стратегічні інноваційні трансформації в будівельних проєктах та їхню економіко–управлінську класифікацію.

Результати роботи. Дослідження дозволило виявити основні чинники, що впливають на стратегічні інноваційні трансформації у будівельних проєктах та їхню взаємодію із зацікавленими сторонами. Було встановлено, що ключову роль у процесі інноваційних змін відіграють цифровізація, автоматизація процесів та впровадження стійких екологічних рішень. Виявлено, що будівельні підприємства, які застосовують цифрові технології управління, демонструють вищу ефективність у координації проєктів, зниженні витрат та управлінні ризиками. Аналіз міжнародного досвіду за–

свідчив, що найуспішніші моделі стратегічних трансформацій базуються на інтегрованому підході до управління інноваціями, де ключовими елементами є використання аналітичних систем, автоматизація процесів та адаптивні бізнес-моделі. Також підтверджено, що залучення зацікавлених сторін на всіх етапах реалізації проєкту сприяє кращій адаптації інновацій та підвищенню загальної ефективності управління. Результати роботи можуть бути використані для розробки нових економіко-управлінських моделей стратегічних змін у будівельній галузі, що дозволить підприємствам адаптуватися до ринкових викликів та підвищити їхню конкурентоспроможність.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічні інноваційні трансформації у будівельних проєктах мають багатовимірний вплив на економічну ефективність і управлінські процеси. Запровадження інноваційних стратегій, заснованих на цифрових технологіях, автоматизації та використанні аналітичних систем, забезпечує оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та зменшення ризиків у будівельній галузі. Ключовим висновком дослідження є необхідність інтегрованого підходу до стратегічних змін, що передбачає тісну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами, включаючи девелоперів, інвесторів, підрядників, державні органи та кінцевих споживачів. Ефективне управління інноваціями сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й забезпеченню їхньої довгострокової стабільності в умовах змінного ринкового середовища. Важливою складовою є розробка економіко-управлінських класифікацій сучасних підходів до стратегічних змін, що дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до технологічних і регуляторних викликів. Запропоновані в дослідженні методи можуть бути використані для формування нових моделей управління будівельними проєктами, що забезпечать стабільний розвиток галузі та підвищення інвестиційної привабливості підприємств.

Ключові слова: стратегічні інновації, будівельний девелопмент, цифровізація, економіко-управлінська класифікація, автоматизація, управління ризиками, BIM-технології, Big Data, управління змінами, інвестиційна привабливість.

HRABCHAK D. V., GROHOL V. Ya.,
MAKEIEV D. S., BIDENKO D. V.

Fundamental principles and economic-managerial classification of modern approaches to strategic innovation transformations in construction projects and their stakeholders

The subject of this article is the fundamental principles of strategic innovation transformations in construction projects and the economic-managerial classification of modern approaches to their implementation. The study focuses on examining the interconnection between strategic innovations, managerial approaches, and the economic efficiency of construction projects while considering the interests of all stakeholders, including developers, investors, contractors, regulatory bodies, and end users.

The research analyzes key influencing factors on innovation transformations, such as digitalization, automation, the adoption of environmentally sustainable technologies, the integration of BIM solutions, and artificial intelligence in project management. Particular attention is given to developing a classification of economic-managerial approaches to strategic transformations, assessing their effectiveness at various stages of the construction project lifecycle, and evaluating the impact of internal and external factors on the innovation activities of enterprises.

The purpose of this article is to analyze the fundamental principles and classify economic-managerial approaches to strategic innovation transformations in construction projects. The study aims to identify key trends in the industry's innovative development, evaluate the effectiveness of different management models, and develop methodological recommendations for implementing strategic changes. Additionally, the research seeks to identify the role of stakeholders in innovation transformations, explore mechanisms of interaction between them, and develop methods to enhance the efficiency of their collaboration. Special emphasis is placed on analyzing digital transformation tools, innovation financing, and organizational changes, which enable construction companies to adapt to modern market challenges and enhance their competitiveness.

Research Methodology. The research methodology is based on a systematic approach, allowing for a comprehensive assessment of the economic and managerial aspects of strategic innovation transformations in construction projects. A structural–logical approach is used for analysis, enabling the identification of key components of strategic changes and their interrelationship with managerial and economic factors. A comparative analysis is applied to evaluate international experience in implementing innovation strategies, allowing for the adaptation of best global practices to the specific characteristics of the construction market. Special attention is given to expert evaluation, conducted through surveys of professionals in the construction industry, development, digital technologies, and economic analysis. This approach helps identify the main barriers and opportunities for implementing innovative solutions. Additionally, economic–mathematical modeling is used to forecast the impact of strategic changes on financial stability and enterprise competitiveness.

Methods for modeling innovation strategies integrate data on the lifecycle of construction projects, ensuring an assessment of their effectiveness at different stages of implementation. The study also examines modern digital technologies, such as BIM, Big Data, artificial intelligence, and automated management systems, analyzing their impact on transformation processes and potential for resource optimization. The applied methodological approach enables the formation of a holistic understanding of strategic innovation transformations in construction projects and their economic–managerial classification, providing valuable insights for future industry developments.

Research Results. The study has identified the key factors influencing strategic innovation transformations in construction projects and their interaction with stakeholders. It was established that digitalization, process automation, and the implementation of sustainable environmental solutions play a crucial role in driving innovation. Construction enterprises that adopt digital management technologies demonstrate higher efficiency in project coordination, cost reduction, and risk management.

An analysis of international experience has confirmed that the most successful models of strategic transformation are based on an integrated approach to innovation management, where key elements include the use of analytical systems, process automation, and adaptive business models. The findings also support the view that involving stakeholders at all stages of project implementation facilitates better adaptation of innovations and enhances the overall efficiency of management.

The results of this study can be applied to the development of new economic and managerial models for strategic transformations in the construction industry. These models will enable enterprises to adapt to market challenges, improve their competitiveness, and effectively integrate innovation–driven strategies into their long–term development plans.

Conclusions. The study confirmed that strategic innovation transformations in construction projects have a multidimensional impact on economic efficiency and management processes. The introduction of innovation strategies based on digital technologies, automation and the use of analytical systems ensures cost optimization, increased productivity and reduced risks in the construction industry. The key conclusion of the study is the need for an integrated approach to strategic changes, which involves close interaction between all stakeholders, including developers, investors, contractors, government agencies and end users. Effective innovation management contributes not only to increasing the competitiveness of enterprises, but also to ensuring their long–term stability in a changing market environment. An important component is the development of economic and managerial classifications of modern approaches to strategic changes, which will allow enterprises to effectively adapt to technological and regulatory challenges. The methods proposed in the study can be used to form new models of construction project management, which will ensure the stable development of the industry and increase the investment attractiveness of enterprises.

Keywords: strategic innovations, construction development, digitalization, economic and managerial classification, automation, risk management, BIM technologies, Big Data, change management, investment attractiveness.

Постановка проблеми. Сучасна будівельна галузь знаходиться в умовах стрімкої цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зроста-	ючих вимог до екологічної стійкості. У цих умовах стратегічні інноваційні трансформації стають необхідністю для підприємств, які прагнуть збе-
--	---

регти свою конкурентоспроможність. Водночас, впровадження таких змін пов'язане зі значними викликами, які включають економічні, управлінські та технологічні аспекти. Однією з ключових проблем є відсутність єдиної класифікації сучасних підходів до стратегічних трансформацій у будівельних проєктах. Підприємства стикаються з труднощами у виборі оптимальних методів управління, інвестуванні в інновації та адаптації до змін ринкового середовища. Окрім цього, існує необхідність у розробці економіко-управлінських моделей, які б дозволили оцінити ефективність впровадження інноваційних стратегій та їхній вплив на бізнес-процеси.

Також важливим питанням залишається роль зацікавлених сторін у реалізації інноваційних трансформацій. Девелопери, інвестори, підрядники, державні регулятори та кінцеві споживачі мають різні очікування та пріоритети, що ускладнює процес управління змінами. Без ефективного механізму взаємодії між цими учасниками інноваційні процеси можуть гальмуватися або реалізовуватися неефективно. Крім того, варто враховувати технологічні та економічні ризики, пов'язані з переходом на цифрові платформи, автоматизацією процесів і використанням сучасних екологічних матеріалів. Недостатність фінансування, опір змінам з боку персоналу, невідомість ринку – всі ці фактори можуть стати перешкодою для впровадження інновацій. Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності систематизації сучасних підходів до стратегічних інноваційних трансформацій, розробці економіко-управлінської класифікації та визначенні оптимальних методів взаємодії зацікавлених сторін у будівельних проєктах. Це дозволить сформулювати ефективні стратегії управління, які сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності підприємств та підвищенню стійкості будівельного сектору в умовах глобальних змін.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Проблематика стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах широко досліджується у світовій науковій літературі, зосереджуючи увагу на ключових аспектах цифровізації, автоматизації, сталого будівництва та економіко-управлінських підходів. У зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється цифровим технологіям, які є основою сучасних інноваційних стратегій. Зокрема, розглядається вплив

BIM-технологій, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) на управління будівельними проєктами. Дослідження підтверджують, що впровадження цифрових рішень сприяє зниженню витрат, підвищенню точності планування та ефективності управлінських рішень. Водночас у науковій літературі активно обговорюється автоматизація процесів та роботизація у будівельному секторі. Результати досліджень свідчать, що використання автономних будівельних роботів, дронів для моніторингу проєктів та 3D-друку будівельних конструкцій сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню людського фактору в будівництві.

Важливим напрямом досліджень є економічна ефективність інноваційних трансформацій. Вчені аналізують інвестиційні моделі, окупність витрат на впровадження новітніх технологій та економічний ефект від цифровізації. Дослідження показують, що інновації у будівельній галузі можуть значно підвищити рентабельність підприємств, однак для цього необхідно розробити дієві фінансові механізми та інструменти підтримки інвестицій. Ще одним важливим аспектом, який активно обговорюється у літературі, є роль зацікавлених сторін у впровадженні стратегічних змін. Дослідники наголошують, що для успішного проведення інноваційних трансформацій необхідно створювати ефективні механізми координації між девелоперами, підрядниками, державними регуляторами та кінцевими споживачами. Особлива увага приділяється впливу державної політики та регуляторних норм на реалізацію стратегічних змін у будівельному секторі. Однак, попри значну кількість досліджень, залишається недостатньо вивченою проблема класифікації економіко-управлінських підходів до стратегічних інноваційних трансформацій. Існуючі роботи фрагментарно розглядають окремі аспекти впровадження змін, тоді як необхідний комплексний підхід, що дозволить сформулювати єдину структуру стратегічного управління інноваціями.

Виклад основного матеріалу: Стратегічні інноваційні трансформації у будівельних проєктах є одним із ключових напрямків розвитку галузі в умовах глобальної економіки, цифровізації та зростаючих екологічних вимог. Успішна реалізація таких трансформацій вимагає врахування багатьох чинників, серед яких можна виділити економічні, управлінські, технологічні та соціаль-

но–екологічні аспекти. Будівельна галузь традиційно характеризується високою капіталомісткістю, тривалими термінами реалізації проєктів та складною взаємодією між зацікавленими сторонами, тому стратегічне управління інноваціями стає критично важливим фактором успіху.

Одним із основних завдань інноваційного стратегічного управління є класифікація сучасних підходів до трансформацій у будівництві. Це дозволяє визначити оптимальні методи управління змінами та адаптації до динамічного середовища. Нижче представлена таблиця, що узагальнює ключові економіко–управлінські підходи до стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах [1].

У сучасних будівельних проєктах стратегічні інноваційні трансформації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку галузі. Врахування різних економічних, управлінських, технологічних та соціально–екологічних аспектів дозволяє оптимізувати процеси управління змінами та адаптуватися до динамічного середовища. Для глибшого розуміння стратегічних підходів до інноваційних трансформацій у будівництві доцільно класифікувати їх за основними напрямками впливу. Наведена нижче таблиця 1 містить узагальнену економіко–управлінську класифікацію сучасних підходів до стратегічних трансфор–

мацій, що відображає їх ключові характеристики, переваги та можливі виклики при впровадженні.

Класифікація стратегічних підходів дозволяє глибше зрозуміти механізми трансформації будівельної галузі та оцінити перспективи їх впровадження в конкретних умовах.

Будівельні проєкти за своєю природою є складними системами, що включають різноманітних зацікавлених сторін: інвесторів, підрядників, поставальників, державні органи та кінцевих користувачів. Кожна із цих груп має власні інтереси, що можуть як сприяти, так і ускладнювати реалізацію стратегічних інноваційних змін. Взаємодія між стейкхолдерами відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності інноваційних рішень.

Інвестори зацікавлені в отриманні стабільного прибутку та мінімізації ризиків. Їхній інтерес зосереджений на економічному аспекті проєкту, включаючи фінансування, контроль вартості та прогнозування доходів. Для державних органів та регулюючих структур ключовим фактором є відповідність проєктів законодавчим нормам, зокрема екологічним та соціальним стандартам [5].

Будівельні компанії та підрядники, зі свого боку, орієнтовані на оптимізацію ресурсів, впровадження технологічних інновацій та вдосконалення процесів управління. Саме вони стикаються з викликами реалізації стратегічних трансформацій на практиці, включаючи адаптацію персоналу

Таблиця 1. Економіко–управлінська класифікація підходів до стратегічних інноваційних трансформацій

Підхід	Основні характеристики	Ключові переваги	Основні виклики
Технологічний	Використання цифрових технологій, автоматизація процесів, впровадження BIM–технологій	Оптимізація витрат, підвищення ефективності, скорочення часу реалізації проєктів	Висока вартість впровадження, потреба у кваліфікованих кадрах
Економічний	Орієнтація на фінансові аспекти, залучення інвестицій, розподіл ризиків	Фінансова стабільність проєкту, привабливість для інвесторів	Залежність від макроекономічної ситуації, потреба у точному прогнозуванні
Організаційний	Управління змінами, вдосконалення процесів комунікації між учасниками проєкту	Підвищення координації між підрядниками, зниження ризиків затримок	Опір змінам з боку персоналу, необхідність додаткових ресурсів
Екологічний	Використання енергоефективних рішень, «зелені» будівельні матеріали, концепція сталого розвитку	Мінімізація негативно–го впливу на довкілля, економія ресурсів у довгостроковій перспективі	Високі початкові інвестиції, необхідність адаптації нормативних актів
Соціальний	Урахування інтересів місцевої громади, впровадження соціальних стандартів у будівництві	Покращення іміджу компанії, підтримка зацікавлених сторін	Можливі конфлікти інтересів, необхідність врахування культурних особливостей

Джерело: розроблено автором на основі [2]

до нових умов, використання цифрових технологій та інтеграцію екологічних стандартів у будівельні процеси.

Однією з найскладніших груп зацікавлених сторін є кінцеві користувачі – мешканці житлових комплексів, комерційні орендарі або власники будівель. Для них основними критеріями оцінки є якість будівництва, довговічність, зручність експлуатації та екологічні характеристики. Врахування їхніх очікувань під час реалізації будівельних проєктів стає важливою складовою успішного стратегічного управління.

Основні закони організації проявляються в різних сферах діяльності та системах – соціальних, біологічних, технічних і навіть економічних. Вони забезпечують гармонійне функціонування та адаптацію цих систем до динамічного зовнішнього середовища. Організованість виступає не лише механізмом підтримки рівноваги, а й засобом ефективного управління розвитком та змінами. Багато дослідників вказують на існування інтеграційних зв'язків між системами різної природи, що дозволяє їх порівнювати та виявляти спільні закономірності у процесах організації та розвитку. Ця єдність неможлива без загальних принципів організації, які визначають логіку функціонування будь-якої впорядкованої структури.

Ще на початку XX століття А. А. Богданов висловив ідею про необхідність створення універсальної науки, яка б узагальнювала закони організації. Його концепція тектології [8] містила аналіз основних процесів формування, розвитку та розпаду організованих систем. Попри значний потенціал цієї теорії, протягом десятиліть вона не отримала належного визнання, а сама ідея системного підходу до організації часто сприймалася скептично. Однак багато науковців, серед яких І. Бурдянский, Н. Вітке, А. Гастев, П. Керженцев та інші, підтримували ідею існування об'єктивних законів організації, що визначають ефективність функціонування будь-якої системи.

Протягом першої половини XX століття наука про організацію розвивалася повільно, і лише в 1970-х роках ставлення до неї почало змінюватися. У цей період теорія організацій почала набувати популярності серед управлінців, а ключові представники управлінської думки – такі як Г. Емерсон, В. Глушков, Н. Амосов – визнавали існування законів організації та їх вплив на ефективність управління. Це призвело до розширен-

ня наукових досліджень у сфері організаційного розвитку та системного управління.

На сучасному етапі організаційна наука стала основою для багатьох управлінських концепцій, що застосовуються в бізнесі, промисловості та державному управлінні. Вона дозволяє розглядати будь-яку систему як структуровану сукупність елементів, взаємодія яких підпорядковується певним закономірностям. Принципи організації тепер широко використовуються в менеджменті, логістиці, інформаційних технологіях і навіть біології, що підтверджує їхню універсальність та адаптивність до різних сфер діяльності.

Закони організації є фундаментом для формування стійких управлінських систем, що забезпечують ефективність функціонування та розвитку підприємств. Вони визначають взаємозв'язки між різними елементами управління та ринковим середовищем, впливаючи на рівень адаптивності організації до змін. Важливо враховувати, що будь-які зміни в одному компоненті системи неминуче впливають на інші, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління. Ігнорування цих закономірностей може призвести до хаотичних та неефективних рішень, що лише посилять кризові явища у структурі управління [9].

Ефективність організаційної діяльності визначається рівновагою між зовнішніми викликами, внутрішніми ресурсами та стратегічним вектором розвитку. Це співвідношення можна виразити через узагальнену модель, що враховує ресурсний потенціал компанії, рівень її адаптації, стратегічну гнучкість, складність управління та технологічну інтеграцію. Формула має вигляд:

$$E = \frac{\alpha R + \beta C + \gamma S}{\delta D + \eta T}, \quad (1)$$

де E – загальна ефективність управління,

R – ресурсний потенціал,

C – рівень адаптації, SSS – стратегічна гнучкість,

D – рівень складності,

T – рівень технологічної інтеграції. Вагові коефіцієнти $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta$ враховують відносну важливість кожного фактора.

Не менш важливою є швидкість та якість ухвалення рішень, що залежать від рівня цифровізації управління, кількості рівнів ієрархії та загальної організаційної складності. Час ухвалення рішень можна представити у вигляді:

$$Td = \frac{K \times \log(N+1)}{Cs + \mu I}, \quad (2)$$

де Td – час ухвалення рішення,
 K – рівень координації процесів,
 N – кількість рівнів управління,
 Cs – організаційна складність,
 I – рівень цифрової інтеграції, а μ – коефіцієнт автоматизації.

Стійкість організації визначається здатністю до адаптації та ефективним використанням внутрішніх ресурсів. Вона може бути оцінена за допомогою інтегрального показника, що враховує вплив різних макро- та мікроекономічних факторів:

$$St = \sum_{i=0}^n W_i \times \left(\frac{F_i}{1 + e^{-k(X_i - X_0)}} \right), \quad (3)$$

де St – рівень стійкості організації,
 W_i – вагові коефіцієнти,
 F_i – значення факторів впливу,
 k – коефіцієнт чутливості до змін середовища,
 X_i – поточне значення фактора,
 X_0 – базове значення фактора.

Таким чином, закони організації формують ключові взаємозалежності у функціонуванні підприємства, що впливають на його стабільність, ефективність та адаптивність до змін. Використання аналітичних моделей у процесі стратегічного управління дозволяє оцінити потенційні загрози, визначити ключові вузькі місця та розробити дієві механізми трансформації. Оптимізація управлінських рішень на основі системного аналізу сприяє зміцненню позицій підприємств у конкурентному середовищі та забезпечує їхню довгострокову стійкість у ринкових умовах.

Закони організації поділяються на дві основні групи:

Об'єктивні закони організації – відображають загальноприйняті закономірності, які притаманні більшості організацій. Вони є результатом тривалих спостережень та досліджень управлінських практик і отримали наукове обґрунтування. Такі закони визначають динаміку функціонування організацій, їхню взаємодію з зовнішнім середовищем і внутрішню структурну організацію [6].

Суб'єктивні закони організації – регулюються законодавчими та нормативними актами і визначають статичні характеристики організаційних систем. Вони встановлюють правила, що регламентують діяльність компаній, і можуть змінюватися відповідно до суспільних потреб та законодавчих ініціатив.

Кожен із цих законів спирається на певні принципи управління, які формують загальну методологію організаційного розвитку. У різних джерелах виділяють від 6 до 7 основних законів, що визначають життєдіяльність організованих систем [4]. У процесі організаційного розвитку важливо враховувати фундаментальні закони, які визначають принципи функціонування та взаємодії систем різного рівня. Вони поділяються на об'єктивні, що формуються на основі загальних закономірностей розвитку організацій, та суб'єктивні, які закріплені в нормативних актах і законодавчих вимогах. Наведений нижче рисунок 1 ілюструє поділ законів організації на дві основні групи, їх вплив на управлінські процеси та механізми реалізації.

Закони організації відіграють важливу роль у формуванні стратегічного управління та розробці ефективних методів керівництва підприємствами. Їхнє врахування дозволяє [11]:

Підвищити ефективність управління – завдяки розумінню об'єктивних

закономірностей розвитку організацій стає можливим формування довгострокових стратегій розвитку.

Мінімізувати ризики – дотримання об'єктивних і нормативних законів дозволяє зменшити ймовірність кризових ситуацій та забезпечити стабільність функціонування компанії.

Оптимізувати ресурси – знання принципів організації сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

Забезпечити адаптацію до змін – розуміння механізмів дії організаційних законів дає змогу швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та пристосовувати структуру управління до нових умов.

Закони визначають принципи функціонування організаційних структур, їхню стабільність, гнучкість та здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Умовно їх можна поділити на дві групи: статичні та динамічні.

Закони першої групи, до яких належать принципи синергії, єдності аналізу та синтезу, пропорційності, композиції та поінформованості [7], формують фундаментальні основи організаційної структури. Вони визначають внутрішню гармонію, стабільність, баланс між елементами системи та її здатність ефективно функціонувати в усталеному вигляді. Ці закони відповідають за системо-

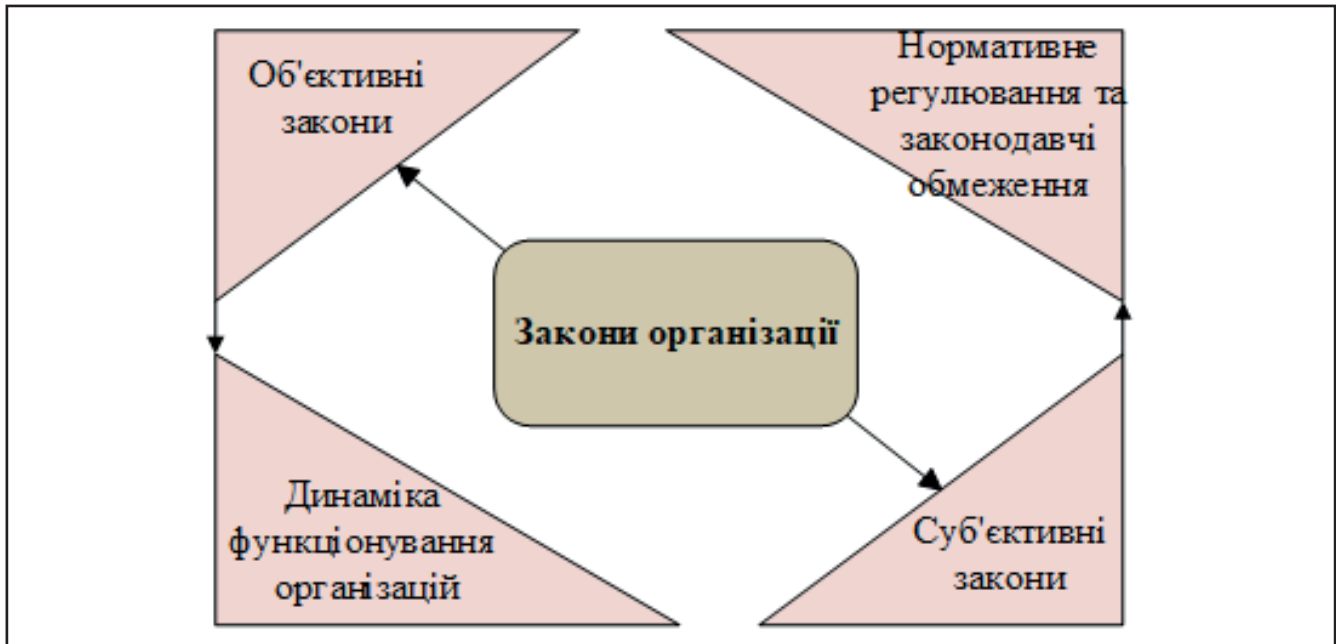


Рисунок 1. Закони організації та їх взаємозв'язки

Джерело: розроблено автором на основі [4]

утворення, організаційну будову та морфологію, що дозволяє компаніям підтримувати симетрію, узгодженість та стійкість у своїй діяльності.

Друга група включає динамічні закони, такі як закон самозбереження та закон розвитку. Вони визначають поведінкові аспекти організацій, їхню здатність змінюватися відповідно до викликів зовнішнього середовища та ефективно реагувати на нові умови. Ці закони забезпечують гнучкість, адаптивність та довгострокову життєздатність організацій, дозволяючи їм не лише зберігати стабільність, а й динамічно розвиватися в умовах трансформацій.

Закони організації відіграють фундаментальну роль у формуванні, функціонуванні та розвитку будь-якої організованої системи, включаючи будівельні компанії, промислові підприємства та соціально-економічні структури. Вони встановлюють сталі зв'язки та закономірності між внутрішніми процесами організації та її взаємодією із зовнішнім середовищем. Завдяки цим законам можна ефективно управляти організаційними змінами, адаптувати структури до викликів ринку та оптимізувати функціонування підприємств.

Змістовне формулювання законів організації дозволяє глибше зрозуміти їх механізми дії та сфери застосування. Вони поділяються на статичні та динамічні закони. Статичні закони визначають будову, внутрішню узгодженість та пропорційність системи, забезпечують стабіль-

ність організаційних структур. Динамічні закони, навпаки, спрямовані на розвиток, пристосування до змінних умов та підвищення ефективності функціонування організації [10].

Ефективне управління організацією вимагає врахування як системоутворюючих законів, що визначають основні принципи побудови системи, так і функціональних, які регулюють її розвиток. Нижче представлена таблиця, що відображає основні закони організації, їх сутність, механізми дії та вплив на управлінські процеси.

Розуміння та застосування законів організації є важливою умовою успішного функціонування будь-якої системи. Вони визначають фундаментальні принципи побудови організаційних структур, їхню стабільність та розвиток. Наведена таблиця 2 відображає основні закони організації, їхній зміст, механізми дії та вплив на управлінські процеси. Вона дозволяє комплексно оцінити, як кожен закон впливає на стратегічне планування, управління ресурсами та адаптацію до ринкових змін. Використання цих законів у практичному управлінні забезпечує стабільність, ефективність та конкурентоспроможність організації.

Застосування законів організації в управлінні будівельними компаніями та іншими структурами є важливим елементом ефективного функціонування в динамічному середовищі. Статичні закони забезпечують сталість організаційних структур, підтримують баланс між елемента-

Таблиця 2. Класифікація та змістовні формулювання законів організації

Група законів	Назва закону	Сутність	Механізм дії	Вплив на управлінські процеси
Статичні закони	Закон синергії	Взаємодія складових частин організації дає ефект, який перевищує суму ефектів окремих елементів.	Посилення взаємодії між підрозділами, створення єдиної стратегії.	Збільшення продуктивності, оптимізація ресурсів.
	Закон єдності аналізу та синтезу	Будь-яку систему необхідно розглядати як у деталях (аналіз), так і в цілісному вигляді (синтез).	Поеднання де-тального аналізу внутрішніх процесів з узгодженою загальною стратегією.	Забезпечення балансу між локальними та загальними цілями.
	Закон пропорційності	Елементи організації повинні співвідноситися між собою у певних пропорціях для досягнення стабільності.	Гармонізація кількісних і якісних показників роботи організації.	Створення ефективної структури управління, збалансованість ресурсів.
	Закон композиції	Будь-яка організаційна структура повинна мати оптимальну організаційну побудову.	Встановлення чіткої ієрархії, розподіл функцій і відповідальності.	Формування структурованої організації, зменшення хаосу в управлінні.
	Закон поінформованості	Діяльність організації залежить від рівня доступності, точності та оперативності інформації.	Впровадження інформаційних систем, ефективні комунікації.	Підвищення швидкості прийняття рішень, покращення стратегічного планування.
Динамічні закони	Закон самозбереження	Організація повинна підтримувати свою цілісність і стійкість у змінних умовах.	Використання адаптивних механізмів, антикризове управління.	Підтримка конкурентоспроможності, зменшення ризиків ліквідації.
	Закон розвитку	Організація має постійно розвиватися для забезпечення своєї життєздатності.	Запровадження інновацій, адаптація до ринкових змін.	Створення довгострокових стратегій, підвищення ефективності.
	Закон відповідності	Зовнішні зміни мають знаходити відображення у внутрішній організації.	Гнучке управління змінами, коригування бізнес-процесів.	Підвищення адаптивності, збільшення ефективності операцій.
	Закон керованості	Для збереження стабільності організація повинна бути керованою.	Використання ефективних механізмів контролю.	Підвищення рівня управління, запобігання хаосу в роботі.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

ми системи та дозволяють підприємствам досягати внутрішньої гармонії у процесах управління. Водночас динамічні закони є рушієм змін та адаптації організацій до зовнішніх викликів, сприяючи їх еволюції та довгостроковій конкурентоспроможності.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидкоплинних змін у технологічному середовищі важливою є здатність підприємств не лише підтримувати стійкість та узгодженість внутрішніх процесів, а й гнучко реагувати на виклики ринку. Наприклад, закон розвитку вимагає від організацій постійного вдосконалення методів управ-

ління, пошуку нових рішень та запровадження інноваційних підходів. Це особливо актуально для будівельної галузі, де необхідно впроваджувати новітні технології, зокрема цифрові моделі будівництва (BIM), автоматизовані системи контролю процесів та екологічно чисті матеріали.

Також важливим є закон відповідності, який визначає необхідність синхронізації внутрішніх змін із зовнішніми викликами. Підприємства, які не адаптуються до ринкових змін, втрачають конкурентні переваги та можуть опинитися у стані стагнації. Саме тому ефективне застосування цього закону сприяє своєчасному коригуванню

бізнес-моделей, оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності праці [12].

Одним із критичних аспектів є підтримка оптимального балансу між стабільністю організації та її гнучкістю до змін. Це можна виразити через модель взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів:

$$B = \frac{\sum_{i=0}^n (S_i \times A_i)}{\sum_{j=0}^m (R_j \times C_j)}, \quad (4)$$

де B – баланс організаційної системи,
 S_i – рівень стабільності внутрішніх процесів,
 A_i – адаптивна здатність компанії,
 R_j – зовнішні ринкові фактори, що впливають на систему,
 C_j – рівень їхнього впливу.

Ще одним важливим аспектом є здатність підприємства до прискореного впровадження змін, що залежить від рівня його інноваційного потенціалу та ефективності управлінських процесів. Цю залежність можна представити такою формулою:

$$Vc = \frac{I_t \times E_m}{1 + e^{-k(D_r - D_0)}}, \quad (5)$$

де Vc – швидкість впровадження змін,
 I_t – рівень технологічної інтеграції,

E_m – ефективність менеджменту,

D_r – рівень необхідності змін,

D_0 – базове значення рівня змін,

k – коефіцієнт чутливості організації до нововведень.

Таким чином, дотримання законів організації забезпечує підприємствам стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі, водночас дозволяючи їм адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Використання математичних моделей та управлінських інструментів дозволяє визначати оптимальні стратегії трансформації, підвищувати ефективність прийняття рішень та формувати стійку конкурентну позицію в будівельній галузі [3].

Значну роль у забезпеченні стабільності організацій відіграє закон керованості, який наголошує на необхідності чітких механізмів контролю та ефективного управління. Організації, які не дотримуються цього закону, можуть зіткнутися з хаосом у процесах управління, що призведе до втрати контролю над бізнесом і зниження рівня продуктивності. Нижче представлений рисунок 2, який ілюструє взаємозв'язок між основними законами організації.

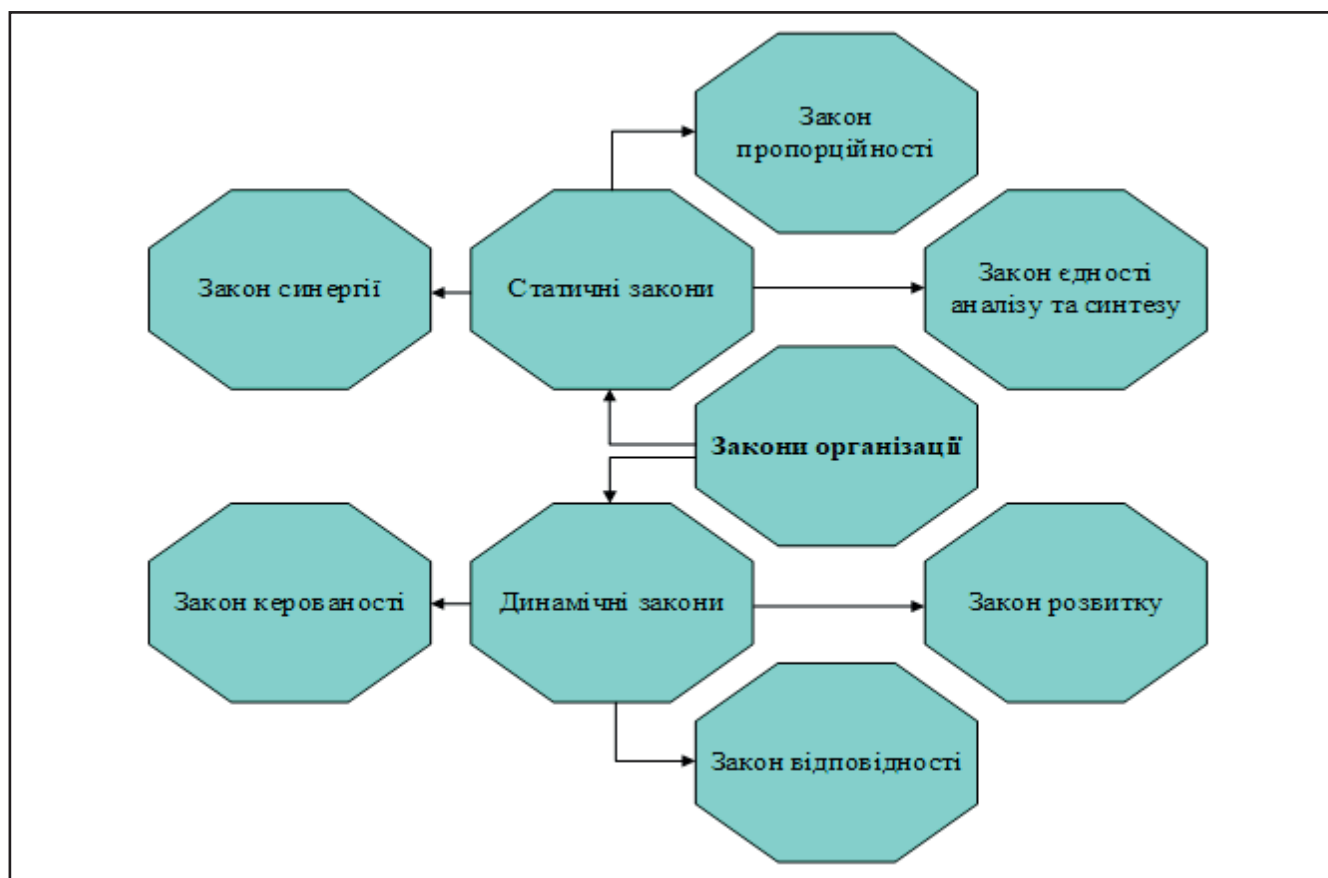


Рисунок 2. Закони організації та їх поділ

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Отже, закони організації є ключовими орієнтирами для ефективного функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі. Вони формують основу стратегічного управління, дозволяють зберігати стабільність у внутрішніх процесах та сприяють розвитку організацій. Дотримання цих законів дає можливість будівельним компаніям та іншим підприємствам залишатися гнучкими, конкурентоспроможними та ефективно реалізовувати свої довгострокові цілі.

Висновок

Проведене дослідження підтвердило важливість стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проєктах та їхній багатовимірний вплив на ефективність управління та економічний розвиток підприємств-стейкхолдерів. Аналіз показав, що ключовими напрямками змін є цифровізація процесів, автоматизація управлінських рішень, запровадження енергоефективних технологій та використання новітніх матеріалів, що відповідають сучасним стандартам сталого будівництва. Результати дослідження підтверджують, що найбільш успішні стратегії впровадження інновацій базуються на комплексному інтегрованому підході, який включає системну взаємодію між девелоперами, підрядниками, регуляторними органами, інвесторами та кінцевими користувачами. Кожен з учасників процесу відіграє важливу роль у забезпеченні успішності інноваційних змін.

Оцінка міжнародного досвіду показала, що кращі світові практики управління інноваціями у будівельних проєктах засновані на BIM-технологіях, штучному інтелекті, аналізі великих даних (Big Data) та Інтернеті речей (IoT). Застосування таких технологій забезпечує зниження ризиків, підвищення ефективності планування та моніторингу проєктів, а також оптимізацію витрат. Класифікація економіко-управлінських підходів до стратегічних інноваційних трансформацій дозволила визначити, що ефективне управління інноваціями в будівельній галузі потребує розробки гнучких бізнес-моделей, що дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища. Це включає перехід до цифрових платформ управління будівництвом, впровадження автоматизованих систем контролю якості, використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості угод та контрактів.

Значну роль у процесі стратегічних трансформацій відіграє фінансова складова. Ефективність

інноваційних стратегій залежить від можливості залучення довгострокових інвестицій, державної підтримки та грантового фінансування. Водночас, аналіз показав, що для забезпечення успішності впровадження інноваційних змін необхідно розробити чіткі методики оцінки економічного ефекту від інновацій та визначення окупності інвестицій у будівельні проєкти. Важливим висновком дослідження є те, що успішна реалізація стратегічних інноваційних трансформацій можлива лише за умови ефективної координації між усіма зацікавленими сторонами. Це передбачає розвиток партнерських відносин, підвищення кваліфікації персоналу, стандартизацію підходів до управління проєктами та застосування адаптивних методів стратегічного менеджменту. Таким чином, дослідження підтвердило, що стратегічні інноваційні трансформації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельного сектору. Використання передових технологій та управлінських підходів сприятиме розвитку галузі, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню рівня економічної ефективності будівельних проєктів.

Список використаних джерел:

1. Chupryna, G. Ryzhakova, V. Pokolenko, D. Prykhodko and A. Faizullin, «Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development,» 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2021, pp. 1–9
2. ISO 19650-1:2018. Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modeling (BIM).
3. Melnyk I. «The Role of Artificial Intelligence in Construction Project Optimization». Journal of Construction Engineering, 2022, Vol. 48, No. 3, pp. 217–235.
4. Smith J., Brown C. «Sustainable Building Innovations: Economic and Strategic Approaches». Cambridge: GreenTech Publishers, 2020. — 312 p.
5. Wang X., Lu Y. «Blockchain in Construction: Challenges and Future Trends». Construction Management Review, 2023, Vol. 52, No. 1, pp. 89–104.
6. Василенко С. П. «Інноваційні підходи до стратегічного управління у будівельній галузі». Дніпро: Економічний розвиток, 2019. — 198 с.
7. Гриненко І. П. «BIM-технології в управлінні будівельними проєктами». Харків: Будівельна наука, 2020. — 185 с.

8. Ковальчук О. В. «Цифрові інновації у будівництві: сучасні виклики та перспективи». Київ: Технічний прогрес, 2021. — 240 с.

9. Литвиненко А. Г. «Фінансування інновацій у будівництві: моделі та механізми». Львів: Фінанси і бізнес, 2022. — 276 с.

10. Олійник М. С. «Економічна ефективність інноваційних технологій у будівництві». Київ: Бізнес і стратегія, 2020. — 233 с.

11. Петров В. Ю. «Автоматизація управління будівельними проектами». Одеса: Будівельний менеджмент, 2021. — 205 с.

12. Чуприна Ю. А. Залучення прикладних переваг BIM-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проектів в складі державних цільових програм, які втілюються будівельним кластером. // Економіка та держава. 2019. № 2

References:

1. Chupryna, G. Ryzhakova, V. Pokolenko, D. Prykhodko and A. Faizullin, «Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development,» 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2021, pp. 1–9

2. ISO 19650–1:2018. Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modeling (BIM).

3. Melnyk I. «The Role of Artificial Intelligence in Construction Project Optimization». Journal of Construction Engineering, 2022, Vol. 48, No. 3, pp. 217–235.

4. Smith J., Brown C. «Sustainable Building Innovations: Economic and Strategic Approaches». Cambridge: GreenTech Publishers, 2020. — 312 p.

5. Wang X., Lu Y. «Blockchain in Construction: Challenges and Future Trends». Construction Management Review, 2023, Vol. 52, No. 1, pp. 89–104.

6. Vasylenko S. P. «Innovatsiyni pidkhody do stratehichnoho upravlinnya u budivel'niy haluzi». Dnipro: Ekonomichnyy rozvytok, 2019. — 198 s.

7. Hrynenko I. P. «BIM–tekhnohiiyi v upravlinni budivel'nymy proyektamy». Kharkiv: Budivel'na nauka, 2020. — 185 s.

8. Koval'chuk O. V. «Tsyfrovi innovatsiyyi u budivnytstvi: suchasni vyklyky ta perspektyvy». Kyiv: Tekhnichnyy prohres, 2021. — 240 s.

9. Lytvynenko A. H. «Finansuvannya innovatsiy u budivnytstvi: modeli ta mekhanizmy». L'viv: Finansy i biznes, 2022. — 276 s.

10. Oliynyk M. S. «Ekonomichna efektyvnist' innovatsiynykh tekhnolohiy u budivnytstvi». Kyiv: Biznes i stratehiya, 2020. — 233 s.

11. Petrov V. Yu. «Avtomatyzatsiya upravlinnya budivel'nymy proyektamy». Odesa: Budivel'nyy menedzhment, 2021. — 205 s.

12. Chupryna Yu. A. Zaluchennya prykladnykh perevah bim–tekhnohiiyi do metodyky i praktyky formuvannya zhyttyevoho tsyklu proyektiv v skladi derzhavnykh tsil'ovykh prohram, yaki vtilyuyut'sya budivel'nym klasterom. // Ekonomika ta derzhava. 2019. № 2

Дані про авторів

Грабчак Дмитро Володимирович,

к. е. н., докторант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: Pto563@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8623-6118>

Гроголь Віктор Ярославович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: cosmotrade@krasa.kiev.ua

<https://orcid.org/0009-0007-7642-4132>

Макеєв Дмитро Сергійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: printerok.net@ukr.net

<https://orcid.org/0009-0002-8608-9300>

Біденко Дмитро Валерійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: Clarison@ukr.net

<https://orcid.org/0009-0000-0226-7102>

Data about the authors

Dmytro Hrabchak,

PhD in Economics, Doctoral Researcher at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Pto563@gmail.com

Viktor Grohol,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: cosmotrade@krasa.kiev.ua

Dmytro Makeiev,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: printerok.net@ukr.net

Dmytro Bidenko,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Clarison@ukr.net

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15315733>

ЧУПРИНА Х. М., МОВСЕСЯН А. С.,
ОКСЕНЧУК Р. О., АНАНКО Є. І.

Оцінка інвестиційного клімату, ключових викликів та інституційних факторів як основи методології управління розвитком і стратегічними трансформаціями будівельних підприємств–стейкхолдерів

Предметом дослідження є оцінка інвестиційного клімату в будівельній галузі, визначення ключових викликів та інституційних факторів, що впливають на процеси управління стратегічними трансформаціями будівельних підприємств–стейкхолдерів. У дослідженні розглядаються економічні, регуляторні та соціальні аспекти, які визначають привабливість інвестицій у будівельний сектор, а також фактори, що стримують або стимулюють довгостроковий розвиток галузі. Особливу увагу приділено аналізу інституційного середовища, що охоплює державну політику, правові механізми, фінансову підтримку та міжнародні стандарти регулювання.

Дослідження також розглядає взаємодію між стейкхолдерами – інвесторами, державними органами, будівельними компаніями, фінансовими установами та громадськими організаціями. Визначено, що ефективне управління інвестиційними потоками та стратегічними трансформаціями можливе лише за умови збалансованого підходу до регулювання ринку, стимулювання інноваційних підходів та використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкових змін.

Метою статті є аналіз інвестиційного клімату та визначення методологічних основ управління стратегічними трансформаціями будівельних підприємств з урахуванням інституційних факторів та ринкових викликів. Основна увага приділяється формуванню підходів до оцінки рівня інвестиційної привабливості будівельної галузі, визначенню бар'єрів для розвитку та розробці рекомендацій для підвищення ефективності залучення інвестицій. У дослідженні розглядаються ключові макроекономічні та мікроекономічні чинники, що впливають на стратегічне планування будівельних підприємств та їхню адаптацію до нових ринкових умов. Запропоновано аналітичний підхід до моделювання трансформаційних процесів, що дозволяє оцінити ефективність управління змінами, оптимізувати інвестиційні стратегії та підвищити конкурентоспроможність будівельних компаній у довгостроковій перспективі.

Методологія дослідження базується на системному та структурно–функціональному підходах, що дозволяють оцінити взаємозв'язок інституційних факторів, інвестиційного клімату та механізмів стратегічних трансформацій будівельних підприємств. У рамках дослідження здійснено

аналіз інвестиційного середовища із застосуванням методів порівняльного аналізу та економіко–статистичного моделювання. Оцінювались такі показники, як рівень прямих іноземних інвестицій, динаміка будівельного ринку, регуляторні зміни та інноваційний потенціал підприємств, що дозволило визначити ключові тенденції та виклики для галузі.

Важливим етапом стало виявлення основних викликів та ризиків, що впливають на розвиток будівельного сектору. Для цього було застосовано метод SWOT–аналізу, який дозволив оцінити сильні та слабкі сторони галузі, потенційні можливості та загрози з боку макроекономічного середовища. Доповненням до цього стали методи експертного оцінювання, що дозволили виокремити найактуальніші проблеми, які стримують інвестиційну активність та знижують ефективність стратегічних трансформацій.

Одним із ключових напрямів дослідження стало вивчення інституційних факторів, які впливають на інвестиційний клімат у будівельному секторі. У цьому контексті було проведено порівняльний аналіз правових механізмів, що визначають умови залучення інвестицій. Розглядалися питання податкового стимулювання, надання інвестиційних пільг, реалізації державних програм підтримки та відповідності міжнародним стандартам регулювання ринку.

Аналіз стратегічних трансформацій підприємств проводився на основі застосування методів сценарного прогнозування, економетричного аналізу та структурного моделювання. Досліджувалися підходи до оптимізації бізнес–моделей, цифрової трансформації, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інновацій, що дозволило сформулювати комплексний погляд на механізми адаптації підприємств до динамічних умов ринку.

На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо покращення інвестиційного клімату, які базуються на моделі управління інвестиціями з урахуванням ринкових викликів та регуляторних особливостей. Було визначено механізми покращення інституційного середовища, що сприятимуть підвищенню прозорості будівельного ринку, зниженню інвестиційних ризиків та стимулюванню стратегічного розвитку підприємств–стейкхолдерів. Таким чином, методологія дослідження дозволяє не лише визначити оптимальні стратегії залучення інвестицій, а й підвищити ефективність управління ризиками, а також розробити науково обґрунтовані підходи до реалізації стратегічних трансформацій у будівельній галузі.

Результати роботи. У ході дослідження було проаналізовано інституційні фактори, що визначають рівень інвестиційного клімату та стратегічних трансформацій будівельних підприємств. Визначено, що ефективність управління стратегічними змінами у будівельній галузі значною мірою залежить від регуляторного середовища, рівня економічної стабільності, державної політики щодо інвестування та інноваційної активності підприємств. Було проведено комплексний аналіз макрота і мікроекономічних показників, що дозволив оцінити вплив ключових викликів на розвиток будівельного сектору, включаючи бар'єри для залучення інвестицій та фактори, що сприяють стабільному зростанню галузі.

Дослідження підтвердило важливість стратегічних підходів до управління змінами, зокрема застосування цифрових технологій, автоматизації процесів та модернізації управлінських механізмів. Аналіз інституційного середовища показав, що на рівень інвестиційної активності значний вплив мають правові механізми регулювання ринку, рівень податкового стимулювання, доступність фінансових ресурсів та рівень державної підтримки будівельних підприємств.

Було розроблено модель управління інвестиціями, що враховує ринкові виклики та регуляторні особливості, а також дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Крім того, результати дослідження підтвердили ефективність застосування економетричного аналізу та сценарного прогнозування для оцінки стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення прозорості будівельного ринку, оптимізацію інвестиційних процесів та створення сприятливих умов для стратегічного розвитку підприємств.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічні трансформації будівельних підприємств залежать від якості інвестиційного клімату, ефективності інституційного регулювання та адаптації до сучасних економічних викликів. Інституційні фактори, включаючи правове регулювання,

фінансову політику та міжнародні стандарти, визначають можливості залучення інвестицій та формування стійких бізнес-моделей у будівельному секторі. Значна увага була приділена необхідності створення інтегрованої системи управління інвестиційними потоками, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечити стабільне зростання підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які сприяють автоматизації операцій, покращенню аналітики та підвищенню прозорості інвестиційної діяльності.

Дослідження показало, що оптимізація управлінських стратегій у будівельній галузі можлива за умови врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на динаміку розвитку ринку. Успішна реалізація стратегічних трансформацій потребує активної взаємодії між державою, інвесторами, підприємствами та фінансовими інститутами, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості галузі. Таким чином, дослідження підтверджує необхідність комплексного підходу до управління стратегічними трансформаціями, включаючи використання інноваційних моделей, цифрових інструментів та адаптивних управлінських стратегій. Запропоновані підходи та рекомендації можуть стати основою для розробки нових механізмів підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: Інвестиційний клімат, стратегічні трансформації, будівельні підприємства, інституційні фактори, управління розвитком, ринкові виклики, цифрова економіка, інноваційні стратегії.

CHUPRYNA K. M., MOVSESYAN A. S.,
OKSENCHUK R. O., ANANKO Ye. I.

Assessment of investment climate, key challenges, and institutional factors as the basis for the methodology of managing development and strategic transformations of construction enterprises–stakeholders

The subject of this study is the assessment of the investment climate in the construction sector, the identification of key challenges and institutional factors influencing the processes of managing strategic transformations of construction enterprises–stakeholders. The research examines economic, regulatory, and social aspects that determine the attractiveness of investments in the construction sector, as well as the factors that either constrain or stimulate the long-term development of the industry. Special attention is paid to the analysis of the institutional environment, covering government policies, legal mechanisms, financial support, and international regulatory standards.

The study also explores stakeholder interactions, including investors, government authorities, construction companies, financial institutions, and public organizations. It has been established that effective management of investment flows and strategic transformations is possible only under a balanced market regulation approach, stimulation of innovative strategies, and the use of analytical tools for forecasting market changes.

The purpose of this study is to analyze the investment climate and define the methodological foundations for managing the strategic transformations of construction enterprises while considering institutional factors and market challenges. The main focus is on developing approaches to assessing the level of investment attractiveness in the construction sector, identifying barriers to development, and formulating recommendations to improve the efficiency of investment attraction.

The study examines key macroeconomic and microeconomic factors affecting the strategic planning of construction enterprises and their adaptation to new market conditions. An analytical approach to modeling transformational processes is proposed, which allows evaluating the effectiveness of change management, optimizing investment strategies, and enhancing the competitiveness of construction companies in the long-term perspective.

The research methodology is based on systemic and structural–functional approaches, which allow for the assessment of the interrelationship between institutional factors, investment climate, and mechanisms of strategic transformations in construction enterprises. Within the study, an analysis of the investment environment was conducted using comparative analysis methods and economic–

statistical modeling. Key indicators such as the level of foreign direct investment, construction market dynamics, regulatory changes, and the innovation potential of enterprises were evaluated, enabling the identification of major trends and challenges for the industry.

A crucial stage of the study involved identifying the key challenges and risks affecting the development of the construction sector. For this purpose, a SWOT analysis method was applied, allowing for an evaluation of the strengths and weaknesses of the sector, potential opportunities, and threats posed by the macroeconomic environment. This was supplemented by expert assessment methods, which helped highlight the most pressing issues that hamper investment activity and reduce the effectiveness of strategic transformations.

One of the key directions of the research was the examination of institutional factors influencing the investment climate in the construction sector. In this context, a comparative analysis of legal mechanisms governing investment conditions was carried out. The study considered tax incentives, investment benefits, state support programs, and compliance with international market regulation standards.

The analysis of strategic transformations in enterprises was conducted using scenario forecasting, econometric analysis, and structural modeling methods. Various approaches to optimizing business models, digital transformation, improving resource efficiency, and implementing innovations were explored, providing a comprehensive view of enterprise adaptation mechanisms in dynamic market conditions.

Based on the obtained results, recommendations for improving the investment climate were developed, focusing on an investment management model that considers market challenges and regulatory specifics. Mechanisms for enhancing the institutional environment were identified, aimed at increasing market transparency, reducing investment risks, and stimulating the strategic development of stakeholder enterprises.

Thus, the research methodology not only facilitates the identification of optimal investment attraction strategies but also enhances risk management efficiency and contributes to the development of scientifically grounded approaches for implementing strategic transformations in the construction industry.

Research Results. The study analyzed institutional factors that determine the investment climate and strategic transformations of construction enterprises. It was established that the effectiveness of strategic change management in the construction industry largely depends on the regulatory environment, economic stability, state investment policies, and the innovation activity of enterprises. A comprehensive analysis of macro- and microeconomic indicators was conducted, allowing for an assessment of the key challenges affecting the development of the construction sector, including barriers to attracting investment and factors contributing to the stable growth of the industry.

The research confirmed the importance of strategic approaches to change management, particularly through the implementation of digital technologies, process automation, and modernization of management mechanisms. The analysis of the institutional environment demonstrated that the legal regulatory framework, tax incentives, access to financial resources, and government support measures significantly impact the level of investment activity in the sector.

A model for investment management was developed, taking into account market challenges and regulatory specifics, enabling enterprises to adapt to shifts in market conditions. Additionally, the study confirmed the effectiveness of econometric analysis and scenario forecasting in evaluating the long-term sustainability of enterprises.

The proposed recommendations are aimed at enhancing the transparency of the construction market, optimizing investment processes, and creating favorable conditions for the strategic development of enterprises.

Conclusions. The conducted study confirmed that strategic transformations of construction enterprises depend on the quality of the investment climate, the efficiency of institutional regulation, and the ability to adapt to modern economic challenges. Institutional factors, including legal regulations, financial policies, and international standards, play a key role in determining investment attractiveness and the formation of sustainable business models in the construction sector.

Significant attention was given to the need for an integrated system of investment flow management, which would allow more efficient resource utilization, risk minimization, and stable enterprise growth. A crucial role in this process is played by digital technologies, which contribute to process automation, improved analytics, and increased transparency in investment activities.

The study demonstrated that optimizing management strategies in the construction industry is possible if both internal and external factors influencing market dynamics are taken into account. The successful implementation of strategic transformations requires active cooperation between the state, investors, enterprises, and financial institutions, which would contribute to enhancing the sector's investment attractiveness.

Thus, the study confirms the necessity of a comprehensive approach to managing strategic transformations, which includes the use of innovative models, digital tools, and adaptive management strategies. The proposed approaches and recommendations can serve as a foundation for the development of new mechanisms aimed at increasing the competitiveness of construction enterprises in the long-term perspective.

Keywords: investment climate, strategic transformations, construction enterprises, institutional factors, development management, market challenges, digital economy, innovative strategies.

Постановка проблеми. Сучасні будівельні підприємства функціонують у динамічному економічному середовищі, де інвестиційний клімат, ключові виклики та інституційні фактори відіграють вирішальну роль у їхньому розвитку та стратегічних трансформаціях. Будівельний сектор є капіталомісткою галуззю, що потребує значних фінансових ресурсів для реалізації проєктів, модернізації технологічних процесів та підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим оцінка інвестиційного клімату є важливим завданням, адже вона дозволяє визначити перспективи залучення капіталу, виявити ключові бар'єри та сформувані ефективні механізми управління стратегічними трансформаціями будівельних підприємств.

Основною проблемою є нестабільність інвестиційного середовища, зумовлена як макроекономічними, так і мікроекономічними чинниками. Серед основних викликів можна виокремити волатильність ринків, політичну та економічну невизначеність, недостатній рівень цифровізації та інноваційного розвитку підприємств, а також регуляторні бар'єри, що ускладнюють інвестиційну діяльність. Важливим аспектом є вплив інституційних факторів, включаючи податкову політику, державне регулювання, інвестиційні стимули та міжнародні стандарти ведення бізнесу. Неефективне управління цими факторами може призвести до зниження рівня інвестиційної активності, відтоку капіталу та уповільнення темпів розвитку галузі.

Також варто відзначити необхідність розробки комплексного методологічного підходу до оцінки інвестиційного клімату та управлін-

ня стратегічними трансформаціями будівельних підприємств–стейкхолдерів. Відсутність ефективних механізмів прогнозування та оцінки ризиків ускладнює ухвалення інвестиційних рішень, що може призводити до неефективного розподілу ресурсів та низької адаптивності підприємств до змін ринкового середовища.

Отже, дослідження інвестиційного клімату, ключових викликів та інституційних факторів є основою для формування методології управління розвитком будівельних підприємств, що дозволить підвищити їхню стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Необхідність розробки ефективної системи управління стратегічними трансформаціями визначає актуальність даного дослідження та його практичну значущість для розвитку будівельного сектору.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Проблема оцінки інвестиційного клімату, ключових викликів та інституційних факторів у контексті управління стратегічними трансформаціями будівельних підприємств є однією з актуальних тем сучасної економічної науки. Значна увага у дослідженнях приділяється визначенню чинників, які впливають на залучення інвестицій, регуляторне середовище та інноваційні трансформації у будівельному секторі. У дослідженнях, що присвячені будівельному сектору, значна увага приділяється регуляторним аспектам. Роботи Бондаренка та Романенка вказують, що регуляторне середовище суттєво впливає на інвестиційну активність підприємств, визначаючи їх можливості для довгострокового зростання [4]. Інші дослідники, такі

як Василенко і Гончаренко, наголошують, що циклічність інноваційного розвитку будівельних підприємств потребує інтеграції адаптивних стратегій та ефективного управління ризиками [5].

Ключові виклики інвестиційного клімату в будівельній галузі охоплюють економічну нестабільність, нерівномірний доступ до фінансових ресурсів, податкове навантаження та регуляторні бар'єри. У працях Гаврилюка та Литвиненка зазначено, що політика державної підтримки інвестицій значною мірою визначає перспективи розвитку галузі та ефективність трансформаційних процесів [6]. Водночас Сидоренко та Дяченко звертають увагу на необхідність інтеграції цифрових технологій, що дозволяє підвищити рівень управління інвестиційними проектами та забезпечити сталий розвиток підприємств.

Щодо методологічних підходів до оцінки інвестиційного клімату та стратегічних трансформацій, науковці використовують SWOT-аналіз, економетричне моделювання, сценарний прогноз та порівняльний аналіз регуляторних механізмів. Зокрема, дослідження Ткаченка та Хоменка підтверджують, що методи сценарного прогнозування дозволяють моделювати вплив макроекономічних факторів на стійкість будівельних підприємств у довгостроковій перспективі [14].

Таким чином, аналіз наукових досліджень підтверджує, що ефективне управління інвестиційним кліматом і стратегічними трансформаціями будівельних підприємств потребує комплексного підходу. Він включає оптимізацію регуляторного середовища, стимулювання інноваційних стратегій, впровадження цифрових технологій та розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку адаптивних моделей оцінки інвестиційної привабливості будівельного сектору та методології управління стратегічними трансформаціями з урахуванням глобальних тенденцій та національних особливостей розвитку ринку.

Виклад основного матеріалу. Формування сприятливого інвестиційного клімату є визначальним фактором для розвитку будівельних підприємств-стейкхолдерів. Він залежить від політичних, економічних та регуляторних умов, що впливають на інвесторів і підприємства. Основні виклики включають нестабільність ринкового середовища, регуляторні бар'єри, складність доступу до фінансів та посилення екологічних стандартів.

Інституційні фактори також суттєво впливають на ефективність управління стратегічними трансформаціями. До них належать законодавча база, податкові стимули, прозорість бюрократичних процедур і рівень корупційних ризиків. Використання стратегічних методів прогнозування, цифрових інструментів та інноваційних підходів у менеджменті дозволяє будівельним підприємствам адаптуватися до змін і підвищувати свою конкурентоспроможність [1].

Для оцінки інвестиційного клімату будівельних підприємств необхідно враховувати сукупність економічних, регуляторних та соціальних факторів, які визначають рівень привабливості галузі для інвесторів. Вони впливають на стратегічні рішення компаній, їхню здатність до розвитку та ефективність управління трансформаційними процесами.

Наведена нижче таблиця 1 відображає ключові фактори, що формують інвестиційне середовище будівельних підприємств, а також їхній безпосередній вплив на можливості залучення капіталу, адаптацію до ринкових змін та підвищення конкурентоспроможності [2].

Збалансований підхід до управління інвестиціями, стратегічним розвитком і трансформаціями дозволяє будівельним підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів, залучати інвесторів та зміцнювати свої позиції на ринку.

Для аналізу стану інвестиційного клімату експертам було запропоновано оцінити 40 ключових факторів, що впливають на залучення інвестицій та ефективність діяльності будівельних підприємств.

Таблиця 1. Ключові фактори впливу на інвестиційний клімат будівельних підприємств

Фактор	Вплив на інвестиційний клімат
Економічна стабільність	Забезпечує прогнозованість і довіру інвесторів
Регуляторне середовище	Визначає легкість ведення бізнесу та дозвільні процедури
Доступ до фінансів	Впливає на можливість залучення інвестицій
Податкові стимули	Сприяють залученню капіталу та розвитку галузі
Технологічні інновації	Підвищують продуктивність і конкурентоспроможність
Соціальна відповідальність	Формує репутацію підприємства та довіру громадськості

Джерело: розроблено автором на основі [2]

ємств. Усі ці фактори були згруповані в шість основних категорій: соціальні, правові, економічні, політичні, технологічні та природно-кліматичні [3].

Для визначення значущості кожного з критеріїв у формуванні інвестиційного середовища регіону використовувалася 5-бальна шкала оцінювання. Результати експертного аналізу представлені у таблиці 2, де наведено середньоарифметичне значення оцінок за кожним фактором. Додатково було розраховано стандартне відхилення, яке демонструє ступінь варіативності експертних оцінок, тобто, наскільки сильно вони відрізняються від середнього показника.

Стандартне відхилення дозволяє оцінити рівень узгодженості думок експертів щодо критеріїв та визначити ступінь надійності отриманих оцінок. Чим менше відхилення, тим більш однотайними були експертні оцінки. Середньоарифметичне значення експертних оцінок використовується для визначення рейтингу кожного критерію та його позиції в загальному списку.

Оскільки окремі критерії можуть отримати однакову середню оцінку, їм присвоюється ідентичний рейтинг. На наступному етапі розраховується середньозважений показник, який відображає загальний рівень інвестиційного клімату за кожним критерієм, використовуючи відповідні математичні формули [7].

Згідно з дослідженнями, для забезпечення достовірності аналізу рівень довірчого інтервалу рекомендовано встановлювати в межах 0–0,75. Це дозволяє визначити, що серед 40 досліджуваних факторів лише 27 мають достатній рівень надійності для подальшого оцінювання.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що найбільш впливовими фак-

торами, які формують інвестиційний клімат регіону та безпосередньо впливають на діяльність будівельних підприємств, є соціально-економічні умови проживання населення. Сюди входять рівень доходів, прожитковий мінімум, купівельна спроможність, щільність населення тощо. Важливу роль відіграють також наявність механізмів гарантування та захисту інвестицій, динаміка економічного зростання або загальний рівень розвитку економіки, система оподаткування (структура податкової бази, наявність пільг) і функціонування земельного ринку [8].

Аналіз варіативності оцінок показує, що стандартне відхилення для цих ключових факторів не перевищує 0,5, що свідчить про високу узгодженість експертних думок. При цьому середньозважена оцінка значущості даних факторів перебуває на рівні нижче 3, що свідчить про низьку привабливість цих показників та їх несприятливий вплив на інвестиційний потенціал регіону.

До групи факторів середньої важливості можна віднести забезпеченість регіону природними ресурсами, паливно-енергетичний потенціал, державну політику у сфері розвитку будівельної галузі, регуляторні умови інвестування, рівень довіри до місцевих органів влади, а також ємність ринку та його потенціал для розширення. Серед цих факторів найбільш позитивно оцінені забезпеченість регіону ресурсами, обсяг ринку та економіко-кліматичні умови [9].

Середньозважена оцінка цих показників перевищує 3, а варіативність експертних оцінок щодо таких аспектів, як рівень інфляції, структура регіональної економіки, загальні економічні тенденції, рівень розвитку законодавчої бази та вплив нормативно-правового регулювання на будівельний

Таблиця 2. Аналіз інвестиційного середовища міста Києва

Категорія факторів	Фактори, що впливають на інвестиційний клімат	Середня оцінка (5-бальна шкала)	Стандартне відхилення
Соціальні	Рівень життя населення, доступність робочої сили, демографічна ситуація	4.2	0.8
Правові	Прозорість регуляторної системи, стабільність законодавства, податкові умови	3.9	0.7
Економічні	Стан фінансового ринку, доступність кредитів, інфляція	4.0	0.9
Політичні	Рівень державної підтримки, стабільність політичної ситуації	3.7	1.1
Технологічні	Рівень цифровізації, інноваційний потенціал, розвиток інфраструктури	4.3	0.6
Природно-кліматичні	Екологічна ситуація, доступність природних ресурсів	3.8	0.8

Джерело: розроблено автором на основі [3]

сектор, свідчить про неоднозначний вплив цих чинників на діяльність підприємств галузі.

Останні роки демонструють стійку тенденцію до збільшення кількості малих будівельних компаній, чисельність персоналу яких не перевищує 100 осіб. У 2021 році їх частка становила 97,2 %, що також супроводжується зростанням кількості вузькоспеціалізованих будівельних організацій. Основною причиною цього явища є розпад великих будівельних корпорацій, що має об'єктивні економічні основи, хоча в окремих випадках на цей процес впливають і суб'єктивні фактори.

Зміна організаційних структур та підходів до управління відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища є однією з ключових проблем сучасного будівельного бізнесу. До основних ситуаційних факторів, що впливають на управління підприємствами, можна віднести рівень нестабільності ринку, його складність, різноманітність сегментів, загрозу конкуренції та загальні макроекономічні ризики. Додатково важливими змінними є життєвий цикл компаній, їхні розміри та рі-

вень технологічного розвитку, що визначає їхню адаптивність до сучасних ринкових умов [10].

Для аналізу галузевої спрямованості будівельних компаній у 2000–2021 роках необхідно враховувати сукупність факторів, що впливали на трансформацію будівельного сектору. Протягом цього періоду відбулися значні зміни в інвестиційному кліматі, спричинені як соціально-економічними умовами, так і регуляторними, фінансовими та ринковими чинниками. Наведений нижче рисунок 1 ілюструє основні аспекти, що формують галузеву структуру будівельних підприємств. Він відображає взаємозв'язки між ключовими факторами впливу, рівнем інвестиційної привабливості, структурними змінами в будівельному бізнесі та ситуаційними умовами, що визначають адаптацію компаній до динамічного середовища.

Для дослідження зовнішнього середовища будівельних організацій застосовуються різні концепції та методики, що дозволяють точно визначити умови трансформації галузі, а також природу та рівень конкурентного впливу. Аналіз ключових

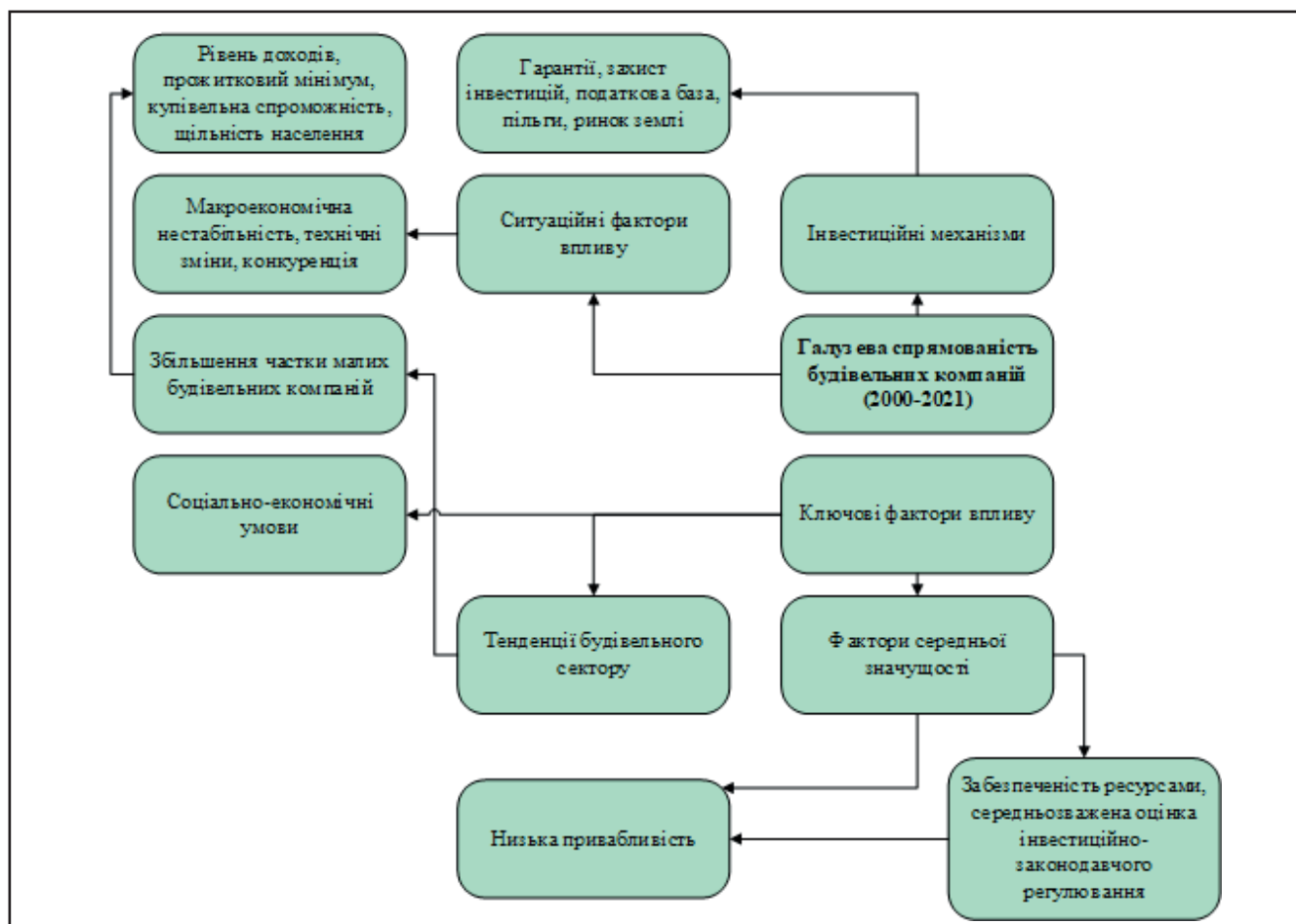


Рисунок 1. Галузева спрямованість будівельних компаній у 2000–2021 роках

Джерело: розроблено автором на основі [11]

факторів, що формують це середовище, здійснювався на основі експертного оцінювання шляхом вибору найбільш релевантних альтернатив. Узагальнені результати цього аналізу представлені в рисунку 2, де відображені тенденції змін основних чинників, ґрунтуючись на максимальній кількості експертних відповідей.

Отримані результати дають глибоке розуміння особливостей бізнес-середовища будівельної галузі, проте вони не дають повної картини щодо можливих векторів розвитку та напрямків подальших змін. Для більш детального аналізу важливо визначити специфічні фактори, які є рушійною силою структурних перетворень у галузі та змінюють характер конкурентної боротьби. Саме ці глибинні чинники визначають довгострокові тенденції та стратегічні можливості будівельних підприємств [11].

Зовнішнє середовище будівельних компаній зазнає постійних змін під впливом макроекономічних, соціально-економічних та конкурентних факторів. Для розуміння цих процесів застосовуються різні концепції та методики аналізу, що

допомагають ідентифікувати ключові тенденції та визначити рушійні сили трансформацій у галузі.

Наведений рисунок 2 ілюструє основні етапи та взаємозв'язки між факторами, які формують ринкове середовище. Він відображає шлях від збору та аналізу інформації за допомогою експертного оцінювання до визначення стратегічних можливостей, що можуть бути використані будівельними підприємствами для довгострокового розвитку та адаптації до змін конкурентного середовища.

Зміни у будівельній галузі та рівень конкуренції постійно еволюціонують під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці зміни відбуваються через наявні сили, які або стимулюють розвиток, або створюють додатковий тиск, що змушує компанії адаптуватися до нових умов. Найбільш впливові з цих факторів називаються рушійними силами, оскільки вони формують основний напрямок змін у середовищі. Їхній вплив може стосуватися як економічних і технологічних аспектів, так і соціальних та регуляторних змін, що визначають стратегічні рішення компаній [12].

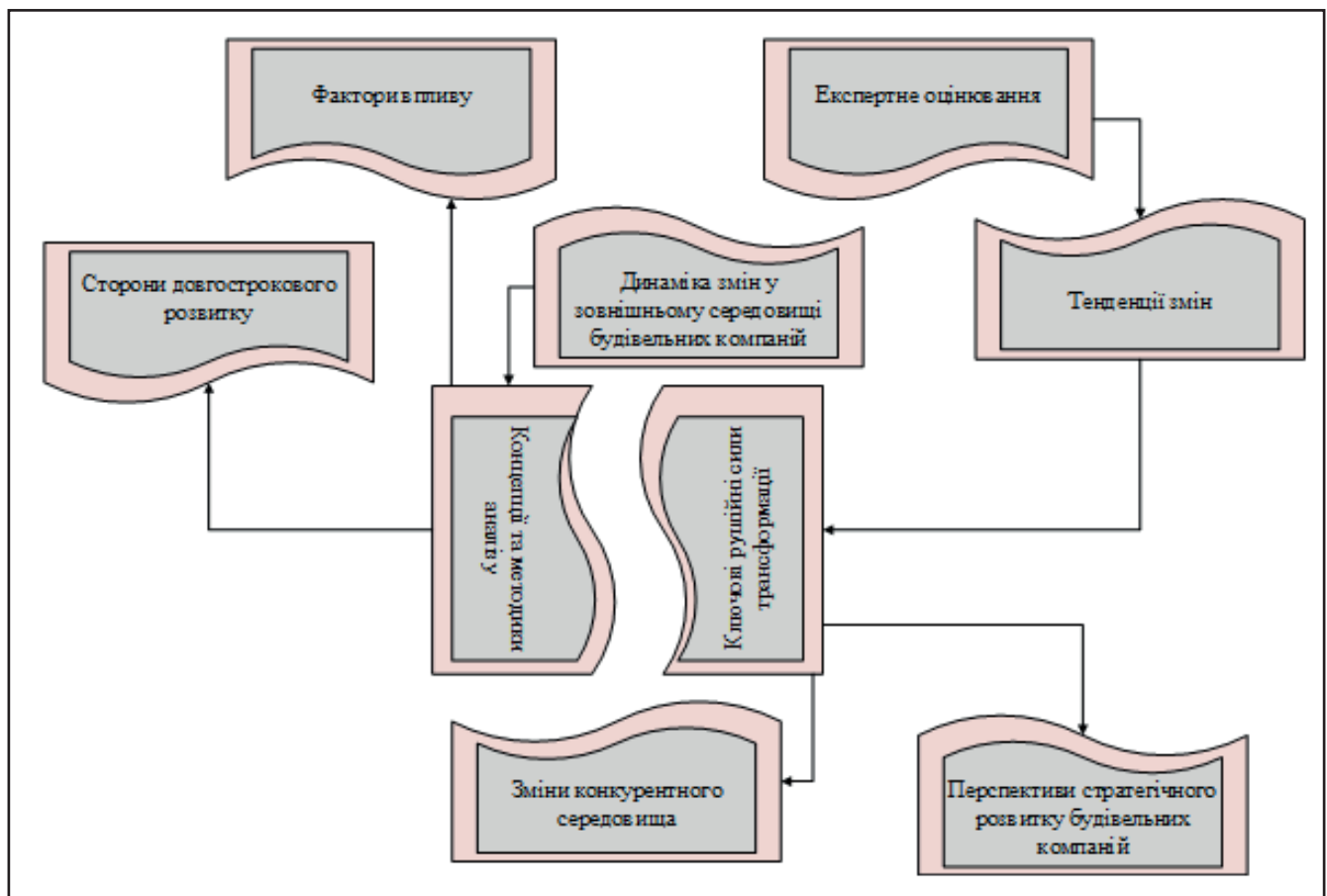


Рисунок 2. Динаміка змін у зовнішньому середовищі будівельних компаній

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Для проведення якісного аналізу цих факторів експертам було запропоновано список можливих рушійних сил галузі, кожен з яких вони мали оцінити та проранжувати за рівнем важливості. Такий підхід дозволив визначити, які з них мають найбільший вплив на трансформацію будівельного сектору та які чинники виступають ключовими каталізаторами змін.

Результати аналізу представлено в таблиці 3, де відображено ранжування визначених факторів. Рейтинг кожного критерію формувався на основі суми присвоєних йому експертних оцінок. Чим менша загальна сума рангів, тим сильніший вплив має відповідний чинник на розвиток галузі. Це дозволяє не лише ідентифікувати найбільш значущі рушійні сили, а й прогнозувати можливі сценарії розвитку будівельного сектору.

У сучасних ринкових умовах ідентифікація та розуміння рушійних сил набувають особливої важливості. Вони не тільки визначають поточ-

ні тенденції в галузі, а й допомагають будівельним компаніям адаптувати свої бізнес-моделі до майбутніх змін. Наприклад, технологічні інновації, такі як автоматизація процесів, цифрове моделювання будівель та використання екологічно чистих матеріалів, можуть стати ключовими драйверами трансформацій. Водночас соціально-економічні чинники, такі як рівень урбанізації, демографічні зміни та впровадження нових екологічних стандартів, також відіграють важливу роль у формуванні конкурентного середовища [13].

Рушійні сили впливають не тільки на окремі компанії, а й на загальні ринкові умови, що визначають доступ до ресурсів, інвестиційні можливості та рівень конкуренції. Саме тому важливо проводити систематичний аналіз цих факторів, щоб своєчасно реагувати на виклики, що виникають, та використовувати потенційні можливості для зростання.

У процесі аналізу розвитку будівельної галузі слід звертати увагу на безліч чинників, проте

Таблиця 3. Основні драйвери розвитку будівельного сектору

Категорія рушійних сил	Фактори впливу	Очікувані зміни	Вплив на будівельний сектор
Економічні чинники	Рівень інвестицій у галузь, вартість кредитів, державна підтримка	Зростання або зниження обсягу інвестицій	Визначає фінансову стійкість компаній, доступність капіталу
	Динаміка будівельного ринку	Збільшення попиту або криза у галузі	Впливає на рентабельність проєктів, кількість нових забудов
Технологічні інновації	Автоматизація процесів, цифрове моделювання	Підвищення продуктивності, зниження витрат	Створення ефективних будівельних технологій, прискорення проєктів
	Використання екологічно чистих матеріалів	Посилення екологічних стандартів	Впровадження нових рішень у проєктуванні та будівництві
Соціальні чинники	Урбанізація, демографічні зміни	Збільшення або зменшення попиту на житло	Визначає потребу у нових будівельних проєктах
	Зміни у стилі життя та споживчих перевагах	Популяризація «зеленого» будівництва	Впливає на адаптацію будівельних компаній до нових стандартів
Регуляторне середовище	Податкові пільги, зміни у законодавстві	Спрощення або ускладнення ведення бізнесу	Впливає на затрати та прибутковість компаній, швидкість реалізації проєктів
	Вимоги до екологічної сертифікації	Підвищення витрат на будівництво	Необхідність інвестування у екологічні технології
Конкурентні фактори	Діяльність міжнародних компаній, рівень монополізації ринку	Посилення конкуренції або створення нових можливостей	Визначає необхідність підвищення якості послуг та продукції
	Інноваційні бізнес-моделі	Перехід до нових форматів роботи	Впровадження передових управлінських стратегій
Доступність ресурсів	Дефіцит робочої сили, вартість матеріалів	Вплив на строки виконання проєктів	Визначає рівень витрат та ефективність діяльності будівельних компаній
	Альтернативні джерела енергії в будівництві	Підвищення енергоефективності будівель	Використання відновлюваних джерел енергії

Джерело: розроблено автором на основі [13]

дійсно визначальними рушійними силами є лише кілька ключових елементів. Вони відіграють вирішальну роль у формуванні тенденцій, адаптації ринку до змін та створенні нових можливостей для підприємств. Зокрема, можна виділити три основні групи факторів, що визначають загальний напрямок розвитку галузі.

Перша група – інституційні чинники. Вони включають вплив державних органів, зміну урядової політики, а також заходи, спрямовані на зниження невизначеності та підприємницьких ризиків. Ефективність регулювання, прозорість дозвільної системи та податкова політика визначають рівень стабільності галузі. Надмірне регулювання може сповільнити зростання, тоді як державна підтримка у вигляді стимулюючих програм, пільгового оподаткування та інвестицій у інфраструктуру сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Друга група – технологічні фактори. Вони визначають темпи впровадження інновацій, розвиток будівельних матеріалів і методів зведення об'єктів. У сучасному світі технологічний прогрес є однією з основних рушійних сил, що трансформують будівельний сектор. Використання автоматизованих систем управління будівництвом, цифрових моделей BIM (Building Information Modeling), 3D-друку будівельних елементів та екологічних матеріалів значно підвищує ефективність процесів, знижує витрати та робить галузь більш стійкою до ринкових викликів.

Третя група – виробничі фактори. Вони охоплюють зміну витрат, рівень продуктивності, доступність ресурсів та ефективність організації робочих процесів. Будівельні компанії повинні оптимізувати витрати на сировину та енергію, впроваджувати сучасні методи управління логістикою та скорочувати терміни реалізації проєктів. Конкурентна перевага все більше залежить від здатності підприємств гнучко адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність персоналу та використовувати енергоефективні рішення.

Для забезпечення ефективного розвитку будівельного сектору необхідно враховувати основні рушійні сили, що формують ринкове середовище та впливають на стратегічні рішення компаній. Аналіз цих факторів дозволяє визначити ключові напрямки трансформацій, адаптацію підприємств до змін та перспективи їх довгострокового зростання.

Нижче представлений рисунок 3, який ілюструє три основні групи впливу – інституційні, техноло-

гічні та виробничі фактори. Розуміння цих механізмів дозволяє будівельним компаніям ефективно використовувати можливості ринку, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному середовищі.

Наступним важливим етапом аналітичного дослідження є визначення ключових факторів успіху, які забезпечують конкурентні переваги підприємств. Це ті стратегічні підходи, в яких компанія повинна досягти компетентності, ресурси, якими вона має володіти, та результати, яких необхідно досягти для закріплення своїх позицій у галузі.

На основі досліджень експертам було запропоновано перелік найважливіших факторів успіху, які були згруповані у п'ять основних категорій:

Технологічні фактори – впровадження інноваційних методів будівництва, використання передових матеріалів, автоматизація процесів та цифровізація управління.

Виробничі фактори – ефективність використання ресурсів, якість та швидкість виконання будівельних робіт, впровадження сучасних методів управління виробництвом.

Маркетингові фактори – здатність компанії ефективно працювати на ринку, розробка унікальних комерційних пропозицій, створення бренду, адаптація до потреб споживачів.

Організаційні фактори – рівень менеджменту, корпоративна структура, стратегічне планування, корпоративна культура та здатність швидко реагувати на ринкові виклики.

Інші фактори – економічні, соціальні, політичні чинники, які можуть сприяти або, навпаки, гальмувати розвиток компанії.

Ранжування цих факторів за рівнем значущості дозволяє визначити, які з них є критично важливими для успіху підприємств у будівельній галузі. Аналіз дає можливість компаніям адаптувати свої стратегії під актуальні ринкові умови, зменшити ризики та ефективно використовувати власні ресурси.

Сучасний будівельний ринок є динамічним і конкурентним, тому підприємства повинні не лише орієнтуватися на існуючі умови, а й проактивно впроваджувати нові підходи до управління, технологій і бізнес-моделей. Довгостроковий успіх у галузі залежить від здатності компаній швидко реагувати на зміни, раціонально використовувати ресурси, адаптувати виробничі процеси та ефективно будувати комунікацію з клієнтами та інвесторами.

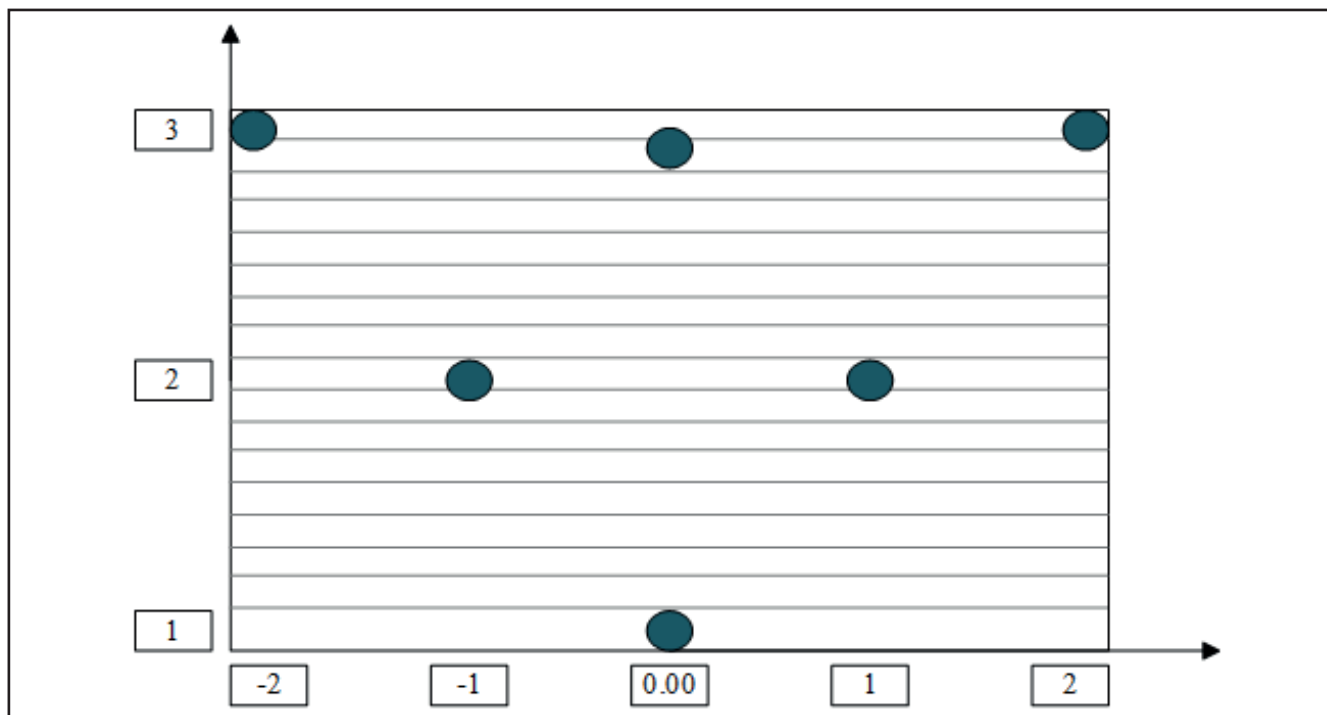


Рисунок 3. Основні рушійні сили та ключові фактори успіху в будівельному секторі

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Таким чином, аналіз рушійних сил і ключових факторів успіху дозволяє сформуванню стратегічне бачення розвитку будівельного сектора. Компанії, які своєчасно інтегрують інновації, адаптують свої бізнес-моделі до змін у зовнішньому середовищі та забезпечують ефективне управління, мають більше шансів на стабільне зростання та довгострокове зміцнення своїх позицій на ринку.

Висновок

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління розвитком і стратегічними трансформаціями будівельних підприємств-стейкхолдерів значною мірою залежить від інвестиційного клімату, ключових викликів та інституційних факторів. Інвестиційний клімат відіграє вирішальну роль у визначенні можливостей залучення капіталу, впливу на економічну стійкість підприємств та їхньої здатності реалізовувати довгострокові стратегічні ініціативи.

Дослідження показало, що на рівень інвестиційної привабливості будівельного сектору впливають такі чинники, як макроекономічна стабільність, законодавче регулювання, доступність фінансових ресурсів, рівень цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Наявність ефективної державної політики, яка спрямована на створення сприятливого інвестиційного середовища, є визначальним фак-

тором для формування довгострокових стратегій розвитку будівельних підприємств.

Виявлено, що ключові виклики, з якими стикаються підприємства-стейкхолдери, включають високу регуляторну невизначеність, нестабільність фінансових ринків, складний доступ до кредитних ресурсів, ризики змін податкового законодавства та технологічні бар'єри. Ці виклики суттєво обмежують інвестиційну активність та гальмують процеси трансформації підприємств.

Оцінка інституційних факторів підтвердила, що чітка законодавча база, ефективні механізми державної підтримки, міжнародні стандарти управління та прозорість ринку є ключовими елементами для залучення інвесторів у будівельний сектор. Важливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні бізнес-моделі, що дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, а також використання сучасних технологічних рішень, таких як Big Data, автоматизовані аналітичні системи та цифрові платформи управління проектами.

Таким чином, для оптимізації інвестиційного середовища необхідний комплексний підхід, що включає:

Покращення регуляторної політики та зменшення адміністративних бар'єрів для залучення інвестицій.

Створення ефективної системи фінансування та розширення доступу до кредитних ресурсів.

Інтеграцію цифрових технологій у процеси управління будівельними підприємствами для підвищення прозорості та ефективності.

Розвиток механізмів державно–приватного партнерства (ДПП) для реалізації великих інфраструктурних проектів.

Стимулювання інновацій та впровадження екологічно стійких будівельних технологій.

Отже, оцінка інвестиційного клімату, виявлення ключових викликів та аналіз інституційних факторів є важливою основою для розробки методології управління стратегічними трансформаціями будівельних підприємств. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на детальному моделюванні сценаріїв розвитку галузі, оцінці ефективності державних політик та формуванні адаптивних стратегій для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development/ Tormosov, R., Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A./ SIST 2021 – 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies [this link is disabled](#), 2021.
2. Dunning, J. H. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. London: Routledge, 2013. — p. 205–389.
3. Андрієнко Л. М. Інвестиційний клімат у будівельній галузі: аналітичний підхід та стратегічні перспективи. Київ: Наукова думка, 2021. — с. 112–198.
4. Бондаренко С.О., Романенко Ю.Л. Регуляторне середовище та його вплив на інвестиційну активність будівельних підприємств. Київ: Наукова думка, 2021. — с. 85–172.
5. Василенко Т.П., Гончаренко Л.В. Циклічність інноваційного розвитку будівельних підприємств: адаптивні стратегії та управління ризиками. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. — с. 102–189.
6. Гаврилюк О.О., Литвиненко О.С. Державна політика підтримки інвестицій у будівельній галузі: перспективи та виклики. Дніпро: Університет ДФС України, 2019. — с. 75–154.
7. Захарченко І. М. Стратегічні трансформації у будівельному бізнесі: роль державного регулювання та ін-

ституційної підтримки. Дніпро: Університет ДФС України, 2021. — с. 72–148.

8. Коваленко С. А. Механізми оцінки інвестиційного клімату та управління ризиками у будівельній сфері. Київ: Економічна правда, 2018. — с. 89–164.

9. Кучеренко Л. О. Будівельний сектор як стратегічний інструмент економічного розвитку: методологія та практика інвестиційної політики. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2022. — с. 107–195.

10. Мельник І. Г., Петренко І. В. Фінансово–економічні чинники впливу на стейкхолдерів будівельного ринку. Вінниця: ВНТУ, 2021. — с. 65–143.

11. Олійник М. С., Тимченко Л. О. Стратегії інвестування в будівництво: сталий розвиток та економічна ефективність. Київ: КНЕУ, 2019. — с. 79–168.

12. Сидоренко В. П., Дяченко О. І. Будівельний сектор у глобальній економіці: виклики, ризики та можливості. Харків: ХНУРЕ, 2020. — с. 95–178.

13. Сидоренко В.П., Дяченко О.І. Інтеграція цифрових технологій в управління інвестиційними проектами: стратегічний підхід. Харків: ХНУРЕ, 2022. — с. 95–178.

14. Ткаченко Л.М., Хоменко Д.С. Методологічні підходи до оцінки інвестиційного клімату в будівельному секторі: сценарне прогнозування та регуляторні механізми. Полтава: Бізнес–наука, 2021. — с. 120–205.

15. Ю.А. Чуприна Методологічна регламентація та аналітико–інформаційне забезпечення процесно–орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту/ ГС Петренко, ІМ Гриненко, МЮ Ніколаєва, ВО Поколенко// Управління розвитком складних систем. — 2022. — № 48. — С. 175 – 187. (Збірник входить до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)).

References:

1. Chupryna I. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development/ Tormosov, R., Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A./ SIST 2021 – 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies [this link is disabled](#), 2021.
2. Dunning, J. H. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. London: Routledge, 2013. — p. 205–389.
3. Andriyenko L. M. Investytsiynyy klimat u budivel'niy haluzi: analitychnyy pidkhid ta stratehichni perspektvy. Kyiv: Naukova dumka, 2021. — s. 112–198.
4. Bondarenko S.O., Romanenko Yu.L. Rehulyatorne seredovyshe ta yoho vplyv na investytsiynu aktyvnist'

budiveln'nykh pidpryyemstv. Kyiv: Naukova dumka, 2021. — s. 85–172.

5. Vasilenko T.P., Honcharenko L.V. Tsyklichnist' innovatsiyного rozvytku budiveln'nykh pidpryyemstv: adaptivni stratehiyi ta upravlinnya ryzykamy. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU, 2020. — s. 102–189.

6. Havrylyuk O.O., Lytvynenko O.S. Derzhavna polityka pidtrymky investytsiy u budiveln'ny haluzi: perspektyvy ta vyklyky. Dnipro: Universytet DFS Ukrayiny, 2019. — s. 75–154.

7. Zakharchenko I. M. Stratehichni transformatsiyi u budiveln'nomu biznesi: rol' derzhavnoho rehulyuvannya ta instytutsiyanoi pidtrymky. Dnipro: Universytet DFS Ukrayiny, 2021. — s. 72–148.

8. Kovalenko S. A. Mekhanizmy otsinky investytsiyного klimatu ta upravlinnya ryzykamy u budiveln'ny sferi. Kyiv: Ekonomichna pravda, 2018. — s. 89–164.

9. Kucherenko L. O. Budiveln'nyy sektor yak stratehichnyy instrument ekonomichnoho rozvytku: metodolohiya ta praktyka investytsiyanoi polityky. Odesa: Odes'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2022. — s. 107–195.

10. Mel'nyk I. H., Petrenko I. V. Finansovo-ekonomichni chynnyky vplyvu na steykholderiv budiveln'noho rynku. Vinnytsya: VNTU, 2021. — s. 65–143.

11. Oliynyk M. S., Tymchenko L. O. Stratehiyi investuvannya v budivnytstvo: stalyy rozvytok ta ekonomichna efektyvnist'. Kyiv: KNEU, 2019. — s. 79–168.

12. Sydorenko V. P., Dyachenko O. I. Budiveln'nyy sektor u hlobal'nyy ekonomitsi: vyklyky, ryzyky ta mozhlyvosti. Kharkiv: KhNURE, 2020. — s. 95–178.

13. Sydorenko V.P., Dyachenko O.I. Intehratsiya tsyfrovyykh tekhnolohiy v upravlinnya investytsiynymi proektamy: stratehichnyy pidkhid. Kharkiv: KhNURE, 2022. — s. 95–178.

14. Tkachenko L.M., Khomenko D.S. Metodolohichni pidkhody do otsinky investytsiyного klimatu v budiveln'nomu sektori: stsennarne prohnouzuвання ta rehulyatorni mekhanizmy. Poltava: Biznes-nauka, 2021. — s. 120–205.

15. Yu.A. Chupryna Metodolohichna rehlementatsiya ta analityko-informatsiyne zabezpechennya protsesno-oriyentovanoho menedzhmentu v suchasniy systemi budiveln'noho developmentu/ HS Petrenko, IM Hrynenko, MYu Nikolayeva, VO Pokolenko// Upravlinnya roz-

vytkom skladnykh system. — 2022. — № 48. — S. 175 – 187. (Zbirnyk vkhodyt' do naukometrychnykh baz: Ulrichsweb (SShA), BASE (Nimechchyna), Index Copernicus (Pol'sha)).

Дані про авторів

Чуприна Христина Миколаївна,

д. е. н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5518-3607>

Мовсесян Арсен Саркісович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: sj36senja@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-9823-4208>

Оксенчук Роман Олександрович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: r.oksenchuk@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-8116-2713>

Ананко Єгор Іванович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: anankoeor14@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-7929-4103>

Data about the authors

Khrystyna Chupryna,

Doctor of Economic Sciences, Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

Arsen Movsesyan,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: sj36senja@gmail.com

Roman Oksenchuk,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: r.oksenchuk@gmail.com

Yehor Ananko,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: anankoeor14@gmail.com

Принципи впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу

Предметом дослідження є принципи впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є визначення найбільш ефективних принципів впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначено принципи впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу. Визначено найбільш ефективні принципи впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу.

Висновки. Впровадження інноваційного обладнання в ресторанному бізнесі є важливим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості послуг. Успішна інтеграція потребує дотримання низки принципів. Перш за все, необхідний стратегічний підхід, що передбачає аналіз потреб підприємства, ринку та технологічних можливостей. Обладнання повинно відповідати стратегії розвитку та цілям бізнесу. Економічна обґрунтованість є важливою. Вартість обладнання, витрати на встановлення, навчання персоналу та обслуговування повинні бути зіставлені з очікуваними перевагами, такими як зменшення витрат, підвищення продуктивності та якості. Технологічна сумісність з існуючою інфраструктурою та програмним забезпеченням забезпечує безперебійну роботу та мінімізує ризики. Навчання та адаптація персоналу є обов'язковою умовою. Персонал повинен бути навчений ефективному використанню обладнання та розуміти його переваги. Моніторинг та оцінка результатів дають можливість визначати ефективність впровадження, виявляти проблеми та вносити корективи. Дотримання цих принципів забезпечує успішне впровадження інноваційного обладнання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості послуг у ресторанному бізнесі.

Ключові слова: потреби, ресторан, інновації, мотивація, комунікація, інноваційне обладнання, бізнес–модель, маркетинг, інвестиції, бюджет.

SABADOSH H. O.
TALAPA S. Yu.
NETREBSKYI O. A.

Principles of implementing innovative equipment at a restaurant business enterprise

The subject of the study is the principles of implementing innovative equipment at a restaurant business enterprise.

The purpose of the study is to determine the most effective principles of implementing innovative equipment at a restaurant business enterprise.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article identifies the principles of implementing innovative equipment at a restaurant business enterprise. The most effective principles of implementing innovative equipment at a restaurant business enterprise are identified.

Conclusions. The implementation of innovative equipment in the restaurant business is an important factor in increasing efficiency, competitiveness, and quality of services. Successful integration requires

adherence to a number of principles. First of all, a strategic approach is needed, which involves analyzing the needs of the enterprise, the market, and technological capabilities. The equipment must meet the development strategy and business goals. Economic feasibility is important. The cost of equipment, installation costs, personnel training, and maintenance must be compared with the expected benefits, such as reducing costs, increasing productivity, and quality. Technological compatibility with existing infrastructure and software ensures smooth operation and minimizes risks. Training and adaptation of personnel is a prerequisite. Personnel must be trained in the effective use of equipment and understand its benefits. Monitoring and evaluation of results make it possible to determine the effectiveness of implementation, identify problems and make adjustments. Compliance with these principles ensures the successful implementation of innovative equipment, increasing competitiveness and improving the quality of services in the restaurant business.

Keywords: needs, restaurant, innovations, motivation, communication, innovative equipment, business model, marketing, investments, budget.

Постановка проблеми. Впровадження інноваційного обладнання в ресторанному бізнесі – це стратегічний крок, що потребує комплексного підходу. Основним принципом є чітке визначення потреб підприємства та їх відповідність можливостям нововведень. Необхідно ретельно проаналізувати поточні процеси, виявити слабкі місця та потенційні зони для оптимізації. Економічна обґрунтованість – це важливий принцип. Інвестиції в інноваційне обладнання повинні бути вигідними в довгостроковій перспективі. Необхідно враховувати не лише вартість самого обладнання, але й витрати на його встановлення, навчання персоналу, обслуговування та можливий ремонт. Важливим є принцип поступовості та адаптації. Важливо не одразу впроваджувати велику кількість нового обладнання. Краще починати з пілотних проектів, щоб оцінити ефективність нововведень та адаптувати їх до специфіки конкретного підприємства. Навчання персоналу є важливим для успішного впровадження інноваційного обладнання. Персонал повинен володіти знаннями та навичками, необхідними для ефективної роботи з новим обладнанням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У працях зарубіжних і вітчизняних авторів принципи впровадження інноваційного обладнання в ресторанному бізнесі розглядаються як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності та оптимізації діяльності. Зарубіжні експерти, такі як Майкл Портер, акцентують увагу на стратегічному підході до інновацій, на необхідності інтеграції нового обладнання в загальну бізнес-модель підприємства. Вони підкреслюють, що інвестиції в інновації повинні бути обґрунтованими та спрямованими на досягнення конкретних цілей, таких як зниження витрат, покращення якості обслуговування та роз-

ширення асортименту послуг. Вітчизняні дослідники, зокрема І.В. Травін, підкреслюють важливість адаптації зарубіжного досвіду до специфіки українського ринку. Вони акцентують увагу на необхідності врахування економічних, соціальних та культурних особливостей при впровадженні інноваційного обладнання. Також вітчизняні автори підкреслюють важливість навчання персоналу та забезпечення технічної підтримки нового обладнання для ефективного його використання.

Мета статті – визначення найбільш ефективних принципів впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Принципи впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу охоплюють стратегічне планування, оцінку ефективності, навчання персоналу та адаптацію до змін. Основні принципи наступні:

1. Стратегічне планування та обґрунтування:

- Визначення потреб: чітко визначити потреби ресторану, які можна задовольнити за допомогою інноваційного обладнання. Які проблеми потрібно вирішити? Які процеси оптимізувати?

- Цілі та завдання: сформулювати конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі для впровадження нового обладнання. Наприклад, скорочення часу приготування страв на 20%, зменшення відходів продуктів на 15%, підвищення задоволеності клієнтів на 10%.

- Аналіз ринку та технологій: дослідити ринок інноваційного обладнання, порівняти різні варіанти, оцінити їхні характеристики, вартість, надійність та відповідність потребам ресторану.

- Розробка плану: скласти детальний план впровадження, який включає:

- Вибір конкретного обладнання.

- Графік впровадження з чіткими термінами.
- Бюджет з урахуванням вартості обладнання, монтажу, навчання та обслуговування.

- Відповідальних осіб за кожний етап.

2. Оцінка ефективності та ризиків:

- Техніко–економічне обґрунтування: провести ретельний аналіз витрат і вигод від впровадження нового обладнання. Оцінити термін окупності інвестицій.

- Оцінка ризиків: ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з впровадженням (технічні проблеми, затримки в поставках, неготовність персоналу тощо) та розробити стратегії їх мінімізації.

- Пілотний проект: перед повномасштабним впровадженням розглянути можливість тестування обладнання в пілотному проекті в обмеженій зоні ресторану. Це дасть можливість внести корективи.

3. Залучення та навчання персоналу:

- Комунікація: пояснити персоналу переваги та необхідність впровадження нового обладнання. Розвіяти будь–які страхи або опір змінам.

- Навчання: організувати навчання персоналу з використання нового обладнання. Забезпечити практичні тренінги та підтримку.

- Мотивація: стимулювати персонал до активного використання нового обладнання та впровадження інновацій.

4. Адаптація та гнучкість:

- Моніторинг та оцінка: регулярно відстежувати показники ефективності нового обладнання та порівнювати їх з поставленими цілями.

- Зворотний зв'язок: заохочувати персонал надавати зворотний зв'язок щодо використання обладнання.

- Коригування: бути готовими вносити корективи в процес впровадження та адаптувати обладнання до реальних потреб ресторану.

- Постійний розвиток: інновації – це безперервний процес. Слідкувати за новими технологіями та впроваджувати їх за необхідності.

5. Інтеграція та сумісність:

- Сумісність з існуючим обладнанням: переконатися, що нове обладнання сумісне з існуючими системами та інфраструктурою ресторану (наприклад, системи управління запасами, POS–системи).

- Інтеграція з бізнес–процесами: інтегрувати нове обладнання в існуючі бізнес–процеси ресторану, щоб максимізувати його ефективність.

6. Підтримка та обслуговування:

- Технічна підтримка: забезпечити наявність кваліфікованої технічної підтримки для обслуговування та ремонту нового обладнання.

- Гарантійне обслуговування: переконатися, що обладнання має гарантійне обслуговування.

- Запасні частини: подбати про наявність необхідних запасних частин для обладнання.

Дотримуючись цих принципів, можна успішно впровадити інноваційне обладнання у ресторані, підвищити його ефективність, покращити якість обслуговування та збільшити прибутковість.

7. Культура інновацій:

Створення сприятливого середовища: створити в ресторані культуру, яка заохочує інновації та експерименти. Підтримувати персонал, який пропонує нові ідеї та рішення.

Обмін досвідом: організувати обмін досвідом між співробітниками щодо використання нового обладнання та впровадження інновацій.

8. Безпека та гігієна:

Відповідність стандартам: переконатися, що нове обладнання відповідає стандартам безпеки та гігієни харчових продуктів.

Інструкції з безпеки: розробити інструкції з безпеки для використання нового обладнання та навчити персонал їх дотримуватися.

9. Маркетинг та комунікація з клієнтами:

Інформування клієнтів: повідомити клієнтам про впровадження інноваційного обладнання та переваги, які воно надає (наприклад, швидше обслуговування, покращена якість страв).

Використання в маркетингових кампаніях: використовувати інформацію про інноваційне обладнання в маркетингових кампаніях для залучення нових клієнтів.

10. Юридичні аспекти:

Дотримання законодавства: переконатися, що впровадження нового обладнання відповідає вимогам законодавства (наприклад, охорона праці, безпека харчових продуктів).

Впровадження інноваційного обладнання в ресторанному бізнесі є ключовим фактором для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Для досягнення максимального ефекту від інвестицій в нове обладнання необхідно дотримуватися певних принципів. Необхідно ретельно проаналізувати потреби підприємства та визначити, які саме процеси потребують модернізації. Важливо враховувати специфіку меню, обсяг виробництва, кваліфікацію персона-

лу та наявну інфраструктуру. Необхідно провести дослідження ринку та обрати обладнання, яке відповідає вимогам підприємства за технічними характеристиками, вартістю та надійністю. Важливо зосередити увагу на енергоефективності обладнання, вартості обслуговування та наявності сервісної підтримки. Перед впровадженням нового обладнання необхідно провести навчання персоналу, щоб забезпечити правильне та ефективне використання. Слід також розробити чіткі інструкції з експлуатації та технічного обслуговування. Важливо постійно моніторити ефективність використання нового обладнання та вносити необхідні корективи. Необхідно збирати дані про продуктивність, витрати ресурсів та якість продукції, щоб оцінити результати впровадження інновацій.

Висновки

Впровадження інноваційного обладнання в ресторанному бізнесі є ключовим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості послуг. Успішна інтеграція залежить від дотримання ряду принципів. Перш за все, необхідний стратегічний підхід, що передбачає аналіз потреб підприємства, ринку та технологічних можливостей. Обладнання має відповідати стратегії розвитку та цілям бізнесу. Економічна обґрунтованість є важливою. Вартість обладнання, витрати на встановлення, навчання персоналу та обслуговування повинні бути зіставлені з очікуваними перевагами, такими як зменшення витрат, підвищення продуктивності та якості. Технологічна сумісність з існуючою інфраструктурою та програмним забезпеченням забезпечує безперебійну роботу та мінімізує ризики. Навчання та адаптація персоналу є обов'язковою умовою. Персонал повинен бути навчений ефективному використанню обладнання та розуміти його переваги. Моніторинг та оцінка результатів дають можливість відстежувати ефективність впровадження, виявляти проблеми та вносити корективи. Дотримання цих принципів забезпечує успішне впровадження інноваційного обладнання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості послуг у ресторанному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. 2-ге вид. перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Бородкіна Н. О. Маркетинг: навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 362 с.

3. Вазинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Вазинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

6. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюх Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

7. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.

8. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. К.: Атіка, Ельга-Н, 2009. 328 с.

9. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

10. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

11. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: практичний аспект: підручник. К.: Вид. дім «Вільямс», 1999. 263 с.

References:

1. Balabanova, L. V. (2004). *Marketynh [Marketing]: Textbook*. [2nd ed. rev. and ext.]. Kyiv: Knowledge Press. [in Ukrainian].
2. Borodkina, N. O. (2007). *Marketynh [Marketing]: Tutorial*. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].
3. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). *Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]*. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi [Innovative develop-*

ment of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

6. Kolodiyuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

7. Poltorak, V. A. (2003). Marketynhovi doslidzhennya [Marketing research]: Tutorial. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].

8. Prymak, T. O. (2009). Marketynhova polityka komunikatsiy [Marketing policy of communications]: Tutorial. Kyiv: Atika, Elga–N. [in Ukrainian].

9. Sopilnyk, L. I., & Kolodiyuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

10. Sopilnyk, L. I., & Kolodiyuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

11. Starostina, A. O. (1999). Marketynhovi doslidzhennya: praktychnyy aspekt [Marketing research: practical aspect]: Textbook. Kyiv: Williams Publishing. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Сабадош Ганна Олександрівна,

к. т. н., доцент, завідувач кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського тор-

говельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Талапа Стефан Юрійович,

старший викладач кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Нетребський Олександр Андрійович,

д. т. н., професор кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Data about the authors

Anna Sabadosh,

Ph.D. of Technics, Associate Professor, Head of the Department of Technology and Organization of the Restaurant Industry of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Stefan Talapa,

Senior Lecturer of the Department of Technology and Organization of the Restaurant Industry of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Alexander Netrebnyi,

Dr.Sci. of Technics, Professor of the Department of Technology and Organization of the Restaurant Industry of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15315825>

МАЛИХІНА О. М., ГЕРАСИМЧУК О. В.,
ВОВКОВИЧ Ю. В., ЛОГАЧОВ Т. В.

Формування та еволюція змісту стратегічних інновацій у будівельних компаніях крізь інтегровану призму SMART–менеджменту та принципів сталого розвитку

Предметом дослідження є процес формування та еволюції змісту стратегічних інновацій у будівельних компаніях через інтегровану призму SMART–менеджменту та принципів сталого розвитку. Особлива увага приділяється визначенню сутності стратегічних інновацій у будівельній сфері, їхньому змістовному наповненню та механізмам трансформації відповідно до сучасних викликів. Аналізується роль SMART–менеджменту як системного підходу до управління інноваційною діяльністю, що ба-

зується на конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілях. Розглядається, як принципи сталого розвитку, зокрема екологічна, економічна та соціальна збалансованість, впливають на формування стратегічних інноваційних рішень. Дослідження спрямоване на встановлення зв'язку між ефективністю управління будівельними компаніями, їхньою здатністю до адаптації та впровадження інновацій у контексті довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка концептуальних підходів до формування і еволюції змісту стратегічних інновацій у будівельних компаніях з урахуванням інтеграції SMART–менеджменту та принципів сталого розвитку. Дослідження спрямоване на визначення ключових факторів, що впливають на трансформацію інноваційної стратегії, а також розкриття механізмів адаптації будівельних підприємств до змінного ринкового середовища. Особлива увага приділяється ролі сучасних управлінських підходів у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентоспроможності галузі шляхом впровадження екологічно, соціально та економічно обґрунтованих інноваційних рішень.

Методологія проведення дослідження базується на системному, комплексному та міждисциплінарному підходах, що дозволяють розглянути процес формування та еволюції стратегічних інновацій у будівельних компаніях через інтеграцію принципів SMART–менеджменту та сталого розвитку. В основі роботи лежить аналіз теоретичних засад стратегічного управління інноваціями, зокрема через вивчення наукових праць, нормативно–правових актів та міжнародних стандартів, що регулюють інноваційний розвиток у будівельній сфері. З метою виявлення тенденцій та закономірностей розвитку стратегічних інновацій застосовується метод порівняльного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність підходів до впровадження інновацій у різних компаніях та країнах.

Для глибшого розуміння механізмів управління інноваціями використовується структурно–функціональний підхід, який дає змогу визначити взаємозв'язок між інструментами SMART–менеджменту та впровадженням інновацій у будівельній сфері. Важливим етапом є емпіричне дослідження, яке включає аналіз даних про діяльність будівельних компаній, їхні стратегії розвитку, використання цифрових технологій, а також екологічні та соціальні ініціативи. Використання економіко–статистичних методів дозволяє оцінити рівень інноваційної активності підприємств, визначити основні фактори, що впливають на прийняття стратегічних рішень, та виокремити перспективні напрямки розвитку.

Окрім того, застосовується експертне опитування та SWOT–аналіз для оцінки сильних і слабких сторін інноваційного розвитку будівельних компаній, а також загроз і можливостей у контексті глобальних тенденцій сталого розвитку. Методи прогнозування допомагають сформулювати сценарії майбутнього розвитку стратегічних інновацій з урахуванням впливу цифровізації, автоматизації та екологічних викликів. Результати дослідження будуть узагальнені для формування практичних рекомендацій щодо оптимізації інноваційного управління у будівельній сфері. Впровадження отриманих висновків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності будівельних компаній, покращенню їхньої адаптивності до змін ринкового середовища та посиленню інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління.

Результати проведеного дослідження визначено ключові аспекти формування та еволюції стратегічних інновацій у будівельних компаніях, що ґрунтуються на принципах SMART–менеджменту та сталого розвитку. Виявлено, що впровадження стратегічних інновацій у будівельній сфері безпосередньо залежить від цифровізації процесів, використання екологічно чистих технологій та адаптації до глобальних тенденцій ринку. Доведено, що SMART–менеджмент сприяє підвищенню ефективності управління інноваційними проектами завдяки конкретизації цілей, вимірюваності результатів, досяжності стратегічних ініціатив та їхньої відповідності сталому розвитку.

Розроблено концептуальну модель взаємодії стратегічних інновацій з елементами SMART–менеджменту, що дозволяє будівельним компаніям оперативно реагувати на виклики та впроваджувати екологічно та економічно доцільні рішення. Аналіз кращих світових практик продемонстрував, що компанії, які інтегрують сталий розвиток у свою інноваційну стратегію, мають вищу конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Запропоновані рекомендації щодо оптимізації управлінських підходів сприятимуть ефективному використанню ресурсів, підвищенню адаптивності підприємств до ринкових змін та створенню умов для довгострокового розвитку будівельної галузі в умовах глобальної екологічної трансформації.

Висновки: У ході дослідження встановлено, що стратегічні інновації у будівельних компаніях є динамічним процесом, що еволюціонує під впливом технологічних, економічних та екологічних факторів. Інтеграція SMART–менеджменту дозволяє забезпечити ефективне планування та впровадження інноваційних рішень, роблячи їх конкретними, вимірюваними та орієнтованими на довгострокову стійкість. Це, у свою чергу, сприяє зниженню ризиків, оптимізації витрат і підвищенню конкурентоспроможності будівельних компаній.

Аналіз тенденцій показав, що сталий розвиток є не лише вимогою сучасного ринку, а й ключовим чинником формування інноваційних стратегій. Будівельні компанії, які впроваджують екологічно безпечні технології, енергоефективні рішення та цифровізацію управлінських процесів, демонструють вищий рівень адаптивності до глобальних викликів. Важливу роль у цьому відіграє інтеграція принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських аспектів), що стимулює бізнес до відповідального розвитку.

Загалом дослідження підтвердило необхідність комплексного підходу до стратегічних інновацій, що поєднує технологічний прогрес, ефективне управління та екологічну відповідальність. Отримані результати можуть стати основою для розробки нових підходів до управління будівельними підприємствами в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Ключові слова: стратегічні інновації, будівельні компанії, SMART–менеджмент, сталий розвиток, цифровізація, екологічні технології, конкурентоспроможність, управлінські рішення, адаптивність, ефективність.

MALYKHINA O. M., HERASYMCHUK O. V.,
VOVKOVYCH Yu. V., LOGACHOV T. V.

Formation and evolution of strategic innovations in construction companies through the integrated lens of SMART management and sustainable development principles

The subject of the study is the process of formation and evolution of the content of strategic innovations in construction companies through the integrated lens of SMART management and sustainable development principles. Special attention is given to defining the essence of strategic innovations in the construction sector, their conceptual framework, and transformation mechanisms in response to contemporary challenges. The study analyzes the role of SMART management as a systemic approach to managing innovation activities, based on specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound goals. It explores how the principles of sustainable development—particularly environmental, economic, and social balance—impact the formation of strategic innovation solutions. The research aims to establish a link between the effectiveness of construction company management, their adaptability, and their ability to implement innovations in the context of long-term sustainability and competitiveness.

The objective of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop conceptual approaches to the formation and evolution of the content of strategic innovations in construction companies, considering the integration of SMART management and sustainable development principles. The study focuses on identifying key factors influencing the transformation of innovation strategies and revealing mechanisms for construction enterprises to adapt to a dynamic market environment. Special attention is paid to the role of modern management approaches in ensuring the long-term sustainability and competitiveness of the industry through the implementation of environmentally, socially, and economically justified innovative solutions.

The methodology of the study is based on systemic, comprehensive, and interdisciplinary approaches, which allow for examining the process of formation and evolution of strategic innovations in construction companies through the integration of SMART management principles and sustainable development.

The work is grounded in the analysis of theoretical foundations of strategic innovation management, particularly through the study of scholarly works, regulations, and international standards that govern innovation development in the construction sector. To identify trends and patterns in the development of strategic innovations, the comparative analysis method is employed, which allows for evaluating the effectiveness of innovation implementation approaches in various companies and countries.

For a deeper understanding of innovation management mechanisms, a structural–functional approach is used, which enables the identification of the interconnection between SMART management tools and the implementation of innovations in the construction sector. An important stage involves empirical research, which includes the analysis of data on the activities of construction companies, their development strategies, use of digital technologies, as well as environmental and social initiatives. The application of economic and statistical methods allows for assessing the level of innovation activity of enterprises, identifying key factors influencing strategic decision–making, and highlighting promising areas for development.

Additionally, expert surveys and SWOT analysis are used to assess the strengths and weaknesses of innovation development in construction companies, as well as the threats and opportunities in the context of global sustainable development trends. Forecasting methods help to form scenarios for the future development of strategic innovations, taking into account the influence of digitalization, automation, and environmental challenges. The results of the study will be summarized to form practical recommendations for optimizing innovation management in the construction sector. The implementation of the conclusions will contribute to improving the competitiveness of construction companies, enhancing their adaptability to changes in the market environment, and strengthening the integration of sustainable development principles into strategic management.

As a result of the conducted research, the key aspects of the formation and evolution of strategic innovations in construction companies, based on the principles of SMART management and sustainable development, have been identified. It was found that the implementation of strategic innovations in the construction sector is directly dependent on the digitalization of processes, the use of environmentally friendly technologies, and adaptation to global market trends. It has been proven that SMART management contributes to improving the efficiency of managing innovation projects by specifying goals, measuring results, ensuring the achievability of strategic initiatives, and aligning them with sustainable development.

A conceptual model of the interaction between strategic innovations and SMART management elements has been developed, enabling construction companies to respond quickly to challenges and implement environmentally and economically viable solutions. Analysis of best global practices demonstrated that companies integrating sustainable development into their innovation strategy have higher competitiveness and financial stability.

The recommendations proposed for optimizing management approaches will contribute to the efficient use of resources, enhance enterprise adaptability to market changes, and create conditions for the long–term development of the construction industry in the context of global environmental transformation.

Conclusions. *The study established that strategic innovations in construction companies are a dynamic process, evolving under the influence of technological, economic, and environmental factors. The integration of SMART management ensures effective planning and implementation of innovative solutions, making them specific, measurable, and oriented toward long–term sustainability. This, in turn, helps reduce risks, optimize costs, and increase the competitiveness of construction companies.*

The trend analysis showed that sustainable development is not only a requirement of the modern market but also a key factor in forming innovation strategies. Construction companies that implement environmentally safe technologies, energy–efficient solutions, and the digitalization of management processes demonstrate a higher level of adaptability to global challenges. The integration of ESG principles (environmental, social, and governance aspects) plays a crucial role in encouraging businesses to develop responsibly.

Overall, the research confirmed the need for a comprehensive approach to strategic innovations that combines technological progress, effective management, and environmental responsibility. The results obtained can serve as the basis for developing new approaches to managing construction enterprises in the context of contemporary global transformations.

Keywords: *strategic innovations, construction companies, SMART management, sustainable development, digitalization, environmental technologies, competitiveness, management decisions, adaptability, efficiency.*

Постановка проблеми полягає в необхідності адаптації будівельних компаній до швидко змінюваного ринкового середовища, що вимагає впровадження інноваційних стратегій з урахуванням принципів сталого розвитку. Сучасні виклики, такі як цифровізація, екологічні стандарти, обмежені ресурси та глобальні економічні зміни, вимагають від підприємств не лише технологічних змін, але й здатності оперативного реагувати на зовнішні й внутрішні фактори. Більшість компаній стикається з труднощами у формуванні ефективної стратегії інновацій, оскільки часто відсутній комплексний підхід до впровадження інновацій, який би поєднував інструменти сучасного управління, такі як SMART-менеджмент, з принципами сталого розвитку.

У свою чергу, недостатньо враховується вплив екологічних, соціальних та економічних факторів на інноваційні стратегії, що спричиняє неефективне використання ресурсів та низьку конкурентоспроможність. Крім того, багато будівельних компаній недостатньо адаптують свої стратегії до вимог сталого розвитку, що загрожує не лише фінансовим результатам, але й репутації на ринку. Тому важливо розробити нові підходи до формування та еволюції стратегічних інновацій, які враховують інтеграцію управлінських принципів та екологічно відповідальних практик.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми формування та еволюції стратегічних інновацій у будівельних компаніях через призму SMART-менеджменту та принципів сталого розвитку показує, що існує значний інтерес до теми інновацій в управлінні будівельними підприємствами. Першочергово, увага зосереджена на стратегічних аспектах інновацій, що охоплюють технологічні, організаційні та екологічні зміни. У роботах різних авторів, таких як Т.Л. Мартиненко і В.І. Хмель, досліджуються методи впровадження інновацій в умовах швидко змінюваного ринку та жорстких екологічних вимог. Зокрема, акцент робиться на необхідності інтеграції стратегічних інновацій у стратегії сталого розвитку, що передбачає баланс між економічною доцільністю, соціальними потребами та екологічною відповідальністю.

SMART-менеджмент, як підхід до постановки чітких, вимірюваних, досяжних, актуальних і об-

межених у часі цілей, активно розглядається в контексті управління інноваціями. Зокрема, публікації зазначають, що застосування принципів SMART дозволяє забезпечити більш точне планування і контролювання інноваційних процесів. Водночас, недостатньо дослідженою залишається інтеграція цього підходу з принципами сталого розвитку, оскільки багато компаній досі стикаються з проблемами неефективного впровадження інноваційних технологій через відсутність комплексної стратегії.

Дослідження також показують, що багато будівельних компаній виявляють низький рівень готовності до інновацій в умовах сталого розвитку, що обумовлено недостатнім розумінням важливості екологічних та соціальних аспектів у бізнес-процесах. З огляду на це, численні публікації підкреслюють важливість адаптації бізнес-моделей та інноваційних стратегій до нових вимог екологічної та соціальної відповідальності.

Таким чином, попри наявність деяких досягнень у дослідженні стратегічних інновацій у будівництві, потребує подальшого розвитку інтегрований підхід, що поєднує SMART-менеджмент з принципами сталого розвитку для досягнення тривалих конкурентних переваг у галузі.

Виклад основного матеріалу Формування та еволюція змісту стратегічних інновацій у будівельних компаніях через інтегровану призму SMART-менеджменту та принципів сталого розвитку є важливою темою для дослідження, оскільки в умовах глобалізації та швидких технологічних змін будівельний сектор стикається з необхідністю постійного вдосконалення своїх стратегій та впровадження новітніх технологій. Важливість цього процесу зумовлена тим, що сучасні будівельні компанії повинні не лише забезпечити високу якість та ефективність своєї діяльності, але й відповідати вимогам сталого розвитку, що включають екологічні, економічні та соціальні аспекти.

Загалом стратегічні інновації у будівництві є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Вони включають в себе новітні технології, які дозволяють значно знизити витрати на будівництво, підвищити якість робіт, а також мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Ін-

новації в будівництві можуть бути як технологічними, так і організаційними, а також стосуватися нових підходів у управлінні та фінансуванні проєктів. Однак для того, щоб ці інновації були ефективними, необхідно впроваджувати їх у рамках чіткої та структурованої стратегії [2].

Одним із найбільш ефективних підходів до управління інноваціями є SMART–менеджмент, який дозволяє чітко формулювати цілі, що є специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Цей підхід дає можливість чітко визначити напрямки розвитку компанії, визначити ресурси, які необхідні для досягнення цілей, та здійснювати моніторинг виконання завдань. У будівельній галузі застосування SMART–менеджменту дозволяє знижувати невизначеність і забезпечувати ефективність управлінських рішень у процесі реалізації інноваційних проєктів [1].

Водночас принципи сталого розвитку набувають особливої значущості в контексті будівництва, оскільки ця галузь є однією з найбільш ресурсозатратних та екологічно впливових. Принципи сталого розвитку включають в себе екологічну відповідальність, економічну ефективність та соціальну справедливість. Для будівельних компаній це означає необхідність впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій, раціонального використання ресурсів, а також участі в соціальних ініціативах, що забезпечують позитивний вплив на громаду та навколишнє середовище.

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегію інновацій стає важливим кроком для досягнення довгострокового успіху компанії. Для цього потрібно не тільки впроваджувати новітні технології, а й орієнтуватися на принципи соціальної відповідальності, що включають покращення умов праці, підтримку локальних спільнот та забезпечення прозорості бізнес–процесів. Врахування цих факторів дозволяє будівельним компаніям не лише покращити свої фінансові показники, але й досягти соціального визнання [12].

Технології сталого будівництва стають важливою складовою частиною стратегії компаній, що прагнуть досягти конкурентних переваг. Серед основних інновацій у цій сфері можна відзначити використання будівельних матеріалів, що мають мінімальний вплив на навколишнє середовище, застосування відновлювальних джерел енергії, покращення теплоізоляції будівель та використання розумних технологій для управління енергоспоживанням. Всі ці елементи стають частиною комплексного підходу до сталого розвитку.

Впровадження інновацій в будівельні компанії потребує високого рівня управлінської компетентності та здатності до адаптації до змінюваних умов. Це вимагає від керівників здатності стратегічно планувати та здійснювати моніторинг виконання завдань, використовуючи методи та інструменти SMART–менеджменту. Крім того, компанії повинні мати чітке розуміння соціальних

Таблиця 1. Ключові інноваційні напрямки та принципи їх впровадження у будівельних компаніях

Напрямок інновацій	Технології та підходи	Принципи сталого розвитку	Вплив на ефективність бізнесу	SMART–цілі
Енергоефективність	Використання енергоефективних матеріалів, покращення теплоізоляції	Зниження енергоспоживання, мінімізація викидів CO ₂	Зниження витрат на енергію, підвищення конкурентоспроможності	Спрямованість на досягнення конкретних цілей енергозбереження
Цифровізація процесів	Впровадження BIM–технологій, автоматизація управлінських процесів	Підвищення ефективності використання ресурсів	Скорочення витрат, оптимізація управлінських рішень	Визначення вимірюваних результатів за допомогою автоматизації
Екологічні технології	Використання відновлювальних джерел енергії, переробка відходів	Зменшення впливу на навколишнє середовище	Покращення іміджу, економія на енергетичних витратах	Визначення екологічних цілей і термінів їх досягнення
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих громад, розвиток умов праці	Підвищення соціальної стабільності	Зміцнення бренду, поліпшення корпоративної репутації	Досягнення конкретних соціальних результатів у рамках проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [12]

та екологічних аспектів своєї діяльності та активно впроваджувати ці принципи в свою стратегію.

Таблиця 1 демонструє ключові інноваційні напрямки та принципи їх впровадження у будівельних компаніях з урахуванням SMART-менеджменту та сталого розвитку:

Згідно з представленою таблицею, інновації в будівництві мають важливий вплив на всі аспекти діяльності компанії, від енергоефективності до соціальної відповідальності. Впровадження принципів SMART-менеджменту дозволяє чітко визначати завдання та критерії їх виконання, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню ризиків при реалізації інноваційних проектів [3].

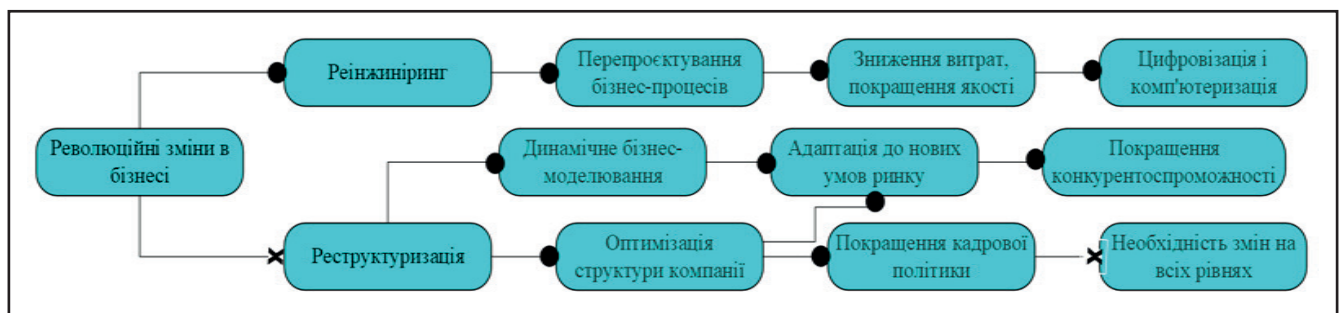
Загалом, інтеграція принципів сталого розвитку і SMART-менеджменту в стратегію будівельних компаній дозволяє не тільки покращити їх ефективність та конкурентоспроможність, але й забезпечити довгострокову стійкість в умовах постійно змінюваного ринку. Це дозволяє підприємствам будівельної галузі стати більш адаптованими до вимог сучасного бізнес-середовища та сприяти збереженню навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Концепція реінжинірингу, розроблена М. Хаммером і Дж. Чампі, передбачає радикальні зміни в бізнес-процесах для значного покращення витрат, якості, обслуговування та термінів виконання. Вона включає не лише оновлення процесів, а й перепроєктування підприємства для оптимізації внутрішніх процесів та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами і партнерами [11]. В Україні будівельні компанії часто застосовують реструктуризацію замість повного реінжинірингу через складність і високу вартість. Реструктуризація зосереджена на зміні організаційної структури, скороченні штату та покращенні кадрової політики. Для швидкої адаптації до змін важливим є динамічне бізнес-моделювання, яке

дозволяє змінювати стратегію та структуру відповідно до нових умов. Цифровізація і автоматизація бізнес-процесів підвищують ефективність, знижують витрати та покращують якість на всіх етапах виконання проектів. Реінжиніринг і реструктуризація взаємопов'язані, що дозволяє досягати значних результатів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [4].

На рисунку 1 представлено, як інтеграція реінжинірингу та реструктуризації може сприяти покращенню внутрішніх процесів та результатів діяльності компанії. Ця схема демонструє, як кожен з процесів впливає на інші елементи та сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності будівельної компанії.

Схема демонструє взаємодію реінжинірингу та реструктуризації: реінжиніринг здійснює глобальні зміни в бізнес-процесах, а реструктуризація фокусується на локальних покращеннях організаційної структури. Це поєднання дозволяє будівельним компаніям адаптуватися до змінюваного ринку, підвищити ефективність та знизити витрати, покращуючи конкурентоспроможність. Організаційний розвиток є комплексним процесом, що охоплює зміни у соціотехнічних системах через взаємодію учасників. Він передбачає не лише структурні зміни, а й зміну цінностей і поведінки персоналу. Еволюційний підхід підкреслює, що оновлення організації можливе лише після змін у свідомості працівників. Це довготривалий процес, що вимагає безперервного навчання і спільної роботи над стратегією [5]. Важливо, щоб зміни ініціювали та впроваджували самі члени організації, а зовнішні консультанти виконували підтримуючу роль. Принцип самостійності та активне залучення персоналу є важливими для успішної трансформації. Організаційний розвиток також включає перехід до більш складних і гнучких управлінських моделей,



Рисунк 1. Інтеграція реінжинірингу та реструктуризації

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Таблиця 2. Фактори впливу на організаційний розвиток

Фактор	Вплив на організацію
Зовнішнє середовище	Вимоги ринку, конкуренція, законодавчі зміни, соціальні тенденції
Технологічні зміни	Впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів
Кадровий потенціал	Навчання, мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури
Організаційна структура	Гнучкість, скорочення ієрархічних рівнів, децентралізація управління
Лідерство	Стиль керівництва, стратегічне бачення, управління змінами

Джерело: розроблено автором на основі [2]

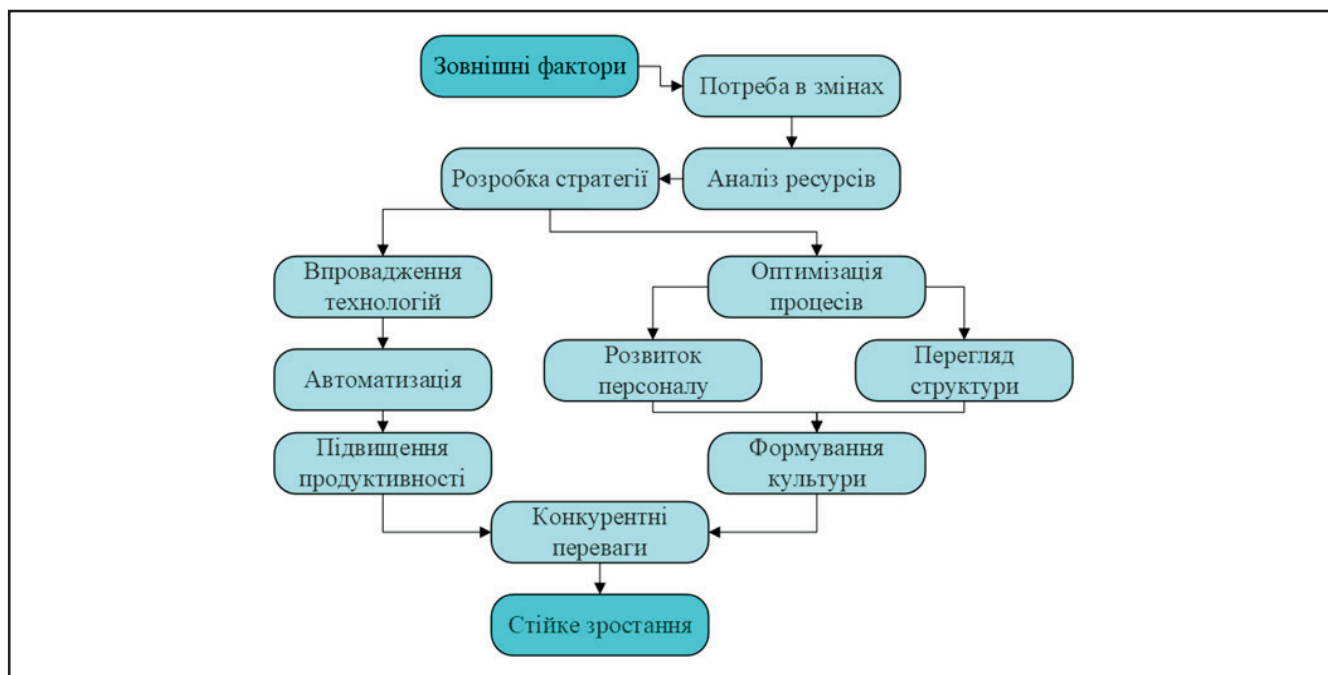
що покращують конкурентоспроможність і створюють продуктивніше робоче середовище.

Взаємозв'язок цих факторів формує комплексний механізм розвитку організації, що дозволяє не тільки реагувати на виклики середовища, а й випереджати їх, адаптуючись до нових умов. Водночас ключовим аспектом є наявність системного підходу, що забезпечує узгодженість змін і стабільний розвиток [6]. Такий підхід сприяє формуванню стратегічної гнучкості підприємства, дозволяючи ефективно інтегрувати новітні технології, адаптувати бізнес-моделі та забезпечувати сталий економічний розвиток в умовах постійної динаміки ринку.

На рисунку 2 представлено блок-схему, яка демонструє взаємозв'язок основних елементів організаційного розвитку. Вона відображає логіку трансформації організації, починаючи від зовнішніх впливів і закінчуючи внутрішніми змінами у структурі, процесах і корпоративній культурі. Зовнішні чинники, такі як економічні тренди, технологічні інновації, соціальні зміни та норматив-

но-правове середовище, є відправною точкою трансформаційних процесів. Вони створюють передумови для організаційних змін, впливаючи на необхідність перегляду операційних стратегій, бізнес-процесів та управлінських методів.

На внутрішньому рівні ефективність організаційного розвитку залежить від здатності компанії до інноваційного оновлення, інтеграції цифрових технологій, розбудови адаптивної корпоративної культури та вдосконалення механізмів управління змінами. Одним із критичних аспектів цього процесу є управління людським капіталом, що включає підвищення кваліфікації персоналу, мотивацію до змін і створення сприятливого середовища для інновацій. Важливою складовою успішної трансформації є система прийняття рішень на основі аналітики, яка дозволяє оцінювати поточні тенденції, прогнозувати розвиток ринку та визначати найефективніші шляхи адаптації до нових умов. У цьому контексті широке застосування отримують інтелектуальні аналітич-

**Рисунки 2. Взаємозв'язок елементів організаційного розвитку**

Джерело: розроблено автором на основі [6]

ні платформи, машинне навчання та алгоритми штучного інтелекту, які сприяють формуванню стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Організаційні зміни можуть бути різноманітними за характером, від радикальних змін у вигляді господарського реінжинірингу до еволюційного розвитку організації, що полягає в поступових адаптаціях і коригуваннях. Ці зміни можуть значною мірою відрізнятися за масштабом і ступенем радикальності в залежності від ситуації, яка вимагає змін. В основному, зміни можуть охоплювати як економічні, так і соціальні аспекти організаційного життя, зокрема відносини між різними підрозділами, покращення робочих процесів і створення більш ефективних комунікацій [10].

Одним із основних підходів до класифікації змін є визначення мети змін, яку організація ставить перед собою. Зокрема, згідно з ідеями Френча та Белла, організаційні зміни можна розглядати через призму визначення основної мети, чи то підвищення ефективності, чи покращення внутрішніх відносин. На будівельних підприємствах цей процес часто включає не тільки економічні, але й соціальні аспекти, що вимагають змін у структурі, технологіях і методах управління. Відзначено, що зміни найчастіше починаються на мікрорівні (наприклад, у вигляді коригувань окремих процесів), і лише поступово набирають більш глобальних форм [7].

Процес організаційних змін може мати кілька етапів, починаючи від аналізу ситуації та визначення необхідності змін до остаточного етапу, коли нововведення стають частиною повсякденної практики підприємства. У цей процес активно залучаються всі рівні організації, зокрема працівники, яких зміни безпосередньо стосуються. Важливою частиною цих змін є формування довіри між менеджментом та персоналом, а також створення культури підтримки змін.

Зміни на будівельних підприємствах також можуть бути спрямовані на вдосконалення якості взаємодії між підрозділами, що має безпосередній вплив на ефективність роботи всієї організації. В таких випадках внутрішня організація повинна бути адаптована до нових умов ринку або вимог, що виникають у результаті змін у зовнішньому середовищі [8].

На рисунку 3 наведена схема, що ілюструє основні етапи організаційних змін у будівельних підприємствах. Вона охоплює всі важливі етапи трансформаційного процесу, від аналізу ситуації до оцінки результатів змін.

Як показано на схемі, організаційні зміни розпочинаються з аналізу ситуації та оцінки кризи. Оцінка ресурсів допомагає визначити, чи є необхідність у перегляді внутрішніх процесів і стратегії. Після цього організація визначає мету змін,



Рисунк 3. Фази трансформації будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2]

що може бути зосереджена на підвищенні ефективності або покращенні відносин між підрозділами. Зміни, зокрема в організаційній структурі, є важливим етапом трансформації, що допомагає оптимізувати бізнес-процеси та покращити взаємодію між працівниками. Зокрема, модернізація управлінських процесів та впровадження нових технологій дозволяє значно підвищити ефективність підприємства в цілому [9].

Крім того, важливою частиною змін є створення корпоративної культури, яка підтримуватиме нові принципи та підходи, запроваджені в організації. Формування ефективних внутрішніх комунікацій також стає важливим елементом для забезпечення безперебійної роботи та адаптації до змін. У результаті впровадження цих змін організація може досягнути не лише підвищення ефективності, але й забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги на ринку.

Висновок

Формування та еволюція змісту стратегічних інновацій у будівельних компаніях через інтегровану призму SMART-менеджменту та принципів сталого розвитку відкриває нові можливості для розвитку підприємств в умовах постійних змін на ринку. Використання цих інноваційних підходів дозволяє не тільки адаптуватися до сучасних викликів, але й створювати стійку основу для подальшого процвітання компаній у конкурентному середовищі.

У процесі дослідження було визначено, що стратегічні інновації в будівельному секторі повинні орієнтуватися на досягнення конкретних, вимірюваних результатів, що відповідають вимогам принципів сталого розвитку. Інтеграція цих інновацій із концепцією SMART-менеджменту дозволяє ефективно планувати, реалізовувати та оцінювати результати змін у короткостроковій та довгостроковій перспективах. При цьому, втілення інновацій вимагає не лише технологічних змін, але й трансформації корпоративної культури, що є одним із основних факторів успіху.

Процес адаптації принципів сталого розвитку в стратегії компанії сприяє не лише економічній, а й соціальній та екологічній стабільності. Це, в свою чергу, дозволяє будівельним компаніям не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й активно впливати на позитивні зміни в економічному та соціальному середовищі. Розвиток нових техно-

логій, удосконалення процесів управління та застосування інноваційних підходів в організаційній структурі компаній стають важливими чинниками, які забезпечують їх сталість у сучасних умовах.

Найбільш ефективним підходом є той, який включає поетапне впровадження інновацій, починаючи від стратегічних ініціатив на рівні управління та закінчуючи змінами в культурі організації. Важливим аспектом є постійний моніторинг та оцінка результатів, що дозволяє оперативно коригувати стратегію і покращувати її ефективність.

Таким чином, стратегічні інновації, реалізовані через інтегровану призму SMART-менеджменту та принципів сталого розвитку, є потужним інструментом для трансформації будівельних компаній, що дозволяє їм бути більш гнучкими, ефективними і стійкими до змін на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Davenport, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. — p. 1–337.
2. Hammer, M., Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. — p. 1–272.
3. Schaltegger S., Wagner M. *Sustainable Innovation and Entrepreneurship: Strategies for Building Sustainable Business Models*. London: Springer, 2018. — p. 205–389.
4. Андрієнко Л. М. Інноваційні стратегії сталого розвитку будівельних підприємств у цифрову епоху. Київ: Наукова думка, 2021. — с. 102–189.
5. Білоус О. В. Smart-менеджмент у будівельній галузі: концепції та методи впровадження. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. — с. 88–157.
6. Гончаренко Л. В. Сталий розвиток у будівництві: синергія інновацій та екологічної ефективності. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2019. — с. 115–176.
7. Захарченко І. М. Інтелектуальні системи управління будівельними компаніями в умовах цифрової трансформації. Дніпро: Університет ДФС України, 2021. — с. 72–148.
8. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до виконання практичних занять для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; укладачі: І. С. Івахненко, Ю. А. Чупри-

на, Г. М. Рижакова, В. О. Поколенко. – Київ : КНУБА, 2024. – 64 с. : іл. – Бібліогр. : с. 58–61.

9. Коваленко С. А. Стратегічний інноваційний менеджмент будівельних компаній: інтеграція Smart-технологій. Київ: Економічна правда, 2018. – с. 89–164.

10. Кучеренко Л. О. Екологічна ефективність та інновації у будівництві: концептуальні підходи до сталого розвитку. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2022. – с. 107–195.

11. Мельник І. Г., Петренко І. В. Розвиток цифрових платформ для управління будівельними процесами: Smart-менеджмент та інновації. Вінниця: ВНТУ, 2021. – с. 65–143.

12. Чуприна Ю.А. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.О. Гавріков// Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 41. – С. 169 – 174. (Збірник входить до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)).

References:

1. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. – p. 1–337.

2. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. – p. 1–272.

3. Schaltegger S., Wagner M. Sustainable Innovation and Entrepreneurship: Strategies for Building Sustainable Business Models. London: Springer, 2018. – p. 205–389.

4. Andriyenko L. M. Innovatsiyni stratehiyi staloho rozvytku budiveln'nykh pidpryyemstv u tsyfrovu epokhu. Kyiv: Naukova dumka, 2021. – s. 102–189.

5. Bilous O. V. Smart-menedzhment u budiveln'nykh haluzi: kontseptsiiyi ta metody vprovadzhennya. L'viv: Vydavnytstvo LNU, 2020. – s. 88–157.

6. Honcharenko L. V. Stalyi rozvytok u budivnytstvi: synerhiya innovatsiy ta ekolohichnoyi efektyvnosti. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU, 2019. – s. 115–176.

7. Zakharchenko I. M. Intel'ektual'ni systemy upravlinnya budiveln'nykh kompaniyamy v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi. Dnipro: Universytet DFS Ukrayiny, 2021. – s. 72–148.

8. Innovatsiynyy menedzhment t: metodychni vkazivky do vykonannya praktychnykh zanyat' dlya studentiv spetsial'nosti 073 «Menedzhment», osvithna prohrama «Menedzhment orhanizatsiyi i administruvannya», haluzi znan' 07 «Upravlinnya ta administruvannya» / Kyiv. nats. un-t bud-va i arkhit. ; ukladachi : I. S. Ivakhnen-

ko, Yu. A. Chupryna, H. M. Ryzhakova, V. O. Pokolenko. – Kyiv : KNUBA, 2024. – 64 s. : il. – Bibliohr. : s. 58–61.

9. Kovalenko S. A. Stratehichnyy innovatsiynyy menedzhment budiveln'nykh kompaniy: intehtatsiya Smart-tekh-nolohiy. Kyiv: Ekonomichna pravda, 2018. – s. 89–164.

10. Kucherenko L. O. Ekolohichna efektyvnist' ta innovatsiyi u budivnytstvi: kontseptual'ni pidkhody do staloho rozvytku. Odesa: Odes'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2022. – s. 107–195.

11. Mel'nyk I. H., Petrenko I. V. Rozvytok tsyfrovyykh platform dlya upravlinnya budiveln'nykh protsesamy: Smart-menedzhment ta innovatsiyi. Vinnytsya: VNTU, 2021. – s. 65–143.

12. Chupryna Yu. A. Stratehiyi rekonfiguratsiyi biznes-protseviv budiveln'nykh pidpryyemstv / Kh. M. Chupryna, M. V. Borodavko, D. O. Havrikov // Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. – 2020. – № 41. – S. 169 – 174. (Zbirnyk vkhodyt' do naukometrychnykh baz: Ulrichsweb (SShA), BASE (Nimetchyna), Index Copernicus (Pol'sha)).

Дані про авторів

Малихіна Оксана Михайлівна,

д. е. н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: malykhina.om@knuaba.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-3683-570X>

Герасимчук Олександр Володимирович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: leopold-007@ukr.net

<https://orcid.org/0009-0006-2430-3040>

Вовкович Юрій Володимирович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: Vovkovich79@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-4446-0102>

Логаčov Тимур Вікторович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: ltvision82@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1001-5097>

Data about the authors

Oksana Malykhina,

Doctor of Economics, Professor of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: malykhina.om@knuaba.edu.ua

Oleksandr Herasymchuk,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: leopold-007@ukr.net

Yurii Vovkovych,

Postgraduate student of Kyiv National University of
Construction and Architecture
e-mail: Vovkovich79@gmail.com

Timur Logachov,

Postgraduate student of Kyiv National University of
Construction and Architecture
e-mail: ltvision82@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15315992>

ШПАКОВ А. В., БІЛОУС Б. В.,
ОСТАПЕНКО І. І., БОДЯНСЬКИЙ О. В.

Аналіз впливу актуальних концепцій стратегічного менеджменту на вибір варіантів стратегічних інновацій у будівельних проєктах та для їх зацікавлених сторін

Предметом дослідження є вплив сучасних концепцій стратегічного менеджменту на процес вибору стратегічних інновацій у будівельних проєктах та їхній вплив на зацікавлені сторони. Увага зосереджена на визначенні ключових принципів стратегічного управління, що сприяють ефективному впровадженню інновацій у будівельній галузі. Дослідження охоплює аналіз теоретичних засад стратегічного менеджменту, що використовуються для формування інноваційних стратегій, а також оцінку їхньої практичної реалізації у будівництві. Розглядаються фактори, що впливають на прийняття стратегічних рішень у будівельних проєктах, включаючи технологічні, економічні, регуляторні та соціальні аспекти.

Особлива увага приділяється аналізу впливу стратегічних інновацій на ключові групи зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, забудовників, державні органи та кінцевих користувачів об'єктів. Дослідження спрямоване на визначення оптимальних підходів до інтеграції стратегічного менеджменту в процес прийняття інноваційних рішень у будівництві.

Метою статті є визначення та аналіз впливу актуальних концепцій стратегічного менеджменту на процес вибору стратегічних інновацій у будівельних проєктах та їхнього значення для зацікавлених сторін. Дослідження спрямоване на оцінку ефективності застосування сучасних стратегічних підходів до управління інноваційними процесами у будівельній галузі. Особлива увага приділяється дослідженню механізмів інтеграції стратегічного менеджменту в ухвалення рішень щодо інновацій у будівництві, враховуючи економічні, технологічні та соціальні фактори. Розглядаються можливості оптимізації стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності будівельних проєктів та їхньої адаптації до сучасних ринкових умов.

Методологія проведення роботи ґрунтується на використанні системного підходу до аналізу впливу актуальних концепцій стратегічного менеджменту на вибір стратегічних інновацій у будівельних проєктах. Дослідження базується на методах структурного аналізу, що дозволяє визначити взаємозв'язки між стратегіями управління та процесами впровадження інновацій у будівельній галузі. Використано метод порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних концепцій стратегічного менеджменту та їхньої адаптації до специфіки будівельних проєктів.

Аналітичний метод застосовано для дослідження практичних аспектів реалізації стратегічних інновацій та їхнього впливу на зацікавлені сторони, включаючи інвесторів, регуляторні органи, підрядників і кінцевих споживачів. Метод експертного оцінювання використано для отримання узагальнених висновків щодо ефективності застосування сучасних стратегічних підходів до управління будівельними проєктами. Аналіз емпіричних даних проведено на основі вивчення реальних будівельних проєктів, що запроваджують інноваційні стратегії, з метою визначення ключових чинників, що впливають на їхню успішність. Метод прогнозування застосовано для оцінки потенційного розвитку стратегічних інновацій у будівельному секторі, враховуючи тенденції глобального ринку та зміни у регуляторному середовищі. У межах дослідження використано кількісні та якісні методи аналізу, що дозволяють оцінити динаміку впровадження стратегічних інновацій у будівництві та їхній вплив на довгострокову конкурентоспроможність галузі.

Додатково застосовано методи контент–аналізу наукових публікацій, що розглядають питання стратегічного управління у будівництві, а також статистичні методи для оцінки показників ефективності впровадження стратегічних інновацій. Комплексний підхід до аналізу забезпечує об'єктивність отриманих результатів та дозволяє визначити оптимальні підходи до інтеграції стратегічного менеджменту у процес прийняття рішень щодо вибору інновацій у будівельних проєктах.

Результати роботи свідчать про значний вплив сучасних концепцій стратегічного менеджменту на вибір стратегічних інновацій у будівельних проєктах. Аналіз показав, що ефективно застосування стратегічного управління сприяє оптимізації процесів прийняття рішень щодо інновацій та підвищенню їхньої ефективності. Виявлено, що інтеграція стратегічних підходів дозволяє знизити ризики впровадження інновацій, забезпечити їхню відповідність економічним та технологічним умовам галузі, а також підвищити загальну конкурентоспроможність будівельних проєктів. Визначено, що успішність стратегічних інновацій значною мірою залежить від врахування інтересів ключових зацікавлених сторін, таких як інвестори, підрядники, регуляторні органи та кінцеві споживачі.

Аналіз міжнародного досвіду показав, що найбільш ефективними є підходи, що поєднують стратегічне планування, управління ризиками та цифровізацію будівельних процесів. Запропоновано рекомендації щодо адаптації стратегічного менеджменту у будівельних проєктах, включаючи підвищення рівня прогнозування змін у зовнішньому середовищі та розширення інструментів стратегічного аналізу. Дослідження підтверджує необхідність розробки довгострокових стратегій розвитку будівельної галузі з урахуванням впливу інноваційних рішень.

Висновки. Результати дослідження підтверджують значний вплив актуальних концепцій стратегічного менеджменту на вибір стратегічних інновацій у будівельних проєктах. Результати аналізу свідчать, що ефективно управління інноваціями в будівництві можливе лише за умови комплексного застосування стратегічних підходів, що враховують технологічні, економічні та соціальні фактори. Стратегічні інновації сприяють підвищенню ефективності будівельних проєктів, зниженню ризиків та оптимізації витрат, що є ключовими аспектами для зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, регуляторні органи, підрядників та кінцевих споживачів.

Дослідження підтверджує, що інтеграція сучасних методів стратегічного менеджменту у будівельні проєкти дозволяє адаптуватися до динамічних змін ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість розвитку галузі. Впровадження цифрових технологій, управління ризиками та стратегічного планування є ключовими чинниками успішного вибору та реалізації інноваційних рішень. Отримані результати підкреслюють необхідність подальших досліджень у сфері стратегічного управління інноваціями у будівництві для розробки ефективних моделей їхньої інтеграції та вдосконалення механізмів прийняття рішень.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, будівельні проєкти, стратегічні інновації, управління ризиками, зацікавлені сторони, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, стратегічне планування, цифровізація будівництва, економічна ефективність.

SHPAKOV A. V., BILOUS B. V.,
OSTAPENKO I. I., BODIANSKYI O. V.

Analysis of the impact of current strategic management concepts on the choice of strategic innovation options in construction projects and for their stakeholders

The subject of the study is the impact of modern strategic management concepts on the process of selecting strategic innovations in construction projects and their influence on stakeholders. The focus is on identifying key principles of strategic management that contribute to the effective implementation of innovations in the construction industry. The study covers the analysis of theoretical foundations of strategic management used to shape innovative strategies, as well as the assessment of their practical implementation in construction. Factors influencing strategic decision–making in construction projects are considered, including technological, economic, regulatory, and social aspects. Special attention is paid to analyzing the impact of strategic innovations on key stakeholder groups, including investors, developers, government authorities, and end–users of construction projects. The

study aims to determine optimal approaches to integrating strategic management into the decision-making process regarding the adoption of innovations in construction.

The purpose of the article is to define and analyze the impact of current strategic management concepts on the process of selecting strategic innovations in construction projects and their significance for stakeholders. The study aims to assess the effectiveness of applying modern strategic approaches to managing innovation processes in the construction sector. Special attention is paid to exploring mechanisms for integrating strategic management into decision-making regarding innovations in construction, considering economic, technological, and social factors. The possibilities of optimizing strategic management to enhance the competitiveness of construction projects and their adaptation to modern market conditions are examined.

The methodology of the study is based on a systematic approach to analyzing the impact of current strategic management concepts on the choice of strategic innovations in construction projects. The research relies on structural analysis methods, allowing the identification of interconnections between management strategies and innovation implementation processes in the construction industry. A comparative analysis method is used to assess the effectiveness of various strategic management concepts and their adaptation to the specifics of construction projects. The analytical method is applied to study practical aspects of implementing strategic innovations and their impact on stakeholders, including investors, regulatory bodies, contractors, and end-users. The expert assessment method is used to obtain generalized conclusions on the effectiveness of applying modern strategic approaches to construction project management. The analysis of empirical data is conducted based on the study of real construction projects implementing innovative strategies to determine key factors influencing their success. The forecasting method is applied to assess the potential development of strategic innovations in the construction sector, considering global market trends and changes in the regulatory environment. The study employs both quantitative and qualitative analysis methods to evaluate the dynamics of strategic innovation implementation in construction and their impact on the long-term competitiveness of the sector. Additionally, content analysis of scientific publications on strategic management in construction is applied, along with statistical methods to assess the effectiveness indicators of strategic innovations. The comprehensive approach ensures the objectivity of the obtained results and allows for the identification of optimal approaches to integrating strategic management into the decision-making process for selecting innovations in construction projects.

The results of the study indicate a significant impact of modern strategic management concepts on the choice of strategic innovations in construction projects. The analysis has shown that effective application of strategic management contributes to optimizing decision-making processes regarding innovations and improving their efficiency. It has been found that the integration of strategic approaches reduces the risks of innovation implementation, ensures compliance with the economic and technological conditions of the industry, and enhances the overall competitiveness of construction projects. The success of strategic innovations largely depends on considering the interests of key stakeholders, such as investors, contractors, regulatory authorities, and end-users. An analysis of international experience has demonstrated that the most effective approaches combine strategic planning, risk management, and digitalization of construction processes. Recommendations have been proposed for adapting strategic management in construction projects, including improving forecasting of external environmental changes and expanding strategic analysis tools. The study confirms the necessity of developing long-term strategies for the construction industry, taking into account the impact of innovative solutions.

The conclusions of the study confirm the significant influence of current strategic management concepts on the selection of strategic innovations in construction projects. The results of the analysis indicate that effective innovation management in construction is possible only with the comprehensive application of strategic approaches that consider technological, economic, and social factors. Strategic innovations contribute to increasing the efficiency of construction projects, reducing risks, and optimizing costs, which are key aspects for stakeholders, including investors, regulatory authorities, contractors, and end-users. The study confirms that integrating modern strategic management

methods into construction projects enables adaptation to dynamic market changes, enhances competitiveness, and ensures the long-term sustainability of the industry. The implementation of digital technologies, risk management, and strategic planning are key factors for the successful selection and realization of innovative solutions. The obtained results highlight the need for further research in the field of strategic innovation management in construction to develop effective models for their integration and improve decision-making mechanisms.

Keywords: *strategic management, construction projects, strategic innovations, risk management, stakeholders, competitiveness, innovative development, strategic planning, construction digitalization, economic efficiency.*

Постановка проблеми. Необхідність врахування сучасних стратегічних підходів у процесі управління будівельними проєктами зумовлена зростаючими викликами галузі, серед яких глобалізація, посилення конкуренції та стрімкий розвиток технологій. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища будівельна сфера стикається з потребою адаптації стратегічного управління для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. Впровадження стратегічних інновацій є важливим інструментом розвитку, проте їхній вибір та реалізація супроводжуються численними бар'єрами, зокрема ризиками, значними витратами та необхідністю врахування інтересів різних зацікавлених сторін.

Проблема також полягає у недостатньому рівні інтеграції сучасних стратегічних концепцій у практику управління будівельними проєктами, що знижує ефективність реалізації інноваційних стратегій. Крім того, існує потреба у розробці методичних підходів, які дозволять оцінювати вплив стратегічного менеджменту на вибір варіантів інновацій з урахуванням специфіки будівельної галузі. Дослідження цієї проблематики сприятиме формуванню ефективних механізмів стратегічного управління, що забезпечать стійкість будівельних проєктів та підвищення їхньої економічної ефективності.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми свідчить про значну увагу науковців до питань стратегічного менеджменту та його впливу на інноваційний розвиток будівельної галузі. У науковій літературі досліджуються різні підходи до управління інноваціями в будівельних проєктах, серед яких ключове місце займають моделі стратегічного планування, адаптації до змін ринку та інтеграції технологічних рішень у будівельний процес. Дослідження стратегічного менеджменту в контексті будівництва охоплюють такі аспекти, як управління ризиками, оптиміза-

ція ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами. У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників розглядаються питання формування стратегій розвитку будівельних компаній, застосування цифрових технологій у стратегічному управлінні, а також проблеми впровадження інноваційних рішень у проектуванні та будівництві.

Окрему увагу приділено питанням оцінки економічної доцільності стратегічних інновацій, їхнього впливу на скорочення витрат і підвищення ефективності реалізації будівельних проєктів. Дослідники зазначають, що успішна реалізація стратегічних інновацій у будівництві залежить від здатності компаній до адаптації та використання сучасних концепцій стратегічного менеджменту. У наукових роботах акцентується увага на необхідності комплексного підходу до стратегічного управління, що включає аналіз зовнішнього середовища, прогнозування тенденцій розвитку галузі та впровадження новітніх технологій у будівельні процеси. Однак низка досліджень також наголошує на труднощах імплементації стратегічних підходів через обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової трансформації та інституційні бар'єри.

Аналіз наявних наукових праць демонструє, що існує потреба у подальшій розробці методичних підходів до оцінки ефективності стратегічного менеджменту в будівництві, а також у вивченні механізмів адаптації стратегічних концепцій до реалій сучасного ринку. Врахування світового досвіду стратегічного управління будівельними проєктами може стати основою для розробки нових підходів до впровадження інновацій у вітчизняній будівельній галузі.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент є ключовим інструментом управління розвитком організації, що дозволяє прогнозувати зміни ринку, адаптуватися до нових умов і ефективно використовувати наявні ресурси. Його ак-

туальність у будівельній галузі обумовлена динамікою ринку, необхідністю впровадження сучасних технологій та зростаючими вимогами зацікавлених сторін до якості, екологічності та ефективності проектів. У цьому контексті стратегічний менеджмент має значний вплив на вибір варіантів стратегічних інновацій у будівельних проектах та визначає їх ефективність у довгостроковій перспективі.

Одним із найважливіших аспектів стратегічного менеджменту є його адаптаційний характер. Концепції стратегічного управління еволюціонували від класичних моделей, що зосереджувалися на плануванні та прогнозуванні, до більш гнучких, орієнтованих на інновації та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У будівництві це означає необхідність інтеграції стратегій, що дозволяють адаптуватися до технологічних змін, екологічних викликів та нових нормативних вимог [1].

Будівельна галузь є капіталомісткою, а будівельні проекти часто мають тривалі строки реалізації. Це вимагає розробки стратегій, що враховують довгострокові перспективи, ризики та змінні фактори ринку. Наприклад, концепція сталого розвитку, що включає екологічні, економічні та соціальні аспекти, стає все більш важливим чинником у стратегічному управлінні будівельними проектами. Використання принципів сталого розвитку потребує впровадження інновацій-

них підходів, таких як енергоефективні будівельні матеріали, розумні технології управління об'єктами та цифровізація процесів.

Аналіз стратегічних інновацій у будівельній галузі вимагає розгляду різних концепцій стратегічного менеджменту. Зокрема, модель конкурентних сил Портера допомагає визначити позиціонування компанії на ринку, враховуючи конкурентне середовище, силу постачальників і споживачів, загрозу нових гравців та вплив альтернативних технологій. Врахування цих факторів дає змогу розробляти стратегії, які максимізують конкурентні переваги та сприяють довгостроковій стабільності компанії [2].

Взаємозв'язок стратегічного менеджменту з основними концепціями розвитку будівельної галузі відображає багатовимірний підхід до управління інноваціями. Наступний рисунок 1 ілюструє ключові напрямки впливу стратегічного управління на вибір інноваційних підходів у будівництві.

Іншим важливим підходом є ресурсна концепція стратегічного управління, що зосереджується на внутрішніх можливостях компанії, її унікальних ресурсах та компетенціях. Для будівельних компаній це означає необхідність інвестування у висококваліфікованих працівників, розвиток унікальних технологічних рішень та ефективне використання матеріальних ресурсів. Успішна

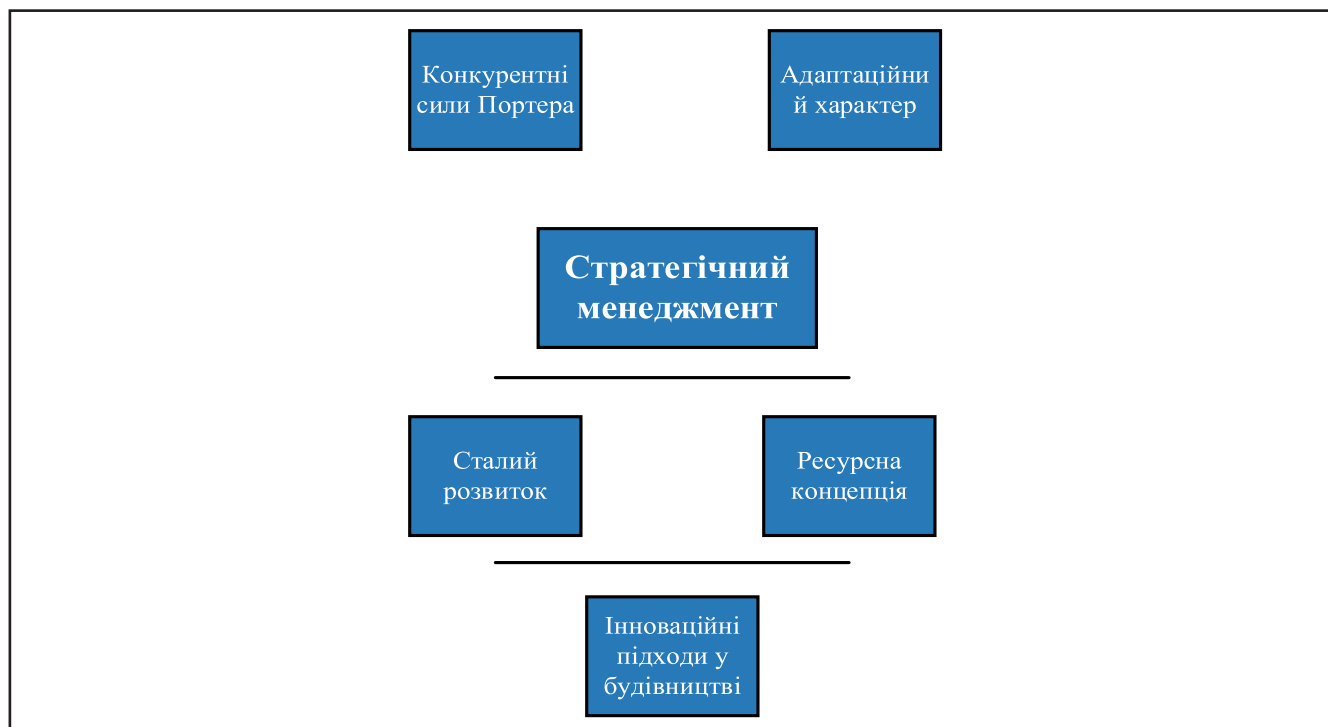


Рисунок 1. Схема впливу стратегічного менеджменту на будівельні проекти

Джерело: розроблено автором на основі [2]

стратегія передбачає не лише оптимізацію витрат, але й створення унікальних ціннісних пропозицій для клієнтів та партнерів.

Останнім часом зростає популярність концепції відкритих інновацій, яка передбачає використання зовнішніх знань, співпрацю з іншими компаніями, науковими установами та стартапами. Це дозволяє швидше впроваджувати інноваційні рішення, знижувати витрати на дослідження і розробки та збільшувати гнучкість компанії в умовах швидких технологічних змін [3].

Таким чином, стратегічний менеджмент у будівельній галузі є складним процесом, що поєднує різні концепції та підходи. Його основною метою є забезпечення конкурентоспроможності компанії, ефективного використання ресурсів та впровадження стратегічних інновацій, що відповідають вимогам ринку та зацікавлених сторін. У наступних розділах буде детальніше розглянуто вплив конкретних стратегічних концепцій на вибір варіантів інноваційних рішень у будівельних проектах.

Враховуючи ці концепції, стратегічний менеджмент у будівництві не лише визначає загальний напрям розвитку компанії, а й формує підхід до вибору інноваційних рішень, які забезпечують конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Подальший розгляд стратегічних моделей дозволяє глибше зрозуміти їхню роль у процесі впровадження інновацій та управління будівельними проектами.

Сучасний стратегічний менеджмент має широкий спектр концепцій, які можуть бути застосовані у будівельній галузі для підвищення ефективності реалізації проектів, розробки стратегічних інновацій та управління інтересами зацікавлених сторін. Основними підходами до стратегічного управління, які мають безпосередній вплив на вибір стратегічних інновацій у будівництві, є модель конкурентних сил Портера, ресурсна концепція, динамічні можливості та концепція відкритих інновацій [4].

Модель п'яти конкурентних сил Портера пропонує системний аналіз ринкової конкуренції, визначаючи основні фактори, що впливають на стратегічний вибір компанії. Для будівельних проектів ця модель є особливо важливою, оскільки дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу входу нових гравців, вплив постачальників та покупців, а також ризик появи замінників. Розуміння цих факторів допомагає компаніям

вибудовувати ефективні стратегії розвитку, наприклад, шляхом впровадження унікальних будівельних технологій, оптимізації витрат або розширення співпраці з партнерами для зменшення залежності від постачальників.

Ресурсна концепція стратегічного управління акцентує увагу на внутрішніх можливостях організації, зокрема на унікальних компетенціях, технологічних ресурсах, інтелектуальному капіталі та фінансовій стабільності. У будівельній галузі ця концепція дозволяє компаніям створювати довгострокові конкурентні переваги, розвиваючи унікальні будівельні технології, впроваджуючи цифрові рішення, такі як інформаційне моделювання будівель (BIM), або застосовуючи екологічно чисті матеріали.

Концепція динамічних можливостей, розроблена Тіссом, Пісано та Шюном, підкреслює здатність компаній швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси. Це особливо актуально для будівельної галузі, де зміни у законодавстві, технологіях чи екологічних вимогах можуть значно впливати на реалізацію проектів. Впровадження динамічних можливостей дозволяє компаніям швидко коригувати свої стратегії, використовувати новітні технології та оперативно реагувати на ринкові зміни [5].

Концепція відкритих інновацій, запропонована Генрі Чесбро, передбачає використання зовнішніх ресурсів для прискорення інноваційних процесів. У будівельній сфері ця концепція може включати співпрацю з науково-дослідними інститутами, використання стартапів для впровадження нових технологій або обмін знаннями з іншими компаніями. Наприклад, відкриті інновації можуть сприяти розробці нових екологічно безпечних матеріалів, вдосконаленню методів енергоефективного будівництва або впровадженню цифрових платформ для управління проектами.

Аналіз стратегічних концепцій дає змогу будівельним компаніям вибудовувати ефективні стратегії розвитку, підбирати оптимальні інноваційні рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим є також врахування інтересів зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, державних регуляторів, споживачів та партнерів, що дозволяє забезпечити стійкість та успішність будівельних проектів.

Щоб детальніше оцінити особливості різних стратегічних концепцій у будівництві, варто по-

Таблиця 1. Порівняльний аналіз стратегічних концепцій у будівництві

Концепція	Основні особливості	Вплив на інновації в будівництві
Модель Портера	Аналіз ринкової конкуренції, вплив 5 сил	Вибір конкурентних стратегій, аналіз загроз та можливостей
Ресурсна концепція	Фокус на унікальних ресурсах та компетенціях	Впровадження унікальних технологій, підвищення якості продукції
Динамічні можливості	Гнучкість та адаптація до змін середовища	Оперативне реагування на нові тенденції та технології
Відкриті інновації	Співпраця із зовнішніми партнерами та організаціями	Використання зовнішніх ідей, прискорення процесу розробки нових технологій

Джерело: розроблено автором на основі [5]

рівняти їхні основні характеристики та вплив на впровадження інновацій. Наведена таблиця 1 демонструє ключові аспекти кожного підходу та їхню роль у формуванні конкурентних стратегій у будівельній галузі.

Розуміння стратегічних концепцій управління дозволяє будівельним компаніям формувати ефективні підходи до впровадження інновацій. Однак, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та відповідності сучасним ринковим вимогам необхідно розглядати конкретні стратегічні інновації, які трансформують галузь. Саме ці інновації визначають майбутні напрямки розвитку будівельного сектору, сприяючи підвищенню його ефективності, екологічності та технологічної інтеграції [6].

У сучасній будівельній галузі стратегічні інновації стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній, підвищення ефективності реалізації проєктів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Будівельні компанії змушені реагувати на нові виклики, пов'язані з цифровізацією, екологічними стандартами, урбанізацією та зростаючими вимогами споживачів. У цьому контексті впровадження стратегічних інновацій відіграє вирішальну роль у визначенні стратегії розвитку підприємств.

До основних напрямів стратегічних інновацій у будівництві можна віднести такі:

Цифровізація та інформаційні технології. Інформаційне моделювання будівель (BIM) стало однією з ключових технологій, що сприяє підвищенню ефективності управління будівельними проєктами. Використання BIM дає можливість оптимізувати витрати, прогнозувати можливі помилки на етапі проєктування та забезпечувати ефективну координацію між усіма учасниками будівництва. Також активно впроваджуються технології Інтернету речей (IoT), які дозволяють

моніторити стан будівельних конструкцій у режимі реального часу.

Автоматизація та роботизація будівельних процесів. Застосування роботизованих технологій, наприклад, 3D-друку для створення будівельних конструкцій, дозволяє значно скоротити терміни будівництва та знизити витрати на матеріали. Використання безпілотних літальних апаратів (дронів) сприяє ефективному контролю за процесами будівництва, оцінці територій та моніторингу прогресу проєкту.

Застосування екологічно чистих матеріалів та сталого будівництва. Сучасні екологічні стандарти вимагають від будівельних компаній переходу на використання енергоефективних матеріалів та технологій. Наприклад, інноваційні утеплювальні матеріали, «зелені» дахи, сонячні панелі та системи збереження води дозволяють знизити негативний вплив будівельних процесів на навколишнє середовище.

Модульне та швидкокомантоване будівництво. Цей підхід дозволяє значно зменшити строки реалізації проєктів, зменшити відходи будівельних матеріалів та забезпечити більшу гнучкість у плануванні об'єктів. Модульні будинки, які збираються на виробництві та транспортуються на місце будівництва, стають дедалі популярнішими завдяки зниженню витрат та екологічних ризиків.

Розвиток «розумних» будівель. Концепція «розумного міста» передбачає впровадження інноваційних систем управління будівлями, включаючи автоматизовані системи освітлення, вентиляції та безпеки. Завдяки цьому вдається суттєво підвищити комфорт та енергоефективність споруд.

Для кращого розуміння впливу стратегічних інновацій у будівництві необхідно порівняти їхні ключові характеристики, економічний ефект та приклади застосування. Наступна таблиця 2 демонструє основні напрямки інновацій, їхню роль

Таблиця 2. Порівняльний аналіз стратегічних інновацій у будівництві

Напрямок інновацій	Опис	Потенційний ефект
Інформаційне моделювання будівель (BIM)	Використання цифрових моделей для управління життєвим циклом об'єкта	Підвищення ефективності планування, зменшення витрат на помилки та пере-робки
Автоматизація та роботизація	Використання 3D–друку, дронів, роботизованих механізмів	Скорочення витрат та часу будівництва, підвищення якості робіт
Екологічні матеріали	Застосування матеріалів із низьким впливом на довкілля	Підвищення екологічності будівництва, відповідність міжнародним стандартам
Модульне будівництво	Попереднє виготовлення модулів для швидкого монтажу	Скорочення термінів реалізації проєкту, зменшення витрат на логістику
"Розумні" будівлі	Використання автоматизованих систем управління будинками	Оптимізація витрат на обслуговування, підвищення комфорту користувачів

Джерело: розроблено автором на основі [6]

у трансформації галузі та потенційні вигоди для будівельних компаній.

Отже, стратегічні інновації у будівельній сфері сприяють оптимізації витрат, підвищенню ефективності управління проєктами та формуванню конкурентних переваг компаній.

Впровадження стратегічних інновацій у будівництві вимагає не лише технологічних змін, а й комплексного підходу до управління процесами. Для досягнення максимальної ефективності необхідна інтеграція сучасних управлінських концепцій, що дозволяють узгодити стратегічні цілі компаній із можливостями новітніх технологій. У цьому контексті стратегічний менеджмент визначає ключові напрями впровадження інновацій, забезпечуючи їхню ефективну адаптацію до умов конкурентного ринку та регуляторних вимог [7].

Стратегічний менеджмент визначає підходи до впровадження інноваційних технологій у будівельних проєктах, забезпечуючи конкурентні переваги компаній у довгостроковій перспективі. Взаємодія стратегічних концепцій управління з будівельними інноваціями відбувається через адаптацію ресурсної теорії, концепції конкурентних переваг та динамічних можливостей. Ресурсно–орієнтований підхід підкреслює значення унікальних матеріальних, фінансових та людських ресурсів для створення довготривалих переваг у будівництві. Високотехнологічне обладнання, кваліфіковані працівники та ефективна система управління ресурсами дозволяють забезпечити ефективність реалізації проєктів. Модель конкурентних сил Портера формує основи аналізу ринкових позицій компанії, що дозволяє оптимізувати стратегії впровадження інновацій, орієнтуючись на позицію компанії в конкурентному середовищі. Використання концепції динамічних можли-

востей дозволяє будівельним компаніям швидко адаптуватися до технологічних змін та регуляторних вимог, що є необхідним у процесі переходу до сталого будівництва. Концепція відкритих інновацій забезпечує інтеграцію зовнішніх технологічних розробок та залучення експертних знань для створення інноваційних рішень у будівельних проєктах. Це дає змогу прискорювати впровадження цифрових технологій, таких як інформаційне моделювання будівель, автоматизація та роботизація будівельних процесів [8].

Будівельні компанії застосовують різні стратегічні підходи для інтеграції інновацій, зокрема стратегічні альянси, партнерство з технологічними компаніями та кооперацію з науково–дослідними установами. Модель екосистемного підходу дозволяє створювати ефективні мережі співпраці між різними учасниками будівельного процесу, що сприяє обміну знаннями та швидшому впровадженню інновацій. Синергія між стратегічними концепціями та інноваційними процесами є ключовою умовою підвищення продуктивності будівництва, зниження витрат і підвищення стійкості об'єктів. Використання інтегрованих стратегій дозволяє будівельним компаніям балансувати між довгостроковими інвестиціями в інновації та поточними ринковими вимогами, зменшуючи ризики впровадження нових технологій. Ефективне застосування стратегічних концепцій дозволяє забезпечити відповідність будівельних проєктів нормативним стандартам, екологічним вимогам та очікуванням зацікавлених сторін. В наступному розділі буде розглянуто практичні кейси впровадження стратегічних інновацій у будівельних проєктах.

Впровадження стратегічних інновацій у будівельних проєктах не лише підвищує їхню ефективність і конкурентоспроможність, а й впливає

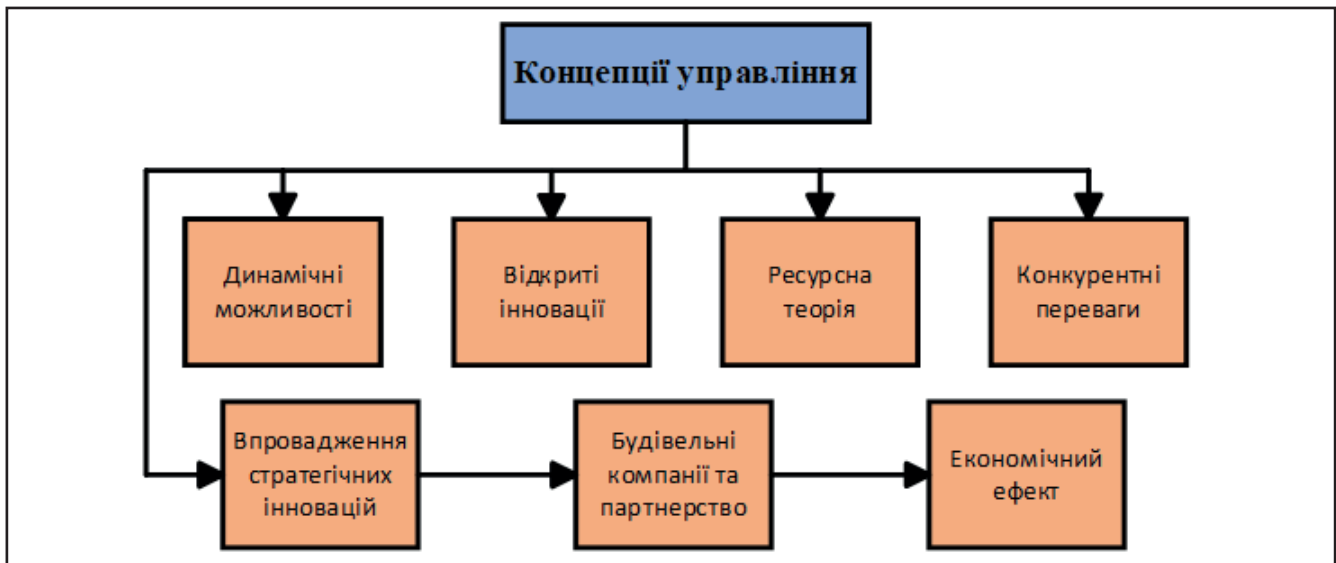


Рисунок 2. Схема впровадження стратегічних інновацій у будівництві

Джерело: розроблено автором на основі [9]

на економічні показники компаній. Використання сучасних технологій і методів управління дозволяє оптимізувати процеси будівництва, знизити витрати та мінімізувати ризики. Подальший аналіз продемонструє, як саме економічні фактори визначають ефективність інноваційних стратегій у будівельній галузі [9].

Взаємозв'язок між стратегічними концепціями управління, будівельними інноваціями та економічним ефектом демонструє комплексний підхід до впровадження технологічних змін. Наступний Рисунок 2 відображає ключові взаємодії між управлінськими підходами, будівельними компаніями та їхнім впливом на економічні показники.

Автоматизація та використання цифрових рішень, таких як інформаційне моделювання будівель, значно знижує рівень фінансових ризиків та сприяє оптимальному розподілу бюджетів у великих будівельних проєктах. Підвищення продуктивності праці через використання роботизованих систем та інноваційних методів будівництва сприяє зменшенню вартості реалізації проєктів. Економічний ефект також спостерігається у зниженні витрат на експлуатацію будівель, особливо у випадку застосування енергоефективних технологій.

Зменшення вартості матеріалів через розвиток альтернативних екологічних рішень, таких як вторинна переробка та використання нанотехнологій, сприяє підвищенню рентабельності будівництва. Інвестиції у дослідження та розробку нових матеріалів дозволяють знизити виробничі витрати та отримати конкурентні переваги на ринку. Підвищен-

ня економічної ефективності через цифровізацію, автоматизацію та оптимізацію процесів управління дозволяє будівельним компаніям суттєво скоротити час реалізації проєктів, що позитивно позначається на їхній фінансовій стабільності [10].

Економічні ефекти впровадження стратегічних інновацій у будівництві проявляються у скороченні витрат, підвищенні продуктивності та оптимізації ресурсного використання. Наступна таблиця 3 узагальнює ключові напрямки інновацій та їхній вплив на економічні показники будівельних проєктів.

Зростаюча економічна ефективність стратегічних інновацій у будівництві підтверджує їхню важливість для сталого розвитку галузі. Разом із фінансовими вигодами, впровадження новітніх технологій створює умови для подальшої цифровізації, автоматизації та екологічного вдосконалення будівельних процесів. Саме ці аспекти визначають основні перспективи трансформації галузі, що будуть розглянуті далі.

Подальша цифровізація будівельних процесів сприятиме впровадженню комплексних інформаційних систем управління проєктами, що забезпечуватимуть синхронізацію всіх етапів будівництва та інтеграцію з міською інфраструктурою. Очікується зростання використання технологій Інтернету речей, що дозволить контролювати стан будівельних об'єктів у режимі реального часу. Впровадження штучного інтелекту в аналітику будівельних процесів дасть змогу прогнозувати ризики, оптимізувати витрати ресурсів та підвищити точність планування.

Таблиця 3. Економічні ефекти впровадження стратегічних інновацій у будівництві

Напрямок інновацій	Економічний ефект	Приклад застосування
Інформаційне моделювання будівель (BIM)	Скорочення витрат на проектування та мінімізація помилок	Оптимізація процесів будівництва, прогнозування дефектів
Роботизація та автоматизація	Зменшення витрат на робочу силу, скорочення часу будівництва	Використання 3D-друку у спорудженні житлових будинків
Енергозберігаючі технології	Скорочення витрат на опалення та електроенергію	Використання системи «розумний дім»
Використання екологічних матеріалів	Зниження витрат на утилізацію будівельних відходів	Вторинна переробка матеріалів, зменшення шкідливих викидів
Цифровізація процесів управління	Оптимізація фінансових та ресурсних витрат	Автоматизовані системи управління проектами

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Автоматизація будівельних процесів розширюється за рахунок подальшого використання роботизованих систем, включаючи 3D-друк великих об'єктів та автоматизованих механізмів укладання конструкцій. Використання дронів для контролю за ходом будівництва та оцінки стану об'єктів також стане стандартною практикою. Очікується зростання рівня автономності будівельної техніки, що дозволить знизити витрати на робочу силу та підвищити швидкість виконання будівельних робіт [12].

Екологічні інновації продовжуватимуть відігравати ключову роль у розвитку будівельної галузі. Технології сталого будівництва отримають подальший розвиток через використання нових типів екологічних матеріалів, включаючи біодеградаційні та перероблені матеріали. Впровадження концепцій нульового енергоспоживання стане обов'язковою вимогою для багатьох проєктів, що змусить компанії інтегрувати системи альтернативної енергетики, такі як сонячні батареї, теплові насоси та рекупераційні системи [11].

Модульне та швидкокомпоноване будівництво стане одним із основних напрямів розвитку галузі через свою ефективність, екологічну безпеку та економічність. Збільшення попиту на мобільні та тимчасові конструкції сприятиме розвитку нових типів збірних будівель, які можна швидко адаптувати до різних умов використання. Зміна підходів до управління будівельними проєктами буде супроводжуватися зростанням ролі гнучких методологій управління, які дозволяють ефективно реагувати на зміни у вимогах клієнтів та ринку. Очікується поширення практик відкритих інновацій, що включатиме співпрацю між будівельними компаніями, дослідницькими центрами та технологічними стартапами [13].

Враховуючи глобальні тенденції розвитку будівельної галузі, стратегічні інновації стануть невід'єм-

ною частиною трансформації компаній, що прагнуть зберегти конкурентні позиції на ринку. Майбутні перспективи визначатимуться здатністю галузі адаптуватися до нових викликів, включаючи економічну нестабільність, зростаючі вимоги екологічного регулювання та швидкий розвиток технологій.

Висновок

У результаті можна підтвердити значний вплив актуальних концепцій стратегічного менеджменту на вибір стратегічних інновацій у будівельних проєктах та їхню ефективність для зацікавлених сторін. Аналіз літератури та емпіричних даних свідчить, що стратегічний підхід до управління інноваціями дозволяє підвищити ефективність будівельних процесів, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики. Зміна ринкових умов, глобалізація, посилення конкуренції та зростання вимог до стійкості будівництва зумовлюють необхідність застосування стратегічних інновацій як інструменту довгострокового розвитку галузі. Успішне впровадження стратегічних інновацій залежить від здатності компаній до адаптації, а також від застосування сучасних концепцій стратегічного управління, що включають прогнозування тенденцій, аналіз ризиків та інтеграцію цифрових технологій у процес ухвалення рішень.

Дослідження засвідчило, що стратегічні інновації мають безпосередній вплив на всі групи зацікавлених сторін будівельного процесу, включаючи інвесторів, підрядників, державні установи та кінцевих користувачів об'єктів. Для інвесторів вони створюють можливість підвищення рентабельності проєктів і зменшення фінансових ризиків. Для забудовників і підрядників стратегічні інновації сприяють підвищенню ефективності виконання робіт, впровадженню новітніх матеріалів і технологій та зниженню витрат. Для державних

регуляторних органів застосування стратегічного менеджменту в будівництві сприяє відповідності будівельних проєктів сучасним стандартам екологічної та економічної стійкості. Для кінцевих користувачів будівельних об'єктів це означає підвищення якості, комфорту та безпеки споруд.

Отримані результати підтверджують, що реалізація стратегічних інновацій у будівництві потребує комплексного підходу, що включає оцінку зовнішнього середовища, використання методів стратегічного аналізу, розробку довгострокових планів розвитку та інтеграцію сучасних управлінських технологій. Визначено, що одним із ключових факторів успішності впровадження стратегічних інновацій є наявність ефективної системи управління ризиками, що враховує можливі загрози та невизначеність будівельних процесів. Дослідження вказує на необхідність подальшого розвитку стратегічного управління у будівельній галузі, зокрема шляхом розширення можливостей цифровізації, автоматизації процесів і використання штучного інтелекту для ухвалення рішень. Враховуючи динаміку розвитку світового ринку, стає очевидним, що адаптація стратегічних концепцій до змін середовища є критично важливим аспектом для забезпечення стійкості будівельних проєктів.

У перспективі подальші дослідження можуть зосереджуватися на визначенні оптимальних моделей стратегічного управління, що дозволять будівельним компаніям ефективно реагувати на виклики ринку та впроваджувати інновації з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., Chupryna, I., Kushnir, I., Druzhynina, I., & Vakolyuk, A. (2021). Information-analytical support and organizational-structural regulation of operational activity of enterprises: economic evaluation and construction of management systems. *Управління розвитком складних систем*, (46), 91–99.
2. Андрієнко Н. П. «Механізми управління ризиками у стратегічному менеджменті будівельних компаній». Київ: Бізнес і стратегія, 2019. — с. 73–140.
3. Дорошенко І. С. «Інноваційний розвиток будівельного сектору: стратегічні аспекти». Полтава: Наукові підходи, 2021. — с. 101–175.
4. Захарченко В. А. «Глобальні тенденції стратегічного управління у будівельному секторі». Черкаси: Економічні перспективи, 2020. — с. 77–149.

5. Іваненко С. П. «Інноваційні підходи до стратегічного менеджменту». Київ: Економіка, 2020. — с. 112–145.

6. Коваленко О. Г. «Ефективність впровадження стратегічних інновацій у будівельних проєктах». Львів: Інноваційні технології, 2021. — с. 95–130.

7. Лисенко П. Г. «Цифрові технології у стратегічному управлінні будівельними проєктами». Вінниця: Новітні стратегії, 2022. — с. 50–98.

8. Мельник О. В. «Фінансове управління стратегічними інноваціями у будівництві». Тернопіль: Бізнес і будівництво, 2018. — с. 90–135.

9. Павленко Д. Ю. «Сталий розвиток будівельної галузі: стратегічні підходи та інновації». Запоріжжя: Екологія і будівництво, 2021. — с. 120–185.

10. Петренко В. М. «Стратегічне управління інноваціями у будівництві». Харків: Будівельна стратегія, 2018. — с. 67–120.

11. Тісс Д., Пісано Г., Шюн Е. «Динамічні можливості та стратегічний менеджмент: формування конкурентних переваг». Кембридж: Harvard Business Press, 1997. — с. 20–85.

12. Ткаченко Л. А. «Роль стратегічного менеджменту у формуванні будівельної політики». Дніпро: Менеджмент і стратегія, 2017. — с. 48–105.

13. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижаківа, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (52), 113–125.

References:

1. Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., Chupryna, I., Kushnir, I., Druzhynina, I., & Vakolyuk, A. (2021). Information-analytical support and organizational-structural regulation of operational activity of enterprises: economic evaluation and construction of management systems. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (46), 91–99.
2. Andriyenko N. P. «Mekhanizmy upravlinnya ryzykamy u stratehichnomu menedzhmenti budivel'nykh kompaniy». Kyiv: Biznes i stratehiya, 2019. — s. 73–140.
3. Doroshenko I. S. «Innovatsiynyy rozvytok budivel'noho sektoru: stratehichni aspekty». Poltava: Naukovi pidkhody, 2021. — s. 101–175.
4. Zakharchenko V. A. «Hlobal'ni tendentsiyi stratehichnoho upravlinnya u budivel'nomu sektori». Cherkasy: Ekonomichni perspektyvy, 2020. — s. 77–149.
5. Ivanenko S. P. «Innovatsiyni pidkhody do stratehichnoho menedzhmentu». Kyiv: Ekonomika, 2020. — s. 112–145.

6. Kovalenko O. H. «Efektyvnist' vprovadzhennya stratehichnykh innovatsiy u budivel'nykh proyektakh». L'viv: Innovatsiyni tekhnolohiyi, 2021. — s. 95–130.

7. Lysenko P. H. «Tsyfrovі tekhnolohiyi u stratehichnomu upravlinni budivel'nykh proyektamy». Vinnytsya: Novitni stratehiyi, 2022. — s. 50–98.

8. Mel'nyk O. V. «Finansove upravlinnya stratehichnykh innovatsiyamy u budivnytstvi». Ternopil: Biznes i budivnytstvo, 2018. — s. 90–135.

9. Pavlenko D. Yu. «Stalyy rozvytok budivel'noyi haluzi: stratehichni pidkhody ta innovatsiyi». Zaporizhzhya: Ekolohiya i budivnytstvo, 2021. — s. 120–185.

10. Petrenko V. M. «Stratehichne upravlinnya innovatsiyamy u budivnytstvi». Kharkiv: Budivel'na stratehiya, 2018. — s. 67–120.

11. Tiss D., Pisano H., Shyun E. «Dynamichni mozhlyvosti ta stratehichnyy menedzhment: formuvannya konkurentnykh perevah». Kembrydzh: Harvard Business Press, 1997. — s. 20–85.

12. Tkachenko L. A. «Rol' stratehichnoho menedzhmentu u formuvanni budivel'noyi polityky». Dnipro: Menedzhment i stratehiya, 2017. — s. 48–105.

13. Khomenko, O., Petrenko, H., Ryzhakova, H., Petrukha, N., Chupryna, Yu., Malykhina, O., & Kushnir, O. (2022). Suchasni instrumenty ta prohramni produkty administruvannya budivel'nykh orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh system menedzhmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (52), 113–125

Дані про авторів

Шпаків Андрій Васильович,

д. е. н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: shpakov.av@knuba.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-7498-4271>

Білоус Богдан Васильович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: bbv77600@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-7508-792X>

Остапенко Ігор Іванович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: technofud@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-9464-0808>

Бодянский Олексій Вікторович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0005-2465-7423>

Data about the authors

Andriy Shpakov,

Doctor of Economics, Professor of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: shpakov.av@knuba.edu.ua

Bohdan Bilous,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: bbv77600@gmail.com

Igor Ostapenko,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: technofud@gmail.com

Oleksii Bodianskyi,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: abodyanskiy@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316047>

СТЕЛЬМАХ О. В., САРГСЯН В. Г.,

ЛИТАРЕВ О. Г., ЛЕГКОВ В. В.

Систематизація ключових понять дослідження крізь призму стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями

Предметом дослідження є систематизація ключових понять, що формують основу стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями в умовах сучасної економіки. Дослідження зосереджене на аналізі концепцій інноваційного розвитку, цифрових трансформацій, управління змінами та стратегічного планування в контексті адаптації підприємств до динамічного ринкового середовища.

Особлива увага приділяється визначенню взаємозв'язків між інноваційними процесами та управлінськими рішеннями, що спрямовані на створення довгострокових конкурентних переваг.

Також розглядаються основні підходи до класифікації інновацій, їхнього впливу на бізнес–моделі підприємств та механізми адаптації до технологічних і соціально–економічних змін.

Результати дослідження сприятимуть формуванню теоретичних основ для ефективного управління інноваціями та розробці методичних рекомендацій щодо реалізації стратегічних трансформацій у різних сферах діяльності.

Метою статті є систематизація ключових понять дослідження в контексті стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями. Дослідження спрямоване на визначення взаємозв'язків між фундаментальними категоріями інноваційного розвитку, стратегічного управління та організаційних змін. Особлива увага приділяється методологічним підходам до аналізу інноваційних трансформацій, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Результати роботи сприятимуть поглибленню наукового розуміння процесів стратегічних змін та формуванню ефективних управлінських рішень у динамічному ринковому середовищі.

Методологія проведення роботи. Методика дослідження базується на системному, стратегічному та інноваційному підходах до аналізу ключових понять, що стосуються стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями. Основною метою методологічного підходу є створення узагальненої моделі систематизації понять у контексті сучасних тенденцій стратегічного управління та інноваційного розвитку.

Дослідження ґрунтується на комплексному аналізі наукових джерел, що охоплюють концепції стратегічного управління, інноваційного розвитку та цифрових трансформацій. Використано метод контент–аналізу, що дозволив виявити найбільш поширені терміни, визначення та їх взаємозв'язки в сучасній літературі. Також застосовано методи порівняльного аналізу, що дали змогу зіставити різні підходи до трактування ключових понять та визначити їхні спільні та відмінні риси.

Для забезпечення структурності дослідження використано системний підхід, що передбачає розгляд ключових понять крізь призму їхньої ролі у стратегічному управлінні інноваціями та трансформаційними процесами. Цей підхід дозволяє визначити взаємозалежність між інноваційним розвитком організацій, управлінням змінами та довгостроковими стратегіями компаній.

Застосування методу експертного оцінювання дозволило визначити релевантність ключових понять у контексті сучасних бізнес–реалій та їхню роль у побудові стратегій організаційного розвитку. Опитування експертів у сфері стратегічного менеджменту, цифрових трансформацій та інноваційного розвитку допомогло уточнити трактування основних категорій та визначити їхню практичну значущість.

Крім того, дослідження спирається на методи моделювання, що дозволяють створити логічну структуру взаємозв'язку ключових понять у межах стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями. Розроблена модель сприяє формуванню уявлення про інтеграцію інноваційних процесів у корпоративне управління та їхній вплив на ефективність бізнесу. Таким чином, дослідження базується на системному аналізі, порівняльному підході, методі контент–аналізу, експертному оцінюванні та моделюванні. Використані методологічні підходи дозволяють розробити комплексну систему систематизації ключових понять дослідження та визначити їхній вплив на стратегічний інноваційний менеджмент і управління трансформаціями.

Результати роботи. У ході дослідження було здійснено систематизацію ключових понять у контексті стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями. Визначено, що стратегічне управління інноваціями охоплює комплексний підхід до впровадження змін, що включає розробку довгострокових стратегій, оптимізацію бізнес–процесів та використання сучасних технологій. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між інноваційним розвитком, адаптацією до змін та формуванням конкурентних переваг.

Досліджено різні методологічні підходи до вивчення трансформаційних процесів, серед яких системний, процесний, ресурсний підходи, а також економіко–математичне моделювання. Виявлено, що ефективне управління трансформаціями потребує синергії між зовнішніми та внутрішніми факторами, а ключову роль у цьому процесі відіграють цифровізація, гнучке стратегічне планування та організаційна культура.

Результати аналізу підтверджують важливість використання адаптивних стратегій, що дозволяють компаніям підвищувати свою стійкість до змін та мінімізувати ризики. Визначено основні механізми, які забезпечують ефективне управління трансформаціями, включаючи впровадження інноваційних бізнес–моделей, розвиток лідерства та цифрових технологій. Таким чином, запропонована систематизація понять сприяє формуванню чіткої методологічної основи для подальших досліджень у сфері стратегічного інноваційного менеджменту.

Висновки. У ході дослідження було проведено ґрунтовний аналіз систематизації ключових понять у межах стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями. Визначено, що інноваційні процеси є невід’ємною складовою сучасного управління організаціями, оскільки вони визначають здатність компаній адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стає зростання. Важливість систематизації понять у даній сфері обумовлена необхідністю уніфікації термінології, яка дозволяє чітко окреслити взаємозв’язки між стратегічним управлінням, інноваційними процесами та трансформаціями.

Дослідження підтвердило, що ефективне управління трансформаційними процесами потребує комплексного підходу, що включає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Зовнішнє середовище формує виклики для бізнесу, змушуючи організації шукати нові шляхи розвитку через технологічні нововведення, цифровізацію, зміну бізнес–моделей і впровадження новітніх стратегічних рішень. Водночас внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, рівень компетентності персоналу, гнучкість управлінських процесів та ефективність лідерства, визначають спроможність компанії до швидкої адаптації та реалізації змін.

Ключовими концепціями стратегічного інноваційного менеджменту є відкриті інновації, динамічні здібності організації, ресурсна теорія та впровадження інноваційних бізнес–моделей. Виявлено, що відкриті інновації дозволяють організаціям ефективніше використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела знань для підвищення ефективності трансформаційних процесів. Динамічні здібності організації визначають її можливості швидко адаптуватися до змін, тоді як ресурсний підхід акцентує увагу на оптимальному використанні ресурсів для забезпечення стратегічного розвитку.

Управління трансформаціями передбачає впровадження методологічно обґрунтованих підходів, серед яких ключове значення мають системний, процесний та ресурсний аналізи. Використання економіко–математичного моделювання сприяє оцінці ефективності впровадження інновацій та їхнього впливу на довгострокову стійкість підприємства. Дослідження підтвердило, що успішна реалізація трансформаційних змін значною мірою залежить від цифровізації процесів, інтеграції передових технологій та створення ефективної інноваційної екосистеми.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що систематизація понять у межах стратегічного інноваційного менеджменту є необхідною для подальшого розвитку наукового підходу до управління трансформаціями. Вона дозволяє більш ефективно інтегрувати сучасні управлінські методики, підвищувати рівень гнучкості організацій та створювати стійкі конкурентні переваги. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці нових моделей оцінки ефективності стратегічного управління інноваціями, враховуючи специфіку галузей та регіональні особливості економічного розвитку.

Ключові слова: стратегічний інноваційний менеджмент, управління трансформаціями, інноваційні бізнес–моделі, цифровізація, конкурентоспроможність, відкриті інновації, організаційна адаптивність, ресурсний підхід, динамічні здібності.

STELMAKH O. V., SARHSIAN V. G.,
LYTAREV A. G., LEGKOV V. V.

Systematization of key concepts of research through the prism of strategic innovation management and transformation management

The subject of this research is the systematization of key concepts that form the foundation of strategic innovation management and transformation management in the context of the modern economy.

The study focuses on analyzing concepts of innovation development, digital transformations, change management, and strategic planning in the adaptation of enterprises to a dynamic market environment.

Special attention is given to identifying the interconnections between innovation processes and managerial decisions aimed at creating long-term competitive advantages. Additionally, the study examines the main approaches to the classification of innovations, their impact on business models, and the mechanisms for adapting to technological and socio-economic changes.

The results of this research will contribute to the formation of theoretical foundations for effective innovation management and the development of methodological recommendations for implementing strategic transformations in various fields of activity.

Research Objective. *The aim of this study is to systematize key research concepts in the context of strategic innovation management and transformation management. The research focuses on determining the interrelations between fundamental categories of innovation development, strategic management, and organizational change. Special attention is paid to methodological approaches to analyzing innovation transformations that ensure the long-term competitiveness of enterprises. The findings of the study will deepen the scientific understanding of strategic change processes and contribute to the formation of effective managerial decisions in a dynamic market environment.*

Research Methodology. *The research methodology is based on systematic, strategic, and innovation-oriented approaches to analyzing key concepts related to strategic innovation management and transformation management. The primary goal of the methodological approach is to create a generalized model for the systematization of concepts in the context of modern trends in strategic management and innovation development.*

The study relies on a comprehensive analysis of scientific sources covering concepts of strategic management, innovation development, and digital transformations. Content analysis was used to identify the most common terms, definitions, and their interconnections in contemporary literature. Additionally, comparative analysis methods were employed to juxtapose different approaches to interpreting key concepts and to identify their common and distinctive features. To ensure the structural integrity of the research, a systematic approach was applied, which considers key concepts through the lens of their role in strategic innovation management and transformation processes. This approach allows for the identification of interdependencies between organizational innovation development, change management, and long-term corporate strategies.

The expert evaluation method was employed to determine the relevance of key concepts in the context of modern business realities and their role in shaping organizational development strategies. Surveys of experts in strategic management, digital transformations, and innovation development helped refine the interpretation of core categories and assess their practical significance. Furthermore, the research relies on modeling methods that enable the creation of a logical structure of interconnections among key concepts within strategic innovation management and transformation management. The developed model provides insight into the integration of innovation processes into corporate governance and their impact on business efficiency.

Thus, the study is based on systematic analysis, comparative approaches, content analysis, expert evaluation, and modeling. The methodological approaches used allow for the development of a comprehensive system for systematizing key research concepts and determining their impact on strategic innovation management and transformation management.

Research Results. *In the course of this study, a systematization of key concepts in the context of strategic innovation management and transformation management was carried out. It was determined that strategic innovation management encompasses a comprehensive approach to implementing changes, including the development of long-term strategies, optimization of business processes, and the use of modern technologies. Particular attention was given to analyzing the interrelation between innovation development, adaptation to change, and the formation of competitive advantages.*

Various methodological approaches to studying transformation processes were examined, including

the systemic, process-based, and resource-based approaches, as well as economic-mathematical modeling. It was found that effective transformation management requires synergy between external and internal factors, with digitalization, flexible strategic planning, and organizational culture playing a key role in this process.

The results of the analysis confirm the importance of adaptive strategies, which enable companies to enhance their resilience to change and minimize risks. The primary mechanisms ensuring effective transformation management were identified, including the implementation of innovative business models, leadership development, and digital technology integration.

Thus, the proposed systematization of key concepts contributes to the formation of a clear methodological foundation for further research in the field of strategic innovation management.

Conclusions. In the course of this study, a comprehensive analysis of the systematization of key concepts within strategic innovation management and transformation management was conducted. It was determined that innovation processes are an integral component of modern organizational management, as they define a company's ability to adapt to changes, maintain competitiveness, and ensure sustainable growth. The importance of systematizing concepts in this field is driven by the need to unify terminology, which enables a clear delineation of interconnections between strategic management, innovation processes, and transformations.

The study confirmed that effective management of transformation processes requires a comprehensive approach that includes an analysis of both internal and external influencing factors. The external environment presents challenges for businesses, compelling organizations to seek new development pathways through technological innovations, digitalization, business model changes, and the implementation of advanced strategic solutions. At the same time, internal factors such as corporate culture, personnel competency levels, management flexibility, and leadership effectiveness determine a company's ability to rapidly adapt and successfully implement changes.

The key concepts of strategic innovation management include open innovation, dynamic capabilities, resource-based theory, and the implementation of innovative business models. It was found that open innovation enables organizations to make more effective use of both internal and external sources of knowledge, enhancing the efficiency of transformation processes. Dynamic capabilities define an organization's ability to swiftly adapt to changes, whereas the resource-based approach emphasizes the optimal utilization of resources to ensure strategic development.

Transformation management requires the implementation of methodologically grounded approaches, among which systemic, process-based, and resource-based analyses play a crucial role. The use of economic-mathematical modeling facilitates the assessment of the effectiveness of innovation implementation and its impact on the long-term sustainability of enterprises. The study confirmed that the successful realization of transformational changes largely depends on digitalization processes, the integration of advanced technologies, and the creation of an effective innovation ecosystem.

Thus, the results of the analysis confirm that the systematization of concepts within strategic innovation management is essential for the further development of scientific approaches to transformation management. It allows for more effective integration of modern managerial methodologies, enhances organizational flexibility, and fosters sustainable competitive advantages. Future research may focus on developing new models for assessing the effectiveness of strategic innovation management, considering industry-specific characteristics and regional economic development factors.

Keywords: strategic innovation management, transformation management, innovative business models, digitalization, competitiveness, open innovation, organizational adaptability, resource-based approach, dynamic capabilities.

Постановка проблеми. Сучасні організації стикаються зі швидкими технологічними, економічними та соціальними змінами, що вимагає від них здатності до ефективного управління іннова-

ціями та трансформаційними процесами. Однак, у сфері стратегічного інноваційного менеджменту існує проблема нечіткої систематизації ключових понять, що ускладнює аналіз, впровадження

та оцінку ефективності інноваційних змін. Відсутність єдиного підходу до визначення концепцій, таких як «інноваційний розвиток», «трансформаційне управління», «стратегічне планування інновацій» та «адаптивне управління», створює методологічні та практичні труднощі у розробці дієвих механізмів впровадження інновацій.

Окрім цього, проблема ускладнюється багатозначністю термінів, їхньою різною інтерпретацією в науковій та практичній літературі, що призводить до розбіжностей у підходах до управління інноваційними процесами. Багато підприємств, впроваджуючи інноваційні стратегії, стикаються з викликами у забезпеченні узгодженості між технологічними нововведеннями, організаційними змінами та довгостроковими бізнес-цілями.

Також актуальною є необхідність розробки комплексної моделі управління інноваційними трансформаціями, яка враховувала б взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу, процесами стратегічного планування, цифровими трансформаціями та змінами організаційної культури. Дослідження систематизації ключових понять у цій сфері дозволить створити теоретичне підґрунтя для ефективного стратегічного управління інноваціями, підвищення адаптивності підприємств до змін та формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, вирішення цієї проблеми є важливим як для наукової спільноти, так і для практиків, що займаються управлінням стратегічними інноваціями та трансформаціями.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

Дослідження стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями є однією з ключових тем сучасної наукової літератури, оскільки вони визначають ефективність адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Значна частина наукових праць присвячена вивченню інноваційних підходів до стратегічного управління, класифікації інноваційних бізнес-моделей, а також методам оцінки ефективності управлінських рішень у процесі трансформацій. Серед найвпливовіших концепцій, що досліджуються у сучасній літературі, виділяється модель відкритих інновацій (H. Chesbrough), яка підкреслює важливість інтеграції внутрішніх і зовнішніх знань для прискорення інноваційних процесів. Також широко вивчається теорія динамічних здібностей (D. Teece), яка наголошує на необхідності організаційної гнучкості та швидкої адаптації компаній до змін.

Наукові праці також розглядають ресурсний підхід (J. Barney), який визначає конкурентоспроможність підприємства через унікальні ресурси та їх ефективне використання в процесі інноваційного розвитку. Важливим аспектом досліджень є цифровізація, що виступає каталізатором стратегічних трансформацій. Праці вчених підтверджують, що цифрові технології значно підвищують ефективність управління, забезпечуючи автоматизацію процесів, аналіз великих даних та інтеграцію штучного інтелекту. Незважаючи на значний прогрес у вивченні цих питань, існує потреба в подальшій систематизації ключових понять стратегічного інноваційного менеджменту. Дослідження підтверджують необхідність розробки уніфікованих моделей аналізу інноваційних трансформацій та інтеграції сучасних управлінських концепцій у стратегії розвитку підприємств. Це вимагає поєднання методологічних підходів, що дозволяють комплексно оцінювати процеси змін, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Виклад основного матеріалу: Сучасні організації функціонують у середовищі, яке постійно змінюється під впливом технологічних проривів, економічної динаміки та змін у споживчих перевагах. У такому контексті стратегічний інноваційний менеджмент набуває визначальної ролі, оскільки забезпечує ефективне управління інноваційними процесами та їхню інтеграцію в довгострокову стратегію підприємства. Водночас управління трансформаціями виступає основним інструментом адаптації організацій до нових викликів, допомагаючи їм удосконалювати структуру, операційні моделі та конкурентні стратегії для збереження стабільності та зростання на ринку.

Для розуміння взаємозв'язку між стратегічним інноваційним менеджментом та управлінням трансформаціями необхідно систематизувати ключові поняття, що використовуються в цьому контексті. Це дозволяє впорядкувати основні підходи до розробки та впровадження інновацій, визначити їхню роль у трансформаційних процесах та виявити механізми забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Крім того, ефективна систематизація понять сприяє узгодженню стратегічних рішень із поточними тенденціями інноваційного розвитку та забезпечує можливість аналізу факторів, які впливають на успішність змін. Одним із ключових аспектів є визначення ролі цифровізації, гнучких управлінських

моделей, організаційної адаптивності та стратегічного планування в процесах трансформацій [1].

Таким чином, управління інноваціями та трансформаціями є тісно взаємопов'язаними процесами, які визначають здатність організації адаптуватися до змін і досягати конкурентних переваг. Наведена нижче Таблиця 1 містить основні терміни та їхні характеристики, що допомагають проаналізувати, як інноваційні та трансформаційні процеси взаємодіють між собою та впливають на стратегічний розвиток компанії [2].

Аналіз представлених у таблиці понять демонструє, що стратегічний інноваційний менеджмент та управління трансформаціями є взаємозалежними процесами, які доповнюють один одного. Інновації не можуть ефективно реалізовуватися без відповідної організаційної гнучкості, адаптивності та здатності підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ключовою умовою успішної інтеграції цих процесів є створення відповідного корпоративного середовища, що сприяє розвитку інноваційної культури, підвищенню рівня цифрової грамотності персоналу та використанню сучасних методів управління. Це передбачає підтримку креативного мислення серед працівників, залучення їх до розробки та впровадження нових рішень, а також формування відкритої системи комунікації, яка сприяє обміну знаннями та досвідом [3].

Важливу роль у цьому процесі відіграють такі аспекти, як швидка адаптація до змін, ефективне

використання аналітичних даних для прогнозування можливих сценаріїв розвитку, технологічна гнучкість у впровадженні нових бізнес-моделей та цифрових рішень, а також глибоке розуміння довгострокових тенденцій ринку. Компанії, що здатні поєднувати стратегічне управління інноваціями з гнучкими методами трансформацій, мають значно вищий рівень конкурентоспроможності та перспективи сталого розвитку.

У сучасному менеджменті існує широкий спектр термінів, які відображають різні аспекти стратегічних змін. До них належать поняття «зміни», «перетворення», «модифікація», «розвиток», «удосконалення», «реорганізація», «реструктуризація», «трансформація», «реформування», «адаптація» тощо. Кожен із цих термінів має свої особливості та акценти, що відрізняють його від інших. Для досягнення цілого даного дослідження необхідно здійснити детальний аналіз цих даних, виявити їхню спільність і відмінність, а також запропонувати авторські визначення таких ключових визначень, як «зміни», «стратегічні зміни», «організаційні зміни» та «управління» [5].

У контексті стратегічного менеджменту зміни розглядаються як критичний чинник розвитку, що вимагає не тільки переосмислення існуючих підходів, але й впровадження нових методів управління та трансформаційних стратегій. Вони можуть відбуватися на різних рівнях організації — від технологічних оновлень і перегляду бізнес-моделей до повної реструктуризації компанії чи її кор-

Таблиця 1. Взаємозв'язок стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями

Ключове поняття	Визначення	Значення у стратегічному інноваційному менеджменті	Роль в управлінських трансформаціях
Інноваційна стратегія	Комплекс дій і рішень, спрям	Визначає пріоритетні напрямки інноваційної діяльності	Сприяє зміні бізнес-моделі та конкурентних переваг
Організаційна трансформація	Фундаментальні зміни в структурі, процесах та культурі організації	Підтримується інноваційні зміни шляхом оптимізації внутрішніх процесів	Забезпечує адаптацію компанії до нових умов ринку
Технологічний про-рив	Введення радикально нових технологій, що змінюють ринок	Генерує конкурентні переваги, формує нові ринкові можливості	Вимагає адаптації бізнес-процесів до нових умов
Гнучко управління (Agile)	Підхід до управління, що забезпечує швидку адаптацію до змін	Забезпечує ефективність розробки та впровадження інновацій	Полегшує управління трансформаціями та їхню реалізацію
Цифрова трансформація	Впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу	Відкриває нові можливості для автоматизації та аналітики	Змінює спосіб взаємодії компанії з клієнтами та партнерами

Джерело: розроблено автором на основі [2]

поративної структури, зміни організаційної культури, адаптації управлінських процесів до цифрової трансформації та розширення стратегічних партнерств. Такі зміни необхідні для збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності операційної діяльності та створення стійких механізмів адаптації до динамічних умов ринку.

Стратегічні зміни відрізняються від звичайних оперативних коригувань тим, що мають довгостроковий характер і спрямовані на фундаментальні перетворення. Вони можуть охоплювати впровадження інноваційних підходів, зміну ринкової позиції компанії, цифрову трансформацію бізнес-процесів або адаптацію до нових викликів.

У таблиці 2 представлено поширені підходи до визначення поняття «зміни» та їх пояснення. Згідно зі словником С. І. Ожегова, «зміна» трактується як коригування, трансформація або перетворення, що змінює попередній стан речей [10]. Отже, поняття «переміни» можна розглядати як синонім до «змін», оскільки воно також відображає процес оновлення або еволюції чогось існуючого.

Аналіз наведених визначень дає змогу дійти висновку, що зміни є невід'ємним елементом розвитку будь-якої системи, зокрема організаційної. Виходячи з цього, можна сформулювати авторське визначення терміну «зміни»: це комплекс заходів, програм або ініціатив, спрямованих на модернізацію управлінських практик, оновлення продуктів чи послуг з метою реалізації стратегічних цілей організації та підвищення її ефективності на ринку.

Різні дослідники пропонують власні підходи до розуміння організаційних змін [03], трактуючи їх як процес розвитку, модернізації, реструктуризації, реформування, трансформації або адаптації до нових умов.

У рамках даного дослідження необхідно проаналізувати основні відмінності між цими поняттями та, спираючись на проведений аналіз, сформулювати уточнене визначення терміна «організаційні зміни». Важливо розглянути, як організацій-

ні зміни впливають на ефективність компанії, їхню взаємодію з інноваційними процесами та роль у стратегічному управлінні трансформаціями [4].

Сучасні концепції стратегічного інноваційного менеджменту базуються на різних підходах та теоріях. Однією з найпоширеніших є концепція відкритих інновацій (H. Chesbrough), яка наголошує на необхідності інтеграції зовнішніх джерел знань та співпраці з партнерами для прискорення інноваційного процесу. Відкриті інновації сприяють ефективному використанню технологічного потенціалу зовнішніх середовищ, зокрема університетів, стартапів і дослідницьких центрів, що дає змогу компаніям швидше впроваджувати нові рішення.

Іншою важливою концепцією є модель ресурсної залежності, яка визначає інноваційний розвиток організації через наявні ресурси та їх ефективне використання. Цей підхід підкреслює важливість стратегічного управління знаннями, фінансовими та людськими ресурсами. Компанії, що володіють унікальними компетенціями, здатні створювати стійкі конкурентні переваги та формувати власні інноваційні екосистеми.

Теорія динамічних здібностей (D. Teece) підкреслює необхідність організаційної гнучкості та адаптивності в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Вона пояснює, як компанії можуть розвивати та змінювати свої ключові компетенції для підтримки стратегічного зростання. Фірми, що володіють динамічними здібностями, можуть ефективно реагувати на зміни, впроваджувати нові технології та адаптувати бізнес-моделі до потреб ринку [6].

Ще одним важливим підходом є інноваційні бізнес-моделі, які передбачають перегляд традиційних методів ведення бізнесу через технологічні зміни, автоматизацію та цифровізацію. Ці моделі дозволяють підприємствам не лише вдосконалювати внутрішні процеси, а й змінювати взаємодію з клієнтами, партнерами та конкурентами, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність.

Таблиця 2. Тлумачення поняття «зміни»

Джерело / Автор	Визначення поняття «зміни»
Словник С. І. Ожегова [10]	Зміни – це поправка, переміни, які змінюють щось колишнє.
Загальноприйняте трактування	Переміни – це процес оновлення або трансформації, що призводить до якісних змін у структурі, функціонуванні чи формі певного явища.
Авторське визначення	Зміни – це комплекс ініціативи, проекти
Фламгольц Е. та Рендл І. [14]	Початок «змін» як процес внесення відмінностей у звичний порядок речей через цілеспрямовані дії.

Джерело: розроблено автором на основі [10, 14]

Ключовим завданням стратегічного інноваційного менеджменту є ефективне управління трансформаційними процесами в організації. Це включає розробку та реалізацію інноваційних стратегій, управління змінами, оцінку ефективності впроваджених рішень та інтеграцію нових технологій у бізнес–процеси. Важливим аспектом є також управління ризиками, адже інноваційні проекти зазвичай пов'язані з високим рівнем невизначеності, фінансових витрат і можливих стратегічних змін [11].

Стратегічне управління інноваціями забезпечує не лише технологічний розвиток компанії, а й трансформацію її організаційної культури. Впровадження інноваційних підходів потребує створення сприятливого середовища для розвитку творчості, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу та підтримки гнучких методів управління, таких як Agile та Lean [8].

Таким чином, стратегічний інноваційний менеджмент є ключовим фактором, що сприяє адаптації організації до сучасних викликів і змінює її бізнес–моделі. Використання відкритих інновацій, ефективного управління ресурсами, розвиток динамічних здібностей та впровадження нових бізнес–моделей дозволяє компаніям не лише виживати в умовах глобальної конкуренції,

а й досягати сталого зростання у довгостроковій перспективі.

Нижче представлено рисунок 1, що ілюструє основні концепції стратегічного інноваційного менеджменту та їх вплив на управління трансформаційними процесами в організації. Вона показує взаємозв'язок між ключовими підходами, такими як відкриті інновації, ресурсна залежність, динамічні здібності та інноваційні бізнес–моделі, а також їхній внесок у гнучкість, управління змінами та довгострокову конкурентоспроможність організації.

У сфері стратегічного інноваційного менеджменту важливим завданням є чітке визначення та систематизація основних понять, що дозволяє ефективно аналізувати та впроваджувати інноваційні зміни. Систематизація термінології сприяє розумінню процесів, що відбуваються у компаніях, забезпечує точність у формулюванні стратегій розвитку та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз різних методологічних підходів до управління трансформаціями [9].

Ключовими поняттями в контексті стратегічних інновацій є інноваційний процес, трансформаційні зміни, стратегічне управління інноваціями, конкурентні переваги та організаційна адаптивність. Інноваційний процес охоплює всі ета-

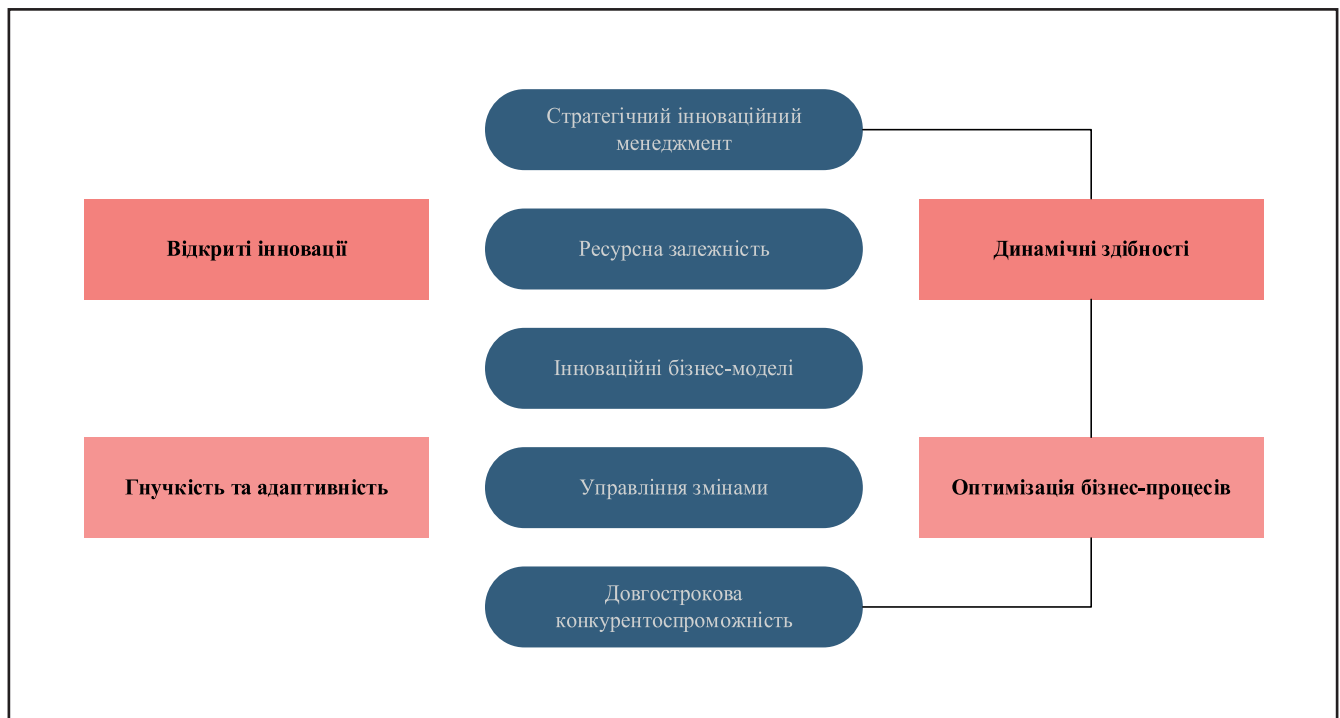


Рисунок 1. Основні концепції стратегічного інноваційного менеджменту та їх вплив на трансформаційні процеси в організації

Джерело: розроблено автором на основі [8]

пи створення та впровадження нових продуктів, технологій або методів управління, починаючи від генерації ідеї до її комерціалізації.

Трансформаційні зміни передбачають комплексну перебудову бізнес-моделей, що може включати цифровізацію, реструктуризацію організаційної структури та впровадження нових стратегій. Стратегічне управління інноваціями полягає у визначенні довгострокових цілей та розробці механізмів їх досягнення через впровадження інноваційних рішень [12].

Конкурентні переваги у контексті інноваційного розвитку забезпечуються здатністю компанії швидко адаптуватися до змін ринку, застосовувати новітні технології та ефективно використовувати наявні ресурси. Організаційна адаптивність визначає гнучкість компанії у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики, що робить її стійкою до змін. Для дослідження трансформаційних процесів використовуються різні методологічні підходи, що допомагають оцінити вплив інновацій на діяльність підприємств. Основними серед них є системний підхід, процесний підхід, ресурсна теорія, економіко-математичне моделювання та порівняльний аналіз.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Він допомагає ідентифікувати взаємозв'язки між окремими елементами компанії та оцінити їхню роль у трансформаційних процесах. Процесний підхід фокусується на вивченні змін у межах бізнес-процесів, аналізі ефективності їхньої перебудови та визначенні механізмів оптимізації операційної діяльності. Ресурсна теорія аналізує, як компанія використовує власні та зовнішні ресурси для впровадження інновацій, а також визначає можливості їхнього розширення та

оптимізації. Економіко-математичне моделювання застосовується для прогнозування ефективності інноваційних рішень, оцінки ризиків та розрахунку показників продуктивності. Порівняльний аналіз дає змогу оцінити досвід інших компаній, виокремити успішні практики та адаптувати їх до умов конкретного підприємства. У таблиці 3 представлено основні методологічні підходи до аналізу трансформаційних процесів, які використовуються в стратегічному управлінні інноваціями [13]. Зокрема, зображено взаємозв'язок між системним, процесним підходами, ресурсною теорією, економіко-математичним моделюванням та порівняльним аналізом. Ці підходи сприяють ефективному дослідженню змін та формуванню стратегій для впровадження інновацій в організаціях.

Таким чином, систематизація понять у сфері стратегічного інноваційного менеджменту дозволяє чітко визначити ключові аспекти трансформаційних змін, їхню взаємодію між собою та їхній вплив на діяльність компаній. Використання різних методологічних підходів сприяє комплексному аналізу процесів впровадження інновацій та формуванню ефективних стратегій управління змінами.

Варто зазначити, що управління трансформаціями є ключовим елементом стратегічного інноваційного менеджменту. Воно визначає здатність організацій не лише реагувати на зміни, а й проактивно їх впроваджувати, адаптуючи свою структуру, процеси та стратегію до нових викликів. На ефективність управління трансформаціями впливає низка факторів, серед яких особливе значення мають зовнішнє та внутрішнє середовище, роль лідерства, рівень цифровізації та організаційна культура [15].

Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, політична стабільність, зміни в законодавстві,

Таблиця 3. Основні методологічні підходи до аналізу трансформаційних процесів

Методологічний підхід	Основні характеристики	Застосування у стратегічному управлінні інноваціями
Системний підхід	Аналіз організації як єдиної системи	Визначення взаємозв'язків між елементами бізнес-моделі
Процесний підхід	Дослідження бізнес-процесів у динаміці	Оптимізація операційної діяльності та ефективне впровадження змін
Ресурсна теорія	Оцінка використання та розвитку ресурсів	Планування стратегічних інвестицій в інноваційний розвиток
Економіко-математичне моделювання	Використання математичних моделей для оцінки ефективності	Прогнозування результатів трансформацій та аналіз ризиків
Порівняльний аналіз	Оцінка досвіду інших компаній та галузей	Визначення кращих практик та адаптація успішних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [13]

ринкові тенденції та конкуренція, визначають необхідність трансформаційних процесів у компаніях. Наприклад, розвиток екологічних стандартів змушує підприємства впроваджувати «зелені» технології, тоді як цифрова трансформація сприяє автоматизації виробничих процесів та переходу на інтелектуальні платформи управління.

Внутрішнє середовище також відіграє важливу роль у реалізації трансформацій. Структура організації, рівень розвитку персоналу, ефективність комунікацій та адаптивність до змін визначають швидкість та успішність впровадження нових рішень. Гнучкі організації з децентралізованим управлінням, які активно інвестують у розвиток персоналу та новітні технології, мають вищі шанси на успішне проведення трансформацій.

Роль лідерства є визначальним чинником у управлінні змінами. Лідери, які підтримують інновації, формують стратегічний напрямок розвитку компанії та забезпечують мотивацію співробітників до впровадження змін. Харизматичне, трансформаційне та ситуаційне лідерство сприяє створенню культури інновацій, у якій співробітники відкриті до нових підходів та готові до експериментів.

Цифровізація є важливим елементом трансформаційних процесів, оскільки дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності, автоматизувати процеси та впроваджувати інтелектуальні аналітичні системи для прийняття рішень. Використання штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей створює нові можливості для покращення ефективності управління та прогнозування ринкових змін.

Організаційна культура також значно впливає на успішність трансформацій. Відкритість до змін, підтримка креативності, командна робота та орієнтація на результат сприяють легшій адаптації до нових умов. Компанії, що впроваджують інноваційні підходи до управління персоналом, створюють середовище, у якому зміни сприймаються як природний процес розвитку.

Забезпечення адаптації організацій до змін вимагає використання різних механізмів, зокрема стратегічного планування, системи безперервного навчання персоналу, створення спеціальних інноваційних підрозділів та інтеграції технологічних рішень у бізнес-процеси. Використання Agile-методологій, Lean-підходу та гнучких стратегічних моделей дозволяє швидше адаптуватися до змін, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Таким чином, управління трансформаціями є багатокомпонентним процесом, що вимагає комплексного підходу. Взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів, сильне лідерство, ефективне використання цифрових технологій та підтримка організаційної культури є ключовими елементами успішної адаптації компаній до сучасних викликів та забезпечення їхнього довгострокового розвитку [16].

Рисунок 2 ілюструє основні фактори впливу на управління трансформаціями та механізми адаптації до змін. Вона відображає взаємозв'язки між зовнішніми та внутрішніми факторами, такими як лідерство, цифровізація та організаційна культура, а також основні механізми адаптації, включаючи стратегічне планування, безперервне навчання, впровадження інноваційних підходів та автоматизацію та аналітику.

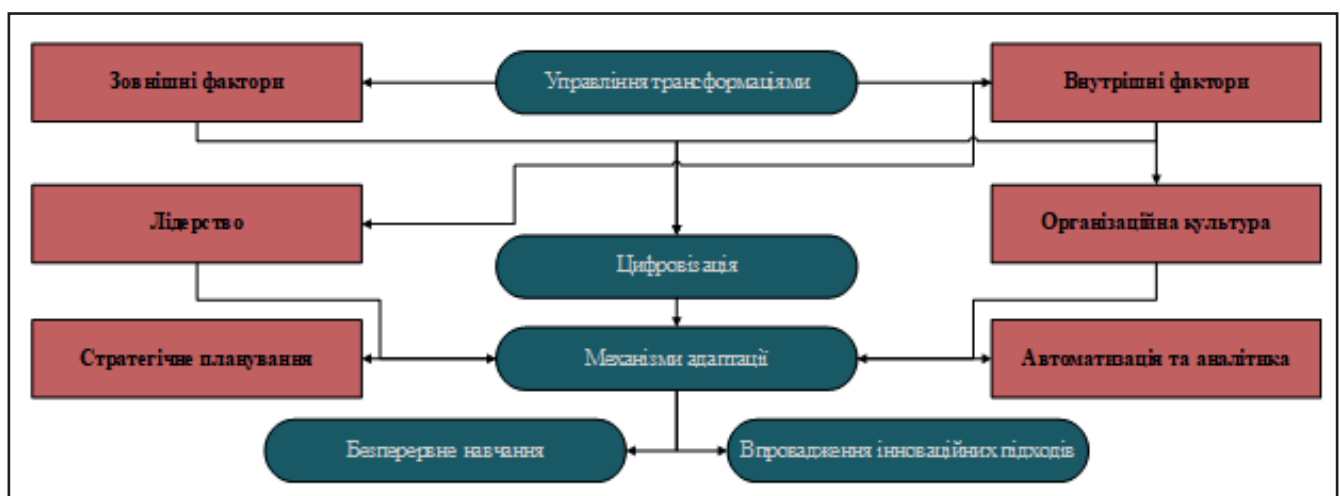


Рисунок 2. Фактори впливу на управління трансформаціями та механізми адаптації

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Висновок

У сучасних умовах стрімких економічних, технологічних та соціальних змін управління стратегічними трансформаціями відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку організацій. Стратегічний інноваційний менеджмент стає ключовим інструментом адаптації підприємств до нових викликів, сприяючи оптимізації бізнес-моделей, підвищенню конкурентоспроможності та реалізації довгострокових стратегічних цілей. Одним із основних завдань у цій сфері є систематизація ключових понять, що дозволяє сформувати цілісну методологічну базу для дослідження інноваційного розвитку та управління трансформаціями.

Дослідження підтвердило, що ефективне управління трансформаційними процесами потребує комплексного підходу, який враховує зовнішні та внутрішні фактори впливу. Зовнішні чинники, такі як зміни в глобальній економіці, посилення конкуренції, цифровізація, регуляторні вимоги та екологічні виклики, змушують компанії переглядати свої стратегії та впроваджувати нові технологічні рішення. Водночас внутрішні фактори, зокрема рівень розвитку організаційної культури, здатність до адаптації, ефективність лідерства та наявність інноваційного потенціалу, визначають можливість підприємства швидко реагувати на виклики та реалізовувати зміни. Систематизація понять у межах стратегічного інноваційного менеджменту дозволяє розмежувати основні підходи та концепції, що впливають на ефективність трансформацій. Виявлено, що ключовими концепціями є відкриті інновації, ресурсний підхід, динамічні здібності та інноваційні бізнес-моделі. Відкриті інновації дають змогу компаніям використовувати зовнішні джерела знань для прискореного розвитку, ресурсний підхід підкреслює важливість ефективного управління активами, а динамічні здібності допомагають організаціям швидко адаптуватися до змін.

Важливим аспектом стратегічного управління трансформаціями є застосування сучасних методологічних підходів, що включають системний аналіз, процесний підхід, економіко-математичне моделювання та порівняльний аналіз. Використання цих методів дозволяє оцінити ефективність інноваційних змін, прогнозувати їхній вплив на бізнес-процеси та визначати оптимальні сценарії розвитку. Результати дослідження підтверджують, що цифровізація є одним із ключових чинників успішної трансформації підприємств. Використан-

ня великих даних, штучного інтелекту, автоматизації процесів та інтеграції інформаційних технологій у систему управління дозволяє значно підвищити ефективність операційної діяльності та швидкість прийняття стратегічних рішень.

Список використаних джерел:

1. I. Chupryna, R. Tormosov, A. Aryn, M. Horbach, D. Prykhodko and M. Polzikov, «The Updated Tool for Selecting Projects for the Target Programs of Sustainable Energy Development,» 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 457–467
2. Андросов В. П., Макаренко О. В. Стратегічне управління інноваціями в умовах трансформації економіки. Київ: Наукова думка, 2020. — с. 112–189.
3. Білоус О. В. Системне управління інноваційними процесами в корпоративному секторі. Львів: Видавництво ЛНУ, 2019. — с. 73–145.
4. Гончаренко Л. В. Інноваційний менеджмент: концептуальні засади та механізми реалізації. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2021. — с. 98–176.
5. Захарченко І. М. Методи оцінки та аналізу стратегічних змін у компаніях. Дніпро: Університет ДФС України, 2020. — с. 88–157.
6. Коваленко С. А. Моделі стратегічного управління трансформаціями у великих бізнес-структурах. Київ: Економічна правда, 2018. — с. 67–132.
7. Коттер Дж. П. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. — p. 35–112.
8. Кучеренко Л. О. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічний аспект. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2022. — с. 102–195.
9. Мельник І. Г., Петренко І. В. Управління цифровими трансформаціями у бізнесі: від теорії до практики. Вінниця: ВНТУ, 2021. — с. 65–143.
10. Ожегов С. І. Тлумачний словник російської мови. Москва: Видавництво російської мови, 1990. — с. 215.
11. Олійник М. С., Тимченко Л. О. Стратегічний менеджмент інноваційних змін: концепції, моделі та інструменти. Київ: КНЕУ, 2019. — с. 79–168.
12. Сидоренко В. П., Дяченко О. І. Управління трансформаційними процесами в сучасних організаціях. Харків: ХНУРЕ, 2020. — с. 90–154.
13. Ткаченко Л. М., Хоменко Д. С. Систематизація інноваційних стратегій підприємств у цифровій економіці. Полтава: Бізнес-наука, 2022. — с. 120–205.
14. Фламгольц Е., Рендл І. Впровадження змін у бізнес-організаціях: методи та стратегії. Нью-Йорк: Springer, 2016. — p. 89–176.

15. Chesbro G., Tidd Dzh., Bessant Dzh. Open Innovation and Strategic Change Management. London: Wiley & Sons, 2021. — p. 145–298.

16. Ю.А. Чуприна. Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру // Формування ринкових відносин в Україні // зб.наук.праць №1 (212) (Київ–ДНДІІМЕ), 2019. — с. 85–91. http://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/06/1_2019.pdf

References:

1. I. Chupryna, R. Tormosov, A. Aryn, M. Horbach, D. Prykhodko and M. Polzikov, «The Updated Tool for Selecting Projects for the Target Programs of Sustainable Energy Development,» 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 457–467

2. Androsov V. P., Makarenko O. V. Stratehichne upravlinnya innovatsiyamy v umovakh transformatsiyi ekonomiky. Kyiv: Naukova dumka, 2020. — s. 112–189.

3. Bilous O. V. Systemne upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v korporativnomu sektori. L'viv: Vydavnytstvo LNU, 2019. — s. 73–145.

4. Honcharenko L. V. Innovatsiynny menedzhment: kontseptual'ni zasady ta mekhanizmy realizatsiyi. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU, 2021. — s. 98–176.

5. Zakharchenko I. M. Metody otsinky ta analizu stratehichnykh zmin u kompaniyakh. Dnipro: Universytet DFS Ukrainy, 2020. — s. 88–157.

6. Kovalenko S. A. Modeli stratehichnoho upravlinnya transformatsiyamy u velykykh biznes-strukturakh. Kyiv: Ekonomichna pravda, 2018. — s. 67–132.

7. Kotter Dzh. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. — p. 35–112.

8. Kucherenko L. O. Innovatsiynny rozvytok pidpryyemstv: stratehichnyy aspekt. Odesa: Odes'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2022. — s. 102–195.

9. Mel'nyk I. H., Petrenko I. V. Upravlinnya tsyfrovymy transformatsiyamy u biznesi: vid teorii do praktyky. Vinnytsya: VNTU, 2021. — s. 65–143.

10. Ozhehov S. I. Tlumachnyy slovnyk rosiys'koy movy. Moskva: Vydavnytstvo rosiys'koy movy, 1990. — s. 215.

11. Oliynyk M. S., Tymchenko L. O. Stratehichnyy menedzhment innovatsiynnykh zmin: kontseptsiyi, modeli ta instrumenty. Kyiv: KNEU, 2019. — s. 79–168.

12. Sydorenko V. P., Dyachenko O. I. Upravlinnya transformatsiynymy protsesamy v suchasnykh orhanizatsiyakh. Kharkiv: KhNURE, 2020. — s. 90–154.

13. Tkachenko L. M., Khomenko D. S. Systematyzatsiya innovatsiynnykh stratehiy pidpryyemstv u tsyfrovii ekonomitsi. Poltava: Biznes-nauka, 2022. — s. 120–205.

14. Flamhol'ts E., Rendl I. Vprovadzhennya zmin u biznes-orhanizatsiyakh: metody ta stratehiyi. N'yu-York: Springer, 2016. — p. 89–176.

15. Chesbro H., Tidd Dzh., Bessant Dzh. Open Innovation and Strategic Change Management. London: Wiley & Sons, 2021. — p. 145–298.

16. Yu.A. Chupryna. Metodolohiya intehratsiyi potentsialu steykholderiv do skladu budivel'noho klasteru // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini // zb.nauk.prats' №1 (212) (Kyiv–DNDIIME), 2019. — s. 85–91. http://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/06/1_2019.pdf

Дані про авторів

Стельмах Олександр Васильович,

к.т.н., докторант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: Sasha2000sss@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-7886-1676>

Саргсян Ваган Гургенович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: Vagkiev@icloud.com

<https://orcid.org/0009-0008-1303-6631>

Литарев Олександр Георгійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: lytarev_alexander85@ukr.net

<https://orcid.org/0009-0006-1944-5925>

Легков Валерій Валерійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: allmighty.kiev@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-0784-4556>

Data about the authors

Oleksandr Stelmakh,

PhD, doctoral student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Sasha2000sss@gmail.com

Vahan Sarhsian,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Vagkiev@icloud.com

Alexander Lytarev,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: lytarev_alexander85@ukr.net

Valerii Legkov,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: allmighty.kiev@gmail.com

Інноваційна трансформація бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті

Предметом дослідження є процеси інноваційної трансформації бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у галузі будівельного девелопменту. Зокрема, увага зосереджена на впровадженні інноваційних технологій, стратегій та управлінських практик, які сприяють оптимізації операційних процесів, покращенню ефективності проектів та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Досліджуються зміни в організаційних структурах підприємств, що дозволяють гнучко адаптуватися до змінюваних умов ринку, впроваджувати нові бізнес–моделі та підходи до управління проектами, зокрема через використання цифрових технологій, автоматизацію та модернізацію процесів, що знижують витрати і підвищують загальну ефективність діяльності.

Метою статті є дослідження процесу інноваційної трансформації бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті. Зокрема, увага зосереджена на впровадженні новітніх технологій та методів управління, які сприяють оптимізації операційної діяльності, підвищенню ефективності та адаптивності підприємств до змінюваних умов ринку. Стаття також аналізує вплив інновацій на розвиток конкурентних переваг, покращення якості послуг і зниження витрат на різних етапах реалізації девелоперських проектів.

Методологія проведення роботи передбачає комплексний підхід, який об'єднує теоретичні та практичні аспекти дослідження інновацій в організаційних змінах і бізнес–процесах підприємств у будівельному девелопменті. Першим етапом є аналіз теоретичних основ інноваційної трансформації бізнес–процесів, де розглядаються ключові поняття інновацій, типи трансформаційних змін та їхній вплив на підприємства в умовах будівельного девелопменту. Другим етапом є вивчення сучасного стану будівельного девелопменту, зокрема, впливу інноваційних технологій на організаційні структури підприємств. Це включає аналіз впровадження нових технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), автоматизація проектування та управлінських процесів, а також використання інноваційних матеріалів і методів будівництва. Проводиться порівняння традиційних підходів і новітніх розробок для визначення переваг та недоліків застосування інновацій. Наступним кроком є розробка моделі трансформації бізнес–процесів на основі результатів попередніх етапів. Модель включає в себе конкретні заходи, які мають на меті адаптацію підприємств до сучасних вимог ринку через впровадження інноваційних змін у процесах управління, фінансування та маркетингу. Особлива увага приділяється зміні організаційних структур, які дозволяють більш ефективно інтегрувати інновації у діяльність компанії.

У рамках емпіричної частини роботи проводиться дослідження на прикладі конкретних підприємств девелоперського сектору. Це передбачає проведення інтерв'ю з керівниками компаній, аналіз їхніх внутрішніх документів та результатів впровадження інновацій. Оцінка результатів здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як скорочення витрат, зменшення часу реалізації проектів, підвищення якості об'єктів та задоволеність замовників. Завершальний етап включає формулювання висновків та рекомендацій для підприємств, що прагнуть до інноваційної трансформації своїх бізнес–процесів і організаційних структур у будівельному девелопменті.

Результати роботи показали важливість застосування інноваційних підходів для підвищення ефективності діяльності компаній у будівельному девелопменті. Завдяки впровадженню новітніх технологій у бізнес–процеси та організаційну структуру, підприємства змогли значно знизити витрати, оптимізувати робочі процеси та підвищити рівень управлінської гнучкості.

Основним результатом стало визначення ролі інновацій у перетворенні бізнес–моделей будівельних компаній. Впровадження технологій, таких як будівельне моделювання (BIM), автоматизовані системи управління проектами та використання новітніх матеріалів, дозволило знизити ризики, пов'язані з дефектами на етапах проектування та будівництва, а також скоротити строки виконання проектів.

Організаційні структури підприємств також зазнали змін. Перехід до більш адаптивних та гнучких моделей управління дозволив компаніям ефективніше реагувати на зміни ринку, зменшити внутрішні бар'єри і поліпшити взаємодію між підрозділами. Впровадження цифрових платформ для обміну інформацією та автоматизації внутрішніх процесів підвищило продуктивність праці та сприяло більш чіткому контролю над виконанням завдань. Таким чином, інноваційна трансформація бізнес–процесів і організаційних структур є критично важливим фактором для досягнення конкурентоспроможності підприємств у сучасному будівельному девелопменті.

Висновки. Інноваційна трансформація бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті є важливим чинником, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку та зберігати конкурентоспроможність. Впровадження інноваційних технологій у будівництві, таких як BIM–моделювання, автоматизація управлінських процесів і використання новітніх матеріалів, сприяє значному підвищенню ефективності всіх етапів девелоперських проектів.

Ці зміни дозволяють знижувати витрати, скорочувати терміни реалізації проектів, підвищувати якість і зменшувати ймовірність виникнення ризиків. Крім того, інновації забезпечують більшу гнучкість у бізнес–процесах, дозволяючи компаніям швидше реагувати на зміни в умовах попиту та пропозиції. Зміни в організаційних структурах, зокрема, перехід до більш гнучких і адаптивних моделей управління, сприяють кращій координації робіт, ефективнішому використанню ресурсів та оптимізації взаємодії з партнерами і замовниками. В результаті цього підприємства можуть не тільки знижувати витрати, але й підвищувати свою здатність до інновацій, створюючи додаткову цінність для клієнтів та інвесторів. Таким чином, інноваційна трансформація є основою для стійкого розвитку та успішної реалізації девелоперських проектів у будівельному секторі.

Ключові слова: Інноваційна трансформація, бізнес–процеси, організаційні структури, підприємства–виконавці, будівельний девелопмент, стратегічні зміни, технологічні інновації, управлінські підходи.

IVAKHNENKO I. S., KUZMIN T. R.,
HYRSA V. M., CHURYLO M. M.

Innovative transformation of business processes and organizational structures of contracting enterprises in construction development

The subject of the research is the processes of innovative transformation of business processes and organizational structures of executing enterprises in the field of construction development. In particular, attention is focused on the implementation of innovative technologies, strategies and management practices that contribute to the optimization of operational processes, improving project efficiency and increasing the competitiveness of companies. Changes in the organizational structures of enterprises are studied, which allow them to flexibly adapt to changing market conditions, implement new business models and approaches to project management, in particular through the use of digital technologies, automation and modernization of processes that reduce costs and increase overall efficiency.

The purpose of the article is to study the process of innovative transformation of business processes and organizational structures of enterprises–executors in construction development. In particular, attention is focused on the implementation of the latest technologies and management methods that contribute to the optimization of operational activities, increasing the efficiency and adaptability of enterprises to changing market conditions. The article also analyzes the impact of innovations on the development of competitive advantages, improving the quality of services and reducing costs at different stages of the implementation of development projects.

The methodology of the work involves a comprehensive approach that combines theoretical and practical aspects of researching innovations in organizational changes and business processes of enterprises in construction development. The first stage is an analysis of the theoretical foundations of innovative transformation of business processes, which considers the key concepts of innovation, types of transformational changes and their impact on enterprises in construction development. The works of famous scientists and theorists in the field of management, such as M. Porter, G. Ansoff,

J. Schumpeter, who define the principles of strategic development and innovation management, are studied. The second stage is a study of the current state of construction development, in particular, the impact of innovative technologies on the organizational structures of enterprises. This includes an analysis of the implementation of new technologies, such as BIM (Building Information Modeling), automation of design and management processes, as well as the use of innovative materials and construction methods. A comparison of traditional approaches and the latest developments is carried out to determine the advantages and disadvantages of the use of innovations.

The next step is to develop a business process transformation model based on the results of the previous stages. The model includes specific measures aimed at adapting enterprises to modern market requirements through the implementation of innovative changes in management, financing and marketing processes. Particular attention is paid to changing organizational structures that allow for more effective integration of innovations into the company's activities.

As part of the empirical part of the work, a study is conducted on the example of specific enterprises in the development sector. This involves conducting interviews with company managers, analyzing their internal documents and the results of implementing innovations. The results are assessed using key performance indicators (KPIs), such as cost reduction, project implementation time reduction, improving the quality of objects and customer satisfaction. The final stage includes formulating conclusions and recommendations for enterprises seeking innovative transformation of their business processes and organizational structures in construction development.

The results of the work showed the importance of applying innovative approaches to increase the efficiency of companies in construction development. By implementing the latest technologies into business processes and organizational structure, enterprises were able to significantly reduce costs, optimize work processes and increase the level of management flexibility.

The main result was the determination of the role of innovation in the transformation of business models of construction companies. The introduction of technologies such as building information modeling (BIM), automated project management systems and the use of the latest materials made it possible to reduce the risks associated with defects at the design and construction stages, as well as reduce project implementation times.

The organizational structures of enterprises have also undergone changes. The transition to more adaptive and flexible management models has allowed companies to respond more effectively to market changes, reduce internal barriers and improve interaction between departments. The introduction of digital platforms for information exchange and automation of internal processes has increased labor productivity and contributed to clearer control over the performance of tasks. Thus, the innovative transformation of business processes and organizational structures is a critically important factor for achieving the competitiveness of enterprises in modern construction development.

Conclusions. Innovative transformation of business processes and organizational structures of construction companies is an important factor that allows companies to effectively adapt to changing market conditions and maintain competitiveness. The introduction of innovative technologies in construction, such as BIM modeling, automation of management processes and the use of the latest materials, contributes to a significant increase in the efficiency of all stages of development projects.

These changes allow you to reduce costs, shorten project implementation times, improve quality and reduce the likelihood of risks. In addition, innovations provide greater flexibility in business processes, allowing companies to respond more quickly to changes in supply and demand. Changes in organizational structures, in particular, the transition to more flexible and adaptive management models, contribute to better coordination of work, more efficient use of resources and optimization of interaction with partners and customers. As a result, enterprises can not only reduce costs, but also increase their ability to innovate, creating additional value for customers and investors. Thus, innovative transformation is the basis for sustainable development and successful implementation of development projects in the construction sector.

Keywords: innovative transformation, business processes, organizational structures, contractors, construction development, strategic changes, technological innovations, management approaches.

Постановка проблеми. Інноваційна трансформація бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті є надзвичайно важливим і складним завданням, яке ставить перед собою сучасний ринок будівництва. Постійно змінюється не лише технологічне середовище, але й економічні, соціальні та політичні умови, що вимагає від підприємств гнучкості та швидкої адаптації до нових викликів. Традиційні бізнес–моделі вже не відповідають вимогам високої конкуренції та потреби в оптимізації витрат і часу на реалізацію проектів. У зв'язку з цим, виникає необхідність інтеграції інноваційних технологій у процеси проектування, управління та виконання будівельних робіт. Використання цифрових технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), автоматизація управлінських функцій, застосування нових будівельних матеріалів та методів є ключовими аспектами трансформації. Це дозволяє не лише знижувати витрати, але й підвищувати якість виконання проектів, скорочувати час реалізації, а також зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю і змінами на ринку.

Проблема полягає в тому, як правильно впроваджувати інновації в організаційні структури та бізнес–процеси підприємств–виконавців, щоб забезпечити ефективність і сталий розвиток у швидко мінливому будівельному середовищі.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми інноваційної трансформації бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті свідчить про значний розвиток цієї теми в науковому та практичному контексті. Різні науковці досліджують вплив інновацій на структуру та функціонування підприємств, зокрема у галузі будівництва, де інновації сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.

У працях Теодора Шульца акцентується увага на важливості людського капіталу та інвестицій у знання для забезпечення сталого розвитку підприємств [18]. Він вважає, що інновації можуть бути результатом інвестицій у навчання та розвиток співробітників, що в умовах будівельного девелопменту є важливим чинником для підвищення якості виконання проектів. Інші вчені, зокрема Клейтон Крістенсен, зосереджуються на теорії «руйнівних інновацій», яка описує процеси,

через які компанії можуть змінювати ринок, вводячи нові технології або бізнес–моделі [19]. У сфері будівельного девелопменту це може стосуватися, наприклад, використання нових матеріалів або технологій для зниження витрат та підвищення якості.

Дослідження Девіда Теара розглядають питання адаптації організацій до змін, акцентуючи на необхідності гнучкості в управлінні та здатності швидко впроваджувати інновації для підтримки конкурентоспроможності [20]. Для будівельного девелопменту це означає впровадження новітніх підходів у проектування та управління проектами, що дозволяє мінімізувати ризики та витрати. Таким чином, сучасні наукові підходи демонструють важливість інноваційної трансформації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у будівельному девелопменті.

Виклад основного матеріалу: Інноваційна трансформація бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті є необхідною умовою для підвищення ефективності галузі в умовах цифрової економіки. Швидкі зміни ринку, зростаюча конкуренція та необхідність адаптації до сучасних технологій вимагають перегляду традиційних моделей управління. Інноваційні підходи дозволяють оптимізувати ключові процеси, знижувати витрати, підвищувати якість послуг та пришвидшувати реалізацію проектів. У цьому контексті важливу роль відіграє автоматизація управлінських і виробничих процесів, використання сучасних інформаційних технологій, таких як BIM, цифрові платформи для управління проектами, а також алгоритми штучного інтелекту для прийняття рішень [1].

Одним із ключових аспектів інноваційної трансформації є модернізація організаційної структури підприємств. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово замінюються гнучкими мережевими структурами, що сприяють оперативній взаємодії між учасниками проектів. Це дозволяє підвищити швидкість ухвалення рішень, ефективність розподілу ресурсів та координацію між відділами. Впровадження гнучких організаційних структур також сприяє ефективному управлінню ризиками та підвищенню адаптивності до ринкових змін. Інноваційні зміни в організаційній структурі підприємств і впровадження сучасних технологій суттєво відрізняють нові методи управління

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до управління будівельними підприємствами

Підхід до управління	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Організаційна структура	Ієрархічна, жорстка	Гнучка, мережева
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване, швидке
Використання технологій	Обмежене застосування цифрових рішень	Активне використання BIM, AI, цифрових платформ
Управління ризиками	Реактивний підхід	Прогнозування на основі аналітики
Взаємодія між відділами	Формальна, через ланцюг керівників	Безпосередня, через цифрові інструменти

Джерело: розроблено автором на основі [2]

від традиційних. У таблиці 1 представлено основні відмінності між цими підходами [2].

Автоматизація бізнес-процесів є ще одним важливим фактором трансформації підприємств у будівельному девелопменті. Використання ERP-систем, цифрових платформ для управління проектами та аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити ефективність планування, контролю та аналізу діяльності компаній. Такі технології забезпечують прозорість усіх етапів реалізації проекту, дозволяють оптимізувати витрати та підвищують рівень управлінської дисципліни. Крім того, автоматизація процесів сприяє підвищенню якості виконання робіт за рахунок зменшення людського фактора та покращення комунікації між усіма учасниками будівельного проекту [3].

Цифровізація взаємодії між замовниками, підрядниками та інвесторами відіграє важливу роль у підвищенні ефективності будівельного девелопменту. Використання цифрових контрактів, блокчейн-технологій для управління платежами та автоматизованих платформ для контролю виконання договорів значно знижує ризики та підвищує довіру між учасниками ринку. У поєднанні з аналітичними інструментами це дозволяє здійснювати глибокий аналіз ринку, прогнозувати попит на будівельні об'єкти та оптимізувати фінансові потоки [4].

Важливим напрямом інноваційної трансформації є також впровадження екологічно стійких рішень та принципів зеленої економіки. Використання енергоефективних матеріалів, технологій зниження викидів CO₂ та інтелектуальних систем управління енергоспоживанням сприяє зменшенню впливу будівельної галузі на довкілля. Крім того, це підвищує конкурентоспроможність девелоперських компаній, оскільки попит на екологічно чисті будівлі зростає, а державні регулятори все більше уваги приділяють питанням сталого розвитку.

Попри значний потенціал інноваційних розробок, їх широке впровадження в будівельній галузі нашої країни залишалося обмеженим. Основними причинами цього є недостатнє фінансування та брак необхідних ресурсів для активного розвитку інноваційного середовища. Крім того, впровадження нових технологій у будівництві є складним процесом, оскільки інновація – це не просто технічне відкриття, а комплексний процес, що охоплює низку бізнесових, управлінських та технологічних аспектів. Вона передбачає не лише створення нового продукту, а й розробку методів його адаптації до реальних ринкових умов, що потребує значних зусиль та стратегічного підходу [5].

Складність застосування інновацій у будівельному секторі зумовлена необхідністю комплексного підходу до змін, які охоплюють виробничі, економічні та організаційні аспекти. Відмінність між інновацією та винаходом полягає в тому, що перша включає низку взаємопов'язаних процесів, які виходять за межі суто технічних удосконалень. У будівельній сфері це означає інтеграцію нових матеріалів, автоматизованих систем управління проектами, застосування екологічно чистих технологій та цифрових рішень, що сприяють підвищенню ефективності галузі [6].

Таким чином, впровадження інноваційних рішень у будівельне виробництво вимагає комплексного підходу, що поєднує наукові досягнення, бізнес-стратегії та ефективне управління ресурсами. На рисунку 1 представлено багатовимірний характер поняття «інновація» у контексті діяльності будівельного підприємства, що відображає взаємозв'язок технологічних, економічних і управлінських компонентів, необхідних для успішного впровадження інноваційних змін.

Для успішного впровадження інновацій необхідно належним чином організувати діяльність суб'єктів господарювання як у технічній площині,

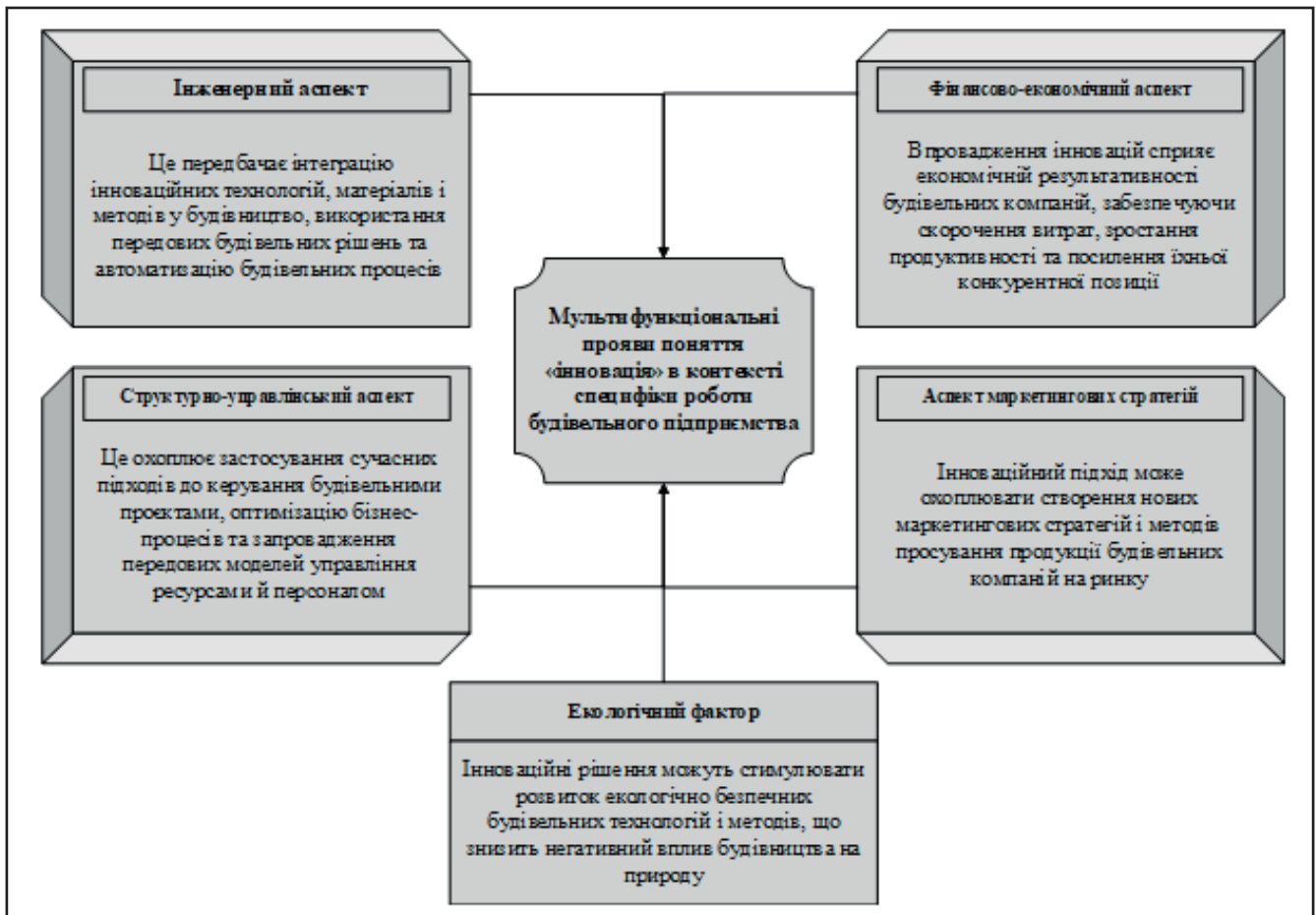


Рисунок 1. Візуалізація змісту та процесів багатогранної структури поняття «інновація» у контексті діяльності будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [7]

так і в управлінні будівельними процесами. Особливо це актуально для будівельного бізнесу, де інноваційна діяльність найефективніше реалізується у форматі інноваційного проекту. Такий підхід передбачає комплекс заходів, спрямованих на розробку, виробництво та комерціалізацію нових продуктів або технологій із метою отримання прибутку чи інших стратегічних переваг [7].

Реалізація інноваційних ініціатив у будівельному секторі тісно пов'язана з інвестиційно-будівельною діяльністю, яка розглядається як сукупність проектів, що формують єдиний інвестиційний портфель. Інноваційний підхід до управління такими проектами дозволяє досягати ключових конкурентних переваг: покращення якості, розширення функціональних можливостей продукції, зниження собівартості та оптимізацію ресурсів. Крім того, він дозволяє створювати унікальні пропозиції, які підвищують ринкову привабливість компанії.

Окремо слід підкреслити, що такий підхід є особливо важливим для підрядних будівель-

них організацій, які не входять до складу великих галузевих об'єднань. Завдяки реалізації інноваційних проектів вони отримують можливість брати участь у високотехнологічних процесах, впроваджувати нові методи організації праці, використовувати сучасні матеріали та автоматизовані системи управління. Це сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств, створенню більш гнучких бізнес-моделей та стійкому розвитку всієї будівельної галузі.

Важливим аспектом інноваційної діяльності є взаємозв'язок між кількома ключовими факторами, що спонукають до її розвитку. Зокрема, серед рушійних сил, що впливають на впровадження інновацій у будівельних компаніях, можна виокремити наступні [8]:

Потреба у підвищенні продуктивності. Будівельна галузь постійно шукає нові способи покращення ефективності та зменшення витрат. Інновації, що спрямовані на автоматизацію процесів і впровадження нових технологій, дають

можливість досягти значних знижок витрат та покращити продуктивність.

Конкуренція. В умовах високої конкуренції в будівельній галузі, інноваційні компанії мають перевагу. Ті підприємства, які впроваджують новітні технології, можуть знижувати витрати на матеріали та працю, а також поліпшувати якість продукції, що дозволяє здобути конкурентні переваги на ринку.

Зміни в законодавстві та стандартах. Постійні зміни в нормативних актах і стандартів у будівництві створюють нові вимоги для компаній. І це часто стає стимулом для впровадження інноваційних рішень, оскільки вони дають змогу адаптуватися до нових умов.

Екологічні вимоги. Відповідно до змін у законодавстві і громадських настроях, екологічні та сталий розвиток стають важливими чинниками в будівництві. Це призводить до впровадження технологій, що знижують вплив на навколишнє середовище і підвищують ефективність використання ресурсів.

Зміни в потребах споживачів. Попит на інноваційні будівельні об'єкти та нові архітектурні рішення є важливим стимулом для інновацій. Сучасні споживачі вимагають не лише комфортного, але й екологічного, енергоефективного житла, що зумовлює необхідність постійно оновлювати технології будівництва.

Розвиток нових технологій. З появою нових матеріалів і конструктивних рішень будівництво отримує можливості для створення більш ефективних і стійких об'єктів, що відповідають сучасним вимогам.

Застосування інноваційних технологій у будівництві є складним процесом, який потребує

врахування багатьох факторів. Ключовими рушійними силами цього процесу є фактори, що безпосередньо впливають на ефективність і результативність роботи будівельних компаній. Зокрема, потреба в підвищенні продуктивності є важливим стимулом для пошуку нових технологій, здатних знизити витрати і поліпшити якість [9]. В умовах високої конкуренції впровадження інновацій надає підприємствам значні переваги, дозволяючи їм не лише знижувати витрати, а й поліпшувати кінцеву продукцію, що є важливим для отримання конкурентних переваг на ринку. Також важливим аспектом є зміни в законодавстві та стандартах, які часто призводять до необхідності адаптації підприємств до нових вимог. Впровадження екологічно чистих та енергоефективних технологій стає важливим фактором для досягнення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище [10]. Сучасні потреби споживачів, що орієнтуються на екологічне і комфортне житло, також сприяють розвитку інновацій у будівництві. Підсумковим фактором є розвиток нових технологій, що відкривають можливості для створення стійких і економічних будівель. Для більш детального ознайомлення з цими факторами та їхнім впливом, див. таблицю 2.

Інноваційний процес у сфері будівництва можна трактувати як сукупність фінансових та інвестиційних заходів, спрямованих на розробку, впровадження та поширення нових продуктів або послуг. Він може бути розглянутий як інноваційний проєкт, оскільки його реалізація передбачає створення нових технологій чи рішень, які можуть значно

Таблиця 2. Ключові фактори розвитку інновацій у будівництві та їхній вплив на впровадження нових технологій сучасним вимогам

Ключові фактори розвитку інновацій	Опис
Потреба у підвищенні продуктивності	Інновації для автоматизації та зменшення витрат, що сприяє покращенню продуктивності та ефективності в будівництві.
Конкуренція	Впровадження новітніх технологій для здобуття конкурентних переваг, зниження витрат і покращення якості продукції.
Зміни в законодавстві та стандартах	Постійні зміни в нормативних актах та стандартах, що змушують компанії адаптуватися до нових умов через інноваційні рішення.
Екологічні вимоги	Впровадження технологій для зниження впливу на навколишнє середовище та підвищення ефективності використання ресурсів.
Зміни в потребах споживачів	Попит на енергоефективне, екологічне житло стимулює компанії до постійного оновлення технологій будівництва.
Розвиток нових технологій	Впровадження нових матеріалів і конструкцій, що дозволяють створювати ефективні та стійкі об'єкти, що відповідають сучасним вимогам.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

змінити або покращити існуючі практики в галузі. У цьому контексті інноваційна інфраструктура є сукупністю підприємств і організацій, які підтримують реалізацію таких проектів. Вони надають необхідні ресурси та послуги: від управлінських і фінансових до технічних і консультаційних. Інноваційним вважається підприємство, яке неодноразово впроваджує нововведення у своїй діяльності [11].

Інноваційні підприємства в будівельному секторі можна поділити на дві категорії: перші розробляють інновації самостійно або у партнерстві з іншими організаціями, а другі займаються запозиченням і впровадженням технологій або рішень, розроблених іншими компаніями. Інноваційна діяльність будівельних компаній, що працюють у середовищі девелопменту, полягає у впровадженні нових підходів та технологій на різних етапах діяльності підприємства. Мета такої діяльності — це підвищення якості будівельної продукції та оптимізація процесів. Впровадження новаторських технологій дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати і поліпшити кінцевий результат [12].

Інноваційна діяльність у будівельному секторі є важливою для забезпечення сталого розвитку галузі. Завдяки інноваціям підприємства можуть підтримувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до вимог ринку та відповідати на зміни, що відбуваються в галузі. Цей процес дозволяє оптимізувати будівельні проекти, покращувати якість і знижувати загальні витрати на їх реалізацію. Інновації дають можливість зберігати лідерські позиції на ринку, відповідаючи на постійно змінювані вимоги і очікування споживачів. Важливим аспектом інноваційної діяльності є взаємозв'язок між кількома ключовими факторами, що спонукають до її розвитку. Зокрема, серед рушійних сил, що впливають на впровадження інновацій у будівельних компаніях, можна виокремити наступні [13]:

Потреба у підвищенні продуктивності. Будівельна галузь постійно шукає нові способи покращення ефективності та зменшення витрат. Інновації, що спрямовані на автоматизацію процесів і впровадження нових технологій, дають можливість досягти значних знижок витрат та покращити продуктивність.

Конкуренція. В умовах високої конкуренції в будівельній галузі, інноваційні компанії мають перевагу. Ті підприємства, які впроваджують новітні технології, можуть знижувати витрати на матеріали та працю, а також поліпшувати якість про-

дукції, що дозволяє здобути конкурентні переваги на ринку.

Зміни в законодавстві та стандартах. Постійні зміни в нормативних актах і стандартів у будівництві створюють нові вимоги для компаній. І це часто стає стимулом для впровадження інноваційних рішень, оскільки вони дають змогу адаптуватися до нових умов.

Екологічні вимоги. Відповідно до змін у законодавстві і громадських настроях, екологічні та сталий розвиток стають важливими чинниками в будівництві. Це призводить до впровадження технологій, що знижують вплив на навколишнє середовище і підвищують ефективність використання ресурсів.

Зміни в потребах споживачів. Попит на інноваційні будівельні об'єкти та нові архітектурні рішення є важливим стимулом для інновацій. Сучасні споживачі вимагають не лише комфортного, але й екологічного, енергоефективного житла, що зумовлює необхідність постійно оновлювати технології будівництва.

Розвиток нових технологій. З появою нових матеріалів і конструктивних рішень будівництво отримує можливості для створення більш ефективних і стійких об'єктів, що відповідають сучасним вимогам.

Усі ці рушійні сили утворюють середовище, в якому будівельні підприємства стають активними учасниками інноваційного процесу. Впровадження інновацій не лише сприяє розвитку галузі, а й підвищує ефективність будівельних проектів, знижує витрати та покращує якість кінцевих результатів [14].

Для наочнішого уявлення процесу впровадження інновацій у діяльність будівельних компаній, розглянемо рисунок 2, який відображає основні фактори, мотиви та напрямки інновацій. Ця схема дозволяє з'ясувати, які саме чинники сприяють розвитку інновацій, які мотиваційні стимули мають підприємства для їх впровадження та в яких напрямках будівельні компанії застосовують нові технології і рішення для підвищення ефективності своєї діяльності.

Впровадження передових технологій і методів у будівництво здатне забезпечити низку значних переваг [15]:

Зростання продуктивності: застосування автоматизованих систем, сучасних будівельних методик та цифрових технологій дає змогу скоротити часові витрати та оптимізувати використання ресурсів.

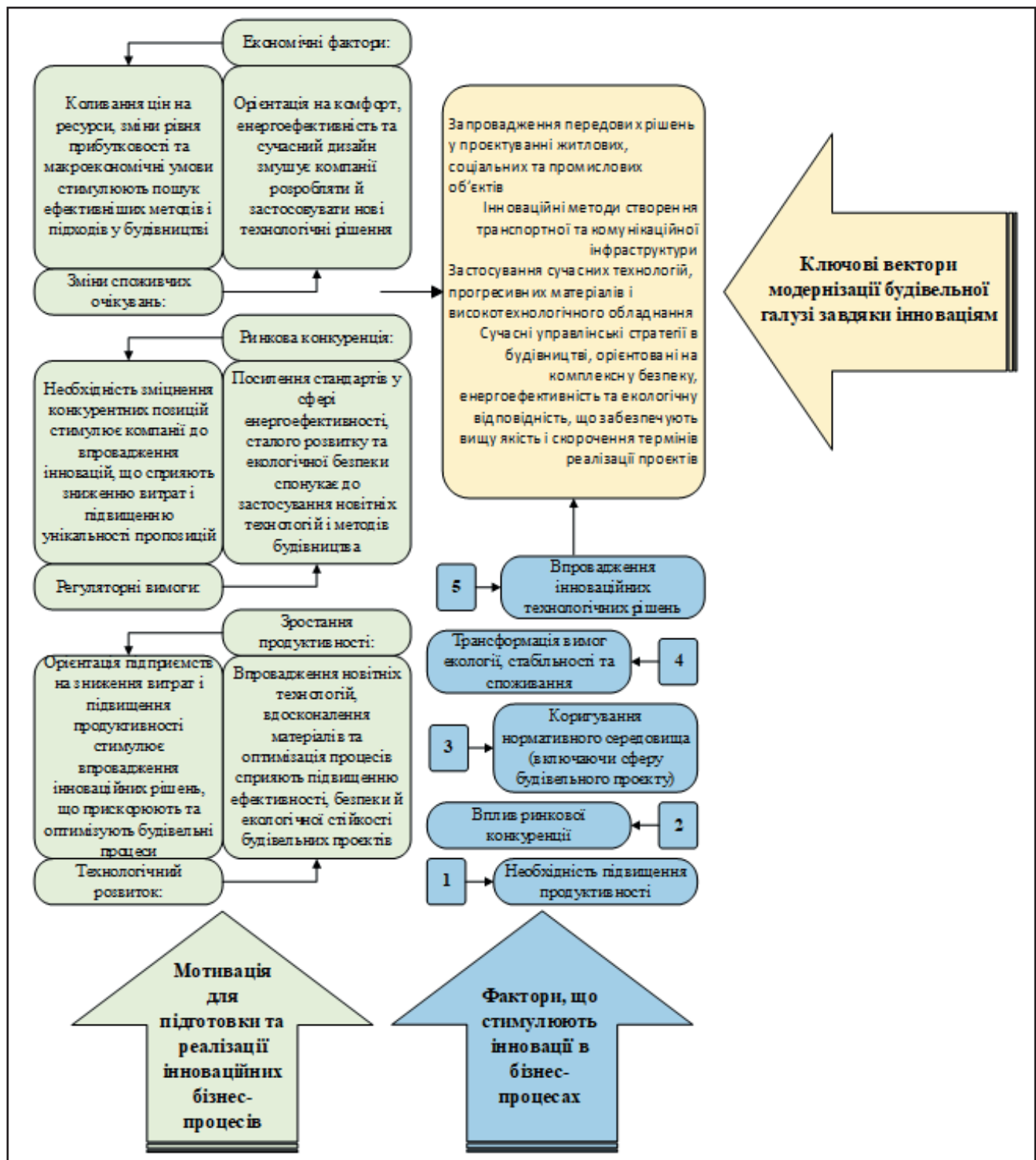


Рисунок 2. Фактори, мотиви та напрямки впровадження інновацій у діяльність будівельних компаній

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Покращення якості об'єктів: інноваційні матеріали та технології сприяють підвищенню міцності й довговічності будівель, що позитивно позначається на їхній експлуатації.

Зниження споживання ресурсів: використання енергоефективних рішень у будівництві та про-

ектуванні зменшує витрати енергії та природних ресурсів.

Посилення ринкових позицій: компанії, що активно застосовують інновації, отримують конкурентні переваги, залучаючи більше клієнтів і вигідніші умови співпраці.

Розвиток архітектурних рішень: сучасні дизайнерські підходи забезпечують естетичну привабливість житлових, промислових та інфраструктурних об'єктів.

Прогресивні транспортні та комунікаційні системи: застосування новітніх технологій у створенні транспортної та інженерної інфраструктури підвищує її ефективність і безпеку.

Удосконалення систем управління: інтеграція цифрових технологій та комплексний підхід до будівельного менеджменту сприяють підвищенню рівня безпеки, екологічності та скороченню строків реалізації проектів.

Формування нових ринків: розвиток інноваційних продуктів і послуг у будівельній сфері відкриває можливості для розширення бізнесу та збільшення прибутку.

Стійкий розвиток галузі: екологічно безпечні рішення сприяють зменшенню впливу будівельної діяльності на навколишнє середовище.

Будівельна галузь є однією з ключових сфер економіки, яка активно впроваджує сучасні технології та інноваційні рішення. Використання новітніх матеріалів, автоматизованих систем управління, цифрового проектування та екологічно чистих технологій сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. У сучасних умовах інновації стають основним чинником зростання

конкурентоспроможності будівельних компаній, забезпечуючи їм доступ до нових ринків та ефективніші методи управління проектами [16].

Щоб детальніше розглянути вплив інноваційних рішень на будівельну галузь, наведемо узагальнену таблицю 3, яка містить основні напрямки нововведень, їхній очікуваний ефект і приклади практичного застосування.

Активне впровадження інновацій сприяє зміні підходів до проектування та реалізації будівельних проектів. Використання цифрових технологій, таких як Building Information Modeling (BIM), дозволяє значно підвищити точність планування, мінімізувати ризики та покращити взаємодію між усіма учасниками будівельного процесу.

Застосування автономних та роботизованих систем відкриває нові можливості для автоматизації будівельних процесів, зменшуючи потребу в ручній праці та скорочуючи час виконання робіт. Наприклад, технологія 3D-друку вже активно використовується для швидкого зведення житлових і комерційних об'єктів, що дозволяє зменшити витрати на матеріали та оптимізувати будівництво в складних умовах [17].

Екологічна складова інновацій також набуває дедалі більшого значення. Використання енергоефективних технологій та матеріалів сприяє створенню екологічно безпечних і ресурсозберігаючих будівель. Пасивні будинки, що зменшують

Таблиця 3. Вплив інновацій на будівельну галузь

№	Напрямок інновацій	Очікуваний ефект	Приклади реалізації
1	Автоматизація будівельних процесів	Підвищення продуктивності, зменшення строків будівництва	Роботизовані системи, 3D-друк будівель, BIM-технології
2	Новітні матеріали	Покращення якості та довговічності будівель	Самовідновлювальний бетон, наноматеріали, композитні конструкції
3	Енергоефективні рішення	Скорочення витрат на опалення, освітлення, кондиціонування	Пасивні будинки, сонячні панелі, розумні системи енергоменеджменту
4	Інноваційний дизайн та архітектура	Висока функціональність та естетична привабливість	Біонічна архітектура, модульне будівництво, адаптивні фасади
5	Розвиток транспортної інфраструктури	Підвищення швидкості та безпеки транспортних потоків	Інтелектуальні дорожні системи, безпілотні технології в логістиці
6	Цифрове управління будівництвом	Оптимізація проектування та виконання робіт	Хмарні платформи для управління будівництвом, цифрові двійники
7	Екологічні технології	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище	Використання перероблених матеріалів, зелені дахи, системи збору дощової води
8	Формування нових ринків у галузі	Створення додаткових бізнес-можливостей	Розвиток стартапів у сфері будівництва, впровадження smart-технологій
9	Безпека та контроль якості	Запобігання аваріям і дефектам	Інтернет речей (IoT) для моніторингу конструкцій, дрони для інспекції будівництва

Джерело: розроблено автором на основі [16]

споживання енергії, розумні системи керування енергоресурсами та застосування вторинних матеріалів у будівництві допомагають скоротити негативний вплив на довкілля.

Окрім технологічних рішень, інноваційні методи управління будівництвом стають важливим фактором успіху. Впровадження гнучких стратегій, таких як Lean Construction і Agile–підходи, дозволяє ефективніше контролювати витрати, покращувати якість будівельних робіт і підвищувати безпеку на будівельних майданчиках.

Загалом, інновації в будівельній галузі є важливим драйвером її розвитку, сприяючи підвищенню ефективності, зниженню витрат і забезпеченню високої якості будівництва. Успішне впровадження новітніх технологій дозволяє будівельним компаніям адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зберігаючи свою конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Висновок

Інноваційна трансформація бізнес–процесів та організаційних структур підприємств–виконавців у будівельному девелопменті є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Підприємства, що активно впроваджують інноваційні підходи, не лише покращують свою продуктивність і знижують витрати, а й здатні зберігати високу якість та відповідність до сучасних вимог будівельного ринку.

У процесі інноваційної трансформації важливим є вдосконалення як внутрішніх бізнес–процесів, так і зовнішніх взаємодій з партнерами, замовниками та іншими учасниками будівельного процесу. Впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів проектування та використання нових матеріалів дозволяють значно скоротити витрати та час на реалізацію проєктів, зменшити ризики та підвищити якість кінцевого результату. Крім того, інновації в управлінських процесах, такі як впровадження гнучких методів управління проєктами (наприклад, Agile або Lean), дозволяють підвищити ефективність взаємодії між усіма учасниками проєкту та забезпечити більш швидке реагування на зміни в умовах проєкту.

Зміни в організаційних структурах, які відповідають новим умовам ринку, дозволяють підпри-

ємствам ефективно організовувати свої ресурси, знижувати рівень бюрократії і підвищувати гнучкість. Адаптивність організації до змін є важливою складовою успіху у впровадженні інноваційних бізнес–моделей та процесів. Підприємства, що застосовують інноваційні стратегії в управлінні та організації, не лише досягають зростання прибутку, але й здатні оптимізувати витрати та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз досліджень та практичних прикладів доводить, що інноваційна трансформація в будівельному девелопменті є не тільки необхідною умовою для підвищення ефективності компаній, а й важливим чинником для залучення інвестицій та створення стійкої конкурентної переваги. Завдяки інноваціям, підприємства можуть значно покращити свої операційні процеси, скоротити час виконання проєктів та підвищити рівень задоволення клієнтів. У результаті ці фактори сприяють не лише підвищенню внутрішньої ефективності, але й забезпечують успіх на національному та міжнародному ринку будівельного девелопменту.

Список використаних джерел:

1. Тимченко, Д. С. Стратегічне планування інвестицій у будівельному секторі. Одеса: Будівельна економіка, 2021. — 260 с.
2. Адамчук, В. С. Інновації в управлінні будівельними проєктами. Київ: НДІ будівництва, 2019. — 210 с.
3. Бондаренко, Ю. А. Управління бізнес–процесами на підприємствах будівельного сектору. Харків: ХНУ, 2018. — 195 с.
4. Дьяків, С. М. Інноваційні стратегії в будівельному девелопменті. Київ: Вид–во Державного університету інфраструктури та технологій, 2020. — 220 с.
5. Єрмоленко, Т. В. Ефективність інноваційних підходів в будівельному менеджменті. Київ: Видавничий дім «Інфо–Тех», 2021. — 230 с.
6. Кузьменко, М. О. Перспективи розвитку організаційних структур будівельних підприємств. Одеса: ОНУ, 2017. — 200 с.
7. Лісовий, В. В. Інноваційні моделі управління будівельними підприємствами. Київ: Академія будівництва України, 2020. — 240 с.
8. Мартинюк, І. О. Автоматизація бізнес–процесів у будівельному девелопменті. Львів: Видавничий дім, 2019. — 210 с.
9. Мельник, О. І. Трансформація організаційних структур підприємств у будівельному секторі. Харків: ХНУ, 2018. — 180 с.

10. Нечипоренко, О. В. Інноваційні стратегії та бізнес–процеси у будівельному бізнесі. Київ: Приватне видання, 2022. — 250 с.

11. Остренко, С. М. Інноваційне управління в будівельному девелопменті: теорія та практика. Київ: НТУ, 2021. — 240 с.

12. Петров, В. В. Моделі і методи оптимізації бізнес–процесів у будівельному секторі. Черкаси: Видавництво ЧНУ, 2020. — 215 с.

13. Schultz, T. W. Investing in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17, 1961.

14. Christensen, K. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Lead to the Failure of Large Companies. Harvard Business Review Press, 1997.

15. Tear, D. Managing Organizational Change: A Critical Approach to Theory and Practice. Pearson Education, 2003.

16. Чуприна, Ю., Петренко, Г., Гриненко, І., Ніколаєва, М., Поколенко, В., & Савчук, Т. (2021). Методологічна регламентація та аналітико–інформаційне забезпечення процесно–орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, (48), 125–134

17. Chupryna, I. Ivakhnenko, A. Biloshchytskyi, M. Zinchenko and N. Plys, «Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public–Private Partnership Projects,» 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 473–481

References:

1. Tymchenko, D. S. Stratehichne planuvannya investytsiy u budivel'nomu sektori. Odesa: Budiveln'a ekonomika, 2021. — 260 s.

2. Adamchuk, V. S. Innovatsiyni v upravlinni budivelnymy proektamy. Kyiv: NDI budivnytstva, 2019. — 210 s.

3. Bondarenko, Yu. A. Upravlinnya biznes–protseamy na pidpryyemstvakh budivel'noho sektoru. Kharkiv: KhNU, 2018. — 195 s.

4. D'yakiv, S. M. Innovatsiyni stratehiyi v budivel'nomu developmenti. Kyiv: Vyd–vo Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohiy, 2020. — 220 s.

5. Yermolenko, T. V. Efektyvnist' innovatsiynykh pidk–hodiv v budivel'nomu menedzhmenti. Kyiv: Vydavnychyy dim «Info–Tekh», 2021. — 230 s.

6. Kuz'menko, M. O. Perspektyvy rozvytku orhanizatsiynykh struktur budivel'nykh pidpryyemstv. Odesa: ONU, 2017. — 200 s.

7. Lisovyy, V. V. Innovatsiyni modeli upravlinnya budivelnymy pidpryyemstvamy. Kyiv: Akademiya budivnytstva Ukrayiny, 2020. — 240 s.

8. Martynyuk, I. O. Avtomatyzatsiya biznes–protse–siv u budivel'nomu developmenti. L'viv: Vydavnychyy dim, 2019. — 210 s.

9. Mel'nyk, O. I. Transformatsiya orhanizatsiynykh struktur pidpryyemstv u budivel'nomu sektori. Kharkiv: KhNU, 2018. — 180 s.

10. Nechyporenko, O. V. Innovatsiyni stratehiyi ta bi–znes–protseamy u budivel'nomu biznesi. Kyiv: Pryvatne vydannya, 2022. — 250 s.

11. Ostrenko, S. M. Innovatsiyni upravlinnya v budivel'nomu developmenti: teoriya ta praktyka. Kyiv: NTU, 2021. — 240 s.

12. Petrov, V. V. Modeli i metody optymizatsiyi biznes–protseamy u budivel'nomu sektori. Cherkasy: Vydavnytstvo ChNU, 2020. — 215 s.

13. Schultz, T. W. Investing in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17, 1961.

14. Christensen, K. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Lead to the Failure of Large Companies. Harvard Business Review Press, 1997.

15. Tear, D. Managing Organizational Change: A Critical Approach to Theory and Practice. Pearson Education, 2003.

16. Chupryna, Yu., Petrenko, H., Hrynenko, I., Nikolaeva, M., Pokolenko, V., & Savchuk, T. (2021). Metodolohichna rehlementatsiya ta analityko–informatsiynne zabezpechennya protsesno–oriyentovanoho menedzhmentu v suchasniy systemi budivel'noho developmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (48), 125–134

17. Chupryna, I. Ivakhnenko, A. Biloshchytskyi, M. Zinchenko and N. Plys, «Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public–Private Partnership Projects,» 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 473–481

Дані про авторів

Івахненко Ірина Сергіївна,

професор Київського національного університету будівництва і архітектури

e–mail: ivakhnenkoirina@ukr.net

ORCID: 0000–0001–7166–1023

Кузьмін Тимур Рафаєлович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e–mail: tk6230809@gmail.com

ORCID: 0009–0004–6170–7197

Гиря Валентин Миколайович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e–mail: dok24022024@gmail.com

ORCID: 0009-0007-6288-5325

Чурило Михайло Михайлович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: churilo.misha@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2993-490X

Information about the authors

Iryna Ivakhnenko,

Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ivakhnenkoirina@ukr.net

Tymur Kuzmin,

Postgraduate student of the Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture
e-mail: tk6230809@gmail.com

Valentyn Hyrsa,

Postgraduate student of the Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture
e-mail: dok24022024@gmail.com

Mykhaylo Churylo,

Postgraduate student of the Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture
e-mail: churilo.misha@gmail.com

УДК 330.69

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316182>

МАКСЮТА А. П.

Стан інвестиційного забезпечення в будівельній галузі України

Предмет дослідження. Предметом дослідження є особливості, тенденції та проблеми інвестиційного забезпечення будівельної галузі України в сучасних економічних умовах. Це включає аналіз джерел та механізмів залучення інвестицій, рівня фінансування будівельних проєктів, впливу макроекономічних факторів на інвестиційну активність, а також оцінку ефективності державних і приватних ініціатив у сфері будівництва.

Дослідження охоплює питання фінансової підтримки будівельної галузі з боку держави, міжнародних фінансових інституцій та приватного капіталу, а також вплив інноваційних технологій і цифрових фінансових інструментів на залучення інвестицій. Окрема увага приділяється аналізу чинників, що обмежують приплив інвестицій, та розробці рекомендацій щодо покращення інвестиційного клімату в будівельному секторі України.

Метою дослідження є всебічний аналіз стану інвестиційного забезпечення будівельної галузі України, виявлення основних проблем та чинників, що впливають на залучення фінансових ресурсів, а також розробка рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Методи дослідження. У процесі дослідження стану інвестиційного забезпечення будівельної галузі України використано комплекс наукових методів: аналізу та синтезу, статистичний, експертних оцінок, порівняльного аналізу, системного підходу що забезпечують об'єктивний аналіз проблеми та пошук ефективних рішень для отримання комплексної картини інвестиційного забезпечення будівельного сектора та розробити рекомендації щодо його покращення.

Результати роботи. Висвітлено оцінку сучасних тенденцій інвестування у будівельний сектор України; проведено аналіз джерел фінансування та механізмів залучення інвестицій; визначено основні проблеми, які перешкоджають ефективному розвитку галузі; окреслено вплив державної політики та міжнародної фінансової підтримки на інвестиційний клімат у будівництві; обґрунтовано напрями удосконалення механізмів інвестування та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у будівельній сфері.

Висновок. Інвестиційне забезпечення будівельної галузі України відіграє ключову роль у її відновленні та розвитку, проте нині воно стикається з численними викликами, зокрема економічною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Попри активну підтримку з боку міжнародних фінансових інституцій і державних програм, необхідно вдосконалювати механізми залучення інвестицій, знижувати регуляторні бар'єри та стимулювати приватний капітал. Подальший розвиток галузі потребує комплексного підходу, який включає впровадження новітніх фінансових інструментів, цифрових технологій та ефективної державної

політики для забезпечення стабільного інвестиційного середовища.

Ключові слова: будівництво, інвестиції, будівельний сектор, інвестиційний клімат, державна підтримка, джерела інвестицій, фінансування будівництва, інвестиційне забезпечення, економічна стабільність.

MAKSIUTA A. P.

The state of investment support in the construction industry of Ukraine

The subject of the study. *The subject of the research is the characteristics, trends, and challenges of investment support in Ukraine's construction industry under current economic conditions. This includes an analysis of the sources and mechanisms for attracting investments, the level of financing for construction projects, the impact of macroeconomic factors on investment activity, and the evaluation of the effectiveness of public and private initiatives in the construction sector.*

The study covers issues related to financial support for the construction industry from the state, international financial institutions, and private capital, as well as the impact of innovative technologies and digital financial instruments on investment attraction. Special attention is given to analyzing the factors that limit investment inflows and developing recommendations for improving the investment climate in Ukraine's construction sector.

The purpose of the study is a comprehensive analysis of the state of investment support in Ukraine's construction industry, identification of key problems and factors affecting the attraction of financial resources, and the development of recommendations for enhancing the sector's investment attractiveness.

Research methods. *In the study of the state of investment support in Ukraine's construction industry, a comprehensive set of scientific methods was used, including analysis and synthesis, statistical methods, expert evaluations, comparative analysis, and a systematic approach. These methods ensure an objective assessment of the problem and the search for effective solutions, allowing for a comprehensive understanding of investment support in the construction sector and the development of recommendations for its improvement.*

Research results. *The study presents an assessment of current investment trends in Ukraine's construction sector, analyzes sources of financing and mechanisms for attracting investments, and identifies key problems hindering the industry's effective development. It also outlines the impact of state policy and international financial support on the investment climate in construction. Furthermore, the research substantiates directions for improving investment mechanisms and enhancing the efficiency of financial resource utilization in the construction sector.*

Conclusion. *Investment support in Ukraine's construction industry plays a crucial role in its recovery and development; however, it currently faces numerous challenges, including economic instability, infrastructure destruction, and limited access to financial resources. Despite active support from international financial institutions and government programs, it is necessary to improve investment attraction mechanisms, reduce regulatory barriers, and stimulate private capital. The further development of the sector requires a comprehensive approach that includes the implementation of innovative financial instruments, digital technologies, and effective state policies to ensure a stable investment environment.*

Keywords: *construction, investments, construction sector, investment climate, state support, investment sources, construction financing, investment support, economic stability.*

Постановка проблеми. Будівельна галузь є однією з ключових складових національної економіки України, яка суттєво впливає на економічне зростання, зайнятість населення та розвиток інфраструктури. Проте, ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня ін-

вестиційного забезпечення, що у сучасних умовах характеризується низкою проблем.

Інвестиції, які часто розглядають як рушійну силу економічного відновлення, можуть стати ключовим фактором відродження українських будівельних компаній, що зазнали негативно-

го впливу кризи, спричиненої війною. Виклики, з якими вони стикаються, є комплексними, оскільки включають руйнування виробничих потужностей, виснаження ресурсів та дефіцит обігового капіталу, порушення логістичних ланцюгів та втрата кваліфікованих кадрів. У такій ситуації важливість активної та ефективної політики у сфері залучення інвестицій стає очевидною та вимагає рішучих заходів.

Інвестиційна динаміка будівельного сектору характеризується волатильністю, зумовленою комплексом макроекономічних та геополітичних факторів. Домінуючий вплив мають наслідки військового конфлікту, що проявляються в руйнуванні інфраструктури, економічній нестабільності, гіперінфляційних тенденціях та обмеженому доступі до фінансових ресурсів. Водночас посилюється залежність галузі від надходження фінансової підтримки, реалізації державних програм та залучення приватного капіталу. Значні труднощі також спричиняє дефіцит кваліфікованої робочої сили, зростання вартості будівельних матеріалів, недосконалість механізмів страхування інвестиційних ризиків та регуляторні бар'єри. Попри певні позитивні зрушення у сфері залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, ефективність їх використання залишається низькою, що гальмує відновлення та модернізацію будівельної галузі.

Аналіз досліджень і публікацій. В Україні низка науковців присвячує свої дослідження актуальній проблематиці інвестиційного забезпечення будівельної галузі. Серед них виокремлюються Л. М. Ремньова та К. О. Басенко [1], які здійснили ґрунтовний аналіз специфіки будівельної галузі як об'єкта регулювання інвестиційних процесів. Їхні дослідження дозволили ідентифікувати ключові чинники впливу інвестиційної політики на динамічний розвиток галузі. В. В. Биба [2] досліджує інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україні, акцентуючи увагу на капітальних інвестиціях у будівництво. О. Ю. Бочко та А. К. Бугаєць [3] аналізують тенденції інвестиційної привабливості будівельної галузі до та під час пандемії COVID-19, досліджуючи динаміку капітальних інвестицій та обсяги будівельної продукції. А. С. Гавриляк [4] оцінює інвестиційне забезпечення підприємств будівельної галузі України, зосереджуючись на джерелах фінансування та механізмах залучення інвестицій. В. І. Дмитренко [5] розглядає проблеми та перспективи розвитку

підприємств будівельної галузі, приділяючи увагу інвестиційному забезпеченню та фінансовим аспектам галузі. О. М. Ащеулова, Д. М. Донець, Є. В. Остропольська [6] аналізують залучення іноземних інвестицій для повоєнної відбудови України, пропонуючи економічні реформи та підтримку приватного бізнесу. Т. Г. Гуцан та О. В. Мельникова [7] зосереджують увагу на питаннях підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. Водночас, Л. Г. Ліпич, І. В. Чорнуха, І. О. Цимбалюк [8] розробляють стратегії розвитку будівельних підприємств в умовах жорсткої інвестиційної конкуренції, пропонуючи дієві шляхи підвищення привабливості галузі для інвесторів. Попри значну кількість досліджень, залишаються недостатньо вивченими питання, пов'язані з впливом воєнного стану на довгострокові інвестиційні стратегії, а також механізми залучення приватних інвестицій для відновлення зруйнованої інфраструктури в Україні.

Метою статті є дослідження особливостей та динаміки інвестиційних процесів у будівельному секторі України, оцінка поточного рівня інвестиційної привабливості галузі та виявлення ключових проблем, що стримують інвестиційну активність.

Виклад основний матеріалу. Будівельний сектор України відіграє ключову роль у розвитку національної економіки, впливаючи на темпи економічного зростання, зайнятість населення та загальний добробут країни. Його розвиток не тільки сприяє відновленню інфраструктури, а й активізує роботу суміжних галузей, створює нові робочі місця та забезпечує економічну і соціальну стабільність. Збільшення обсягів будівництва сприяє формуванню сприятливих умов для економічного розвитку країни та допомагає вирішувати важливі соціальні питання. Вирішальне значення для будівельної галузі має інвестиційне забезпечення, яке визначає її здатність до відновлення й подальшого розвитку в сучасних умовах.

До початку повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році будівельна галузь України демонструвала стабільне зростання. У 2021 році загальний обсяг виконаних будівельних робіт становив близько 202 млрд грн, що на 10,4% більше, ніж у попередньому році. Основними драйверами зростання були житлове будівництво та розвиток інфраструктури. Однак війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, зниження інвестиційної активності та скорочення

обсягів будівельних робіт. За даними Міністерства економіки України, реальний ВВП країни скоротився на 29% у 2022 році, що стало найбільшим падінням у сучасній історії України. Особливо тяжких втрат зазнав будівельний сектор, оскільки обсяги будівництва значно скоротилися [9].

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) відіграють ключову роль у забезпеченні України фінансовими ресурсами, сучасними технологіями та управлінськими практиками. Проте, в умовах війни та економічної нестабільності, рівень зацікавленості іноземних інвесторів у вкладенні коштів у країну знизилася через значні ризики та обмежені можливості фінансування. У 2022 році Україна отримала 31,1 млрд доларів США зовнішнього фінансування для наповнення державного бюджету, з яких 14,3 млрд доларів США – у вигляді грантів та 16,8 млрд доларів США – кредитного фінансування. Основними кредиторами виступили Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, уряди Канади, Великої Британії, Японії, Франції, Нідерландів та Італії [10].

Економічна нестабільність, політичні ризики та воєнні дії суттєво впливають на динаміку інвестиційних потоків в Україну. Аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну за період 2021–2024 років відображає складну, але водночас обнадійливу картину. У 2021 році, перед повномасштабним вторгненням, Україна продемонструвала значний приплив ПІІ, досягнувши показника в 6,687 млрд доларів США, що свідчило про зростаючий інтерес іноземних інвесторів до українського ринку. Однак, у 2022 році, з початком повномасштабної війни, обсяг залучених ПІІ різко скоротився до 1,152 млрд доларів США, що стало прямим наслідком безпрецедентних ризиків і невизначеності (рис.1). 2023 рік ознаменувався поступовим відновленням інвестиційної активності. За перші дев'ять місяців року в Україну було залучено 4,095 млрд доларів США ПІІ, що свідчить про зростаючу довіру інвесторів. Згідно з даними Національного банку України, у 2024 році обсяг ПІІ становив 3,98 млрд доларів США (дані за 2024 рік охоплюють період січень–листопад). Варто зазначити, що цей показник на 14% менший порівняно з аналогічним періодом 2023 року [11]. Ці дані свідчать про значні коливання обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну протягом останніх років, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

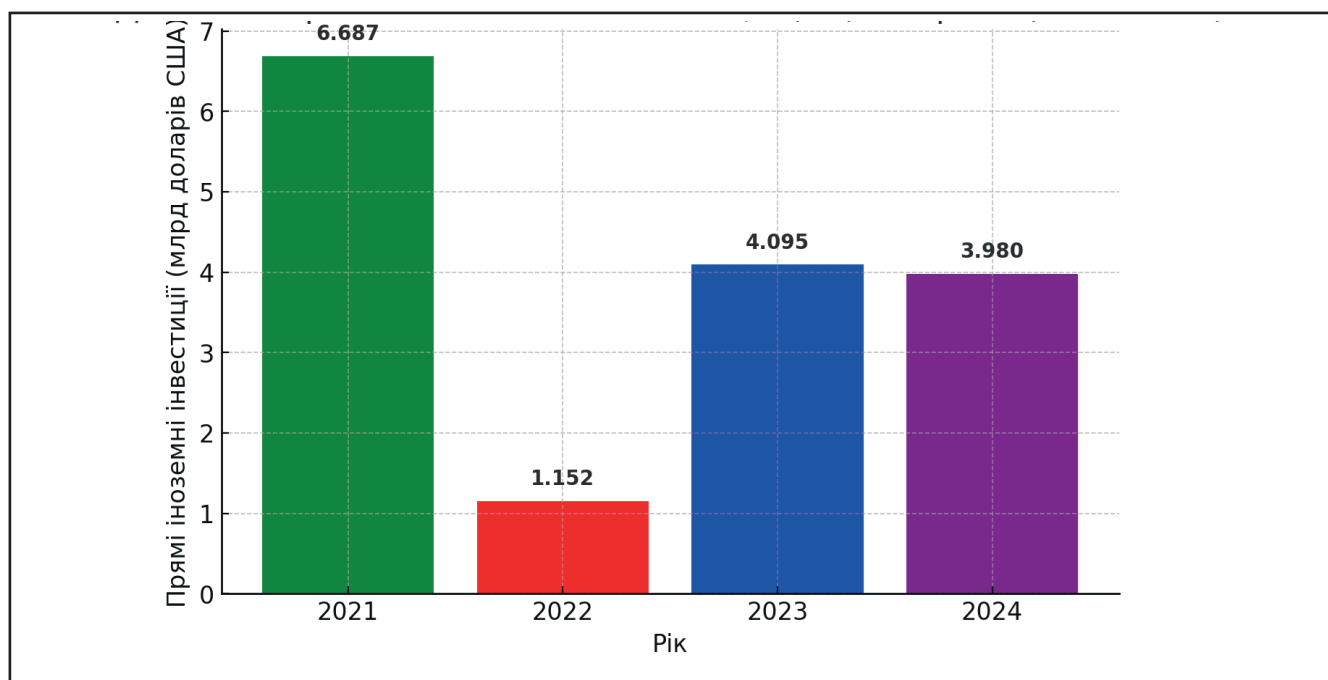
Варто також відзначити, що, попри війну, Україна залишається привабливою для інвесторів, а також демонструє здатність до відновлення інвестиційної активності.

Банківський сектор України відіграє ключову роль у мобілізації та розподілі фінансових ресурсів, необхідних для підтримки економіки в умовах кризи. Водночас, міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), активно інвестують у різні сектори української економіки. З початку вторгнення росії в лютому 2022 року ЄБРР активізував свою діяльність в Україні, інвестувавши понад 6,2 мільярда євро в різні сектори. У 2024 році ЄБРР інвестував рекордні 2,4 млрд євро в Україну, а на 2025 рік планує інвестувати щонайменше 1,5 млрд євро, зосереджуючись на приватному секторі, особливо в енергетиці, будівництві, а також національній та муніципальній інфраструктурі [12].

Європейський Союз у 2024 році впровадив новий фінансовий механізм для України – Ukraine Facility, загальний обсяг якого становить 50 млрд. євро на період 2024–2027 років. Ця ініціатива спрямована на підтримку економічного відновлення країни, зокрема розвитку будівельного сектора. Важливим компонентом Ukraine Facility є Ukraine Investment Framework (UIF), який передбачає надання гарантій на 7,8 млрд. євро для мінімізації ризиків при реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Крім того, в межах програми передбачені гранти та технічна допомога на 1,5 млрд. євро. Очікується, що завдяки UIF буде залучено до 40 млрд євро інвестицій з державного та приватного секторів [13].

Крім того, уряд України активно працює над покращенням бізнес-середовища та спрощенням регуляторних процедур у будівельній галузі. Зокрема, впроваджується цифровізація процедур видачі ліцензій та дозволів, що сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів та підвищенню прозорості процесів. Наприклад, автоматична реєстрація документів на початок будівництва об'єктів класу СС1 вже знизилася кількість відмов при поданні декларативної документації до 7%, тоді як раніше цей показник міг сягати 60% [14].

Наразі попри значні фінансові впливання та проведені реформи, будівельний сектор України стикається з низкою серйозних проблем. Однією з найбільш критичних є масштабні руйнування, спричинені війною, які вимагають колосальних



Динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну у 2021–2024 рр.

ресурсів для відновлення. Станом на січень 2024 р. загальна сума тільки задокументованих збитків в житловій та нежитловій нерухомості, а також іншій інфраструктурі України склала понад 135 млрд. дол. Загалом внаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено понад 203 тис. багатоповерхівок та приватних будинків. З лютого 2022 р. зазнали різного ступеня руйнувань понад 1284 об'єктів охорони здоров'я, пошкоджено або знищено близько 3809 закладів освіти [15].

Згідно з аналізом масштабів руйнувань, найбільших пошкоджень зазнали наступні об'єкти:

- житловий фонд, що включає багатоквартирні та індивідуальні будинки;
- інфраструктурні елементи, зокрема, транспортні шляхи та мостові споруди;
- промислові об'єкти, а саме державні та приватні підприємства, заводи, комбінати та промислові комплекси;
- освітні заклади, до яких належать дошкільні, загальноосвітні, професійно-технічні та вищі навчальні заклади;
- заклади охорони здоров'я, що охоплюють лікарні, поліклініки та амбулаторії.

Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, у співпраці з урядом України, Світовим банком та Європейським Союзом, провели оцінку фінансових потреб для відновлення України. За попередніми даними, озвученими помічником Генерального секретаря ООН М. Енчою,

загальна вартість відновлювальних робіт оцінюється в суму, що перевищує 400 млрд дол. [15]

Для подолання зазначених труднощів необхідно продовжувати залучати інвестиції, активно впроваджувати сучасні технології та забезпечувати державну підтримку галузі. Використання інноваційних рішень, зокрема блокчейну, Інтернету речей, дронів та робототехніки, дозволяє підвищити ефективність роботи в будівництві та оптимізувати витрати. Важливим напрямом також є впровадження міжнародних стандартів енергоефективності, таких як:

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) – це метод екологічної оцінки будівель, розроблений у Великій Британії в 1990 році. Він є одним із найпоширеніших стандартів оцінки сталого будівництва у світі. BREEAM визначає екологічну ефективність будівель за такими критеріями, як енергоефективність, використання ресурсів, екологічний вплив, інновації та добробут користувачів. Будівлі, сертифіковані за BREEAM, отримують рейтинги від Pass (задовільний) до Outstanding (видатний) залежно від рівня відповідності стандартам сталого розвитку;

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) – це міжнародна система сертифікації екологічного будівництва, розроблена U.S. Green Building Council (USGBC) у 1998 році. LEED оцінює будівлі за такими критеріями, як: енергоефективність; раціональне використання вод-

них ресурсів; вибір екологічних матеріалів; якість внутрішнього середовища; інновації в проектуванні. Система має кілька рівнів сертифікації: Certified, Silver, Gold та Platinum, залежно від кількості набраних балів. LEED є однією з найпоширеніших систем оцінки сталого будівництва у світі, застосовується для житлових, комерційних та інфраструктурних проєктів.

Інвестиції в будівельну галузь є критично необхідними для вирішення проблем. Залучення інвестицій дозволить відновити виробництво будівельних матеріалів, модернізувати логістичні системи, залучити та навчати нових робітників, що сприятиме сталому розвитку галузі та економіки в цілому. Визнаючи важливість інвестицій, уряд активно намагається оптимізувати їх залучення в будівельний сектор, впроваджуючи низку механізмів, спрямованих на ефективне управління інвестиційною політикою.

Українське суспільство активно обговорює у соціальних мережах питання відновлення населених пунктів, постраждалих унаслідок військових дій. Аналіз таких дискусій свідчить про високу зацікавленість громадян у процесах реконструкції як міської, так і сільської інфраструктури, а також про прагнення забезпечити її якісне вдосконалення порівняно з довоєнним станом. Попри початкові занепокоєння щодо можливих економічних викликів після завершення бойових дій, ці побоювання поступово зменшуються. Зростає кількість урядів іноземних держав, які висловлюють готовність долучитися до процесу відбудови України, надаючи фінансову та експертну підтримку.

Одним із ключових інструментів у процесі відновлення та подальшого розвитку економіки є застосування фінансових механізмів. Трансформація фінансового сектору, з одного боку, є невід'ємною складовою ринкових змін економічної системи, а з іншого – базою для економічного зростання та підвищення добробуту населення. Важливу роль у цьому відіграє створення ефективних механізмів залучення капіталу та інвестування, адже вони визначають можливості для накопичення та спрямування ресурсів у реальний сектор економіки. Від доступності та умов залучення капіталу значною мірою залежить процес відтворення економіки [16].

На сьогоднішній день ключовими напрямками будівництва, які розвиваються в умовах повномасштабного вторгнення, є відновлення пошко-

дженої інфраструктури, будівництво житла, в тому числі, спрямоване на розміщення внутрішньо переміщених осіб, будівництво та модернізація промислових об'єктів, зумовлене необхідністю переміщення виробництва та адаптації логістики, будівництво об'єктів цивільної оборони, військових об'єктів та об'єктів подвійного використання.

Розвиток зазначених напрямів будівництва відбувається як за рахунок коштів державного бюджету, так і за рахунок інвесторів. Зокрема, одним із відомих інвесторів, що спрямовує кошти на будівництво промислових об'єктів, є Kingspan Group, світовий лідер у виробництві високотехнологічних, енергоефективних будівельних матеріалів. Наразі він розпочав реалізацію значного інвестиційного проєкту вартістю понад 280 млн доларів. Цей проєкт передбачає створення кампусу будівельних технологій на Львівщині з шістьма виробничими зонами для виготовлення сучасних ізоляційних матеріалів. Основна увага приділяється виробництву будівельної продукції з високою доданою вартістю. Крім того, ініціатива передбачає створення низьковуглецевого екологічно чистого виробництва з метою позитивного впливу на навколишнє середовище.

Незважаючи на поточні виклики, зумовлені війною, німецька компанія–виробник будівельних матеріалів Fixit продовжує реалізацію своїх планів розширення в Україні. Компанія будує другий завод, розташований у Львові. Спочатку інвестувавши в проєкт 5 млн євро до початку повномасштабного вторгнення, Fixit отримав інвестиційне страхування від німецького уряду і виділив додатково 7 млн євро. Розпочавши роботу наприкінці 2023 р., компанія виробляє будівельні матеріали, необхідні для відновлення пошкодженої інфраструктури України [17].

Втім, корупція, недосконалість законодавства, недостатньо розвинута інфраструктура, обмежена фінансова підтримка малого та середнього бізнесу, нестабільність економічної та податкової політики, недостатній розвиток інновацій та технологій, нестача кваліфікованої робочої сили погіршує ефективність механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві. Традиційні стратегії вдосконалення таких механізмів у мирний час включають інституційні реформи, перегляд правової бази, спрощення регуляторних процедур, зменшення корупційних ризиків, розвиток інфраструктури у сфері транспорту, енергетики

та телекомунікацій, політику фінансової підтримки малих і середніх підприємств, а також стимули для залучення іноземних інвесторів (в тому числі, спеціальні зони вільної торгівлі, надання пільг, гарантії правової стабільності та сприяння макроекономічній стабільності). Тим не менш, ці стратегії не спрацьовують під час сценаріїв воєнного часу, коли інвестиційна привабливість стає менш передбачуваною і більш небезпечною порівняно з мирним часом [18].

Інвестування в будівельну галузь України в умовах воєнного стану супроводжується низкою специфічних ризиків, що потребують комплексного підходу до їхньої мінімізації. До основних викликів, з якими стикаються інвестори, належать:

- відсутність гарантій інвестиційної безпеки, що створює ризик втрати вкладених коштів через нестабільну військову ситуацію;
- обмежений попит на продукцію чи послуги проекту, що може спричинити зниження прибутковості та фінансової стійкості бізнесу;
- недовіра інвесторів до механізмів захисту їхніх активів в Україні, що ускладнює залучення капіталу та довгострокове планування.

Для подолання зазначених проблем та створення сприятливого інвестиційного клімату необхідно впровадити наступні стратегічні заходи:

- розробити та впровадити ефективні механізми страхування інвестицій, гарантування їхнього повернення та захисту прав власності особливо необхідні механізми зниження ризиків, пов'язаних з військовими діями та потенційними загрозами, що допоможе підвищити довіру інвесторів;
- удосконалити правове поле, через забезпечення неухильного дотримання чинного законодавства, розробку спеціалізованих правових норми для інвесторів, а також активно боротися з корупцією, що гарантуватиме дотримання договірних зобов'язань і захист прав інвесторів для створення прозорого та передбачуваного інвестиційного середовища;
- активізувати співпрацю з міжнародними організаціями, що може підвищити рівень довіри до країни та сприяти залученню додаткових інвестицій;
- провести структурні реформи, впровадити комплексні зміни, спрямовані на покращення бізнес-клімату, спрощення бюрократичних процедур та зміцнення демократичних та правових інституцій, що зробить країну більш привабливою для інвесторів навіть у складних умовах;

• створити незалежні арбітражні суди, які забезпечать інвесторам доступ до справедливого та неупередженого розгляду спорів, пов'язаних із їхньою діяльністю;

• сформулювати конкурентне ринкове середовище, створити сприятливі умови для розвитку конкуренції, залучення різноманітних категорій інвесторів та впровадження додаткових механізмів їхнього захисту, щоб стимулювати інвестиційну активність;

• забезпечити інформаційну прозорість, слід надати інвесторам достовірну та актуальну інформацію щодо військово-політичної ситуації, інвестиційних ризиків та можливостей, а також урядових заходів щодо мінімізації загроз, щоб вони могли приймати зважені рішення.

Вважаємо, що реалізація цих заходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та забезпечить сталий розвиток будівельної галузі.

Висновки

Будівельний сектор є одним із ключових елементів економічного розвитку України, оскільки його діяльність безпосередньо впливає на відновлення інфраструктури, рівень зайнятості населення та загальну соціально-економічну стабільність держави. Інвестиційне забезпечення відіграє визначальну роль у можливостях галузі щодо адаптації до сучасних викликів, відновлення після руйнувань, спричинених воєнними діями, та забезпечення її довгострокового розвитку.

Аналіз динаміки залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну протягом 2021–2024 років засвідчив суттєву волатильність інвестиційних потоків, спричинену воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю та інституційними бар'єрами. Незважаючи на це, спостерігається поступове відновлення інвестиційної активності, що демонструє довіру міжнародних фінансових установ та приватних інвесторів до перспектив розвитку національної економіки.

Попри виклики воєнного стану, Україна активно працює над залученням капіталу та підтримкою економіки через державні та приватні інвестиції, міжнародне фінансування та співпрацю з банківським сектором. Ці заходи спрямовані на стабілізацію економіки та створення передумов для її післявоєнного відновлення та сталого розвитку. До основних перешкод для інвестування у бу-

дівельну галузь України належать високі ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, низький рівень гарантій інвестиційного захисту, обмежений попит на продукцію сектору та недостатньо розвинені механізми правового регулювання. Усунення цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення механізмів страхування інвестицій, зміцнення нормативно–правової бази, розвиток міжнародного співробітництва та впровадження структурних реформ.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі впливу міжнародних фінансових механізмів на залучення інвестицій у будівельний сектор України. Важливим є дослідження ефективності державної політики у сфері інвестування, зокрема впровадження правових та інституційних змін для покращення бізнес–клімату. Також необхідним є подальший аналіз ролі інноваційних технологій у підвищенні ефективності будівельних проєктів, особливо в умовах післявоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Ремньова Л. М., Басенко К. О. Основні чинники впливу інвестиційної політики на розвиток інвестиційних процесів у будівельній галузі. Науковий вісник ЧДІЕУ № 1 (21), 2014. С. 51–56.
2. Биба В.В. Інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україні. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/552/1/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BA%D0%BO%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%BO%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D0%B1%D1%83%D0%B4.pdf?utm_source.
3. Бочко О.Ю., Бугаєць А.К. Тенденції інвестиційної привабливості будівельної галузі: до та в період пандемії covid–19. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (33) 2021. С. 76–82. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-11>.
4. Гавриляк А.С., Петрушка Т.О., Гурський С.І., Петришак С. В. Оцінка інвестиційного забезпечення підприємств будівельної галузі України. Grail of Science, (39), (2024). 44–49. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.003>.
5. Дмитренко В. І. (2020). Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (58), 120–127. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-120-127>.
6. Ащеулова О.М., Донець Д.М., Остропольська Є.В. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. Академічні візії. Випуск 25/2023. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554> 25/
7. Гуцан Т. Г., Мельникова О. В. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. Галицький економічний вісник URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician economic journal, No 2 (87) 2024.
8. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції [Текст]: монографія /Л.Г. Ліпич, І.В. Чорнуха, І.О. Цимбалюк. – Луцьк: Вежа–Друк, 2015. – 212с.
9. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf?utm_source.
10. Кредитування економіки під час війни як двигун для повоєнної відбудови. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3452500-kredituvannaekonomiki-pid-cas-vijni-ak-dvigun-dla-povoenoividbudovi.html#:~:text=Згідно%20з%20ухвалою%>.
11. Притік іноземних інвестицій в Україну торік зменшився попри прогнози Мінекономіки. Джерело: URL: <https://biz.censor.net/news/3528377/prytik-inozemnyh-investytsiyi-v-ukrayinu-u-2024-rotsi-zmenshyvsya>.
12. Olena Harmash EBRD plans to invest at least \$1.56 bln in Ukraine's war-hit economy this year. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/?utm_source.
13. Юридична газета. Всеукраїнське професійне юридичне видання. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. 29–12–2025: URL: <https://jur-gazeta.com/publications/>
14. Укрпогляд. Політика відбудови громад: підсумки 2024 та пріоритети 2025. 21–02–2025 URL: https://ukrpohliad.org/economics/polityka-vidbudovy-gromad-pidsumky-2024-ta-priorytety-2025.html?utm_source.
15. KSE Kyiv school of economics. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Дослідження проведено по ініціативі ЄБА. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii-industrii-.pdf
16. Небрат В. В., Корніяк О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як

чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. *Grail of science*. 2022. № 16. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-ofscience.17.06.2022.001>.

17. Як світові промислові гіганти розвивають виробництво в Україні під час війни. *DIA*. 2023. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yak-svitovi-promislovi-giganti-rozvivayut-virobnictvo-v-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/> 15.

18. Данилишин Б. М. Як залучити інвестора під час війни та забезпечити його захист. *Еспресо*. 2023. URL: <https://espresso.tv/yak-zaluchiti-investora-pid-chas-vijni-ta-zabezpechiti-yogo-zakhist>.

19. Iastremska O., Ivanova T., Ordukhonov T., Denysiuk O., Zinchenko M. Investment policy of construction enterprises under the conditions of marital state. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* 2024. №1. С. 197–202. URL: DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-1/197>.

20. Корсун І.М., Зінченко М.М., Мостовенко О.О. Функціонування будівельної галузі в умовах війни. *Економічний науково-практичний журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2024. № 1 (48). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-24>.

References:

1. L. M. Remnova, K. O. Basenko. Osnovni chynnyky vplyvu investytsiinoi polityky na rozvytok investytsiynykh protsesiv u budivelnii haluzi. *Naukovyi visnyk ChDIEU* № 1 (21), 2014. С. 51–56 [in Ukrainian].

2. V.V. Byba. Investytsiine zabezpechennia rozvytku budivelnii haluzi v Ukraini. https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/552/1/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D0%B1%D1%83%D0%B4.pdf?utm_source [in Ukrainian].

3. O. Iu. Bochko, A. K. Buhaiets. Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti budivelnii haluzi: do ta v period pandemii covid-19. *Prydniprovskaya derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vypusk 6 (33) 2021. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-11> [in Ukrainian].

4. Havryliak A., Petrushka T., Hurskyi S., Petryshak S. (2024). Otsinka investytsiinoho zabezpechennia pidpriemstv budivelnii haluzi Ukrainy. *Grail of Science*, (39), 44–49. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.003> [in Ukrainian].

5. Dmytrenko, V. I. (2020). Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemstv budivelnii haluzi. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, (2 (58), 120–127. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-120-127> [in Ukrainian].

6. Ashcheulova O.M., Donets D.M., Ostropolska Ye.V. Zaluchennia investytsii u povoiennu vidbudovu Ukrainy: mozhlyvosti ta vyklyky. *Akademichni vizii*. Vypusk 25/2023. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554> 25/ [in Ukrainian].

7. Hutsan T. H., Melnykova O. V. Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician economic journal, No 2 (87) 2024. [in Ukrainian].

8. Lypych L. H. Formuvannia stratehii rozvytku budivelnii pidpriemstva v umovakh investytsiinoi konkurentsi [Tekst]: monohrafiia / Liubov Hryhorivna Lypych, Ihor Viktorovych Chornukha, Iryna Oleksandrivna Tsymbaliuk. – Lutsk: Vezha-Druk, 2015. – 212s. [in Ukrainian].

9. Plan dlia Ukraine Facility 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf?utm_source [in Ukrainian].

10. Kredytuvannia ekonomiky pid chas viiny yak dvyhun dlia povoiennoi vidbudovy. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3452500-redituvannaekonomiky-pid-cas-vijni-ak-dvigun-dla-povoennovidbudovy.html#:~:text=Zghidno%20z%20ukhvaloiu%20Kabinetu%20ministriv,zbilshyly%20do%2060%20millioniv%20hryven> [in Ukrainian].

11. Prytyk inozemnykh investytsii v Ukrainu torik zmenshyvsia popry prohozy Minekonomiky. *Dzhherlo*: <https://biz.censor.net/news/3528377-prytyk-inozemnyh-investytsiyi-v-ukrayinu-u-2024-rotsi-zmenshyvsia> [in Ukrainian].

12. Olena Harmash EBRD plans to invest at least \$1.56 bln in Ukraines war-hit economy this year. https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/?utm_source [in English].

13. Yurydychna hazeta. Vseukrainske profesiine yurydychne vydannia. Investytsiinyi klimat v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy 2025 roku. 29–12–2025: URL: <https://yur-gazeta.com/publications/> [in Ukrainian].

14. Ukrpohliad. Polityka vidbudovy hromad: pidsumky 2024 ta priorytety 2025. 21–02–2025 URL: https://ukrpohliad.org/economics/polityka-vidbudovy-gromad-pidsumky-2024-ta-priorytety-2025.html?utm_source [in Ukrainian].

15. KSE Kyiv school of economics. Strukturni zminy ta vykyky v budivelnii industrii Ukrainy: analiz ta prohnozy. DoslidzhenniaprovedenopoinitsiatyviYeBA.URL:https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf [in Ukrainian].

16. Nebrat V. V., Korniiaka O. V. Osoblyvosti mekhanizmv kapitaloutvorennia ta investuvannia v Ukraini yak chynnyk finansovykh ryzykiv v umovakh viiny ta pisliavoiennoho periodu. Grail of science. 2022. № 16. S. 31–34. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>. [in Ukrainian].

17. Yak svitovi promyslovi hihanty rozvyvaiut vyrobnytstvo v Ukraini pid chas viiny. DIA. 2023. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yak-svitovi-promislovi-giganti-rozvivayut-virobnictvo-v-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/15>. [in Ukrainian].

18. Danylyshyn B. M. Yak zaluchyty investora pid chas viiny ta zabezpechyty yoho zakhyst. Espresso. 2023. URL: <https://espresso.tv/yak-zaluchiti-investora-pid-chas-viyni-ta-zabezpechiti-yogo-zakhyst>. [in Ukrainian].

19. Iastremska O., Ivanova T., Ordukanov T., Denysiuk O., Zinchenko M. Investment policy of construction en-

terprises under the conditions of marital state. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu 2024. №1. S. 197–202. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-1/197> [in English].

20. Korsun I.M., Zinchenko M.M., Mostovenko O.O. Funktsionuvannia budivelnoi haluzi v umovakh viiny. Ekonomichni nauko-praktychnyi zhurnal «Stalyi rozvytok ekonomiky». 2024. № 1 (48). Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-24>. [in Ukrainian].

Дані про автора

Максюта Антон Петрович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури, Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0002-5313-403X>

e-mail: legaladvisers@ukr.net

Data about the author

Anton Maksiuta,

PhD student at Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: legaladvisers@ukr.net

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 330.341.1 : 604.6

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316223>

СТУДІНСКА Г. Я.

Селекція як інноваційна практика розвитку аграрної сфери

Об'єктом дослідження є зміст методів селекції як інноваційної практики розвитку аграрної сфери.

Предметом дослідження є змістовні зміни методів селекції у аграрному виробництві.

Метою дослідження є простеження еволюції змісту інноваційних практик селекції у сільському господарстві від примітивних до біотехнічних методів селекції для поглиблення цих знань в соціумі задля коректного сприйняття ним сучасних інноваційних практик в аграрному виробництві.

Наукова новизна полягає в систематизації наукових поглядів щодо змісту методів селекції в аграрному виробництві, обґрунтуванні їх інноваційності для поглиблення коректного громадського сприйняття їх результатів.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для поглиблення коректного громадського сприйняття інформації щодо сучасних інновацій в аграрному виробництві, зокрема ГМО.

Висновки. Наголошено, що населення планети зростає з прискореними темпами, що вимагає відповідного збільшення обсягів аграрної продукції для виробництва продуктів харчування. Досліджено зміст інноваційних практик селекції, як галузі сільськогосподарського виробництва та один з ефективних інноваційних інструментів, що може суттєво вплинути на врожайність аграрних культур, підтримати якість природного навколишнього природного середовища, підвищити ефективність аграрного виробництва та забезпечити покращення соціально-економічних умов проживання населення на сільських територіях, що відповідає успішному розвитку аграрної сфери в контексті двовекторної інноваційної моделі її розвитку. Визначено переваги та недоліки кожної з інноваційних практик селекції. Зауважено, що наявність переваг вже доведені, а недоліки вважаються тільки потенційними та потребують довготривалого дослідження. Зроблено висновок, що кожна людина має сформулювати коректне сприйняття інформації щодо вживання продуктів харчування, що містять ГМО, та зробити власні висновки та вибір.

Ключові слова: селекція, сільське господарство, аграрна сфера, генетично модифіковані організми (ГМО), інновація, інноваційна практика, безпека.

Selections as an innovative practice in agricultural development

The object of the study is the content of breeding methods as an innovative practice for the development of the agricultural sector.

The subject of the study is the substantive changes in breeding methods in agricultural production.

The purpose of the study is to trace the evolution of the content of innovative breeding practices in agriculture from primitive to biotechnical breeding methods to deepen this knowledge in society for the correct perception of modern innovative practice in agricultural production.

The scientific novelty consists in the systematization of scientific views on the content of selection methods in agricultural production, substantiation of their innovativeness to deepen the correct public perception of their results.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of their use to deepen the correct public perception of information on modern innovations in agricultural production, in particular GMOs.

Conclusions. It is emphasized that the world's population is growing at an accelerated pace, which requires a corresponding increase in the volume of agricultural products for food production. The content of innovative breeding practices was investigated as a branch of agricultural production and one of the effective innovative tools that can significantly affect the yield of agricultural crops, support the quality of the natural environment, increase the efficiency of agricultural production and ensure the improvement of socio-economic living conditions of the population in rural areas, which corresponds to the successful development of the agricultural sector in the context of a two-vector innovative model of its development. The advantages and disadvantages of each of the innovative breeding practices are identified. It is noted that the presence of advantages has already been proven, and the disadvantages are considered only potential and require long-term research. The conclusion is made that each person should form a correct perception of information regarding the use of food products containing GMOs and make their own conclusions and choices.

Key words: selections (breeding), agriculture, agricultural sector, genetically modified organisms (GMOs), innovation, innovative practices, safety.

Постановка проблеми. Чисельність населення планети на 14 липня 2022 року досягла 8 млрд осіб. На 31 жовтня 2011 року чисельність населення Землі складала 7 млрд осіб, тобто, за простими розрахунками, щоденний середньоарифметичний приріст населення становив 242,3 тис. осіб [25; 26]. Покращення соціально-економічних умов проживання на значній частині планети, наукові, технічні та технологічні досягнення впливають на збільшення середньої тривалості життя людини, що сприяє подальшому прискоренню темпів зростання чисельності населення. Швидкість приросту населення стала стрімко збільшуватись, починаючи з 1820 року, коли населення планети перебільшило за 1 мільярд, кожен наступний мільярд додавався відповідно через 107, 32, 15, 13, 12, 12 років [2]. Люди були вимушені шукати шляхи щодо відповідного збільшення обсягів сільськогосподарської продукції. У первісному суспільстві в пошу-

ках такої можливості люди мігрували, освоювали нові території, тобто прибігали до інтенсивному шляху збільшення обсягу аграрної продукції. У XVII столітті чисельність населення підпала під вплив великих пандемій, що примусило людей не тільки мігрувати, а й змінювати спосіб життя та ведення сільськогосподарського виробництва: посилити увагу до науки та підвищити використання її доробку на землі. Розвиток сільського господарства потребував зрошення, оранки та відповідних інструментів та конструкцій, потреби сільського господарства сприяли розвитку ремісництва, будівництва та появи класового розподілу суспільства, саме тому історики визнають роль сільського господарства у розвитку цивілізацій революційною [12, с. 1]. Зміни в характері суспільства в умовах промислової революції та урбанізації призвели до вибухоподібного зростання населення, що також вимагало відповідних змін у аграрному виробництві. Ево-

люція селекційних процесів досягла кульмінаційної точки розвитку у другій половині XX століття з потужним науковим відкриттям. Людина навчилася модифікувати гени рослин, змінювати їх властивості за потребою [Там же].

Науково обґрунтовані підходи до впровадження у агарне виробництво ГМО технологій, як новітніх практик селекції щодо штучного створення нових аграрних культур з метою задоволення зростаючих потреб людства у харчових продуктах, вимагають збереження принципу інформативності населення щодо можливих наслідків вживання ГМО продуктів. Кожна людина має право на свідомий вибір щодо вживання або виключення з власного раціону ГМО продуктів. Попередні дослідження еволюції методів селекції [3] потребують розгляду їх змісту для поглиблення знань споживачів для формування коректного сприйняття можливих наслідків.

Об'єктом дослідження є зміст методів селекції як інноваційної практики розвитку аграрної сфери.

Предметом дослідження є змістовні зміни методів селекції у аграрному виробництві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Селекція як інноваційна практика розвитку аграрного виробництва досліджується багатьма вітчизняними та закордонними науковцями. Особливого значення селекція набула після низки наукових відкриттів, зокрема законів успадкування Г. Менделя (1865), що стали основою класичної генетики, базою для розуміння того, як гени передаються від одного покоління до іншого. Закони були сформульовані пізніше іншими дослідниками на підставі дослідів та спостережень, що Г. Мендель здійснював методом добору на посівному горосі, який виявився вдалим до експериментів через наявність характерного самозапилення, можливості вибору за певними ознаками різних сортів, наявність попередніх досліджень та дешевизну, невибагливість цієї аграрної культури. Інше наукове відкриття стосувалося природи мутацій та належало голландському ботаніку та генетику Хуго де Фрізу (Hugo de Vries), який був переконаний, що нові види не є результатом поступового накопичення змін та запропонував термін «мутація» для опису раптових змін у спадкових характеристиках організмів. Герман Джозеф Мюллер (Hermann Joseph Muller), вивчаючи вплив радіації на процес мутації генів, також зробив значне на-

укове відкриття та започаткував термін – індукована мутація [20]. В подальшому цей метод почав використовуватися в селекції для створення нових генетичних варіацій, що матимуть потрібні характеристики, що забезпечують прищвидшення отримання нового сорту культури чи породи тварин, стійкість до хвороб, підвищену врожайність, покращену споживчу якість продукції. Індукційна мутація або мутаційна селекція використовує не тільки радіацію, як мутаген. Для створення нових генетичних мутацій може бути використана, зокрема і хімічна речовина.

В кінці XIX століття поряд з доббором з'явилась нова практика селекції, що отримала назву «гібридизація» – схрещування двох різних ліній або видів для отримання гібридів. Цей метод гібридизації полягав у тому, що дві різні лінії або види схрещувалися для отримання гібридів з комбінованими бажаними характеристиками від обох батьківських форм. Праця Г. Асқааһ охоплює різноманітні методи селекції, включаючи гібридизацію, та детально розглядає їх застосування у генетиці рослин [3]. М. В. Роїк, Н. С. Ковальчук, О. А. Зінченко & ін. досліджували отримання нових гібридів цукрових буряків, використовуючи серед інших масовий та індивідуальний методи добору, що доводить наявність еволюційного зв'язку між методами селекції [11]. Врахування природних умов регіону для отримання високих врожаїв цінних плодів та їх вирощування у промислових обсягах стало можливим на основі аналітичної та синтетичної селекції [4, с. 79]. Аналітична селекція передбачає створення нових сортів методом індивідуального добору ліній з популяцій. Синтетична селекція ґрунтується на використанні для добору вихідного матеріалу, створюваного методом гібридизації або синтезу різних сортів і форм.

На початку XX століття до існуючих інноваційних практик селекції додається поліплоїдія – створення організмів зі збільшеною кількістю хромосом для підвищення продуктивності, зокрема, збільшення врожайності аграрних культур та створення нових сортів. Поліплоїдію визнають фактором еволюції [5]. S. Michael, Y. J. Barker, & L. G. Kelsey досліджують екологічний вплив поліплоїдії та звертають увагу на те, що поліплоїдні види (такі, в яких спостерігається кратно збільшення набору хромосом) складають приблизно 30% сучасних видів рослин [15, с. 79]. Відкриття дволанцюгової структури ДНК в 1953 році J.D.

Watson & F.H.C. Crick надало науковцям розуміння генетичного коду та поштовх для розвитку генетичної інженерії [24]. Це відкриття та інше (відкриття рекомбінантної ДНК) стали базовими для розвитку генетичного моделювання.

Зміна кількості хромосом стала поширеною інноваційною практикою в світі, разом з тим, цей метод селекції не зазнав такої критики з боку науковців та не піддався великому сумніву з боку суспільства, як це сталося із інноваційною практикою ГМО. При цьому наука розвивається далі, з другої половини XX століття починається IV етап розвитку селекції – біотехнічний (молекулярна селекція, генетичне редагування), який залучив до дослідження світову наукову еліту. Зокрема, L. Sun, M. Lai, F. Ghouri, M. A. Nawaz, F. Ali, & Shahid проаналізували застосування різних сучасних науково-технологічних методів селекції та їх переваги, обмеження для різноманітності сільськогосподарських культур, а також їх вплив на збільшення продуктивності сільськогосподарських культур [23].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Зміст методів селекції еволюціонує в контексті двохвекторної моделі розвитку аграрної сфери, де за одним вектором має підвищуватися ефективність аграрного виробництва, а за іншим – покращуватися соціально-економічні умови проживання населення на сільських територіях. Подальші перспективи розвитку аграрної сфери залежать від коректного суспільного сприйняття інноваційних практик сучасної селекції та її результатів, що потребує подальшого дослідження, поглиблення, обґрунтування та просування.

Метою дослідження є простеження еволюції змісту інноваційних практик селекції у сільському господарстві від примітивних до біотехнічних методів селекції для поглиблення цих знань в соціумі задля коректного сприйняття ним сучасних інноваційних практик в аграрному виробництві.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

Дослідити зміст методів селекції в контексті чотирьох етапів їх еволюції, що запропоновані у [12];

Деталізувати зміст видів гібридизації, як найпоширенішої інноваційної практики селекції;

Визначити переваги інноваційних практик селекції та їх недоліки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перші спроби людини вплинути на врожайність одомашнених рослин, що слугували дже-

релом харчування, буди досить примітивні. Завдяки простому спостереженню людей за умовами зростання та результатами врожайності рослин через здійснення масового добору, який посилював їх адаптивні можливості до зовнішнього середовища, отримувались певні позитивні результати у вигляді збільшення врожайності рослини. З метою поліпшення насіннєвого матеріалу для кожного сорту аграрної рослини та створення нового сорту, масовий добір став першою інноваційною практикою, методом селекції, що успішно застосовувався, як для перехреснозапильних, так і для самозапильних культур (жито, кукурудза, соя, пшениця). Таку назву «масовий добір» метод отримав завдяки тому, що рослини із потрібними ознаками обиралися масово, без врахування ознак батьків. Виокремлювались рослини з певними ознаками, де кожна рослина має унікальний генотип. Цей найдавніший метод селекції використовується і сучасними селекціонерами в галузі селекції рослин та мікроорганізмів. За допомогою масового добору зберігаються та покращуються якості обраного сорту, але, разом з тим, результати масового добору є нестійкими, оскільки залежать від випадкового перехресного запилення.

Добір, як простих метод селекції поділяється на масовий та індивідуальний, природний та штучний. Різниця між природним та штучним добром полягає у тому, що «у процесі природного добору виживають більш пристосовані форми, які з точки зору утилітарного використання, в більшості випадків, не мають значної цінності; при штучному добрі створюються цінні в господарському відношенні біотиби рослин, розмноження яких програмується у відповідності з раніш поставленими завданнями. Створені таким чином нові форми в неконтрольованих умовах вирощування за життєздатністю можуть поступатись тим популяціям рослин, які сформувались у процесі природного добору» [7, с. 36]. Природний добір (некерований людиною) забезпечує виживання та розмноження живих організмів, що найбільшим чином пристосовані до умов природного середовища, індивідуальний добір (керований людиною), що передбачає вибір із вихідної популяції найкращого насіннєвого матеріалу, використовується для самозапильних рослин: пшениці, ячменю, гороху. В подальшому насіння не підлягає змішенню з метою збереження ознак батьківської форми. Для окремих культур за ре-

комендацією вчених використовується комбінований підхід з поєднанням масового та індивідуального добору аграрних культур, зокрема пшениці [Там же].

Наступною інноваційною практикою селекції стала гібридизація – схрещування двох різних ліній або видів для отримання гібридів, яка використовувалася несвідомо задовго до відкриття структури ДНК Ф. Кріком та Дж. Ватсоном (F. Crick & J. Watson), які надали наукове обґрунтування цьому методу [24]. В залежності від цілей селекції, генетичних особливостей та біологічних обмежень організмів, які підлягають гібридизації, розрізняють види, що представлені у таблиці.

Гібридизація, як інноваційна практика селекції, отримала значного розвитку та поширення в аграрному виробництві, що доводиться великим переліком її методів.

III Генотехнічний етап еволюції інноваційних практик селекції розпочався в першій половині XX століття з розвитком індукційних мутацій, методів поліплоїдії, клонування, генетичного модифікування та геномної селекції. Синтетична теорія еволюції на початку XX століття розширила уявлення про чисто технічний характер природного добору через припущення, що в кожній групі організмів, яка відтворюється під час дозрівання гамет (статевих клітин – від грец. gamete – жінка, gametes – чоловік), в результаті помилок при реплікації (процесу створення копій – від

англ. replication) ДНК постійно виникають мутації, що призводять до виникнення нових варіантів генів. Враховуючи, що мова йшла про природні процеси, людство не звертало особливої уваги та не хвилювалося щодо існування можливих змін в ДНК, аграрних рослин та появи в них нових генів. Питань до якості їжі та впливу зміненого ДНК на здоров'я, життєздатність, тривалість життя чи передачу нащадкам змінених генів не виникало.

Мутаційна селекція розширила можливості примітивних методів селекції та дозволила поліпшувати характеристики рослин методом індукції мутацій фізичними або хімічними факторами. Г. Мюллер (G. Muller) в 1927 р. першим зафіксував мутації під впливом радіації [20]. З цього часу мутаційна селекція використовується з метою викликати широку мінливість полігенів. Недоліком цієї технології є поява негативних мутацій, як перевага – мутаційна селекція є нешкідливою для навколишнього середовища, швидкою, економічною, перевіреною та надійною. На основі більш 210 видів рослин з більш ніж 70 країн офіційно випущено для комерційного використання понад 3200 мутантних сортів, включаючи як сільськогосподарські культури, так і декоративні рослини. Понад 1000 мутантних сортів основних культур, які вирощуються на десятках мільйонів гектарів, збільшують дохід сільської місцевості, покращують харчування людей і сприяють екологічно стійкій продовольчій безпеці у світі [22].

Перелік видів гібридизації, характеристика та застосування

№	Назва виду гібридизації	Зміст методу гібридизації	Приклад застосування
1	Гомо гібридизація	Схрещування між двома особинами одного виду або сорту	Схрещування двох квітів одного сорту троянд
	Міжвидова / інтерспецифічна / гетеро гібридизація	Схрещування різних видів для отримання гібридів з комбінацією характеристик обох видів	Схрещування домашніх і диких видів тварин або рослин для створення нових сортів чи порід
2	Міжродова / інтергенерична	Схрещування між різними родами	Схрещування різних видів орхідей
3	Внутрішньовидова / інтроспецифічна	Схрещування між різними популяціями або підвидами одного і того ж виду	Схрещування різних сортів пшениці для покращення врожайності та стійкості до хвороб
4	Секційна / споріднена	Схрещування між різними секціями в межах одного виду	Секційна гібридизація кукурудзи для підвищення врожайності
5	Схрещування сортів / неспоріднена гібридизація	Схрещування між різними культурами (англ. Cultivar – сорт) одного виду для покращення певних ознак	Схрещування сортів яблунь для підвищення стійкості до хвороб та покращення смакових якостей
6	Індуцибельна	Метод, який використовує штучні засоби, такі як хімічні речовини або радіацію, для індукції гібридизації	Використання колхіцину для подвоєння кількості хромосом у рослин

Джерело: складено автором за [3; 24].

Звертаємо увагу на щільну кореляцію останньої тези із двовекторною моделлю інноваційного розвитку аграрної сфери України [9].

Поліплоїдія як метод створення організмів зі збільшеною кількістю хромосом для підвищення продуктивності та створення нових сортів був розроблений Г. Лебедевим. Серед переваг цього методу науковець визначав підвищену продуктивність за рахунок більших плодів; вищу врожайність та підвищену стійкість до захворювань; стійкість до стресу та несприятливих умов до посухи, холодів тощо; генетичну варіацію завдяки подальшому селекційному поліпшенню; подолання стерильності [5]. Поряд з перевагами методи поліплоїдії мають і недоліки: можливість генетичної нестабільності до непередбачуваних мутацій; наявність проблем у розмноженні гібридних рослин; зміна в метаболізмі та гальмування росту; складність у вирощуванні.

Бажання людини зрозуміти та контролювати процеси розмноження клітин і організмів, створити генетично ідентичні копії для наукових досліджень і прикладних застосувань стали джерелом виникнення наступної інноваційної практики селекції – клонування – отримання генетично ідентичних біологічних об'єктів (організмів) шляхом нестатевого розмноження. Існують два види клонування – репродуктивне (організм в цілому) та терапевтичне (тільки до стадії ембріона). За технологією розрізняють клонування соматичне та ембріональне – з використанням соматичних клітин тіла (зокрема, фібробласти) або ембріональних клітин (наприклад, бластомери ембріонів ранніх стадій). За дослідженнями О. В. Шигимага на сьогоднішній день клонувано вже близько 25 видів тварин, включаючи всі сільськогосподарські та деякі дикі види (зокрема, полярний вовк, олень, койот, мавпа, собака, кінь тощо) [13]. Клонування тварин має значний потенціал для сільського господарства, медицини та науки. Вдосконалення генетичних ліній у сільськогосподарських тварин може значно покращити якість продукції та забезпечити стійкість до хвороб. У медицині клонування може відкривати нові можливості для дослідження та лікування різних захворювань, а також для створення органів, придатних для трансплантації, що може врятувати багато життів. З іншого боку, клонування може бути стресовим та болісним для тварин і людей, а також може призводити до генетич-

них аномалій, які впливають на їхнє здоров'я та якість життя. Крім того, існує ризик неправомірного використання клонування у комерційних цілях або для створення тварин з певними властивостями, що може порушити екологічний баланс та викликати інші проблеми. Позитивним в клонуванні людей вважають можливість подолання безплідності, створення органів для трансплантації, корегування генів (зокрема видалення тих, що відповідають за хвороби). Серед негативних характеристик – порушення ексклюзивної ідентичності особистості, психологічний стрес для клону та суспільства [8, с. 50].

Генетична інженерія та геномна селекція, як інноваційні практики селекції XX століття завершують III Геннотехнічний етап еволюції методів селекції [12]. Генетичне модифікування передбачає введення нових генів в організм або видалення небажаних генів для створення генетично модифікованих організмів (ГМО) з бажаними властивостями, такими як стійкість до шкідників або покращена врожайність тощо. Пререквізитом генетичної модифікації вважають відкриття структури ДНК, розвиток методів рекомбінантної ДНК та генетичного редагування. Алгоритм цієї практики передбачає три основних етапи: 1) виділення та ізоляція генів, які відповідають за бажані властивості; 2) введення вибраних генів у клітини організму за допомогою біотехнологічних методів; 3) відбір успішно трансформованих організмів та їх розмноження для отримання стабільних поколінь з новими властивостями. Очевидно, що до переваг генетичної модифікації відноситься здатність ГМО давати вищі врожаї завдяки підвищеній стійкості до шкідників або посухи та покращеного поглинання поживних речовин. Зокрема, доведено, що генетично модифікована кукурудза дає на 30% більший урожай, ніж кукурудза без ГМО. До переваг відноситься і можливість ГМО підвищити поживність їжі за рахунок збільшення вітамінів та мінералів. Підвищена стійкість ГМО культур до шкідників і хвороб зменшує потребу в хімічних пестицидах, а стійкість до посух та екстремальних температур може забезпечити стабільне постачання продовольства. Доведеним недоліком є втрата біорізноманіття, зміна природних екосистем. Потенційним ризиком є розвиток супербур'янів і супербактерій, стійких до пестицидів та інших методів боротьби. Головним занепокоєнням, є

вірогідний вплив ГМО на здоров'я людей і тварин. ГМО можуть викликати алергічні реакції або мати небажані побічні ефекти, які не спостерігалися під час тестування [10]. Наголошуємо увагу на «вірогідності впливу» та «можливості викликати», тобто прогнозу можливість, яка не має доказів через потребу довготривалого періоду на їх збір.

Стаття Т. Н. Е. Meuwissen, В. J. Hayes & М. Е. Goddard М. Е. є одною із перших фундаментальних досліджень у галузі геномної селекції, до переваг якої відносяться: 1) висока точність відбору, що підвищує ефективність інноваційної практики; 2) висока швидкість отримання результатів, що прискорює процес створення нових сортів та порід; 3) економічність, що зменшує кількість польових випробувань та знижує витрати на селекційні програми; 4) ідентифікація ознак, що забезпечує вибір генетичних маркерів; 5) генетичний прогрес; 6) широкий спектр впливу через роботу селекціонерів працювати з кількома ознаками у своїх програмах [19].

Різниця між генетичним модифікуванням та гномою селекцією полягає у наступному: генетичне модифікування це активне втручання у геном організму для створення нових властивостей шляхом введення або видалення генів, геномна селекція зосереджена на використанні природної генетичної варіації в популяції для підвищення ефективності відбору. Геномна селекція використовує інформацію про весь геном для передбачення генетичної цінності індивідуума або популяції та залучає: генотипування через визначення послідовностей ДНК для великої кількості генів або маркерів у всьому геномі; статистичний аналіз через використання статистичних моделей для прогнозування фенотипічних ознак на основі генетичної інформації; відбір організмів для розмноження на основі їх генетичної цінності. Геномна селекція забезпечує точний та ефективний відбір, зменшуючи необхідність проведення довготривалих та дорогих польових випробувань. Геномічне прогнозування для розробки нових сортів, що впливає на збільшення продуктивності аграрних культур, запропоновано науковцями Південної Кореї D. Jeon, Y. Kang, S. Lee, S. Choi, Sung, Y. T. – H. Lee & C. Kim [17].

Останній IV біотехнічний етап еволюції методів селекції розпочався з другої половини ХХ століття та представлений двома інноваційними методами – молекулярною селекцією та генетичним редагуванням. Перший метод використовує

маркери ДНК для відбору індивідуумів з бажаними генетичними характеристиками через аналіз ДНК та маркерів, подальший вибір і розмноження індивідуумів з бажаними генетичними ознаками. В дослідженні R. Lande & R. Thompson описане використання молекулярних маркерів для підвищення ефективності селекції та поліпшення кількісних ознак [18]. Комплексний огляд сучасних технологій молекулярної селекції та їх застосування в різних галузях сільського господарства здійснений в 2024 році китайськими науковцями S. Y., Chen, Y. Su, J. Ying, C. Liu, & Li, Zh, які розглянули такі молекулярної селекції, як маркер-асистована селекція, геномічна селекція та генетичне редагування. Автори сформулювали власне бачення можливих викликів та перспектив молекулярної селекції в контексті зміни клімату та сталого сільського господарства [16].

Генетичне редагування, як інноваційна практика селекції дозволяє вносити цільові зміни в ДНК організмів для створення нових генетичних варіантів та включає наступні етапи здійснення: 1) дизайн генетичних змін через вибір цільових генів для редагування; 2) редагування ДНК через зміну послідовності ДНК, видалення, вставку або заміну генів; 3) перевірка та розмноження організмів з новими генетичними властивостями. Відмінності між молекулярною селекцією та генетичним редагуванням полягають у тому, що перша використовує природну генетичну варіацію та відбір на основі генетичних маркерів, а остання дозволяє вносити цільові зміни в геном, створюючи нові генетичні варіанти, яких не існує в природі. Переваги та недоліки обох методів для покращення важливих сортів культурних рослин розглянуті N. V. Permyakova & E. V. Deineko у [21], де автори підкреслюють, що розвиток методів редагування геному є новою віхою в розвитку сучасних методів селекції, що спирається на знання та технології, розроблені для трансгенезу. Швидкий розвиток технологій редагування геному рослин відкрив нові інноваційні методи селекції рослин зараз – цисгенні, інтрагенні та генно-редаговані рослини. Серед недоліків цих методів – виникнення невеликих небажаних мутацій, втрата фенотипу, незначна поширеність та обмеженість застосування. До переваг належить цілеспрямована модифікація певних цікавих генів та можливість видалення непотрібних генів і отримання безмаркерних трансгенних рослин [Там же]. Остання, на

думку авторів допоможе подолати «насторожене ставлення громадськості до ГМО».

Необізнаність людей щодо наукових відкриттів, інноваційних практик селекції, новітніх властивостей аграрних культур та можливих наслідків їх вживання сприяють виникненню упередженості та, навіть, протесту проти їх використання у виробництві харчових продуктів. З одного боку, наукова революція, інноваційні практики селекції, що підвищують врожайність аграрних культур та забезпечують людство продуктами харчування, а, з іншого боку, інформаційний вакуум щодо характеру впливу ГМО або прогнозування можливо негативних наслідків для здоров'я від вживання генномодифікованих аграрних рослин.

За розрахунками В. В. Базалій, О. В. Ларченко & І. Бойчук внесок певного сорту в формування врожайності зерна оцінюється від 30 до 70%, а з врахуванням змін клімату ця величина може зростати [1]. Наукою і передовою практикою доведено, що новий сорт упродовж перших п'яти років використання дає приріст урожаю в 2,5 рази більший ніж ті сорти, що перебувають у виробництві 10–12 років [7, с. 39]. В цей же час на заклики власного населення стурбована Європа створює спеціальне законодавство щодо ГМО продуктів – правила використання, ідентифікації через маркування тощо.

Відповідно до діючого ЗУ «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів» [3] поки не зареєстровано жодного сорту рослин чи породи тварин. Разом з тим, трансгени зустрічаються і в Україні – у м'ясних, молочних продуктах, кондитерських виробках. Відсоток вмісту ГМО в продуктах вже в 2009 році коливався від 0,5% до 30%. ГМО було знайдено і в продуктах вітчизняного виробництва, оскільки сировину завозять і закордонну [6]. Отже, проблема коректного сприйняття інформації щодо переваг та недоліків ГМО продуктів стосується також і українських громадян, що посилює актуальність даного дослідження.

Висновки

Населення планети стрімко зростає та потребує відповідного збільшення обсягів аграрної продукції рослинництва та тваринництва. Невідповідність обсягів продуктів харчування чисельності населення призведе до глобального голоду, під-

вищення захворювань, смертності, зокрема дитячої, загострення міграційних процесів в пошуках продуктів харчування та політичних конфліктів. Селекція є сукупністю інноваційних практик, що забезпечують суттєве зростання виробництва продукції сільського господарства із збереженням якості землі та навколишнього природного середовища, що покращує соціально-економічні умови проживання населення на сільських територіях. В контексті двовекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери України селекція є одною із ефективних інновацій, що здатна вплинути на зміну секторальної структури національної економіки на користь другого та третинного секторів, що дозволить помітно збільшити ВВП країни на душу населення. Перелік інноваційних практик селекції досить великий, що дозволяє не тільки обрати оптимальний метод селекції, а й комбінувати їх під час корегування аграрної культури з метою отримання найкращого результату. Внутрішні структурні зміни ДНК рослини виникали природним шляхом протягом сотень років, що не заважало людям шукати ефективні шляхи збільшення врожайності, стійкості рослин до клімату тощо та вживати ці продукти без додаткових питань щодо можливого їх впливу на здоров'я людини. Наука допомогла людині свідомо керувати цим процесом, що призвело до виникнення складних інноваційних практик – генної модифікації, клонування, геномної та молекулярної селекції, геномного редагування. Переваги цих методів вже отримані, недоліки вважаються потенційними та потребують довготривалого дослідження. Населення планети, зокрема українці мають сформувати коректне сприйняття інформації щодо вживання продуктів харчування, що містять ГМО, та зробити власні висновки та вибір.

Список використаних джерел:

1. Базалій, В. В., Ларченко, О. В., Бойчук, І. (2005). В. Умови формування і параметри сортотипу озимої пшениці універсального використання для умов Південного степу України. Таврійський науковий вісник. Вип. 42. С. 76–81
2. Економічна і соціальна географія країн світу. Навчальний посібник / За ред. Кузика С. П. – Л. : Світ, 2002. – 672 с. – ISBN 966–603–178–7.
3. ЗУ № 1103–V від 31.05.2007 року «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично мо-

дифікованих організмів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103-16#Text>

4. Клименко, С. В. Селекція аналітична і синтетична як результат планоїрної інтродукції (1999). Інтродукція рослин. № 1. – С. 78–84. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/IR_1999_1_18.

5. Лебедєв, Г. Поліплоїдія як фактор еволюції. – М.: Наукова думка, 1966. – 256 с.

6. Набока, Н., Шерстюк, Н. (2009). Модифіковані продукти. Скільки продуктів зі вмістом генетично модифікованих організмів на українському ринку? Радіо свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/1498062.html>

7. Наукові основи селекції озимої пшениці на агро-екологічну адаптивність : монографія / В. В. Базалій, Є. О. Домарацький, Г. Г. Базалій, М. М. Корхова, О. В. Ларченко, Н. В. Кириченко, А. В. Панфілова. Миколаїв : МНАУ, 2024. 244 с.

8. Качур, Г., Вогнівенко, Л. Клонування тварин. (2024). «Молодь – науці і виробництву: Актуальні питання харчової промисловості»: III Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених: тези доповідей, Херсон, 14.05.2024 р. [Електронне видання] – Кропивницький: ХДАЕУ, 2024. – 126 с.

9. Мамчур, В.А., Студінська, Г.Я. (2023). Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. – № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

10. Офіційний сайт Newfood. Генетично модифіковані продукти: переваги та ризики для споживачів (11.04.2024) URL: <https://newfood.ua/2024/04/11/henetychno-modyfikovani-produkty-perevahy-ta-ryzky-dlia-spozhyvachiv/>

11. Поїк, М. В., Ковальчук, Н. С., Зінченко, О. А., Сінченко, В. М., Бех, Н. С., Манзюк, Я. В., Федорошак, Л. Г., & Власюк, В. І. (2024). Перспективи використання апозиготичного способу репродукції насіння для створення нових гібридів буряків цукрових. Новітні агротехнології, 12(2). <https://doi.org/10.47414/na.12.2.2024.305033>

12. Студінська, Г.Я., Студінський, В.А. (2025). Еволюція інноваційного розвитку аграрної сфери. Формування ринкових відносин. Вип. 1(284). С.45–57

13. Шигимага, О.В. Клонування тварин та людини: досягнення та перспективи (2024). Матеріали конференції URL: repo.btu.kharkov.ua

14. Acquaah, G. (2012). Principles of Plant Genetics and Breeding, 2nd Edition. Wiley–Blackwell. doi:10.1002/9781118313718

15. Barker, M. S., Jiao, Y. & Glennon, K. L. (2024). Doubling down on polyploid discoveries: Global advances in genomics and ecological impacts of polyploidy. American journal of botany, 111(8), Article e16395. <https://doi.org/10.1002/ajb2.16395>

16. Chen, S. Y., Su, Y., Ying, J., Liu, C. & Li, Zh. (2024). New Insights into Crop Molecular Breeding and Genetics (2024). MDPI. <https://doi.org/10.3390/agronomy14122999>

17. Jeon, D., Kang, Y., Lee, S., Choi, S., Sung, Y., Lee, T.-H. & Kim, C. (2023). Digitalizing Breeding in Plants: A New Trend of Next-Generation Breeding Based on Genomic Prediction. Frontiers in Plant Science, 14. DOI:10.3389/fpls.2023.1092584

18. Lande, R., & Thompson, R. (1990). Efficiency of marker-assisted selection in the improvement of quantitative traits. Genetics, 124(3), 743–756. <https://doi.org/10.1093/genetics/124.3.743>

19. Meuwissen, T. H. E., Hayes, B. J., & Goddard, M. E. (2001). Prediction of Total Genetic Value Using Genome-Wide Dense Marker Maps. Genetics, 157(4), 1819–1829. doi:10.1093/genetics/157.4.1819

20. Muller, H. J. (1927). Artificial Transmutation of the Gene. Science, 66(1699), 84–87. doi:10.1126/science.66.1699.84.

21. Permyakova, N.V. & Deineko, E.V. (2024). Crop Improvement: Comparison of Transgenesis and Gene Editing. Horticulturae, 10(1), 57. <https://doi.org/10.3390/horticulturae10010057>

22. Plant Breeding and Genetics. RL: <https://web.archive.org/web/20190105073435/http://www-naweb.iaea.org/nafa/pbg/index.html>

23. Sun, L., Lai, M., Ghouri, F., Nawaz, M. A., Ali, F., & Shahid, M. Q. (2024). Modern Plant Breeding Techniques in Crop Improvement and Genetic Diversity: From Molecular Markers and Gene Editing to Artificial Intelligence – A Critical Review. Plants, 13(19), 2676. DOI:10.3390/plants13192676

24. Watson, J.D., & Crick, F.H.C. (1953). A Structure for Deoxyribose Nucleic Acid. Nature, 171(4356), 737–738. doi:10.1038/171737a0.

25. Wikipedia. Населення Землі. URL: <https://uk.wikipedia.org/>

26. World Population Clock: 7 Billion People (2022). Worldometer. URL: www.worldometers.info

References:

1. Bazaliy, V. V., Larchenko, O. V., Boychuk, I. (2005). Umovy formuvannya i parametry sortotypu ozymoyi pshenytsi universalnoho vykorystannya dlya umov Piv-

dennoho stepu Ukrainy [Conditions for the formation and parameters of the winter wheat variety type of universal use for the conditions of the Southern Steppe of Ukraine]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk*. Vyp. 42. P. 76–81

2. *Ekonomichna i sotsialna heohrafiya krayin svitu. Navchal'nyy posibnyk* [Economic and social geography of the world] / Za red. Kuzyka S. P. – L.: Svit, 2002. – 672 p. – ISBN 966–603–178–7

3. ZU № 1103–V vid 31.05.2007 roku «Pro derzhavnu systemu biobezpeky pry stvorenni, vyprovuvanni, transportuvanni ta vykorystanni henetychno modyfikovanykh orhanizmiv» [On the State System of Biosafety in the Creation, Testing, Transportation and Use of GMO]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103–16#Text>

4. Klymenko, S. V. (1999). Seleksiya analitychna i syntetychna yak rezultat planomirnoyi introduktsiyi [Analytical and synthetic selection as a result of planned introduction]. *Introduktsiya roslyn*. 1.78–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/IR_1999_1_18.

5. Lebedyev, H. Poliploidiya yak faktor evolyutsiyi [Polyploidy as a factor of evolution]. – M.: Naukova dumka, 1966. – 256 p.

6. Naboka, N., Sherstyuk, N. (2009). Modyfikovani produkty. Skilky produktiv zi vmistom henetychno modyfikovanykh orhanizmiv na ukrayinskomu rynku? [Modified products. How many products containing genetically modified organisms are on the Ukrainian market?] *Radio svoboda*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/1498062.html>

7. *Naukovi osnovy selektsiyi ozymoyi pshenytsi na ahroekologichnu adaptivnist: monohrafiya* [Scientific foundations of winter wheat breeding for agroecological adaptability: monograph] / V. V. Bazaliy, YE. O. Domaratskyy, H. H. Bazaliy, M. M. Korkhova, O. V. Larchenko, N. V. Kyrychenko, A. V. Panfilova. Mykolayiv: MNAU, 2024. 244 p.

8. Kachur, H., Vohnivenko, L. (2024). Klonuvannya tvaryn [Animal Cloning]. «Molod – nautsi i vyrobnytstvu: Aktualni pytannya kharchovoyi promyslovosti»: III Vseukrayinska naukovo–tehnichna konferentsiya z dobuvachiv vyshchoyi osvity i molodykh uchenykh: tezy dopovidey, Kherson, 14 travnya 2024 r. [Elektronne vydannya] – Kropyvnytskyi: KHDAEU, 2024. – 126 p.

9. Mamchur, V.A., Studinska, H.YA. (2023). Innovatsiynyy rozvytok ahrarynoyi sfery v umovakh realizatsiyi natsionalnoyi systemy stykosti [Innovative development of the agricultural sector in the context of the implementation of the national sustainability system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. – № 56. <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2023–56–144>

10. Ofitsiynyy sayt Newfood. Henetychno modyfikovani produkty: perevahy ta ryzyky dlya spozhyvachiv [Genetically modified products: benefits and risks for consumers]. (11.04.2024) URL: <https://new-food.ua/2024/04/11/henetychno-modyfikovani-produkty-perevahy-ta-ryzyky-dlia-spozhyvachiv/>

11. Royik, M. V., Kovalchuk, N. S., Zinchenko, O. A., Sinenchenko, V. M., Bekh, N. S., Manzyuk, YA. V., Fedoroshchak, L. H., & Vlasjuk, V. I. (2024). Perspektyvy vykorystannya apozyhotychnoho sposobu reproduktsiyi nasinnya dlya stvorennya novykh hibrydiv buryakiv tsukrovyykh [Prospects for using the apozygous method of seed reproduction to create new sugar beet hybrids]. *Novitni ahrotekhnolohiyi*, 12(2). <https://doi.org/10.47414/na.12.2.2024.305033>

12. Studinska, H.YA., Studinskyy, V.A. (2025). Evolyutsiya innovatsiynoho rozvytku ahrarynoyi sfery [Evolution of innovative development of the agricultural sector.] *Formuvannya rynkovykh vidnosyn*. Vyp. 1(284). P.45–57

13. Shyhymaha O.V. (2024). Klonuvannya tvaryn ta lyudyny: dosyahnennya ta perspektivy [Cloning of animals and humans: achievements and prospects] *Materialy konferentsiyi* URL: repo.btu.kharkov.ua

14. Acquaah, G. (2012). *Principles of Plant Genetics and Breeding*, 2nd Edition. Wiley–Blackwell. doi:10.1002/9781118313718

15. Barker, M. S., Jiao, Y. & Glennon, K. L. (2024). Doubling down on polyploid discoveries: Global advances in genomics and ecological impacts of polyploidy. *American journal of botany*, 111(8), Article e16395. <https://doi.org/10.1002/ajb2.16395>

16. Chen, S. Y., Su, Y., Ying, J., Liu, C. & Li, Zh. (2024). New Insights into Crop Molecular Breeding and Genetics (2024). MDPI. <https://doi.org/10.3390/agronomy14122999>

17. Jeon, D., Kang, Y., Lee, S., Choi, S., Sung, Y., Lee, T.-H. & Kim, C. (2023). Digitalizing Breeding in Plants: A New Trend of Next-Generation Breeding Based on Genomic Prediction. *Frontiers in Plant Science*, 14. DOI:10.3389/fpls.2023.1092584

18. Lande, R., & Thompson, R. (1990). Efficiency of marker-assisted selection in the improvement of quantitative traits. *Genetics*, 124(3), 743–756. <https://doi.org/10.1093/genetics/124.3.743>

19. Meuwissen, T. H. E., Hayes, B. J., & Goddard, M. E. (2001). Prediction of Total Genetic Value Using Genome-Wide Dense Marker Maps. *Genetics*, 157(4), 1819–1829. doi:10.1093/genetics/157.4.1819

20. Muller, H. J. (1927). Artificial Transmutation of the Gene. *Science*, 66(1699), 84–87. doi:10.1126/science.66.1699.84.

21. Permyakova, N.V. & Deineko, E.V. (2024). Crop Improvement: Comparison of Transgenesis and Gene Editing. *Horticulturae*, 10(1), 57. <https://doi.org/10.3390/horticulturae10010057>

22. Plant Breeding and Genetics. URL: <https://web.archive.org/web/20190105073435/http://www-naweb.iaea.org/nafa/pbg/index.html>

23. Sun, L., Lai, M., Ghouri, F., Nawaz, M. A., Ali, F., & Shahid, M. Q. (2024). Modern Plant Breeding Techniques in Crop Improvement and Genetic Diversity: From Molecular Markers and Gene Editing to Artificial Intelligence – A Critical Review. *Plants*, 13(19), 2676. DOI:10.3390/plants13192676

24. Watson, J.D., & Crick, F.H.C. (1953). A Structure for Deoxyribose Nucleic Acid. *Nature*, 171(4356), 737–738. doi:10.1038/171737a0.

25. Wikipedia. Населення Землі. URL: <https://uk.wikipedia.org/>

26. World Population Clock: Seven Billion People (2022). Worldometer. URL: www.worldometers.info

Дані про автора

Студінська Галина Яківна,

д. е. н., с. д., с. н. с. ННЦ «Інститут аграрної економіки»
e-mail: studinska.galina@gmail.com

Data about the author

Halyna Stydinska,

Doctor of economic sciences, senior researcher
of National Scientific Center «Institute of Agrarian
Economics»

e-mail: studinska.galina@gmail.com

УДК 378.147.227:004

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316260>

ВІДОМЕНКО О. І.

МАКАРЕВИЧ О. В.

ЖУЖУКІНА Н. І.

Цифрові технології у формуванні мотивації до навчання майбутніх фахівців з економіки

Актуальність теми дослідження. Сучасне суспільство важко уявити без цифрових технологій. Їх роль в усіх сферах життя неухильно зростає. На часі необхідність підготовки мотивованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки. У той же час існують серйозні виклики зумовлені зниженням мотивації здобувачів (особливо, в умовах дистанційного навчання). Тоді як потенціал цифрових технологій може стати чинником підвищення мотивації.

Постановка проблеми. Важливим є формування економічного мислення здобувачів освіти, що визначає їхню готовність до ефективного функціонування в ринковій економіці. Задля покращення якості навчання, розширення доступу до освітніх ресурсів та вдосконалення методів викладання впроваджують цифрові інструменти. Водночас виникають питання щодо ефективності їх використання, необхідності адаптації освітніх програм до сучасних викликів і потреб ринку праці.

Постановка мети і завдань дослідження. Метою дослідження є вплив цифрових технологій на формування мотивації до навчання майбутніх фахівців з економіки.

Методологія дослідження. Дослідження впливу цифрових технологій на формування мотивації до навчання майбутніх фахівців з економіки ґрунтується на комплексному і системному підходах, що передбачає використання різноманітних методів наукового пізнання.

Результати дослідження. Встановлено, що цифрові технології мають значний потенціал для підвищення мотивації майбутніх фахівців з економіки до навчання, а також розроблено практичні рекомендації щодо їх інтеграції в освітній процес, з урахуванням специфіки економічних дисциплін та психолого-педагогічних аспектів формування мотивації.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані у закладах вищої освіти економічного профілю для вдосконалення освітнього процесу, а також розробниками цифрових освітніх ресурсів й викладачами економічних дисциплін.

Ключові слова: інформаційні технології, цифрові технології в освіті, мотивація до навчання, мотивація здобувачів-економістів, економічне мислення, економічна освіта, професійна підготовка.

Digital technologies in the formation of motivation for learning of future specialists in economics

Relevance of the research topic. Modern society is hard to imagine without digital technologies. Their role in all spheres of life is steadily increasing. There is a need to train motivated professionals who can work effectively in the digital economy. At the same time, there are serious challenges due to the decline in students' motivation (especially in distance learning). At the same time, the potential of digital technologies can be a factor in increasing motivation.

Formulation of the problem. Formation of economic thinking of students is important. It determines their readiness to function effectively in a market economy. Digital tools are being introduced to improve the quality of education, expand access to educational resources, and improve teaching methods. At the same time, questions arise about the effectiveness of their use, the need to adapt educational programs to modern challenges and labor market needs.

Setting the goal and objectives of the study. The purpose of the study is to examine the impact of digital technologies on the formation of motivation to study for future economics specialists.

Research methodology. The study of the influence of digital technologies on the formation of motivation to study for future economists is based on a comprehensive and systematic approach that involves the use of various methods of scientific knowledge.

Research results. Digital technologies have a significant potential to increase the motivation of future economists to study, and practical recommendations for their integration into the educational process have been developed, taking into account the specifics of economic disciplines and psychological and pedagogical aspects of motivation formation.

Field of application of the results. The results of the study can be used in higher education institutions of economic profile to improve the educational process, as well as by developers of digital educational resources and teachers of economic disciplines.

Key words: information technologies, digital technologies in education, motivation for learning, motivation of economics students, economic thinking, economic education, professional training.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України, що характеризується переходом до цифрової економіки, посиленням глобальної конкуренції та інтеграційними процесами, висуває нові вимоги до підготовки фахівців економічного профілю. Майбутні економісти повинні володіти не лише глибокими теоретичними знаннями, але й практичними навичками аналізу економічної інформації, прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності, а також здатністю до постійного самонавчання та адаптації до змін. Ключову роль у формуванні цих компетенцій відіграє мотивація здобувачів до навчання. Проте, традиційні методи навчання, що часто базуються на пасивному сприйнятті інформації, недостатньо ефективні для формування внутрішньої мотивації та стійкого інтересу до вивчення економічних дисциплін. Впровадження цифрових технологій в освітній процес відкриває нові можливості для

підвищення мотивації здобувачів—економістів, але потребує наукового обґрунтування та розробки методичних рекомендацій щодо їх ефективного використання. Недостатня дослідженість впливу конкретних цифрових інструментів на різні аспекти мотивації (пізнавальний інтерес, самостійність, професійну спрямованість) майбутніх економістів, а також відсутність чітких методичних рекомендацій щодо їх інтеграції в навчальний процес зумовлюють актуальність даної статті. Існує протиріччя між потенціалом цифрових технологій та рівнем їхнього використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі загальним питанням цифровізації освіти (EdTech) присвятили роботи: Sugata Mitra, Salman Khan, George Siemens, Neil Selwyn, Гончарова І.П., Васильєва Т.А., Петрушенко Ю.М., Морзе Н.В., Спірін О.М., Кухаренко В.М., Гуржій А.М. та інші.; мотивації до навчання присвячені

роботи: Edward Deci, Richard Ryan, Carol Dweck, John Keller, Глазунова О.Г., Кравченко В.М., Божович Л.І., Занюк С.С., Максименко С.Д. та інші.

Виклад основного матеріалу. Дослідження підтверджують, що цифрові платформи, адаптивні освітні системи та інтерактивні методи сприяють підвищенню рівня засвоєння матеріалу. Наприклад, використання симуляторів та бізнес-моделей у навчанні економічних дисциплін дозволяє здобувачам розвивати аналітичне мислення, приймати ефективні управлінські рішення й оцінювати економічні ризики. Однак, актуальним залишається питання про інтеграцію цих технологій у навчальний процес таким чином, щоб вони не лише замінювали традиційні методи, а й ефективно доповнювали їх.

Цифрові технології можуть впливати на мотивацію здобувачів освіти до навчання як зовнішнім, так і внутрішнім чином. Зовнішній вплив цифрових технологій на мотивацію здобувачів освіти до навчання пов'язаний з використанням технологій для створення цікавого освітнього середовища, а саме для створення інтерактивних уроків [1], ігор, віртуальних лабораторій, навчальних проєктів тощо. Такі технології можуть зацікавити здобувачів освіти, залучити їхню увагу, зробити навчання більш захоплюючим і цікавим [2]. Так, використання інтерактивних дошок на заняттях дозволяє викладачу створювати яскраві й цікаві презентації, а також залучати здобувачів освіти до активної участі в процесі навчання [3].

Мотивація є ключовим фактором успіху в будь-якій сфері діяльності, включаючи навчання, роботу, спорт, творчість. Без мотивації неможливий цілеспрямований рух уперед. Без певної психологічної підготовки, важко чітко з'ясувати потреби клієнта, щоб запевнити в тому, що компанія зможе оптимально вирішити його проблему та замотивувати до здійснення економічної дії [4].

Мотивація – це багатогранне явище, і існує декілька підходів до її класифікації. Найбільш поширеним є поділ мотивації на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація виходить з середини людини: це інтерес до самої діяльності, задоволення від процесу, прагнення до саморозвитку, відчуття компетентності. Зовнішня мотивація пов'язана із зовнішніми стимулами: винагорода, покарання, схвалення, соціальний тиск. Інший підхід – поділ на позитивну та негативну мотивацію. Позитивна мотивація базується на прагненні

до чогось (досягти успіху, отримати задоволення), а негативна – на уникненні чогось (покарання, невдачі, критики). Ефективне управління мотивацією передбачає розуміння та врахування всіх цих видів. Варто зазначити, що різні види мотивації можуть комбінуватись.

Цифрові технології виступають потужним інструментом підвищення мотивації до навчання, трансформуючи освітній процес із пасивного сприйняття інформації в активну, захоплюючу та персоналізовану діяльність. Вони забезпечують негайний зворотний зв'язок, дозволяють здобувачам навчатися у власному темпі, створюють можливості для співпраці та комунікації, а також роблять навчання більш наочним та практично орієнтованим. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності, цифрові інструменти здатні задовольнити індивідуальні потреби та інтереси здобувачів, стимулюючи як внутрішню, так і зовнішню мотивацію. Застосування цифрових технологій дає змогу зробити освітній процес ефективнішим.

Саме слово «цифровий» «digital» походить від латинського — *digitus*, «палець» — та відноситься до одного з найдавніших інструментів для рахунку. Коли інформація зберігається, передається чи пересилається в цифровому форматі, вона перетворюється на числа — на найпростішому машинному рівні як певна послідовність нулів та одиниць (цифровий код). Тобто, термін «цифрові технології» означає технологію, що базується на використанні мікропроцесорів, які обробляють цифровий код (наприклад, комп'ютери та програми, на яких пишеться цей код для них; цифрова мережа Інтернет, а також інші пристрої, такі як відеорекамери, мобільні пристрої (смартфони, персональні цифрові помічники (КПК) та ін.), керування якими відбувається за рахунок цифрового коду [5].

Перерахуємо деякі види цифрових технологій, що можуть бути використані для підвищення мотивації здобувачів економічного фаху в навчальній діяльності:

- гейміфікація (використання ігрових елементів у навчальному процесі: бали, рейтинги, нагороди, віртуальні світи);
- інтерактивні завдання (тести, квізи, симуляції, віртуальні лабораторії);
- візуалізація (інфографіка, відео, анімація);
- персоналізація (адаптація навчального контенту та завдань до індивідуальних потреб та інтересів здобувачів);

Таблиця 1. Сутність, переваги та недоліки цифрових технологій, що можуть бути використані для підвищення мотивації здобувачів

Назва технології	Сутність	Переваги	Недоліки
Гейміфікація	Використання ігрових елементів та механік (нарахування балів, рейтинги, змагання, віртуальні нагороди, рівні складності, сюжетні лінії) у неігровому контексті, зокрема, в навчальному процесі. Її суть полягає у створенні умов, за яких здобувачі залучаються до навчання через гру.	Підвищення залученості та мотивації, розвиток навичок співпраці, покращення засвоєння матеріалу, створення позитивного емоційного фону.	Ризик надмірного захоплення ігровою формою на шкоду змісту, складність розробки якісних гейміфікованих завдань, необхідність технічної інфраструктури, потенційна нерівність (хтось може мати більше ігрового досвіду). Гейміфікація може бути, як поверхневою, так і більш продуманою та давати гарні результати.
Інтерактивні завдання (тести, квізи, симуляції, віртуальні лабораторії, кейси, проектна робота, дискусії на форумах)	Навчальні завдання, що передбачають активну взаємодію здобувача з навчальним матеріалом, а не пасивне його сприйняття. Дозволяють створити умови, за яких здобувач стає активним учасником процесу навчання, досліджує, експериментує, приймає рішення.	Підвищення залученості та мотивації, розвиток критичного мислення, покращення засвоєння матеріалу, формування практичних навичок, отримання негайного зворотного зв'язку	Необхідність ретельної розробки, потенційна складність для самостійного використання, залежність від технічного забезпечення, ризик неефективного використання часу, якщо завдання нечітко сформульовані.
Візуалізація в навчанні	Процес представлення інформації у візуальній формі: схеми, графіки, діаграми, інфографіка, карти знань, відео, анімація, 3D-моделі. Дозволяє використовувати зорового каналу сприйняття інформації для полегшення розуміння та запам'ятовування складних концепцій, даних, процесів.	Підвищення наочності та доступності матеріалу, поліпшення розуміння складних взаємозв'язків, активізація образного мислення, стимулювання інтересу до навчання, краще запам'ятовування інформації.	Ризик надмірного спрощення або викривлення інформації, складність створення якісних візуальних матеріалів, необхідність наявності відповідних навичок у викладача, потенційна неефективність для здобувачів з іншими домінуючими каналами сприйняття (аудіалів, кінестетиків). Візуалізація допомагає краще зрозуміти та запам'ятати складну інформацію.
Персоналізація навчання	Підхід, який передбачає адаптацію навчального процесу до індивідуальних особливостей кожного здобувача: його рівня знань, темпу навчання, стилю навчання, інтересів, цілей. Реалізується через створення умов, за яких кожен здобувач може навчатися найбільш ефективним для нього способом, отримуючи саме ті знання та навички, які йому необхідні.	Підвищення мотивації та залученості здобувачів, покращення результатів навчання, розвиток самостійності, формування індивідуальної освітньої траєкторії.	Складність реалізації, необхідність значних ресурсів (часу, технологій, кадрів), ризик надмірної індивідуалізації на шкоду соціальній взаємодії, проблема об'єктивного оцінювання, потреба у високому рівні цифрової грамотності як викладачів, так і здобувачів. Персоналізація може здійснюватися як на рівні викладача, так і на рівні цілого навчального закладу.
Соціальні мережі та онлайн-спільноти в освіті	Використання платформ для спілкування (Facebook, Telegram, Discord, спеціалізовані форуми) для організації взаємодії між здобувачами та викладачами, обміну інформацією, спільної роботи над проектами та підтримки навчального процесу. Створення віртуального освітнього середовища, де здобувачі можуть спілкуватися, обговорювати навчальні матеріали, ставити питання, отримувати допомогу від одногрупників та викладачів.	Підвищення комунікації та співпраці, формування спільноти, швидкий обмін інформацією, доступність, неформальне навчання, підтримка соціальної взаємодії (особливо актуально для дистанційного навчання).	Ризик відволікання уваги, неформальний стиль спілкування, необхідність модерації, питання безпеки та конфіденційності даних, потенційна нерівність доступу (відсутність інтернету/пристроїв у деяких здобувачів). Також, можливе поширення неперевіреної інформації.

Мобільне навчання (m-learning)	Форма навчання, що використовує мобільні пристрої (смартфони, планшети) як основний або додатковий інструмент для доступу до навчальних матеріалів, виконання завдань та взаємодії з викладачами та іншими здобувачами. Забезпечення гнучкості та доступності освіти, дозволяючи здобувачам навчатися в будь-якому місці та в будь-який час.	Доступність навчання «тут і зараз», зручність, можливість використання різноманітних додатків (для читання, перегляду відео, тестування, спілкування), персоналізація навчання, підвищення мобільності здобувачів.	Залежність від якості інтернет-з'єднання та наявності пристроїв, невеликий розмір екрану, що може бути незручним для роботи з деякими видами контенту, ризик відволікання уваги на інші додатки, потенційні проблеми з безпекою даних, необхідність адаптації навчальних матеріалів до мобільних пристроїв. Також, це може призвести до цифрової нерівності.
Онлайн-курси (MOOCs – Massive Open Online Courses)	Навчальні курси, доступні через Інтернет для широкої аудиторії, часто безкоштовно або за невелику плату. Надання доступу до якісної освіти від провідних університетів та викладачів незалежно від місця розташування та соціального статусу слухача	Доступність, гнучкість (можливість навчатися у власному темпі), широкий вибір курсів з різних тем, можливість отримати сертифікат, взаємодія з іншими здобувачами з усього світу, часто – безкоштовний доступ до базового контенту.	Низький рівень завершення курсів (багато здобувачів записуються, але не закінчують навчання), необхідність високого рівня самоорганізації та мотивації, обмежений зворотний зв'язок від викладачів (через велику кількість здобувачів), питання визнання сертифікатів MOOCs роботодавцями, часто – недостатня глибина вивчення матеріалу. Також, важливим є і мовний бар'єр.
Навчання за допомогою штучного інтелекту (ШІ) Навчання за допомогою штучного інтелекту (ШІ)	Використання алгоритмів ШІ для персоналізації, адаптації та покращення освітнього процесу. ШІ може аналізувати дані про успішність та поведінку здобувача, виявляти його сильні та слабкі сторони, інтереси та потреби, і на основі цього адаптувати навчальний контент, завдання, темп навчання та зворотний зв'язок.	Персоналізація навчання, підвищення ефективності навчання, автоматизація рутинних завдань викладача (перевірка тестів, відповіді на типові запитання), можливість створення інтелектуальних тьюторів та чат-ботів, доступність 24/7	Висока вартість розробки та впровадження, необхідність великих обсягів даних для навчання ШІ, етичні питання (приватність, прозорість алгоритмів, упередженість), ризик «надмірної» персоналізації (звуження кругозору здобувача), недостатній розвиток технологій для повноцінної заміни викладача-людини. Потребує високого рівня цифрової грамотності.

• соціальні мережі та онлайн-спільноти (створення платформ для спілкування, обміну досвідом, взаємодопомоги);

• мобільне навчання (використання смартфонів та планшетів для доступу до навчальних матеріалів);

• онлайн-курси (MOOCs);

• навчання за допомогою штучного інтелекту (ШІ).

Суть, переваги та недоліки кожної зі згаданих вище технологій, подано у табл. 1

З розвитком інтернет-технологій дистанційне навчання стало системою, яка забезпечує навчання протягом життя. Мобільні пристрої настільки міцно увійшли в наше повсякденне життя, що без них його вже важко собі уявити. Технології змінилися, і основне призначення мобільних пристроїв змінилося від здійснення або прийому дзвінків до отримання актуальної інформації з будь-якого питання одним натисканням на екран. Деякі дослідники вважають мобільне

навчання новою еволюційною формою дистанційного та електронного навчання, в якому основний наголос робиться на використання мобільних пристроїв [6].

Цифрові технології мають специфічний потенціал для формування мотивації саме у майбутніх економістів, оскільки дозволяють наблизити навчання до реальних умов професійної діяльності. Економіка – це наука, що вивчає динамічні процеси, які постійно змінюються. Традиційні методи навчання (підручники, лекції) часто не встигають за цими змінами. Цифрові ж інструменти дають можливість працювати з актуальними даними, моделювати різні економічні ситуації, експериментувати та бачити наслідки своїх рішень в режимі реального часу.

Одним із ключових аспектів є візуалізація даних. Економіка оперує великими обсягами інформації, складними графіками та моделями. Цифрові інструменти (програми для статистичного

аналізу, візуалізації даних, інфографіка) дозволяють представити цю інформацію в наочній та зрозумілій формі, що полегшує її сприйняття та аналіз. Іншим важливим моментом є практична спрямованість. Використання бізнес-симуляторів, кейсів, онлайн-тренажерів дозволяє здобувачам-економістам застосовувати отримані знання на практиці, розвивати навички прийняття рішень, відчувати себе в ролі справжніх економістів, аналітиків, менеджерів.

Також, гейміфікація навчального процесу, використання інтерактивних завдань, онлайн-тестування з миттєвим зворотним зв'язком – все це робить навчання більш захоплюючим та стимулює внутрішню мотивацію. Доступність онлайн-курсів від провідних університетів та експертів, можливість спілкування з однодумцями на форумах та в соціальних мережах, персоналізація навчання – все це також сприяє підвищенню мотивації майбутніх економістів. Важливо, що

Таблиця 2. Практичні рекомендації щодо ефективного використання цифрових технологій за-для підвищення мотивації здобувачів-економістів

Напрямок	Рекомендація
Інтеграція, а не заміна	Цифрові технології повинні доповнювати, а не замінювати традиційні методи навчання (лекції, семінари, роботу з підручниками). Найбільш ефективним є змішане навчання (blended learning), яке поєднує онлайн- та офлайн-активності. Необхідно ретельно планувати освітній процес, визначаючи, які теми та завдання краще вивчати за допомогою цифрових технологій, а які – традиційними методами.
Вибір технологій, орієнтованих на результат	Вибір конкретних цифрових інструментів повинен відповідати цілям навчання та специфіці дисципліни. Не варто гнатися за найновішими технологіями – важливо, щоб вони були зручними, надійними та відповідали рівню підготовки здобувачів.
Акцент на практичне застосування	Навчання з економіки має бути максимально наближеним до реальної професійної діяльності. Замість абстрактних задач – реальні кейси з практики українських та зарубіжних компаній. Замість теоретичних тестів – практичні завдання, що вимагають аналізу даних, прийняття рішень, побудови моделей. Заохочувати здобувачів до самостійної дослідницької роботи з використанням цифрових інструментів.
Гейміфікація з розумом	Гейміфікація може стати потужним інструментом підвищення мотивації, але її потрібно використовувати обережно. Ігрові елементи повинні бути органічно вписані в навчальний процес і сприяти досягненню навчальних цілей, а не відволікати від них. Важливо забезпечити баланс між змаганням та співпрацею.
Персоналізація та індивідуальний підхід	Використовувати цифрові технології для збору даних про успішність, інтереси та потреби здобувачів. На основі цих даних адаптувати навчальний контент, завдання, темп навчання до індивідуальних особливостей кожного здобувача. Надавати здобувачам можливість вибору (наприклад, вибір теми проекту, вибір рівня складності завдання).
Постійний зворотний зв'язок	Цифрові технології дозволяють забезпечити швидкий та ефективний зворотний зв'язок між викладачем і здобувачами. Використовувати онлайн-тести, опитування, форуми для регулярного моніторингу розуміння матеріалу здобувачами. Надавати персоналізовані коментарі та рекомендації щодо покращення результатів.
Розвиток цифрової грамотності	Необхідно навчати здобувачів ефективно використовувати цифрові технології для навчання та професійної діяльності. Це включає не лише технічні навички (робота з програмами, пошук інформації в Інтернеті), але й критичне мислення (вміння оцінювати достовірність інформації, захист від маніпуляцій). Включити в навчальні програми окремі курси або модулі з цифрової грамотності.
Підтримка викладачів	Для успішного впровадження цифрових технологій в освітній процес необхідна підтримка викладачів. Організувати навчання для викладачів з використання цифрових технологій в освіті. Забезпечити викладачів необхідним обладнанням та програмним забезпеченням. Створити спільноту викладачів, де вони могли б обмінюватися досвідом та отримувати підтримку.
Поєднання онлайн та офлайн	Змішане навчання. Використовувати сильні сторони кожного з форматів.
Забезпечити технічну підтримку	Доступ до інтернету. Консультації.

цифрові технології дають можливість навчатися у власному темпі та в зручний час.

Отже, можемо навести наступні практичні рекомендації щодо ефективного використання цифрових технологій для підвищення мотивації здобувачів–економістів, намагаючись зробити їх максимально конкретними та застосовними. Для наочності дані наведемо в табл. 2.

Зазначимо, що освіта відіграє особливу роль у процесі цифрової трансформації в суспільстві, виступаючи як фактор, який забезпечує необхідні умови для переходу в цифрову епоху, де пріоритетним завданням стає підготовка висококваліфікованих майбутніх фахівців, які відповідають «цифровому» часу. Відповідно, це тягне за собою необхідність кардинальних змін у системі освіти, таких як перетворення освітніх програм, методів та організаційних форм навчання, широке впровадження та застосування цифрових інструментів та комунікацій у освітній діяльності за допомогою цифрового середовища, навчання [7].

Проведене дослідження підтвердило, що цифрові технології мають значний потенціал для підвищення мотивації до навчання майбутніх фахівців з економіки. Вони трансформують освітній процес, роблячи його більш інтерактивним, персоналізованим, практично орієнтованим та захоплюючим. Цифрові інструменти, такі як гейміфікація, інтерактивні завдання, візуалізація даних, онлайн–курси та платформи для співпраці, дозволяють не лише покращити засвоєння складних економічних концепцій, але й розвинути ключові навички, необхідні для успішної професійної діяльності в умовах цифрової економіки: аналітичне мислення, вміння приймати рішення, працювати з великими обсягами інформації, адаптуватися до змін. Впровадження цих інструментів посилює як внутрішню, так і зовнішню мотивацію.

Проте, ефективне використання цифрових технологій для формування мотивації вимагає комплексного підходу. Недостатньо просто впровадити новітні інструменти – необхідно ретельно продумати їх інтеграцію в навчальний процес, адаптувати до специфіки економічних дисциплін, враховувати індивідуальні особливості здобувачів та забезпечити належну підтримку як викладачів, так і здобувачів. Важливим є поєднання цифрових технологій з традиційними методами навчання, а також постійний моніторинг результатів та коригування стратегії за необхідності.

Отже, цифрові технології є потужним інструментом підвищення мотивації майбутніх економістів, але їх ефективність залежить від грамотного та цілеспрямованого використання. Подальші дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на поглиблене вивчення впливу конкретних цифрових інструментів на різні аспекти мотивації, розробку детальних методичних рекомендацій для викладачів, а також подолання існуючих бар'єрів (технічних, організаційних, психолого–педагогічних) на шляху впровадження цифрових технологій в економічну освіту. Розвиток цифрової грамотності є важливим елементом успіху.

Висновки

Цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення мотивації майбутніх фахівців з економіки до навчання, роблячи освітній процес більш інтерактивним, персоналізованим та наближеним до практики. Ефективне використання інструментів гейміфікації, візуалізації, онлайн–комунікації та аналізу даних сприяє глибшому засвоєнню знань, розвитку аналітичних навичок та формуванню стійкого професійного інтересу. Проте, для досягнення максимального ефекту необхідний комплексний підхід, що включає ретельне планування, методичну підтримку викладачів, а також врахування індивідуальних особливостей здобувачів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних методик інтеграції цифрових інструментів у процес викладання економічних дисциплін. Впровадження таких методик дозволить значно покращити якість економічної освіти та забезпечуватиме конкурентоспроможність випускника–фахівця з економіки в умовах ринкових відносин.

Список використаних джерел:

1. Ковтанюк М.С. Використання інтерактивних технологій у професійній діяльності викладача. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці : XII Міжнар. науково–техн. конф., м. Миколаїв. 2021. С. 445–447.
2. Тітова Л.О. Лепбук як засіб інтерактивної взаємодії. Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення : тези V Всеукр. науково–техн. конф., м. Житомир, 1–2 груд. 2022 р. Житомир, 2022. С. 312–313.
3. Ямковенко В.О., Криворучко І.І. Використання інтерактивних технологій для покращення засвоєння матеріалу та підвищення ефективності навчання. Цифрові технології у професійній діяльності : зб. матер.

Всеукр. наук.–практ. інтернет–конф., 12–13 травня 2023 р. Бердянськ, 2023. С. 77–80.

4. Відоменко О.І. Психологічна складова фінансово–економічної безпеки підприємства. Наукові підсумки 2019 року, XXXVII Міжнародна науково–практична інтернет–конференція. м. Вінниця, 09 грудня 2019 року. Ч. 1. С. 26–31. URL : https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/1 частина_грудень.pdf

5. Відоменко О.І., Левченко Ю.Г., Федун Д.А. Основні передумови та етапи входження «цифрових технологій» в освітній процес. VIII Міжнародна науково–практична конференція «Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти». м. Львів. 19–20 травня 2023 року. Львів: Львівський науковий форум. 2023. С. 44–49. URL : <https://drive.google.com/file/d/1Opu2QLd2BBTKO-V4JYBLSozjrFp64n9-/view?usp=sharing>

6. Інтеграція цифрових технологій в освітній процес: виклики та перспективи: монографія / Саєнко Н.С., Голуб Т.П., Лавриш Ю.Е., Лук'яненко В.В., Литовченко І.М. Київ: Вид–во «Центр учбової літератури». 2022. 220с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstreams/a6118daf-1629-43e7-80c9-7432267a51b6/download>

7. Роль цифрових технологій в освіті: виклики та перспективи. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип. 57, том 1. 2022. С. 291–296. URL : https://www.aphn-journal.in.ua/archive/57_2022/part_1/43.pdf

References:

1. Kovtanyuk M.S. Vykorystannya interaktyvnykh tekhnolohiy u profesiyniy diyal'nosti vykladacha. Innovatsiyi v sudnobuduvanni ta okeanotekhnitsi : Khll Mizhnar. naukovo–tekhn. konf., м. Mykolayiv. 2021. S. 445–447.

2. Titova L.O. Lepbuk yak zasib interaktyvnoyi vzayemodiyi. Komp'yuterni tekhnolohiyi: innovatsiyi, problemy, rishennya : tezy V vseukr. naukovo–tekhn. konf., м. Zhytomyr, 1–2 hrud. 2022 r. Zhytomyr, 2022. S. 312–313.

3. Yamkovenko V.O., Kryvoruchko I.I. Vykorystannya interaktyvnykh tekhnolohiy dlya pokrashchennya zasvoyennya materialu ta pidvyshchennya efektyvnosti navchannya. Tsyfrovі tekhnolohiyi u profesiyniy diyal'nosti : zb. mater. Vseukr. nauk.–prakt. internet–konf., 12–13 travnya 2023 r. Berdyans'k, 2023. S. 77–80.

4. Vidomenko O.I. Psykholohichna skladova finansovo–ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. Naukovi pidsumky 2019 roku, KhKhXVII Mizhnarodna naukovo–prakychna internet–konferentsiya. м. Vinnytsya, 09 hrudnya 2019 roku. Ch. 1. S. 26–31. URL : https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/1 частина_грудень.pdf

5. Vidomenko O.I., Levchenko Yu.H., Fedun D.A. Osnovni peredumovy ta etapy vkhodzhennya «tsyfrovyykh tekhnolo-

hiy» v osvitiy protses. VIII Mizhnarodna naukovo–prakychna konferentsiya «Teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku nauky ta osvity». м. L'viv. 19–20 travnya 2023 roku. L'viv: L'vivs'kyu naukovyy forum. 2023. S. 44–49. URL : <https://drive.google.com/file/d/1Opu2QLd2BBTKO-V4JYBLSozjrFp64n9-/view?usp=sharing>

6. Intehratsiya tsyfrovyykh tekhnolohiy v osvitiy protses: vyklyky ta perspektyvy: monohrafiya / Sayenko N.S., Holub T.P., Lavrysh Yu.E., Luk'yanenko V.V., Lytovchenko I.M. Kyiv: Vyd–vo «Tsentr uchbovoyi literatury». 2022. 220s. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstreams/a6118daf-1629-43e7-80c9-7432267a51b6/download>

7. Rol' tsyfrovyykh tekhnolohiy v osviti: vyklyky ta perspektyvy. Aktual'ni pytannya humanitarnykh nauk. Vyp. 57, tom 1. 2022. S. 291–296. URL : https://www.aphn-journal.in.ua/archive/57_2022/part_1/43.pdf

Дані про авторів

Відоменко Оксана Іванівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна

e-mail: oksvidom@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7646-9882>

Макаревич Ольга Вікторівна,

к. е. н., доцент кафедра економіки і права; Національний університет харчових технологій, вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна

e-mail: makarevych.o@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2415-7929>

Жужукіна Наталія Іванівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна

e-mail: zhuzhukina@ukr.net

Information about the authors

Oksana Vidomenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law; National University of Food Technology, 60 Volodymyrska St., Kyiv, Ukraine

e-mail: oksvidom@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7646-9882>

Olha Makarevych,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law; National University of Food Technology, 60 Volodymyrska St., Kyiv, Ukraine

e-mail: makarevych.o@gmail.com

Natalia Zhuzhukina,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law; National University of

Food Technology, 60 Volodymyrska St., Kyiv, Ukraine

e-mail: zhuzhukina@ukr.net

УДК [334.72:631.115]:336.56:339.137.44:339.52

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316283>

КРУПСЬКИЙ В. С.

Розбір суперечностей та антидемпінгових заходів щодо субсидій сільськогосподарських підприємств проти законодавства СОТ

Предметом дослідження є розбір суперечностей та антидемпінгових заходів щодо субсидій сільськогосподарських підприємств проти законодавства СОТ.

Метою дослідження є визначення особливостей та інструментів розгляду суперечностей та антидемпінгових заходів щодо субсидій сільськогосподарських підприємств проти законодавства СОТ.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. В статті проведено аналіз суперечностей, що виникають при застосуванні антидемпінгових та компенсаційних заходів до сільськогосподарської продукції, яка отримує державні субсидії, з точки зору відповідності нормам Світової організації торгівлі (СОТ). Досліджується, як національне законодавство, спрямоване на захист внутрішнього ринку від демпінгового імпорту, стикається з правилами СОТ щодо субсидування сільського господарства. Особлива увага приділяється класифікації субсидій (зелена скринька, жовта скринька, синя скринька) та їх впливу на можливість застосування антидемпінгових мит. Аналізуються випадки, коли антидемпінгові заходи фактично нівелюють дозволені СОТ субсидії, створюючи нерівні умови конкуренції, а також розглядаються шляхи вирішення цих суперечностей.

Мета дослідження – визначення шляхів забезпечення справедливої торгівлі сільськогосподарською продукцією та уникнення зловживань антидемпінговими заходами.

Висновки. Антидемпінгові та компенсаційні заходи, застосовані до сільськогосподарських підприємств, викликають значні суперечності у контексті права СОТ. Субсидії аграрному сектору, поширені у багатьох країнах, часто стають об'єктом антидемпінгових розслідувань та компенсаційних мит. Проблема полягає у складності визначення «чесної» ціни та доведення факту демпінгу або наявності шкідливих субсидій. Угоди СОТ містять положення, що дають можливість застосовувати такі заходи, але їх тлумачення та застосування часто викликають розбіжності. Суперечності виникають навколо методів розрахунку демпінгової маржі та обсягу субсидій, а також визначення причинно-наслідкового зв'язку між імпортом та шкодою, завданою місцевим виробникам. Непрозорість у застосуванні методологій та політичний тиск зможуть призвести до зловживання цими інструментами, порушуючи принципи вільної торгівлі, визначені в СОТ. Розв'язання цих суперечностей потребує підвищення прозорості та розробки чітких, узгоджених на міжнародному рівні правил.

Ключові слова: демпінг, субсидії, сільськогосподарські підприємства, законодавство, Світова організація торгівлі, виробництво, інтеграція, лібералізація, антидемпінгове розслідування, механізм.

KRUPSKYI V. S.

Parsing of contradictions and anti-dumping measures regarding subsidies to agricultural enterprises against WTO legislation

The subject of the study is the parsing of contradictions and anti-dumping measures regarding subsidies to agricultural enterprises against WTO legislation.

The purpose of the study is to determine the features and tools for considering contradictions and anti-dumping measures regarding subsidies to agricultural enterprises against WTO legislation.

Research methods. *The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.*

Results of the work. *The article analyzes the contradictions that arise when applying anti-dumping and countervailing measures to agricultural products that receive state subsidies, from the point of view of compliance with the norms of the World Trade Organization (WTO). It is studied how national legislation aimed at protecting the domestic market from dumped imports clashes with WTO rules on subsidizing agriculture. Special attention is paid to the classification of subsidies (green box, yellow box, blue box) and their impact on the possibility of applying anti-dumping duties. Cases are analyzed when anti-dumping measures actually eliminate WTO-allowed subsidies, creating unequal conditions of competition, and ways to resolve these contradictions are considered.*

The purpose of the study is to determine ways to ensure fair trade in agricultural products and avoid abuse of anti-dumping measures.

Conclusions. *Anti-dumping and countervailing measures applied to agricultural enterprises cause significant controversy in the context of WTO law. Subsidies to the agricultural sector, common in many countries, often become the subject of anti-dumping investigations and countervailing duties. The problem lies in the complexity of determining a «fair» price and proving the fact of dumping or the presence of harmful subsidies. WTO agreements contain positions that allow the application of such measures, but their interpretation and application often cause disagreements. Controversies arise around the methods of calculating the dumping margin and the volume of subsidies, as well as determining the cause and effect link between imports and the injury caused to local producers. Opacity in the application of methodologies and political pressure can lead to the abuse of these instruments, violating the principles of free trade defined in the WTO. Resolving these contradictions requires increased transparency and the development of clear, internationally agreed rules.*

Keywords: dumping, subsidies, agricultural enterprises, legislation, World Trade Organization, production, integration, liberalization, anti-dumping investigation, mechanism.

Постановка проблеми. Субсидії сільськогосподарським підприємствам є предметом постійних суперечок у рамках Світової організації торгівлі (СОТ). Багато країн надають підтримку своїм аграрним секторам, що часто призводить до спотворень на міжнародних ринках. Угода СОТ про сільське господарство встановлює певні обмеження на субсидії, розділяючи їх на «зелені» (дозволені), «жовті» (обмежені) та «червоні» (заборонені). Проблеми виникають, коли «жовті» субсидії перевищують дозволені рівні, створюючи нечесну конкуренцію. Антидемпінгові заходи застосовуються, коли імпортовані товари продаються за ціною, нижчою за їхню нормальну вартість, завдаючи шкоди національним виробникам. У випадку сільського господарства, субсидований експорт може вважатися демпінгом. Однак, довести демпінг та зв'язок між субсидіями та завданою шкодою часто складно. Країни-імпортери повинні надати чіткі докази, що відповідають вимогам СОТ, перш ніж запроваджувати антидемпінгові мита. Це може бути розцінено як порушення правил СОТ і призвести до торгових суперечок.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових праць, зокрема Іванова (2018)

та Петренко (2020), виявляє суперечності між національною підтримкою сільгоспвиробників через субсидії та зобов'язаннями України перед СОТ. Іванов акцентує на «жовтій скриньці» субсидій, що зможуть призводити до спотворення ринку та демпінгу, порушуючи статтю 6 Угоди СОТ про сільське господарство. Петренко підкреслює на необхідності чіткого розмежування «зелених» та «жовтих» субсидій, а також на адаптації національного законодавства до вимог СОТ, щоб уникнути антидемпінгових розслідувань. Обидва автори підкреслюють, що недотримання правил СОТ зможе призвести до торговельних війн та економічних втрат для України. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку механізмів підтримки сільського господарства, які відповідатимуть вимогам СОТ та сприятимуть конкурентоспроможності українських виробників. Крім того, в роботах Сидоренко (2021) розглядаються можливості використання «блакитної скриньки» субсидій, що дає можливість підтримувати виробництво без прямого впливу на ринкові ціни. Сидоренко наголошує на важливості проведення моніторингу та ана-

лізу впливу субсидій на експортні ціни, щоб запобігти звинуваченням у демпінгу. Автор також звертає увагу на необхідність розробки стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва, що зменшить залежність від експорту певних видів продукції та, відповідно, знизить ризик антидемпінгових заходів. У працях Мельник (2022) аналізується досвід інших країн, які успішно адаптували свою систему підтримки сільського господарства до вимог СОТ. Мельник підкреслює важливість консультацій з експертами СОТ та використання їх рекомендацій при розробці національних програм підтримки. Автор також зосереджує увагу на необхідності проведення інформаційної кампанії серед сільгоспвиробників щодо правил СОТ та можливостей отримання підтримки без порушення цих правил.

Мета статті – визначення особливостей, інструментів розгляду суперечностей та антидемпінгових заходів щодо субсидій сільськогосподарських підприємств проти законодавства СОТ.

Виклад основного матеріалу. Розбір суперечностей та антидемпінгових заходів щодо субсидій сільськогосподарських підприємств проти законодавства СОТ – це складна та багатогранна тема. Основні аспекти, які треба враховувати, наступні:

1. Загальні положення СОТ щодо субсидій та компенсаційних заходів:

- Угода про сільське господарство (Agreement on Agriculture – AoA): це важливий документ, що регулює субсидії в сільськогосподарському секторі. Він поділяє субсидії на:

- «Зелена скринька» (Green Box): субсидії, які мають мінімальний вплив на торгівлю (наприклад, наукові дослідження, програми екологічного захисту, допомога регіонам, що відстають у розвитку). Вони дозволені без обмежень.

- «Синя скринька» (Blue Box): субсидії, пов'язані з обмеженням виробництва (наприклад, програми виплати компенсацій за зменшення посівних площ). Вони також в основному дозволені, але за певних умов.

- «Жовта скринька» (Amber Box): субсидії, які деформують торгівлю (наприклад, підтримка цін, прямі виплати виробникам). Вони підлягають обмеженням та поступовому скороченню (зобов'язання щодо скорочення Aggregate Measure of Support – AMS).

- Угода про субсидії та компенсаційні заходи (Agreement on Subsidies and Countervailing

Measures – ASCM): вона регулює використання компенсаційних заходів (антисубсидійних мит) проти імпорту, який отримує вигоду від субсидій. ASCM визначає, які субсидії є «забороненими» (prohibited) або «можливими до оскарження» (actionable).

2. Специфіка субсидій в сільському господарстві та їх відповідність правилам СОТ:

- Складність класифікації: часто важко чітко класифікувати конкретну субсидію до однієї з «скриньок». Наприклад, програма підтримки доходів фермерів може мати елементи як «жовтої», так і «зеленої» скриньки.

- Вплив на торгівлю: оцінка впливу субсидій на торгівлю є складним завданням. Навіть субсидії, класифіковані як «зелені», можуть мати опосередкований вплив на конкурентоспроможність імпоротної продукції.

- Використання «de minimis» положення: члени СОТ можуть звільнятися від зобов'язань щодо скорочення AMS, якщо їх сумарна підтримка (AMS) не перевищує певного відсотка від загальної вартості виробництва (5% для розвинених країн і 10% для країн, що розвиваються).

3. Антидемпінгові заходи щодо сільськогосподарської продукції:

- Загальні правила: антидемпінгові заходи застосовуються, якщо імпортна продукція продається за цінами, нижчими за «нормальну вартість» на ринку країни-експортера, завдаючи матеріальної шкоди промисловості країни-імпортера.

- Специфіка сільського господарства: застосування антидемпінгових заходів до сільськогосподарської продукції є складним через:

- Сезонність виробництва: ціни на сільськогосподарську продукцію можуть сильно коливатися за рік, що ускладнює визначення «нормальної вартості».

- Державна підтримка: субсидії та інші форми державної підтримки можуть впливати на ціни, що ускладнює розмежування між «демпінгом» та результатом державної політики.

- Оскарження в СОТ: антидемпінгові заходи часто оскаржуються в СОТ, особливо якщо є підозри на зловживання або невідповідність процедурам.

4. Суперечки в СОТ щодо сільськогосподарських субсидій та антидемпінгових заходів:

- Історія суперечок: існує велика кількість суперечок в СОТ щодо субсидій та антидемпінгових заходів у сільському господарстві. Найбільш ві-

домі суперечки стосуються субсидій в США, Європейському Союзі, Китаї та Індії.

- Основні питання в суперечках: правильність класифікації субсидій; методологія розрахунку AMS; обґрунтованість антидемпінгових розслідувань; доведення наявності матеріальної шкоди вітчизняній промисловості.

- Наслідки суперечок: рішення СОТ можуть зобов'язати членів змінити свою політику в галузі субсидій або антидемпінгових заходів.

5. Важливі моменти для України:

- Відповідність законодавству СОТ: українське законодавство щодо підтримки сільського господарства має відповідати правилам СОТ.

- Прозорість субсидій: важливо забезпечити прозорість системи субсидій, щоб уникнути потенційних суперечок з іншими членами СОТ.

- Обґрунтованість антидемпінгових розслідувань: Україна дотримується процедур та правил СОТ при проведенні антидемпінгових розслідувань.

- Захист інтересів українських виробників: важливо використовувати механізми СОТ для захисту інтересів українських виробників у випадках нечесної конкуренції.

Аналіз суперечностей щодо субсидій та антидемпінгових заходів у сільському господарстві потребує глибокого розуміння правил СОТ, специфіки сільськогосподарського виробництва та прецедентної практики. Важливо знати, що система СОТ постійно розвивається, і нові рішення та прецеденти зможуть вплинути на інтерпретацію правил. Україні необхідно активно брати участь у багатосторонніх переговорах та використовувати механізми СОТ для захисту своїх інтересів. Необхідно враховувати, що розвиток аграрного сектору часто розглядається як питання національної безпеки, що зможе призводити до політичного тиску на уряди з метою надання підтримки вітчизняним виробникам. Цей тиск зможе призвести до впровадження субсидій, які складно узгодити з правилами СОТ, особливо в періоди економічної нестабільності або криз. Важливо, щоб політика підтримки була розроблена з урахуванням міжнародних зобов'язань та довгострокових наслідків для торговельних відносин. У контексті глобальної інтеграції та лібералізації торгівлі, Україні необхідно вдосконалювати своє законодавство та практику підтримки сільського господарства, щоб мінімізувати ризики виникнення суперечок в рамках СОТ. Це потребує не лише чіткого дотримання правил, але й активної

участі в міжнародних переговорах з метою формування сприятливих умов для українських виробників. Ефективне використання механізмів СОТ для захисту інтересів українських виробників передбачає ретельний аналіз торговельних практик інших країн, збір доказів нечесної конкуренції та активну участь у процесах розслідування та оскарження антидемпінгових заходів. Важливим є також залучення кваліфікованих юристів та експертів, які мають досвід роботи з правилами та процедурами СОТ. Важливо розвивати внутрішній ринок та підвищувати конкурентоспроможність української аграрної продукції. Це включає в себе інвестиції в інфраструктуру, технологічні інновації, та покращення якості продукції. Створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій також сприятиме модернізації аграрного сектору та його інтеграції у світову економіку. Для успішного використання механізмів СОТ, Україні необхідно мати чітку стратегію розвитку аграрного сектору, яка враховує міжнародні тенденції та зобов'язання. Ця стратегія повинна бути підкріплена ефективними інструментами моніторингу та оцінки впливу державної підтримки на конкурентоспроможність вітчизняних виробників.

Висновки

Антидемпінгові та компенсаційні заходи, застосовані до сільськогосподарських підприємств, викликають значні суперечності у контексті права СОТ. Субсидії аграрному сектору, поширені у багатьох країнах, часто стають об'єктом антидемпінгових розслідувань та компенсаційних мит. Проблема полягає у складності визначення «чесної» ціни та доведення факту демпінгу або наявності шкідливих субсидій. Угоди СОТ містять положення, що дозволяють застосовувати такі заходи, але їх тлумачення та застосування часто дають можливість розбіжності. Суперечності виникають навколо методів розрахунку демпінгової маржі та обсягу субсидій, а також визначення причинно-наслідкового зв'язку між імпортом та шкодою, завданою місцевим виробникам. Непрозорість у застосуванні методологій та політичний тиск зможуть призвести до зловживання цими інструментами, порушуючи принципи вільної торгівлі, визначені в СОТ. Розв'язання цих суперечностей потребує підвищення прозорості та розробки чітких, узгоджених на міжнародному рівні правил.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
4. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.
5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
6. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1 (132). С. 58–62.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.
8. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
9. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 66–72.

References

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International

finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavysch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

9. Matsybora, T. V. (2019). Investytsiynne zabezpechennya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Investment support for the development of agricultural enterprises]. Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex, 2, 66–72. [in Ukrainian].

Дані про автора

Крупський Віталій Станіславович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»

e-mail: VitalO6@ukr.net

Data about the author

Vitaliy Krupskiy,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv University of Business and Law

e-mail: VitalO6@ukr.net

Суть та значення GR –менеджменту у формуванні управління промисловим підприємством

Предмет дослідження. У статті наведено значення ефективного управління, де визначено його прямий вплив на успішність підприємства. Окреслено, що дієвими інструментами розвитку та функціонування бізнес – структур в умовах сталого розвитку виступають функції менеджменту, а саме аналітична, прогнозна, системного планування. Відзначено, що одним із важливих дієвих інструментів розвитку та функціонування бізнес – структур в умовах сьогодення є GR–менеджмент у формуванні управління промисловим підприємством. Окреслено GR (Government Relations) як формування відносин підприємств з владними структурами та однією із складових їх менеджменту.

Мета дослідження. Відзначено, що сутність такого стратегічного партнерства полягає у довгостроковій співпраці між підприємствами, державою та закладами вищої освіти в контексті синергетичного ефекту. Окреслено, методи, інструменти технології GR та основні етапи GR–менеджменту.

Методи дослідження. При написанні наукової статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: опису, аналізу, узагальнення, систематизації.

Результати роботи. Досліджено історичну хронологію GR як виду діяльності. Відзначено в даному дослідженні особливості GR–менеджменту. Виокремлено та визначено економічну суть понять комунікаційний менеджмент, PR, лобізм. Визначено наукові підходи щодо тлумачення та розуміння проблеми комунікаційного менеджменту. Розмежовано такі поняття як GR і PR, визначено GR і PR як найважливіші блоки комунікаційного менеджменту підприємства, які мають різні об'єкти управлінського впливу.

Висновки. Визначено суб'єкт, об'єкт, предмет та основні завданнями PR менеджменту. Відзначено, що об'єднання служб GR–менеджменту і PR– менеджменту буде сприятливо позначитися на формуванні відносин між владою і бізнесом. Як висновок доведено, що формування відкритих, позитивних, надійних партнерських відносин з використанням великої кількості інструментів – пряме призначення GR–менеджменту промислового підприємства.

Ключові слова: GR–менеджмент, управління, промислове підприємство, PR–стратегія, лобізм.

ПОДКОПАЄВ О. М.

The essence and significance of GR management in the formation of industrial enterprise management

Subject of research. The article provides the meaning of effective management, where its direct impact on the success of the enterprise is determined. It is outlined that effective tools for the development and functioning of business structures in conditions of sustainable development are management functions, namely analytical, forecasting, and system planning. It was noted that one of the important effective tools for the development and functioning of business structures in today's conditions is GR–management in the formation of the management of an industrial enterprise. GR (Government Relations) is outlined as the formation of relations of enterprises with power structures and one of the components of their management.

Purpose of the study. It was noted that the essence of such a strategic partnership is long-term cooperation between enterprises, the state and institutions of higher education in the context of a synergistic effect. The methods, tools of GR technology and the main stages of GR management are outlined.

Research methods. When writing a scientific article, general scientific and special research methods were used: description, analysis, generalization, and systematization.

Work results. The historical chronology of GR as a type of activity was studied. The peculiarities of GR–management were noted in this study. The economic essence of the concepts of communication management, PR, and lobbying is singled out and defined. Scientific approaches to the interpretation

and understanding of the problem of communication management are defined. Concepts such as GR and PR are distinguished, GR and PR are defined as the most important blocks of enterprise communication management, which have different objects of managerial influence.

Conclusion. *The subject, object, subject and main tasks of PR management are defined. It was noted that combining the services of GR–management and PR–management will have a favorable effect on the formation of relations between the government and business. As a conclusion, it is proven that the formation of open, positive, reliable partnership relations using a large number of tools is the direct purpose of GR–management of an industrial enterprise.*

Keywords: *GR–management, management, industrial enterprise, PR strategy, lobbying.*

Постановка проблеми. Світовий досвід підтверджує, що успішність підприємства, особливо промислового, безпосередньо залежить від ефективного управління. Досягнення стабільних і переконливих результатів можливе лише за умови правильно організованих управлінських процесів. Хоча економічна теорія вже детально вивчила різні аспекти функціонування господарюючих суб'єктів, динамічні зміни у світовій економіці вимагають постійного аналізу та вдосконалення окремих елементів системи управління, а також їхньої взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній економічній літературі значну увагу приділено науковим дослідженням організаційних основ управлінських процесів. Зокрема, цю тематику висвітлювали такі науковці, як С.Ф. Покропивний, О.С. Іванілов, Н.Г. Метеленко та інші. Однак окремі елементи сучасної моделі управління, з огляду на нові виклики, потребують подальшого дослідження та обов'язкового впровадження наукових розробок у виробничу практику.

Стале функціонування та розвиток бізнес – структур є можливе лише в умовах захисту суб'єкта управління на всіх етапах їх існування і залежить від впливу багатьох факторів. Такі фактори системно впливають на діяльність окремого суб'єкта бізнесу, через спільну взаємодію, здійснюючи потужний тиск на його функціонування. Дієвими інструментами розвитку та функціонування бізнес – структур в умовах сталого розвитку виступають функції менеджменту, а саме аналітична, прогнозна, системного планування, які виступатимуть платформою для їх розвитку на перспективу, та дозволяють протидіяти кризовим явищам, що виникатимуть, зменшити рівень їх впливу та передбачити і унеможливити його банкрутство [1].

Одним із ключових інструментів розвитку та ефективного функціонування бізнес–структур у сучасних умовах є GR–менеджмент, який ві-

діграє важливу роль в управлінні промисловим підприємством.

GR (Government Relations), або взаємодія з владними структурами, передбачає формування та підтримку зв'язків суб'єкта господарювання з державними органами, зокрема урядом, регіональними та місцевими адміністраціями, а також об'єднаними територіальними громадами.

Метою статті є визначення суті та значення GR–менеджменту у формуванні управління промисловим підприємством.

Виклад основного матеріалу. Етап розвитку національної економіки України в умовах сьогодення характеризується пошуком оптимальних методів і інструментів управління підприємствами, зокрема у сфері виробничо–господарської діяльності. Динаміка розвитку сучасного виробництва, зміни у взаємовідносинах між суб'єктами ринку та зростання ролі приватної власності вимагають вдосконалення управлінських механізмів. Ефективне управління підприємствами стає ключовим чинником впливу на працівників та інші ділові структури, спрямовуючи їх на досягнення як короткострокових, так і довгострокових організаційних цілей. Саме якість управлінських рішень визначає конкурентоспроможність підприємств, їхню успішність на внутрішньому та зовнішньому ринках, здатність до адаптації та проведення структурних змін в умовах жорсткої конкуренції.

З розвитком ринкових відносин менеджмент все активніше впроваджується на українських підприємствах. Підприємці зацікавлені у використанні його ключових принципів, оскільки це сприяє чіткій організації бізнес–процесів підприємства, зниженню трудомісткості управлінських завдань, оптимізації кількості управлінського персоналу, підвищенню ефективності керівництва та концентрації зусиль працівників на досягненні стратегічних цілей, а також на формуванні партнерських відносин в контексті досягнення

стратегічної мети розвитку. Однією із складових менеджменту підприємств є GR–управління.

Варто зазначити, що досліджень, присвячених аналізу перспектив розвитку GR–управління в Україні, наразі недостатньо. Більшість наукових робіт зосереджена переважно на вивченні впливу фінансово–промислових груп на державну політику, причому здебільшого у суспільно–політичному, а не економічному контексті [2].

Проблематика взаємодії держави та корпорацій широко висвітлена у працях західних дослідників, зокрема Дж. Гелбрейта, Л. Зеттера, Н. Комски, О. Лербінгера, Т. Літмана, Дж. Морона. Серед українських учених вагомий внесок у цю сферу зробили Л. Андрущенко, Л. Наливайко, В. Суторміна, О. Сущенко, О. Ткачук, Л. Шемаєва.

Процес управління взаємодією зацікавлених сторін, включаючи організації, державні установи та органи місцевого самоврядування, з метою досягнення визначених цілей характеризується як стратегічні комунікації [3, с. 5]. Сутність такого стратегічного партнерства полягає у довгостроковій співпраці між підприємствами, державою та закладами вищої освіти; об'єднанні зусиль та ресурсів для досягнення спільних цілей; а головне – створенні синергетичного ефекту, який дає більше, ніж сума зусиль кожного учасника [4].

Суть GR–управління полягає в цілеспрямованому управлінні комунікаціями з різними сторонами. В умовах зростаючої ролі інформації як економічного ресурсу GR–менеджмент стає важливою частиною корпоративного управління.

Технологія GR охоплює сукупність методів, інструментів і процесів, які бізнес використовує для досягнення своїх цілей. До основних напрямків можна віднести: зменшення податкового навантаження, рекламу, підвищення конкурентоспроможності, вплив на законодавчі ініціативи, вирішення бізнесових питань та розвиток галузі. У своїй роботі GR–фахівці застосовують різноманітні інструменти для встановлення ефективних контактів з державними органами. Налагодження комунікації між органами місцевого самоврядування (об'єднаними територіальними громадами, (ОТГ)) і приватним сектором відбувається з використанням укладання контрактів, концесії, залучення коштів для реалізації соціально важливих проектів та передбачення і прогнозування взаємодії в майбутньому.

Основними етапами GR–менеджменту є інформаційно–аналітична діяльність; встанов-

лення ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами – органами місцевого самоврядування (об'єднаними територіальними громадами); представлення інтересів промислового підприємства та вирішення питань, що мають державне значення, є важливим практичним етапом GR–менеджменту. Інформаційно–аналітична діяльність є ключовим етапом цього процесу, основним завданням якого є збір, аналіз та моніторинг відповідної інформації для підтримки стратегічних цілей підприємства.

Встановлення співпраці з органами місцевого самоврядування (об'єднаними територіальними громадами) передбачає встановлення безпосередніх контактів з органами влади та іншими зацікавленими сторонами. Механізми комунікації варіюються в залежності від масштабу діяльності, розмірів промислового підприємства, та рангу органів місцевого самоврядування (ОТГ). Чим більше промислове підприємство, тим легше йому налагодити контакт з органами місцевого самоврядування (об'єднаними територіальними громадами) у зв'язку з масштабами його діяльності. Представлення інтересів промислового підприємства та вирішення різних завдань соціального та місцевого значення на практиці – це інструмент вибудовування рівноправного співробітництва з органами місцевого самоврядування, а також вирішення проблем діяльності промислового підприємства та ведення бізнесу. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, отримують інформацію від менеджменту промислового підприємства, встановлюють постійний контакт з підприємством. Розвиток такого партнерства з бізнесом – буде одним з успішніших рішень, так як це вигідно всім, промислового підприємству та місцевій громаді, назагал суспільству.

Якщо вдатися в історичну хронологію, то GR як вид діяльності зародився в другій половині XX століття, зокрема в результаті необхідності налагодження ефективного діалогу між владою та бізнесом. Перші GR–служби з'явилися в США та Західній Європі в період з 1960 по 1980 роки [5]. Важливість міжнародного діалогу між великими корпораціями та національними урядами під час глобалізації світової економіки стала ключовою передумовою для розвитку GR–менеджменту. Бізнесменам великих компаній доводилося враховувати національні особливості ведення бізнесу в різних країнах. Спочатку GR–

підрозділи були створені у великих корпораціях, а з часом їх стали впроваджувати й у компаніях меншого масштабу.

Важливо відзначити в даному дослідженні деякі особливості GR-менеджменту. Характерною рисою європейського GR-менеджменту є те, що вплив спрямований не лише на національні органи влади, а й на наднаціональні структури, зокрема органи управління Євросоюзу. Консультативні комісії та комітети, що функціонують при національних урядах чи виконавчих органах, є основними майданчиками для взаємодії бізнесу з державою. Іншою важливою особливістю є існування великих асоціацій підприємців, які активно підтримують інтереси та потреби держави.

В кожній країні GR-менеджмент має свої специфічні особливості, які визначаються політичними, економічними та соціальними умовами. У Європі та США цей напрямок досягнув найвищого рівня розвитку, отримавши законодавче закріплення і чітко визначену структуру.

Наприклад, у США GR-діяльність офіційно закріплена на законодавчому рівні. Сам GR-менеджмент базується на ідеї посередництва між бізнесом і владою та відкритій і прозорій діяльності. Однак законодавство США вводить обмеження на безпосереднє співробітництво між владою та бізнесом, і порушення цих обмежень може призвести до обвинувачень у корупції та накладення адміністративних санкцій. Уряд США не співпрацює напряму з бізнесом, всі взаємодії з організаціями здійснюються через GR-фахівців, діяльність яких постійно контролюється урядом. Для просування бізнес-інтересів необхідно довести, що діяльність підприємства сприяє суспільному благу, що вимагає значних ресурсів для дослідження громадської думки.

У європейських країнах ринок GR-спеціалістів добре розвинений, з численними агентствами, які займаються наймом таких фахівців. Характерною рисою для європейських країн є злиття PR та GR-діяльності, оскільки реклама допомагає ефективно вирішувати багато завдань при встановленні контактів з урядом. Великі міжнародні корпорації активно просувають свої інтереси через інституції Європейського Союзу. З 2011 року в країнах ЄС введено єдиний реєстр для GR-фахівців, що дозволяє стандартизувати цей процес.

Вище згадано, що для європейських країн характерним є злиття PR і GR-діяльності, тому

важливо виокремити дані поняття. GR-менеджмент в окремих випадках узагальнюють з такими поняттями, як комунікаційний менеджмент, PR, лобізм. Комунікаційний менеджмент можливо означити як засоби і технології комплексного вирішення комунікаційних проблем, що виникають у діловій сфері, у стосунках промислового підприємства із органами місцевого самоврядування та громадістю.

В епоху інформаційного суспільства інформація стала одним з найцінніших ресурсів. Тому на сучасних підприємствах значну увагу приділяють автоматизації комунікаційних процесів у всіх сферах діяльності з метою зменшення ручної праці, прискорення обробки, накопичення та доставки інформації в необхідні точки відповідальності, а також забезпечення її цілісності та точності. Це підкреслює важливість комунікаційного менеджменту як критично важливої функції управління, яка безпосередньо впливає на ефективність підприємства. Важливо зазначити, що питання комунікаційного менеджменту привертає увагу дослідників з різних країн. Існують кілька підходів до розуміння цього поняття:

- по-перше, деякі вчені трактують комунікаційний менеджмент як систему PR-методів;
- по-друге, комунікаційний менеджмент розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на реалізацію управлінського впливу;
- по-третє, комунікаційний менеджмент може виходити за межі підприємства [6].

Дослідження теоретичних основ дозволяють окреслити тлумачення комунікаційного менеджменту на нашу думку: як окремий вид діяльності підприємства, який регулює як внутрішні процеси, так і ті, що пов'язані із зовнішнім середовищем; комунікаційний менеджмент як інструмент, що направлений на вирішення комунікаційних проблем; комунікаційний менеджмент як модель формування відносин всередині підприємства, між підприємством і зовнішнім середовищем, а також модель формування відносин підприємства з органами державної влади та органами регіонального і місцевого самоврядування, громадськістю.

Однак важливо розмежовувати такі поняття як GR і PR, оскільки хоча обидва є ключовими елементами комунікаційного менеджменту компанії, вони орієнтовані на різні об'єкти управлінського впливу. GR (Government Relations) зосереджений на впливі на рішення органів державної

влади та місцевого самоврядування, в той час як PR (Public Relations) спрямований на формування довіри серед громадськості. PR-менеджмент, перш за все, є важливим інструментом, що забезпечує створення атмосфери взаєморозуміння між підприємством і різними соціальними групами, партнерами та громадськістю. Його стратегія базується на наданні правдивої та повної інформації, що сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії. PR Менеджер розробляє PR-стратегію, визначає та досліджує цільову аудиторію, займається налагоджуванням партнерських взаємозв'язків з громадськістю, де об'єктом PR є система реальних взаємозв'язків суб'єкта управління з громадськістю.

Суб'єктами PR-діяльності можуть бути індивіди, формальні чи неформальні групи людей, а також соціальні, державні та комерційні інститути. Вони виступають як творці певної діяльності та носії думок про об'єкт PR-діяльності – тобто те, на що спрямована як практична, так і пізнавальна PR-діяльність. В нашому дослідженні суб'єктом PR-діяльності є менеджмент промислового підприємства в контексті формування взаємозв'язків суб'єкта управління з громадськістю.

Предметом PR є сутність та складові системи зв'язків з громадськістю, громадська думка, а також закономірності та випадковості їх виникнення, функціонування і розвитку, принципи та методи управління цими процесами. Це означає, що PR займається аналізом, побудовою та управлінням комунікаційними потоками будь-якого підприємства, а також вирішенням завдань щодо організації комунікацій у суспільстві в цілому.

Основними завданнями PR менеджменту, що полягають у формуванні громадської думки та вплив на неї відносно пропонованих процесів підприємством, як функції менеджменту є:

- прогнозування, аналіз та інтерпретація громадської думки, а також відносин і питань, які можуть впливати на діяльність і плани підприємства;
- дослідження, організація реалізації та оцінка результатів виконання комунікаційних програм для досягнення суспільного розуміння, необхідного для досягнення цілей підприємства;
- планування та реалізація організаційних зусиль для посилення впливу на громадську думку і її орієнтацію на користь підприємства.

Лобізм є інструментом у межах GR, що має більш політичний характер. Якщо розглядати

лобізм відносно об'єкта дослідження, в нашому випадку промислового підприємства, це можливо означити як цілеспрямований вплив на органи державної влади та місцевого самоврядування, а також їх посадових осіб, який може бути як легальним, так і нелегальним (від імені промислового підприємства). Сутність лобіювання полягає у можливості впливу на державні інститути для захисту власних інтересів або інтересів третіх осіб під час ухвалення рішень. Метою лобіювання в даному випадку є закріплення інтересів промислового підприємства в управлінських рішеннях, що ухвалюються. Лобізм також створює конкуренцію між різними групами інтересів, що, у свою чергу, підвищує прозорість процесу ухвалення рішень і зменшує ймовірність використання корупційних інструментів.

Поєднання GR і PR може позитивно вплинути на розвиток відносин між владою і бізнесом. Це особливо стосується інтеграції служб GR-менеджменту і PR, що в міжнародній практиці призводить до підвищення ефективності GR-діяльності завдяки використанню PR-інструментів. Важливим аспектом взаємодії PR і GR є активізація зацікавлених осіб на підтримку проектів. Основною стратегією такої активізації є створення коаліцій, зазвичай тимчасових, які фокусуються на одному питанні, і в які можуть входити як міжнародні, так і національні агенти. У таких коаліціях переважають групові інтереси, тоді як особисті майже відсутні.

Висновки

Таким чином, сучасний GR не має нічого спільного з підкупом представників місцевої чи державної влади, а зосереджений на встановленні формальних і неформальних партнерських відносин з владними структурами для досягнення цілей промислового підприємства. Основною метою GR-менеджменту є створення відкритих, позитивних і надійних партнерських зв'язків, використовуючи різноманітні інструменти для сприяння розвитку промислового підприємства та вирішення його завдань.

Список використаних джерел:

1. Васильчак С., Стручок Н, Подкопаєв О., Соловій С., Жидяк О. Антикризове управління як інструмент системи регулювання економічної безпеки бізнес-структур. Scientific and practical journal «Economics

and technical engineering». Кривий Ріг, Vol. 2 No. 4 (2024) С. 9–19. URL: <https://doi.org/10.62911/ete.2024.02.02.01>.

2. Бабіченко В.В. GR–менеджмент як складова корпоративної стратегії в інформаційній економіці. Інвестиції: практика та досвід. № 22. 2015. С. 51–53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/11.pdf.

3. Lerbinger Otto. Corporate public affairs: interacting with interest groups, media, and government. Otto Lerbinger. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2008.

4. Андрущенко Г. І., Чупринов Є. В., Подкопаєв О. М. Особливості стратегічного партнерства між промисловими підприємствами та освітніми навчальними закладами. Матеріали XXVIII Міжнарод. наук.–практ. конф. Development of science in the conditions of deepening European integration processes, 15–17 липня 2024 р., Рим, Італія. С. 119–120.

5. Валенко А. Світовий досвід GR–менеджменту. Юридична газета. № 14. 2021. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/svitoviy-dosvid-grmenedzhmentu.html>.

6. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. Економіка та держава. № 2. 2010. С. 30–33.

References:

1. Vasylychak S., Struchok N, Podkopaev O., Solovii S., Zhidiyak O. (2024) Anti-crisis management as a tool for regulating the economic security of business structures. Scientific and practical journal «Economics and technical engineering». Kryvyi Rih, Vol. 2 No. 4 p. 9–19. URL: <https://doi.org/10.62911/ete.2024.02.02.01>.

2. Babichenko V. (2015). GR–management as a part of corporate strategy in the information economy. Invest-

ments: practice and experience. No. 22. p. 51–53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/11.pdf.

3. Lerbinger, O. (2008). Corporate public affairs: interacting with interest groups, media, and government, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey, USA.

4. Andrushchenko H.I., Chuprinov E.V., Podkopaev O.M. (2024) Peculiarities of strategic partnership between industrial enterprises and educational institutions. Materials XXVIII International. science and practice conf. Development of science in the conditions of deepening European integration processes, July 15–17. Rome, Italy. WITH. 119–120.

5. Valenko A. (2021) Global experience of GR–management. Legal newspaper No. 14. 2021. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/svitoviy-dosvid-grmenedzhmentu.html>.

6. Shpak N.O. (2010). Communication management: essence and development. Economy and the state. No. 2. P. 30–33.

Дані про автора

Подкопаєв Олег,

директор Інституту економіки та бізнес–освіти, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

e–mail: podkopaev82@gmail.com

ORCID iD: 0009–0000–8104–1549

Data about the author

Oleg Podkopaiev,

PhD in Economics, Acting director of Institute of Management and Business Education, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e–mail: podkopaev82@gmail.com

ORCID iD: 0009–0000–8104–1549

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316343>

КАЧУРА К. О.

Цифрова трансформація аграрного сектору: концептуальні засади та виклики

Предметом дослідження є теоретико–методологічні аспекти цифрової трансформації аграрного сектору, зокрема аналіз ефективності впровадження цифрових технологій, адаптація бізнес–процесів аграрних підприємств до нових умов ринку та окреслення ключових викликів цифрової модернізації.

Метою дослідження є визначення концептуальних засад цифрової трансформації аграрного сектору, аналіз її економічного значення, оцінка впливу цифрових технологій на ефективність управлінських процесів та розгляд основних проблем і перспектив інтеграції цифрових рішень у сферу агробізнесу.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, зок-

крема системний аналіз, логічний підхід, методи індукції та дедукції, порівняльний аналіз і метод наочного зображення. Це дозволило забезпечити комплексний підхід до вивчення цифрової трансформації аграрного сектору та сформулювати науково обґрунтовані висновки.

Результати роботи. У статті обґрунтовано необхідність цифрової трансформації аграрного сектору, визначено її економічне значення, проаналізовано ефективність впровадження цифрових технологій в управління аграрними підприємствами, розглянуто адаптаційні механізми агробізнесу до змін ринку та окреслено основні проблеми й виклики цифровізації.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані у сфері розвитку аграрного бізнесу, зокрема для оптимізації управління агропідприємствами в умовах цифрової трансформації. Також вони можуть бути корисними для освітніх установ, які займаються підготовкою фахівців у сфері агробізнесу та цифрових технологій, а також для формування стратегій цифрового розвитку агропромислового комплексу.

Висновки. Основні підсумки дослідження можна звести до того, що визначено важливість цифрової трансформації аграрного сектору як ключового фактора його ефективного розвитку. Окреслено економічне значення цифровізації агропідприємств, зокрема її вплив на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та ефективності управлінських рішень.

Доведено, що для успішної цифрової трансформації аграрних підприємств необхідно впроваджувати інноваційні технології, адаптувати бізнес-моделі до нових ринкових умов та регулярно здійснювати аналіз даних для прийняття стратегічних рішень. Важливим аспектом є розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення кібербезпеки, що дозволить підприємствам не лише підвищити конкурентоспроможність, а й створити основу для стійкого розвитку в майбутньому.

Ключові слова: цифрова трансформація, аграрний сектор, інформаційні технології, управління бізнес-процесами, інновації, ефективність управління, цифровізація.

KACHURA K. O.

Digital transformation of the agricultural sector: conceptual foundations and challenges

The subject of this study is the theoretical and methodological aspects of the digital transformation of the agricultural sector, particularly the analysis of the effectiveness of digital technology implementation, the adaptation of business processes of agricultural enterprises to new market conditions, and the identification of key challenges in digital modernization.

The purpose of the study is to define the conceptual foundations of digital transformation in the agricultural sector, analyze its economic significance, assess the impact of digital technologies on management process efficiency, and examine the main problems and prospects of integrating digital solutions into agribusiness.

Research methods. The study employs a combination of scientific methods and approaches, including system analysis, logical approach, induction and deduction methods, comparative analysis, and visual representation methods. This comprehensive approach enabled a thorough examination of the digital transformation of the agricultural sector and the formulation of scientifically justified conclusions.

Results of work. The article substantiates the necessity of digital transformation in the agricultural sector, defines its economic significance, analyzes the effectiveness of digital technology implementation in agricultural enterprise management, explores the adaptation mechanisms of agribusiness to market changes, and outlines the main problems and challenges of digitalization.

Field of application of results. The study results can be applied in the development of agribusiness, particularly in optimizing agricultural enterprise management in the context of digital transformation. Additionally, they can be useful for educational institutions involved in training specialists in agribusiness and digital technologies, as well as in shaping strategies for the digital development of the agro-industrial complex.

Conclusions. The main findings of the study highlight the importance of digital transformation

in the agricultural sector as a key factor in its effective development. The economic significance of digitalization for agricultural enterprises has been outlined, particularly its impact on business process optimization, increased productivity, and improved managerial decision-making efficiency.

It has been proven that for a successful digital transformation of agricultural enterprises, it is necessary to implement innovative technologies, adapt business models to new market conditions, and regularly conduct data analysis to support strategic decision-making. An essential aspect is the development of digital infrastructure and ensuring cybersecurity, which will allow enterprises not only to enhance their competitiveness but also to establish a foundation for sustainable growth in the future.

Key words: digital transformation, agricultural sector, information technologies, business process management, innovation, management efficiency, digitalization.

Постановка проблеми. Цифрові технології стали ключовим елементом стратегічного розвитку аграрного сектору, визначаючи його конкурентоспроможність, ефективність бізнес-процесів та адаптацію до змінюваних ринкових умов. Пандемія COVID-19 підкреслила важливість використання цифрових рішень для забезпечення стабільності та стійкості аграрних підприємств. Проте багато сільськогосподарських підприємств, особливо в країнах, що розвиваються, стикаються з труднощами у впровадженні цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та адаптації до нових технологічних реалій.

Це робить актуальним дослідження цифрової трансформації аграрного сектору, де необхідно поєднувати впровадження інноваційних рішень, аналіз даних та адаптацію підприємств до швидко змінюваного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню окремих аспектів цифрової трансформації аграрного сектору присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних дослідників. У їхніх роботах досліджуються можливості впровадження цифрових технологій у сільськогосподарське виробництво, аналізуються інноваційні підходи до управління агробізнесом, а також розглядаються переваги й ризики цифровізації.

Однак, загальної концепції, що системно пояснює, які саме фактори є ключовими для успішної цифрової трансформації аграрного сектору, досі не розроблено. Це підкреслює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Метою статті є окреслення економічної сутності цифрової трансформації аграрного сектору, аналіз її впливу на ефективність управління бізнес-процесами аграрних підприємств, а також розгляд механізмів адаптації до швидко змінюваного ринку та перспектив подальшого розвитку цифрових рішень в агробізнесі.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрових технологій у сучасному світі стає важливим і невід'ємним елементом, що визначає ефективність аграрного сектору та його конкурентоспроможність на глобальному рівні. Цифрова трансформація агробізнесу відкриває нові можливості для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності та зниження витрат, що є ключовими факторами успішного функціонування агропідприємств.

Прогрес у сфері цифрових технологій забезпечує суттєвий приріст ефективності в сільському господарстві, зокрема через впровадження автоматизованих систем управління, аналітики великих даних, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Ці інновації дозволяють агропідприємствам оптимізувати логістику, контролювати стан посівів у режимі реального часу, прогнозувати врожайність і мінімізувати ризики.

Цифрові технології є рушійною силою глобальної модернізації аграрного виробництва, оскільки дозволяють знижувати витрати на виробництво, автоматизувати ключові процеси та покращувати ефективність використання ресурсів. Сьогодні, завдяки розвитку комунікаційних технологій та інтелектуальних платформ, аграрні підприємства можуть швидше реагувати на зміни кліматичних умов, ринкових тенденцій та споживчого попиту.

Згадані дослідження підтверджують актуальність цифрової трансформації аграрного сектору. Науковці та практики вже починають розробляти сценарії та стратегії цифрової трансформації аграрного сектору. Зокрема, Т. Райнхард пропонує стратегію F2F, спрямовану на досягнення інституційного узгодження та сприяння сталості та інноваціям в аграрному секторі (Reinhardt, 2022). Ця стратегія підкреслює роль інновацій, знань і цифрової трансформації та створює основу для трансформації сталого розвитку [1].

Цифрова трансформація агросектору також сприяє розширенню глобальних аграрних ланцюгів постачання, що з одного боку, відкриває нові можливості для міжнародної торгівлі, а з іншого – потребує постійної адаптації до нових технологічних рішень для підтримки конкурентоспроможності.

Розвиток цифрових рішень у сільському господарстві сприяє формуванню нових економічних моделей, що дозволяє країнам не лише зберігати, а й зміцнювати свої позиції на міжнародному аграрному ринку. Зокрема, впровадження технологій точного землеробства, безпілотних дронів та автоматизованого моніторингу полів відкриває нові перспективи для ефективного управління агропідприємствами.

Окрему роль відіграють інвестиції в цифрові дослідження та розробки, які стимулюють інноваційний розвиток аграрного сектору. Наприклад, під час пандемії COVID-19 цифрові технології стали критичним фактором забезпечення безперебійної роботи агропідприємств, зокрема через дистанційний моніторинг, онлайн-управління ресурсами та автоматизацію ланцюгів постачання.

Цифрові технології відіграють ключову роль у покращенні взаємодії між аграрними підприємствами та державними структурами. Автоматизація адміністративних процесів, впровадження електронного документообігу та цифрових платформ для управління агробізнесом дозволяють значно спростити комунікацію між бізнесом та державою.

Впровадження електронного урядування та використання цифрових технологій у державному регулюванні сільського господарства сприяє зменшенню бюрократії, підвищенню прозорості у веденні бізнесу та полегшенню доступу аграрних підприємств до державної підтримки та фінансових інструментів. Завдяки цифровізації державних сервісів фермери отримують швидший доступ до інформації щодо субсидій, податкових пільг та кредитування, що позитивно впливає на стабільність аграрного сектору.

Взаємодія між технологіями та державними програмами сприяє зниженню операційних витрат агропідприємств і створенню рівних умов для всіх учасників ринку. Впровадження цифрових платформ для реєстрації земель, управління аграрними субсидіями та контролю за екологічними стандартами дозволяє значно оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити прозорість у діяльності аграрного сектору.

Розвиток цифрової трансформації аграрного ринку в Україні

Український аграрний сектор демонструє високі темпи цифровізації, що дозволяє країні займати вагоме місце на глобальному ринку аграрних технологій. Україна є одним із лідерів у застосуванні цифрових рішень у сільському господарстві, що значно підвищує її конкурентоспроможність.

За даними Європейської Комісії з цифрової трансформації сільського господарства, Україна входить у топ-30 країн із впровадження цифрових рішень у агросекторі, що свідчить про високий рівень адаптації цифрових технологій у сільському господарстві. Використання IoT, штучного інтелекту, супутникового моніторингу та автоматизованих систем управління фермерськими господарствами значно покращує ефективність ведення аграрного бізнесу.

Слід зауважити, що розвиток цифрових технологій в аграрному секторі України значно залежить від зацікавленості та можливостей агрохолдингів. За підсумками роботи за 2021 рік, відзначено топ 5 інноваційних аграрних підприємств України: «Миронівський хлібопродукт», «Нібулон», «Сварог Вест Груп», AgriLab, «Кернел». Важливо зазначити про необхідність використання цифрових технологій також в роботі малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Адже, цифровізація в аграрному секторі може призвести до покращення ефективності, збільшення врожайності, зниження витрат та покращення управління сільськогосподарськими підприємствами. [4].

Завдяки висококваліфікованим фахівцям, науковому потенціалу та сприятливому бізнес-середовищу, Україна стає привабливим місцем для інвесторів у сфері цифрового агробізнесу. Західні компанії активно інвестують у розробку інноваційних рішень для сільського господарства, що сприяє зростанню цифрових платформ та агротехнологічних стартапів в Україні.

Частка агропромислового комплексу (АПК) у загальному експорті України залишається однією з ключових складових економіки країни, перевищуючи 40% від загального експорту товарів. В останні роки цифрові технології відіграють все більшу роль у розвитку цього сектору, сприяючи підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів і поліпшенню якості управління.

Впровадження цифрових рішень в агросекторі дозволяє знизити виробничі витрати, покращи-

ти точність прогнозування врожайності, мінімізувати втрати врожаю та підвищити якість продукції. Такі технології, як штучний інтелект, великі дані, супутниковий моніторинг та автоматизовані системи управління фермами, сприяють інтеграції українських аграрних підприємств у світовий ринок та створенню доданої вартості.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, цифрова трансформація агросектору стикається з низкою викликів. Основна частина інноваційних технологій зосереджена в крупних агрохолдингах, що мають фінансові ресурси для інвестицій у цифровізацію. Водночас малі та середні фермерські господарства часто не мають доступу до сучасних технологій через високу вартість впровадження, низьку цифрову грамотність та відсутність підтримки з боку держави.

Протягом 2018–2024 років використання цифрових технологій в українському агросекторі демонструвало стійке зростання. Зокрема, збільшилась кількість підприємств, що впроваджують автоматизовані системи контролю за врожайністю, моніторинг кліматичних умов, точне землеробство та цифрові платформи для управління ланцюгами постачання.

Проте після 2022 року темпи цифровізації де-що уповільнилися через зменшення інвестицій, економічні виклики та наслідки війни. Основні фактори, що вплинули на цей процес:

- Руйнування аграрної інфраструктури та логістичних маршрутів.
- Скорочення державного фінансування програм цифровізації АПК.
- Релокація частини висококваліфікованих фахівців за кордон.
- Високі витрати на адаптацію до нових ринкових умов.

Попри ці виклики, українські агропідприємства продовжують впроваджувати інноваційні цифрові рішення, особливо ті, що дозволяють зменшити витрати та підвищити ефективність управління господарством.

Ще одним ключовим викликом для цифрової трансформації аграрного сектору є необхідність модернізації та розвитку інфраструктури, яка підтримує конкурентоспроможність України на світовому аграрному ринку. Це стосується не лише фізичної інфраструктури (сучасні елеватори, логістичні центри, автоматизовані склади), але й цифрових платформ, систем моніторингу, агротехніч-

них інкубаторів та програм для інтеграції цифрових рішень у різні сектори сільського господарства.

Щоб досягти максимального ефекту від впровадження інноваційних технологій, необхідно створити умови для активного розвитку цифрової інфраструктури. Це дозволить українським агропідприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, а й стати лідерами у впровадженні новітніх агротехнологій на міжнародному рівні.

Попри існуючі труднощі, український аграрний сектор має значний потенціал для впровадження інновацій, що є ключовою складовою його стратегії розвитку. Український ринок аграрних технологій відкриває унікальні можливості для підприємців та агрокомпаній, які прагнуть використовувати системи точного землеробства, автоматизовані агродрони, хмарні сервіси, роботизовані комплекси та IoT-рішення.

Розвиток інновацій в українському агросекторі сприяє підвищенню його продуктивності, оптимізації використання ресурсів та допомагає країні зміцнювати свої позиції серед міжнародних експортерів сільськогосподарської продукції.

Підтримка державних ініціатив щодо інноваційних розробок, сприяння розвитку агротехнологічних стартапів і залучення міжнародних інвестицій є важливими факторами, які допоможуть Україні зайняти ще більш конкурентоспроможну позицію у глобальній аграрній сфері. Враховуючи сприятливий аграрний потенціал та велику кількість кваліфікованих спеціалістів, Український АПК має всі шанси продовжити динамічне зростання та закріпити свою репутацію як інноваційно розвиненого аграрного ринку.

Управління стійким розвитком агропідприємств вимагає стратегічного планування, здатності адаптуватися до технологічних змін і балансування між інвестиціями в інновації та контролем витрат.

Важливими аспектами є також опора на аналітичні дані та ефективне впровадження цифрових процесів, що включає:

- Перехід на сучасні цифрові платформи для управління господарськими процесами.
- Використання хмарних технологій для зберігання та обробки аграрних даних.
- Автоматизацію логістики та обліку сільськогосподарських активів.
- Аналіз великих даних (Big Data) для оптимізації врожайності та прогнозування ризиків.

- Інтеграцію роботизованих рішень та IoT для моніторингу стану ґрунтів і врожаю.

Глобальна цифрова трансформація агросектору потребує не лише технічної компетентності, а й чітко сформованої стратегії розвитку, що дозволяє агропідприємствам адаптуватися до змін і підтримувати свої конкурентні переваги на світовому ринку.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є ключовим інструментом для підвищення ефективності аграрних підприємств, особливо через використання даних у реальному часі та інтеграцію новітніх цифрових технологій. Це дозволяє значно оптимізувати управління аграрними ресурсами, покращити точність прогнозування врожайності та автоматизувати виробничі процеси.

Проте процес цифрової трансформації супроводжується викликами, такими як інтеграція нових технологій із застарілими системами, забезпечення безпеки даних та навчання персоналу для ефективного використання цифрових рішень. Для того щоб аграрні підприємства змогли максимально ефективно використовувати цифрові технології, необхідно адаптувати їхню управлінську архітектуру та вдосконалити методи цифрового управління.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації аграрного сектору є підвищення кваліфікації працівників та їх готовність до адаптації у цифровому середовищі. Це необхідно для того, щоб підприємства могли не лише ефективно працювати в умовах змін, а й використовувати нові технології для досягнення конкурентних переваг.

Цифрова перебудова компаній, яка зосереджена на впровадженні інноваційних цифрових технологій, є ключовим чинником для забезпечення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Перехід від аналогових до цифрових технологій не лише підвищує ефективність процесів, а й сприяє зростанню доходів і зниженню витрат. Цифровізація відкриває шляхи для автоматизації, поліпшення аналітики даних, оптимізації ланцюгів поставок та забезпечення кращого взаємодії з клієнтами [3].

Оскільки сучасні технологічні зміни відбуваються дуже швидко, аграрні компанії повинні регулярно оновлювати свої стратегії та впроваджувати навчальні програми для персоналу. Це сприятиме прискоренню цифровізації агросектору та підвищенню продуктивності підприємств.

Особливо важливою є цифрова трансформація в умовах відновлення аграрного сектору після кризових періодів, коли підприємствам необхідно не лише відновити операційну діяльність, а й створити інноваційну основу для інтеграції в глобальну аграрну економіку.

Цей процес передбачає:

- Розширення цифрової інфраструктури для агробізнесу.
- Забезпечення кібербезпеки у цифрових системах управління агропідприємствами.
- Розвиток цифрових навичок серед працівників аграрного сектору.

Підвищення гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов стає надзвичайно важливим у глобальному контексті, де швидка реакція на технологічні виклики визначає успіх агробізнесу.

У сучасному цифровому світі кібербезпека стала не лише технічним питанням, але й стратегічною необхідністю для будь-якого аграрного підприємства. Збільшена залежність агросектору від цифрових рішень призводить до зростання рівня кіберзагроз, що потребує впровадження комплексних заходів для захисту даних, інформаційних систем і виробничих процесів.

Без належної уваги до кібербезпеки навіть найсучасніші цифрові технології можуть стати вразливими перед атаками, що може спричинити не лише фінансові збитки, а й значні операційні ризики. Для агропідприємств, що орієнтуються на інновації та адаптацію до глобальних змін, забезпечення надійного захисту даних є основою їхнього сталого розвитку.

Крім того, кібербезпека охоплює довіру клієнтів, партнерів і міжнародних інвесторів до аграрного підприємства. Чим вищий рівень цифрового захисту, тим більша ймовірність того, що підприємство зможе залучати нові інвестиції, підтримувати репутацію та забезпечити стабільність операційної діяльності.

Використання гнучких (agile) підходів є важливим елементом цифрової трансформації аграрного сектору, оскільки дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку та підтримувати постійний розвиток.

Гнучкість у цифровому управлінні агропідприємствами включає:

- Оперативне впровадження нових технологій у сільськогосподарське виробництво.

- Можливість швидкого коригування бізнес-стратегій відповідно до змін ринку.

- Застосування інструментів аналітики та прогнозування для ефективного планування.

Це підкреслює важливість стратегічної гнучкості та дозволяє аграрним підприємствам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, знижувати ризики та забезпечувати стаке зростання.

Методології Scrum, Agile та Kanban завдяки своїй гнучкості та адаптивності набувають все більшого значення у цифровій трансформації агропідприємств. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни, адаптувати бізнес-процеси під динамічні ринкові умови та забезпечувати високу продуктивність у середовищі, що швидко розвивається.

Застосування гнучких підходів до управління агропроцесами сприяє зниженню ризиків, покращенню координації та ефективній співпраці між всіма учасниками агробізнесу. Зокрема, методи Agile та Scrum можуть бути використані для гнучкого управління проектами, що передбачають впровадження інноваційних цифрових рішень у сільське господарство.

Успіх цифрової трансформації аграрного сектору також залежить від інтеграції штучного інтелекту (ШІ) та хмарних технологій, які автоматизують процеси, забезпечують ефективний обмін інформацією та посилюють безпеку управлінських систем.

Крім того, для підтримки ефективного управління агропідприємствами важливо приділяти увагу розвитку гібридних підходів, що поєднують традиційні методи управління із цифровими рішеннями. Це дозволяє агропідприємствам гнучко реагувати на виклики, швидко адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати довгострокову стабільність у конкурентному середовищі.

Основою розвитку агропідприємств у сучасних умовах є інвестиції у цифрові технології, які забезпечують здатність підприємств адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та впливати на технологічний прогрес.

Інвестиції в інноваційні аграрні технології, аналітику великих даних та автоматизовані системи дозволяють агропідприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність.

Інвестиційна стратегія агропідприємств включає:

- Фінансово-економічні показники – оцінка витрат, прибутків та економічної рентабельності впровадження цифрових технологій.

- Управлінська структура підприємства – рівень цифрової інтеграції у бізнес-процеси та стратегічне планування.

- Критичні фактори успіху (CSF) – аспекти, що забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах цифровізації.

- Маркетингові стратегії – розширення ринкових можливостей через впровадження цифрового маркетингу та онлайн-продажів агропродукції.

Загалом, інвестиційна стратегія передбачає визначення довгострокових цілей, пріоритетів їх реалізації та прогнозування фінансових наслідків, що дозволяє агропідприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища.

Одним із ключових елементів цифрової трансформації агропідприємств є використання аналітики великих даних (Big Data) для оптимізації процесів та ухвалення стратегічних рішень.

Сучасні аграрні компанії активно впроваджують аналітичні системи збору та обробки даних, що дозволяє:

- Прогнозувати врожайність та оптимізувати виробництво.

- Знижувати витрати на агротехніку, паливо та добрива.

- Підвищувати ефективність ланцюгів постачання та логістики.

Інвестиції в аналітику даних дозволяють агропідприємствам не лише швидко реагувати на ринкові зміни, а й розробляти довгострокові стратегії розвитку.

Збір, аналіз і інтерпретація даних дають змогу визначати ключові тенденції в аграрному секторі, прогнозувати врожайність, зміну кліматичних умов та попит на агропродукцію, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Однією з головних перешкод для цифровізації в Україні є недостатній розвиток технічної інфраструктури, особливо в сільській місцевості. Це включає обмежений доступ до широкосмислового інтернету та сучасного агротехнологічного обладнання. Крім того, такі галузі як IoT, дрони, точне землеробство вимагають оновлення та підвищення технологічності цифрової інфраструктури (доступний бездротовий інтернет, приватні захищений бездротові мережі, новітні системи управ-

ління та контролю за пристроями). Варто відмітити, що з кожним роком ситуація покращується, але це все ще вагомий виклик і відставання у порівнянні з досвідом ЄС досить відчутне. [2].

Наприклад, за допомогою аналітики даних можна виявити неефективні процеси у виробництві або визначити найперспективніші напрями для інвестування, такі як автоматизація збору врожаю, точне землеробство чи впровадження IoT-рішень у фермерських господарствах. Це дозволяє агропідприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, швидко адаптуватися до нових технологічних викликів та максимально ефективно використовувати ресурси.

Аналітика даних стає ключовим інструментом для інноваційного розвитку агропідприємств. Вона дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й відкривати нові можливості для підвищення ефективності сільськогосподарських операцій.

Збір та аналіз даних у реальному часі дозволяє не лише оптимізувати поточні операції, а й прогнозувати майбутні тенденції, що є критично важливим для ефективного управління інвестиціями та стратегічного планування в аграрному секторі.

Ключові переваги постійного аналізу даних в аграрному секторі:

Покращення ухвалення рішень – Аналітика даних надає точну інформацію про стан ґрунтів, ефективність використання добрив, прогнозування врожайності, що знижує ризик помилок та покращує ефективність управління.

Оптимізація бізнес-процесів – Регулярний аналіз дозволяє виявити проблемні зони у виробництві, зменшити необґрунтовані витрати та підвищити продуктивність господарств.

Прогнозування ринкових тенденцій – Аналітика дає змогу завчасно адаптувати бізнес-моделі під зміни у кліматичних умовах, попиті на продукцію та світових ринках.

Підвищення ефективності комунікації – Візуалізація даних у вигляді цифрових панелей моніторингу покращує взаємодію між відділами компаній, пришвидшуючи реагування на зміни та коригування бізнес-стратегій.

Висновки

Цифрова трансформація аграрного сектору є ключовим фактором забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах швид-

ких змін на ринку. Основними складовими цього процесу є впровадження інноваційних технологій, адаптація до змін та постійний аналіз даних.

Інноваційність, як рушійна сила розвитку агробізнесу, дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати цифрові технології, автоматизувати виробничі процеси та підвищити рівень безпеки та продуктивності, що є критично важливим у сучасному аграрному середовищі.

Адаптація до змін, зокрема у контексті цифрового управління агропідприємствами, забезпечує гнучкість у виробничих процесах та швидкість реагування на зовнішні виклики. Використання методологій Agile та Scrum у цифровому управлінні фермерськими господарствами сприяє зниженню ризиків та підвищенню ефективності, що дозволяє підприємствам підтримувати стабільне зростання в умовах динамічного ринку.

Ключовим фактором успіху є також інвестування в цифрові рішення, які сприяють розвитку аграрного сектору, стимулюють технологічний прогрес і підвищують ефективність використання ресурсів.

Аналітика даних відіграє вирішальну роль у плануванні та оптимізації бізнес-процесів агропідприємств. Регулярний аналіз дозволяє виявляти слабкі місця у виробничому циклі, прогнозувати майбутні зміни на ринку та адаптувати стратегії відповідно до нових реалій. Візуалізація аналітичних даних покращує взаємодію між підрозділами підприємств, що сприяє оперативному ухваленню стратегічних рішень.

Таким чином, успішне управління агропідприємствами в умовах цифрової трансформації залежить від інтеграції інноваційних технологій, аналітики та гнучких управлінських підходів у єдину стратегію, що забезпечує ефективність, адаптивність та технологічне лідерство. Це дозволяє аграрним підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й активно впливати на розвиток аграрного ландшафту та досягати високих результатів у глобальному контексті.

Список використаних джерел:

1. Негрей, М. В. (2023). Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 8(1), 94–100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>

2. Коляденко, С., Дзись, О., & Гайдей, В. (2024). Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>

3. Буяк, Л. А. (2023). Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. Підприємство і торгівля, (39), 25–34. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03>

4. Череп, О. Г. (2024). Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. Економічна наука, (271), 133–139 <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-133-139>

5. Міністерство економіки України. Ukraine's Information Technologies Sector. 2020. 8 с. URL: <https://me.gov.ua/view/90c9df11-b6ca-48f1-a823-4c326eb6719a>

6. YC.Market. Чому аналітика даних є ключовою для успіху в сучасному бізнесі? Блог YC.Market. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/chomu-analitika-danikh-ie-kliuchovoiu-dlia-uspikhu-v-suchasnomu-biznisi>

References:

1. Negrey, M. IN. (2023). Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges and solutions. Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences, 8(1), 94–100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>

2. Kolyadenko, S., Dzis, O., & Gaidei, V. (2024). Prospective directions of digitalization of agricultural enterprises in the context of economic security. Economy

and society, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>

3. Buyak, L. And. (2023). Methods and models of the influence of digitalization on business transformation. Entrepreneurship and trade, (39), 25–34. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03>

4. Cherep, O. G. (2024). Implementation of modern digital technologies in the agricultural sector. Economics, (271), 133–139 <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-133-139>

5. Ministry of Economy of Ukraine. Ukraine's Information Technologies Sector. 2020. 8 с. URL: <https://me.gov.ua/view/90c9df11-b6ca-48f1-a823-4c326eb6719a>

6. YC.Market. Why is data analytics key to success in today's business? Blog YC.Market. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/chomu-analitika-danikh-ie-kliuchovoiu-dlia-uspikhu-v-suchasnomu-biznisi>

Дані про автора

Качура Кирило Олександрович,

аспірант, Державний університет економіки і технологій

e-mail: kachura_ko_24701@kneu.dp.ua

ORCID 0009-0000-4991-1532

Data about the author

Kyrylo Kachura,

Postgraduate student, State University of Economics and Technology

e-mail: kachura_ko_24701@kneu.dp.ua

ORCID 0009-0000-4991-1532

УДК 336.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316379>

КАЛІНКІН А.О.

Концептуальне підґрунтя сутності та ключових характеристик фінансової стратегії підприємства

Предмет дослідження – фінансова стратегія підприємства та її характеристики.

Мета статті – дослідження наукових підходів до визначення теоретичної сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» і виокремлення змістових характеристик, що повинні бути покладені в основу її формування на підприємствах за сучасних умов.

Методи дослідження: діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати дослідження. У роботі систематизовано та детально розглянуто наукові тлумачення поняття «фінансова стратегія підприємства» за систематизованими підходами (цільовий; концептуальний; інструментальний; планово-програмний; методо-орієнтований). Визначено відсутність в науковому колі однозначності та запропоновано власне визначення із дотриманням

комплексного підходу, згідно якого фінансова стратегія підприємства – це концептуальна програма, що передбачає розробку і подальшу реалізацію довгострокових фінансових цілей та стратегічних ініціатив із управління фінансовими ресурсами в процесі динамічних змін фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновки. Запропоновано авторське визначення поняття «фінансова стратегія підприємства» та на основі аналізу в економіко-правовій площині обґрунтовано розширення спектру її дії на усю фінансово-господарську діяльність підприємства з врахуванням ключових характеристик, що їй притаманні. До них віднесено: синергетичний зв'язок із базисною корпоративною стратегією підприємства; довгостроковість цілей і фінансових наслідків; покладення управління капіталом в основу розробки фінансової стратегії; оформлення фінансової стратегії у вигляді програмного документу; врахування фактору часу; збалансування інтересів різноманітних структурних підрозділів підприємства на основі фінансових взаємовідносин між ними; об'єктивність і реалістичність; перманентність і гнучкість.

Ключові слова: фінансова стратегія, підприємство, стратегічне управління.

KALINKIN A. O.

The conceptual basis of the essence and key characteristics of the financial strategy of an enterprise

The subject of research is the financial strategy of an enterprise and its characteristics.

The purpose of the article is to explore scientific approaches to defining the theoretical essence of the concept of «financial strategy of an enterprise» and to identify the substantive characteristics that should form the basis for its development under modern conditions.

Research methods: the dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the data generalization method.

Research results. The study systematizes and examines in detail the scientific interpretations of the concept of «financial strategy of an enterprise» according to systematized approaches (target-oriented; conceptual; instrumental; planning-program; and methodology-oriented). The author identifies the lack of consensus in the scientific community and proposes his own definition with an integrated approach, according to which the financial strategy of an enterprise is a conceptual program that provides for the development and further implementation of long-term financial goals and strategic initiatives for managing financial resources in the process of dynamic changes in the financial and economic activities of an enterprise.

Conclusions. The author proposes an original definition of the concept of «financial strategy of an enterprise» and substantiate the expansion of its scope, based on an economic and legal analysis, to encompass the entire financial and economic activity of the enterprise. This is done while considering its inherent key characteristics. These include: synergistic connection with the enterprise's core corporate strategy; long-term nature of goals and financial outcomes; capital management as the foundation for developing the financial strategy; structuring the financial strategy as a programmatic document; consideration of the time factor; balancing the interests of various structural units of the enterprise through financial relationships; objectivity and realism; permanence and flexibility.

Keywords: financial strategy, enterprise, strategic management.

Постановка проблеми. Важливим питанням економічної теорії є дослідження економічного змісту фінансової стратегії підприємства задля більш структурованого процесу її формування та врахування характерних властивостей, зважаючи на актуальні виклики часу та євроінтеграційні прагнення України. Уточнення категоріально-понятійного апарату фінансової стра-

тегії допомагатиме фінансовому менеджменту підприємства при прийнятті стратегічних управлінських рішень, що спрямовані на одержання довгострокових конкурентних переваг в умовах як глобальних трендів і підвищених ризиків турбулентного зовнішнього середовища, так і вимушених змін в організаційно-корпоративній сфері компаній внаслідок військового стану в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти процесу формування і безпосередньої реалізації фінансової стратегії підприємства знайшли своє відображення у численних наукових працях. Найбільш відомими у цьому напрямку є роботи Бланка І.О., Мартиненка В.П., Білик М.Д., Аранчій В.І., Семенова А.Г., Мироненка Є.В., Гросул В.А., Колесник В.С., Іванова С.В. та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних вчених. Відзначимо різноманітність авторських підходів до дослідження цієї проблематики і достатньо широкий діапазон особливостей та важливих змістовних характеристик, якими науковці наділяють процес формування фінансової стратегії підприємства і, власне, його результат. Тому вважаємо, що вони потребують подальших досліджень в контексті більшої структуризації та конкретизації задля можливостей прикладної розробки фінансовим менеджментом підприємств.

Мета статті — дослідити наукові підходи до визначення теоретичної сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» та виокремити змістові характеристики, що повинні бути покладені в основу її формування на підприємствах за сучасних умов.

Виклад основного матеріалу. Проведене ґрунтовне критичне дослідження теоретичної сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» в наукових працях дозволило систематизувати їх наукові тлумачення за декількома ключовими підходами:

- цільовий — через призму визначених довгострокових цілей і завдань;
- концептуальний — як концепцію управління або загальну модель розвитку;
- інструментальний — як інструмент в управлінні фінансовими ресурсами;
- планово-програмний — як фінансовий план дій або програму;
- методо-орієнтований — як набір методів у фінансовій політиці підприємства.

Розглянемо їх більш детально.

Один із фундаторів фінансової науки в Україні, д.е.н., проф. Бланк І.О. досліджував дану проблематику у своїй монографії і дав розгорнуте, достатньо вичерпне та досі актуальне бачення сутності та засад формування фінансової стратегії підприємства з позицій саме першого підходу. Зокрема, вчений розглядає її як «один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства,

що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища» [1]. При цьому «основою фінансової стратегії підприємства є фінансова ідеологія, що характеризує систему основних принципів здійснення фінансової діяльності конкретного підприємства, що визначаються його місією та фінансовим менталітетом його засновників та менеджерів» [2, с. 10].

Таку думку розділяє багато відомих науковців, серед яких Чандлер А., Баранов В.В., Савчук Л.М., Янковська В.А., Аранчій В.І., Добровольська О.В., Брюховецька Н.Г. та інші. У своїх працях із дослідження фінансової стратегії вони акцентують саме на довгостроковості цілей та завдань, пов'язаних із фінансовою діяльністю підприємства, досягненням фінансової стійкості, фінансовим станом підприємства, управлінням фінансовими ресурсами при розробці ефективної фінансової стратегії, розглядаючи в форматі системи цілей, заходів, відносин або як їх звичайної сукупності.

Характеризуючи цілі слід підкреслити, що вони показують в визначених часових рамках бажані якісні та кількісні результати для підприємства, будучи релевантними його місії та фінансовій стратегії, зокрема. Фактично, саме комплексне досягнення або рівень відхилення від поставлених довгострокових цільових показників можна вважати одним із визначальних критеріїв ефективності фінансової стратегії підприємства.

Щодо часового горизонту, то окремі дослідники розрізняють генеральну та оперативну фінансову стратегію, надаючи останній функцію оперативного фінансового планування та обмежуючи періодом одного року [3, с. 47]. В межах оперативної фінансової стратегії може здійснюватися поточне управління доходами та витратами підприємства, активна мобілізація внутрішнього потенціалу фінансових ресурсів тощо і, за своєю суттю, такі дії тісно переплітаються з тактичним фінансовим менеджментом. На відміну від такої короткостроковості, більш традиційні часові рамки для фінансової стратегії встановлюються на середньостроковий (три-п'ять років) та довгостроковий термін (понад п'ять років), зважаючи на характер бізнесу, рівень невизна-

ченості, амбітність та фундаментальність поставлених цілей, інші чинники. І вважаємо, що в поточному періоді фінансова стратегія повинна проявлятися як певний принцип поведінки, якого дотримуються при безпосередньому вирішенні питань фінансового характеру.

Ряд вчених вбачають в основі фінансової стратегії підприємства певну фінансову концепцію управління або узагальнену модель фінансового розвитку. До них можна віднести праці Баранова В.В. [4, с. 24], Наумової Л.М. [5], Пащенко О.В. [6, с. 253], Антохової І.М., Петрової А.І. та інші. Одним із чітких та характерних визначень за цим науковим підходом вважаємо дефініцію д.е.н., проф. Мартиненко В.П., згідно якої фінансова стратегія «являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей в межах визначеної місії шляхом планування, формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства» [7, с. 80].

Дослідники д.е.н., проф. Хрущ Н.А. та к.е.н., доц. Корпан О.С. вважають, що фінансова стратегія – це «еластична, узагальнена модель фінансового розвитку підприємства, яка направлена на реалізацію корпоративної стратегії та формування раціональних фінансових відносин із контрагентами, містить в собі визначені довгострокові фінансові цілі, технології (інструменти досягнення), ресурси і систему управління, що забезпечує її дієздатність і адаптацію до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища» [8, с. 121].

В даному випадку цілком погоджуємось із тим, що, окрім місії, важливою опорною точкою в стратегічному фінансовому плануванні слід вважати корпоративну стратегію компанії в цілому, що додатково підтверджує підпорядкованість фінансової стратегії більш загальним орієнтирам розвитку підприємства та її функціональну приналежність в стратегічній ієрархії. Водночас, вважаємо, що поняття «фінансова стратегія» і «фінансова модель» є тісно пов'язаними між собою, проте не тотожними, оскільки фінансова стратегія задає загальні цілі та напрямки розвитку підприємства, тоді як фінансова модель більш конкретно забезпечує необхідні інструменти управління, можливість прогнозування, аналітичну базу та розрахунки для досягнення визначених довгострокових цілей і може передбачати сценарне моделювання для подальшого використання та вибору найбільш оптимальної фінансової стратегії.

Інший підхід до бачення фінансової стратегії, як до інструменту в управлінні фінансовими ресурсами підприємства, знаходимо у працях Білик М.Д., Іванова С.В., Іванюк У.В. Зокрема, д.е.н., проф. М.Д. Білик характеризує фінансову стратегію як «інструмент перспективного управління усією фінансовою діяльністю організації, підпорядкованого реалізації цілей загального її розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеності» [9], звертаючи свою увагу на істотні умови макросередовища та його потенційну невизначеність.

Цю думку продовжує д.е.н., проф. Іванов С.В. зазначаючи, що фінансова стратегія виступає як «інструмент формування та реалізації цілей фінансово-господарської діяльності підприємства, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою в фінансових ресурсах і можливістю їх використання, остання в залежності від економічних умов направлена або на залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів, або на поліпшення використання власних фінансових ресурсів. Фінансова стратегія встановлює об'єкти, процеси, учасників її формування і реалізації, механізми, що забезпечують досягнення цілей у межах заданих обмежень, і через фінансові ресурси відіграє роль засобу координації інших функціональних стратегій» [10]. При цьому вчений деталізує процес формування фінансової стратегії шляхом обґрунтування необхідності встановлення конкретних об'єктів, процесів, задіяних учасників та механізмів досягнення цілей через фінансові ресурси та з врахуванням їх об'єктивної обмеженості.

Наступним науковим вектором у баченні сутності фінансової стратегії та процесу її формування як стратегічної програми або генерального плану дій у фінансових відносинах вважаємо праці таких дослідників: Мартиненко М.М. [11, с. 257], Семенова А.Г., Дикань В.Л., Полюшко Ю.Н., Шевченко Т.Є., Буняк Н.М., Тимоць М.В., ін.

Наприклад, в роботі Геніберг Т.В. [12] доволі всебічно визначено, що це «план дій, пов'язаний з ризиком і невизначеністю, метою якого є ефективний розвиток компанії в рамках сформованої місії, довгострокових фінансових цілей, що являє собою фінансування шляхом формування, координації, розподілу та використання

фінансових ресурсів компанії». Відзначимо, що при цьому наголошено на важливості існування місії, корпоративної стратегії та довгострокових цілей компанії, а також враховано ризики та невизначеність функціонування суб'єкта господарювання в ринкових умовах. Разом з тим, терміном «фінансування» об'єднано такі процеси як формування, мобілізація, координація, розподіл і фактичне використання фінансових ресурсів підприємства, з чим складно погодитись.

В свою чергу, колектив дослідників під керівництвом д.е.н., проф. Семенова А.Г. пропонує бачення фінансової стратегії як генерального плану дій із забезпечення підприємства лише грошовими засобами, що є дещо звуженим і суттєво відрізняється від більш традиційних у даному випадку фінансових ресурсів як предмета управління. І у генеральному плані конкретизуються такі напрямки: «повнота виділення грошових доходів, мобілізація внутрішніх ресурсів, максимальне зменшення собівартості продукції, правильний розподіл й використання прибутку, визначення потреби в обігових коштах, раціональне використання капіталу підприємства» [13, с. 136].

Окреслюючи фінансову стратегію за даним підходом як план або програму фінансового розвитку, водночас, вчені по-різному трактують і обґрунтовують мету її розробки та впровадження на підприємстві. Зокрема, йдеться про мінімізацію вартості капіталу і максимізацію прибутку [14, с. 160], про забезпечення фінансової стабільності підприємства [15, с. 67], про забезпечення зростання ринкової вартості підприємства [16, с. 198], про збереження та оновлення вартості підприємства [17, с. 99], про досягнення стратегічних цілей [18, с. 48] або фінансової стійкості [19, с. 106].

Окремим науковим підходом до процесу формування фінансової стратегії вважаємо також дослідження, згідно яких є два ключових моменти – це характерне виокремлення фінансової політики як первинного орієнтиру для фінансової стратегії, яка в свою чергу, є набором методів «які допомагають реалізовуватися фінансовій політиці підприємства на практиці» [20, с. 140] або «включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання» [21, с. 403], [22, с.123]. Зауважимо, що при цьому авторами поєднуються як типові довгострокові методи

у стратегічному фінансовому плануванні, так і відразу визначається необхідність їх застосування у практиці господарювання, тобто в операційній діяльності компанії.

Проте, на нашу думку, саме фінансова стратегія, заснована на місії і корпоративних цілях розвитку підприємства, повинна визначати його фінансову політику. По суті, на основі загальної фінансової стратегії повинна розроблятися певна фінансова політика, адже остання є більш деталізованим та менш довготривалим планом, що передбачає досягнення поставлених цілей за різними векторами фінансово-господарської діяльності. Тому погоджуємося із думкою, що ключові «завдання фінансової політики, такі як максимізація прибутку, формування оптимальної структури капіталу, досягнення фінансової стійкості, забезпечення інформаційної прозорості для власників, кредиторів, інвесторів, досягнення інвестиційної привабливості, залучення додаткових ресурсів доцільно прийняти як цілі фінансової стратегії» [23, с. 13]. Відповідно, політика управління доходами та витратами підприємства, політика формування і використання прибутку, інвестиційна, кредитна, дивідендна політика, податкова політика тощо впливають із фінансової політики суб'єкта господарювання в їх конкретних обумовлених задачах [24, с. 124].

Переходячи також до більш практичної площини через дії із фінансовими ресурсами, пропонують дефініцію фінансової стратегії Хлевицька Т.Б. та Плевако Н.Л. – як «сукупність взаємоузгоджених дій щодо залучення, перерозподілу і використання фінансових ресурсів, направлених на формування ефективних шляхів досягнення фінансових цілей, які в результаті забезпечують сприятливий розвиток фінансової діяльності підприємства» [25, с. 241]. При цьому не конкретизовано, що саме мають на увазі авторки під сприятливим розвитком фінансової діяльності та в чому особливості власне стратегічності в даному процесі.

Тоді як в працях д.е.н., проф. Бутинця Ф.Ф. ще у 2003 році підкреслено, що фінансова стратегія підприємства може розглядатися як система дій з ефективного залучення, перерозподілу та використання фінансових ресурсів, проте вона завжди має бути орієнтована на перспективу, а досягнення фінансової мети підприємства повинно забезпечувати також його соціально-економічний розвиток [26, с. 276]. Його

підтримує проф., д.е.н. Мартиненко В.П., висловлюючись про розподільну функцію фінансів, що має соціальну значимість при розподілі прибутку в результаті управління фінансами підприємства. «Забезпечення доходності інвестицій при застосуванні фінансових методів та інструментів означає задоволення інтересів працівників підприємства, що сприяє реалізації сукупного соціального ефекту. Відповідно, фінансовий менеджмент і фінансова стратегія сприяють реалізації соціальних інтересів персоналу суб'єкта господарювання і суспільства в цілому» [7, с. 80]. Відзначимо, що це одні з небагатьох робіт, в яких обумовлені не лише фінансові орієнтири, а й важливість фокусування на більш широких завданнях, що стосуються соціальної складової в діяльності підприємства. Ще більш розширений погляд на цю проблематику знаходимо в роботах Китманова А.В. [27] та Зайцевої Л.О. [17], в яких йдеться про розробку фінансової стратегії на засадах сталого розвитку підприємства, суть якого в збалансованому поєднанні соціальних, економічних та екологічних груп стратегічних показників і виважених фінансово-стратегічних рішень, що сприятимуть їх досягненню.

Окрім наведених вище та згрупованих наукових підходів, є представники вітчизняної економічної думки, погляди яких альтернативні і їх можна вважати дискусійними, проте важливими з позицій врахування у проведеному теоретичному дослідженні. Так, фінансова стратегія підприємства пропонується до розгляду як:

- «функція управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю та рентабельністю» [28] – вперше у формулюванні автор розкриває фінансову стратегію як функцію і зосереджується на управлінні фінансовими потоками замість фінансових ресурсів, що переважно характерно для діяльності в короткострокових періодах;

- «спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання» [29, с. 91] – проте первинно стратегія формується на основі цілей, а не здійснює їх;

- «стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства» [30] – надто спро-

щене бачення, яке жодним чином не вказує на особливості фінансової стратегії порівняно з іншими (маркетинговою, виробничою тощо).

Також вважаємо за доцільне виокремити найбільш відомі західні напрями стратегічного менеджменту. Зокрема, набирають популярності ідеї так званої економічної «культурної школи», яскравими представниками якої є Г. Мінцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, в дослідженнях яких запропоновано інтегрований концептуальний науковий підхід до стратегічного планування під назвою «5 П» [31]. Концепція «стратегії синього океану», розроблена професорами Ч. Кімом та Р. Моборн, авторами відповідного бестселера [32], поєднує в собі елементи поведінкової економіки, теорії ігор та теорії організацій. Можливості стратегічного поєднання підходів з філософських та математичних наук в області впливу випадкових подій на світову торгівлю та фінансові ринки демонструє в своїх наукових дослідженнях та практичній діяльності сучасний американський фінансовий експерт Н. Талеб [33; 34], підкреслюючи, що більшість подій та фінансових ризиків неможливо передбачити чи чітко спрогнозувати, проте саме вони чинять найбільший вплив на глобальні трансформаційні процеси і є так званими «чорними лебедями».

Отже, відзначимо відсутність в науковому колі однозначності щодо формулювання сутності поняття «фінансова стратегія підприємства», яка наразі повинна враховувати турбулентні процеси зовнішнього середовища, якісно інтегруватися з загальною корпоративною стратегією за метою та завданнями і проявляти властивості, відповідні реаліям часу.

На основі проведеного критичного аналізу теоретичних напрацювань, сформулюємо ключові характеристики, яким, на нашу думку, повинна відповідати сучасна фінансова стратегія:

- синергетичний зв'язок із базисною корпоративною стратегією підприємства, підпорядкованість їй та посилення фінансовими рішеннями розвитку кожної складової підприємства (виробничої, маркетингової, кадрової, технологічної тощо) як складної відкритої системи. Тут важливо підкреслити, що в ситуаціях відсутності загальної стратегії підприємства, саме фінансова стратегія бере на себе роль базисної і може відображати пріоритети компанії на перспективу з їх фінансовим підґрунтям. І погоджуємось з думкою д.е.н.,

проф. Мартиненко В.П., що «фінансова стратегія має силу зворотної дії, оскільки саме наявність чи відсутність необхідної кількості фінансових ресурсів виступає вирішальним фактором при виборі, а в подальшому реалізації стратегічних цілей і задач» [7]. Крім того, саме фінансові ресурси вважаються тим єдиним видом ресурсів, який з мінімальним часовим лагом може трансформуватися у інші, тому роль ефективного управління фінансовими ресурсами складно переоцінити;

- довгостроковість цілей і фінансових наслідків – орієнтованість фінансової стратегії на досягнення стратегічних цілей, що передбачає встановлення кількісно та/або якісно вимірюваних цільових нормативів з їх поетапною реалізацією, розподіленою у визначених проміжках часу і, в результаті, отримання довгострокових позитивних ефектів, серед яких ключовими вважаємо зростання вартості, нарощення фінансового потенціалу та фінансової стійкості підприємства;

- в основу розробки фінансової стратегії підприємства в загальному розумінні покладено управління капіталом та оптимізацію його структури задля досягнення поставлених цілей, що включає планування перспективних ключових напрямків джерел формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в процесі подальшої реалізації стратегії. Капітал складається з загальної вартості засобів у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, що інвестуються у його активи, і за своїм змістом відображає загальну суму усіх наявних фінансових ресурсів підприємства;

- за своєю формою представлення фінансова стратегія підприємства оформлюється у вигляді програмного документу, в якому зафіксовано стратегічні цілі, пріоритети та ініціативи на певний період з первинним закладанням бюджетів та розподілом відповідальності, принципи їх досягнення на основі візії та цінностей підприємства, внутрішній фінансовий стан підприємства та його ринкове становище, можуть визначатися ключові показники ефективності виконання фінансової стратегії за найбільш важливими напрямками, механізми контролю та адаптації до змін тощо;

- врахування фактору часу при оцінці вартості фінансових ресурсів підприємства (при розрахунку життєвих циклів інвестиційних проєктів, інфляційних впливів, при дисконтуванні, компаундуванні, очікуваних часових лагах доходів та витрат тощо);

- збалансування інтересів – фінансова стратегія концептуально інтегрує та збалансовує між собою завдання та цілі різноманітних структурних підрозділів підприємства на основі фінансових взаємовідносин між ними, координуючи їх за визначеним вектором загальної стратегії в умовах існуючих ресурсних обмежень та масштабу фінансово-господарської діяльності;

- об'єктивність та реалістичність – базування фінансової стратегії на оцінці реальних аналітичних даних про фінансовий стан підприємства, його потенціал із операцій із власними фінансовими ресурсами та позиковим капіталом (щодо можливостей його залучати, використовувати, обслуговувати та своєчасно повертати), ринкової ситуації та економічних прогнозах з надійних джерел, що, в свою чергу, визначають засади фінансової політики підприємства в цілому;

- перманентність та гнучкість – пов'язані із необхідністю періодичного оновлення та перегляду окремих частин фінансової стратегії задля коригування при різних змінах зовнішнього або внутрішнього середовища, активації нових фінансових можливостей чи форс-мажорних подіях, що може мати вигляд розроблених рамкових стратегічних сценаріїв. Особливо в контексті євроінтеграційних прагнень підприємств України та одночасного функціонування в умовах військового стану, слід розуміти неминучість як здійснення прогнозування, так і важливості адаптації, тому реальна фінансова стратегія повинна містити і механізми моніторингу щодо визначених цільових нормативів, і потенційні можливості для маневрування.

Отже, базуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження сутності дефініції «фінансова стратегія підприємства» та виокремленні її ключових характеристик пропонуємо власне бачення даного поняття.

Фінансова стратегія підприємства – це концептуальна програма, що передбачає розробку та подальшу реалізацію довгострокових фінансових цілей та стратегічних ініціатив із управління фінансовими ресурсами в процесі динамічних змін фінансово-господарської діяльності підприємства.

У даному визначенні пропонуємо дотримуватися комплексного підходу та інтегрувати елементи концептуального, цільового та планово-програмного підходів, внаслідок чого можемо розширити розуміння цієї економічної категорії

та врахувати базові змістові характеристики фінансової стратегії підприємства.

Концептуальність програми у розумінні сутності фінансової стратегії при її формуванні означає, насамперед, окреслену філософію ведення бізнесу його власниками, визначальні цінності у фінансових взаємовідносинах з численними стейкхолдерами, показує розуміння ринку і бачення майбутнього. Залежно від обраного фінансового вектору саме в концептуальній площині постають подальші фінансові рішення та обираються відповідні фінансові інструменти при розробці і реалізації стратегії.

Висновки

Таким чином, проведене дослідження теоретико-методичного підґрунтя сутності фінансової стратегії як наукової категорії демонструє розширення спектру її дії на усю фінансово-господарську діяльність підприємства, що, в свою чергу, обумовлює подальшу необхідність вивчення множини факторів впливу на фінансову стратегію підприємства та поетапної структуризації процесу її формування.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Корольова-Казанська О.В., Ганечко І.Г. Фінансова стратегія підприємства: монографія. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.
2. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. пос. Київ: Ніка-Центр, 2003. 528 с.
3. Іващенко А.І., Юсупова К.Ф. Фінансова стратегія підприємства: розробка та реалізація в умовах девелоперської компанії. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 45–49.
4. Баранов В.В. Фінансовий менеджмент. Механізми фінансового управління підприємством у традиційних і наукомістких галузях: навч. пос. М.: Дело, 2002. 387 с.
5. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. Наука й економіка. 2014. № 34. С. 134–139.
6. Пащенко О.В. Генезис сутності фінансової стратегії. Вісник ЖДТУ. 2015. № 1 (71). С. 247–254. [https://doi.org/10.26642/jen-2015-1\(71\)-246-255](https://doi.org/10.26642/jen-2015-1(71)-246-255)
7. Мартиненко В.П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 19 (2021). С. 78–81. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>
8. Хрущ Н.А., Корпан О.С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 3. 2013. С. 120–125. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_O3/30.pdf
9. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 4. С. 143–149.
10. Іванов С.В. Підходи до ухвалення організаційних рішень і вибору фінансової стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. С. 62–68. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000600149>
11. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: посіб. Київ: вид-во «Каравелла», 2003. 496 с.
12. Геніберг Т.В., Іванова А.І., Полякова А.В. Сутність і методичні розробки фінансової стратегії фірми. Наукові записки НГУЕУ. 2009. № 9. С. 68–88.
13. Семенов А.Г., Єропутова О.О., Плаксюк О.О. Класифікація видів фінансової стратегії підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 1. С. 163–170. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_2012_1-136-149.pdf
14. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
15. Полюшко Ю.М. Роль і значення фінансової стратегії в загальній стратегії розвитку. Економіка та управління: проблеми та рішення. 2020. № 5. С. 66–71.
16. Буняк Н.М., Курдельчук Р.І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2017. Випуск № 8. С. 196–200.
17. Зайцева Л.О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 67. С. 97–104. <https://doi.org/10.32843/bses.67-14>
18. Абаєва Н.П., Шигаєва О.В. Місце і роль фінансової стратегії в системі стратегічного управління організацією. Фінансова аналітика: проблеми та рішення. 2013. № 19. С. 45–48.
19. Купира М.І., Киришко М.В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний форум. 2020. № 3. С. 104–110.
20. Макухіна О.П. Фінансова стратегія корпорації та її зміст. Вісник національного інституту бізнесу. 2020. № 40. С. 138–145.
21. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: підручник, 7-ме вид., без змін. К.: КНЕУ, 2008. 552 с.

22. Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: підр. К.: КНЕУ, 2010. 384 с.

23. Веретенникова А.Б. Формування фінансової стратегії як розвиток процесу інституціоналізму на мікрорівні. Наукові праці ДонТУ. 2006. Вип. 69. С. 12–16.

24. Мироненко Є.В., Баркова С.О., Єржакова В.В. Сучасний стан формування фінансової стратегії в системі управління промисловим підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3. С. 122–130. doi: 10.12958/1817-3772-2020-3(61)-122-130

25. Хлевицька Т.Б., Плевако Н.О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 241–248. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-241-248>.

26. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: навчальний посібник. Житомир: ПП «Рута», 2003. 680 с.

27. Китманов А.В. Фінансова стратегія як фактор сталого розвитку підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук., 2010. 20 с.

28. Станіславчик О.М. Основи фінансового менеджменту. М., 2001. 128 с.

29. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. 2002. Вип. 159. С. 90–99.

30. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. Фінанси України. 2008. № 3. С. 113–115.

31. Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Ahlstrand Bruce. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management Paperback. New York: The Free Press, 2005. 406 p.

32. В. Чан Кім, Р. Моборн. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. К.: КСД, 2019. 270 с.

33. Nassim Nicholas Taleb. Antifragile. Things that Gain from Disorder. Penguin. 2013. 544 p.

34. Талеб Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. К.: Наш Формат, 2021. 392 с.

References:

1. Blank, I.O., Sytnyk, H.V., Korol'ova-Kazans'ka, O.V. et al. (2009). Finansova stratehiya pidpryyemstva [Financial strategy of the enterprise]. K.: KNTEU (in Ukrainian)

2. Blank, I.O. (2003). Finansovyy menedzhment [Financial management]. K.: Nika-Tsentr (in Ukrainian)

3. Ivashchenko, A.I., Yusupova, K.F. (2018). Finansova stratehiya pidpryyemstva: rozrobka ta realizatsiya v

umovakh developers'koyi kompaniyi [Financial strategy of an enterprise: development and implementation in the conditions of a development company]. Ekonomika ta derzhava, 1, 45–49. (in Ukrainian)

4. Baranov, V.V. (2002). Finansovyy menedzhment [Financial management]. M.: Delo (in Russian)

5. Naumova, L.Yu. (2014). Finansova stratehiya ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv [Financial strategy of economic development of enterprises]. Nauka y ekonomika, 34, 134–139. (in Ukrainian)

6. Pashchenko, O.V. (2015). Henezys sutnosti finansovoyi stratehiyi [Genesis of the financial strategy essence]. Visnyk ZhDTU, 1 (71), 247–254. (in Ukrainian). [https://doi.org/10.26642/jen-2015-1\(71\)-246-255](https://doi.org/10.26642/jen-2015-1(71)-246-255)

7. Martynenko, V.P. (2021). Kontseptual'ni aspekty finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva [Conceptual aspects of the financial strategy of an enterprise]. Ekonomichnyy visnyk NTUU «Kyyivs'kyy politekhnichnyy instytut», 19, 78–81 (in Ukrainian). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>

8. Khrushch, N.A., Korpan, O.S. (2013). Finansova stratehiya v systemi korporatyvnoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Financial strategy in the system of corporate governance of enterprises.]. Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky, 3, 120–125. (in Ukrainian)

9. Bilyk, M.D. (2009). Stratehichne upravlinnya ta stratehiyi pidpryyemstva [Strategic management and enterprise strategies]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini, 4, 143–149. (in Ukrainian)

10. Ivanov, S.V. (2015). Pidkhody do ukhvalennya orh-anizatsiynykh rishen' i vyboru finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva [Approaches to making organizational decisions and choosing a financial strategy for an enterprise]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny, 1, 62–68. (in Ukrainian)

11. Martynenko, M.M. (2003). Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]. K.: vyd-vo «Karavel-la». (in Ukrainian)

12. Heniberh, T.V., Ivanova, A.I., Polyakova, A.V. (2009). Sutnist' i metodychni rozrobky finansovoyi stratehiyi firmy [The Essence and Methodological Development of the Firm's Financial Strategy]. Naukovi zapysky NHUEU, 9, 68–88. (in Russian)

13. Semenov, A.H., Yeroputova, O.O., Plaksyuk, O.O. (2012). Klasyfikatsiya vydiv finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva [Classification of types of financial strategy of an enterprise]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, 1, 163–170. (in Ukrainian)

14. Dykan', V.L., Zubenko, V.O., Makovoz, O.V. et al. (2013). Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
15. Polyushko, Yu.M. (2020). Rol' i znachennya finansovoyi stratehiyi v zahal'niy stratehiyi rozvytku [The role and importance of financial strategy in the overall development strategy]. *Ekonomika ta upravlinnya: problemy ta rishennya*, 5, 66–71. (in Ukrainian)
16. Bunyak, N.M., Kurdel'chuk, R.I. (2017). Finansova stratehiya v systemi menedzhmentu pidpryyemstva [Financial strategy in the enterprise management system]. *Visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu*, 8, 196–200. (in Ukrainian)
17. Zaytseva, L.O. (2021). Metodichni zasady rozrobky finansovoyi stratehiyi staloho rozvytku publichnykh kompaniy [Methodological principles for developing a financial strategy for sustainable development of public companies]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, 67, 97–104. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.32843/bses.67-14>
18. Abayeva, N.P., Shyhayeva, O.V. (2013). Mistse i rol' finansovoyi stratehiyi v systemi stratehichnoho upravlinnya orhanizatsiyeyu [Place and role of financial strategy in the system of strategic management of the organization]. *Finansova analityka: problemy ta rishennya*, 19, 45–48. (in Ukrainian)
19. Kupyra, M.I., Kyryshko, M.V. (2020). Formuvannya finansovoyi stratehiyi v systemi zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Formation of a financial strategy in the system of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomichnyy forum*, 3, 104–110. (in Ukrainian)
20. Makukhina, O.P. (2020). Finansova stratehiya korporatsiyi ta yiyi zmist [Financial strategy of the corporation and its content]. *Visnyk natsional'noho instytutu biznesu*, 40, 138–145. (in Ukrainian)
21. Poddyer'ohin, A.M., Bilyk, M.D., Buryak, L.D. (2008). *Finansy pidpryyemstv* [Finance of enterprises]. K.: KNEU. (in Ukrainian)
22. Poddyer'ohin, A.M., Buryak, L.D. (2010). *Finansy pidpryyemstv* [Finance of enterprises]. K.: KNEU. (in Ukrainian)
23. Veretennikova, A.B. (2006). Formuvannya finansovoyi stratehiyi yak rozvytok protsesu instytutsionalizmu na mikrorivni [Financial strategy formation as a development of the process of institutionalization at the micro level]. *Naukovi pratsi DonTU*, 69, 12–16. (in Ukrainian)
24. Myronenko, Ye.V., Barkova, S.O., Yerzhakova, V.V. (2020). Suchasnyy stan formuvannya finansovoyi stratehiyi v systemi upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom [The current state of financial strategy formation in the management system of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, 3, 122–130. (in Ukrainian). doi: 10.12958/1817-3772-2020-3(61)-122-130
25. Khlevyts'ka, T.B., Plevako, N.O. (2020). Naukovo-metodychnyy pidkhid do vyboru finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva [Scientific and methodological approach to the choice of financial strategy of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, 4, 241–248. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-241-248>
26. Butynets', F.F. (2003). *Bukhhalters'kyy finansovyy oblik* [Financial accounting for the company]. Zhytomyr: PP «Ruta». (in Ukrainian)
27. Kytmanov, A.V. (2010). Financial strategy as a factor of sustainable development of the enterprise: PhD thesis abstract (in Russian)
28. Stanislavchuk, O.M. (2001). *Osnovy finansovoho menedzhmenta* [Basics of financial management]. M.: Os'–89 (in Russian)
29. Plikus, I.Y. (2002). Metodichni pidkhody shchodo rozrobky finansovoyi stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [Methodological approaches to the development of a financial strategy for enterprise development]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, 159, 90–99. (in Ukrainian)
30. Lukina, Yu.V. (2008). Formuvannya ta realizatsiya stratehiyi upravlinnya finansamy pidpryyemstva [Formation and implementation of the company's financial management strategy]. *Finansy Ukrayiny*, 3, 113–115. (in Ukrainian)
31. Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* Paperback. New York: The Free Press.
32. Chan Kim, V., Moborn, R. (2019). Stratehiya Blakytneho Okeanu. Yak stvoryty bezkhnarnyy rynkovyy prostir i pozbutysya konkurentsiiyi [The Blue Ocean Strategy. How to create a cloudless market space and get rid of competition?]. K.: KSD. (in Ukrainian)
33. Taleb, N. (2013). *Antifragile. Things that Gain from Disorder*. Penguin.
34. Taleb, N. (2021). Chornyy lebid'. Pro (ne)ymovirne u real'nomu zhytti [The Black Swan. About the (un)possible in real life]. K.: Nash Format (in Ukrainian)

Дані про автора
Калінкін Артемій Олександрович,

аспірант Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки Міністерства економіки України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0349-6407>

e-mail: kalinkin.asp@gmail.com

Data about the author

Artemij Kalinkin,

Ph.D. student of the State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling of the Ministry of Economy of Ukraine

e-mail: kalinkin.asp@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15316395>

КОЛОМОЄЦЬ А. О.

Теоретичні аспекти управління спеціальними закладами освіти у вітчизняній практиці

Предмет дослідження. У статті визначено значення освіти та знань, де освіта перетворює ці знання в діяльнісний процес, наділяючи їх людським змістом. Відзначено, що важливою є системна, цілеспрямована робота щодо підготовки компетентних і конкурентоспроможних фахівців у сфері освітніх послуг, враховуючи нові реалії життя та виклики сучасності.

Мета дослідження. Досліджено історико-педагогічні аспекти становлення спеціальної освіти в Україні. Виокремлено суттєві недоліки сучасної системи спеціальної освіти, зокрема уніфікованість, ізольованість, недостатня соціально-практична орієнтація навчального процесу, недостатня індивідуалізація та особистісна орієнтація навчально-виховного процесу, низька ефективність корекційно-розвивальних занять, відсутність ліцензованого психолого-педагогічного інструментарію, недостатнє науково-методичне та навчальне забезпечення освітнього процесу дітей із важкими та атиповими порушеннями.

Методи дослідження. При написанні наукової статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: опису, аналізу, узагальнення, систематизації.

Результати роботи. Доведено, управління спеціальними закладами освіти є особливою діяльністю, в якій суб'єкти через планування, організацію, керівництво й контроль забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків та обслуговуючого персоналу, спрямовану на досягнення освітніх цілей розвитку закладу. Виокремлено «педагогічний менеджмент», який охоплює теорію, методику і технологію ефективного управління педагогічними системами, як специфічний вид інтелектуальної діяльності, яка реалізується через систему дій особистості та впливу на об'єкт управління, включає науково обґрунтований аналіз, прогнозування, планування, організацію, контроль і оцінку якості функціонування з метою досягнення високої ефективності освітньо-виховних результатів. Доведено, що важливу роль в менеджменті спеціальних закладів освіти відіграє компетентнісний підхід, який передбачає формування в учнів із спеціальними потребами предметних (фахових) і ключових (життєвих) компетентностей, що дозволяє застосовувати знання на практиці.

Висновок. Визначено, що компетентнісно орієнтований підхід вимагає переосмислення управлінських практик у спеціальних закладах освіти, щоб відповідати вимогам сучасного суспільства.

Ключові слова: управління, спеціальні заклади освіти, компетентнісно орієнтований підхід.

Theoretical aspects of managing special educational institutions in domestic practice

Subject of research. The article defines the meaning of education and knowledge, where education transforms this knowledge into an activity process, endowing it with a human meaning. It was noted that systematic, purposeful work on the training of competent and competitive specialists in the field of educational services is important, taking into account the new realities of life and modern challenges.

Purpose of the study. The historical and pedagogical aspects of the formation of special education in Ukraine were studied. Significant shortcomings of the modern system of special education are singled out, in particular uniformity, isolation, insufficient socio-practical orientation of the educational process, insufficient individualization and personal orientation of the educational process, low effectiveness of corrective and developmental classes, lack of licensed psychological and pedagogical tools, insufficient scientific, methodological and educational support for the educational process of children with severe and atypical disorders.

Research methods. When writing a scientific article, general scientific and special research methods were used: description, analysis, generalization, and systematization.

Work results. It has been proven that the management of special educational institutions is a special activity in which subjects, through planning, organization, management and control, ensure the organization of the joint activities of students, teachers, parents and service personnel, aimed at achieving the educational goals of the development of the institution. "Pedagogical management" is singled out, which covers the theory, methodology and technology of effective management of pedagogical systems, as a specific type of intellectual activity, which is implemented through a system of individual actions and influence on the object of management, includes scientifically based analysis, forecasting, planning, organization, control and evaluation of the quality of functioning in order to achieve high efficiency of educational results. It is proven that an important role in the management of special educational institutions is played by the competence approach, which involves the formation of subject (professional) and key (life) competencies in students with special needs, which allows applying knowledge in practice.

Conclusion. It was determined that a competence-oriented approach requires a rethinking of management practices in special educational institutions in order to meet the requirements of modern society.

Keywords: management, special educational institutions, competence-oriented approach.

Постановка проблеми. Основним чинником, що сприяє розвитку особистості, сьогодні вважається освіта. В цьому контексті Україні доводиться вирішувати складні задачі, пов'язані з утвердженням пріоритетності науки та освіти в суспільстві. Наука генерує нові знання, тоді як освіта перетворює ці знання в діяльнісний процес, наділяючи їх людським змістом. Духовна цінність і практичне значення освіти полягає в здатності людини, суспільства та держави покращувати себе і навколишній світ. Сучасна освіта є важливим і невичерпним джерелом енергії, що формує позитивні очікування на краще.

Відповідно до основних напрямків державної політики в освітній галузі, українські заклади освіти почали реалізацію заходів, спрямованих на виконання Середньострокового плану пріоритетних дій уряду для реформування системи

освіти та впровадження Концепції Нової української школи. Отже, важливою є системна, цілеспрямована робота щодо підготовки компетентних і конкурентоспроможних фахівців у сфері освітніх послуг, враховуючи нові реалії життя та виклики сучасності.

До таких надважливих питань відносяться і питання управління спеціальними закладами освіти на засадах компетентісно орієнтованого підходу. Тому дослідження в цьому напрямі є актуальними та своєчасними. Дослідження проблем управління спеціальними закладами освіти і визначення їх як ключових напрямів сучасного наукового знання є результатом зростання значення якості професійної діяльності керівників спеціальних закладів освіти і професійної підготовки керівних та педагогічних і науково-педагогічних кадрів для таких закладів освіти.

Мета дослідження – визначення теоретичних аспектів управління спеціальними закладами освіти у вітчизняній практиці.

Виклад основного матеріалу. Дослідження базується на аналізі процесу управління спеціальними закладами освіти в Україні та вдосконалення управління спеціальними закладами освіти на засадах компетентісно орієнтованого підходу в контексті забезпечення якості навчального процесу, як складової загального–освітнього–реабілітаційного, визначенні важливої ролі керівника у системно спланованому й організованому такому процесі, якому властиві фахова обізнаність як категорії учнів, так і їхніх здатностей, гнучкість, мобільність, достатність знань, нестандартність мислення, вміння адаптуватися до змінних процесів і викликів, так і здатності до співпраці, і взаємної підтримки у дружньому колі шкільної родини.

Надзвичайна важливість суспільної ролі керівників спеціальних закладів освіти зумовлена тим, що система загального–освітнього–реабілітаційного навчання та виховання є соціальним інститутом, через який проходить кожна особа з особливими освітніми потребами (ООП), набуваючи рис громадянина в організованому русі від нижчих до вищих ступенів розвитку і життєдіяльності людської особистості [1].

Опанування майстерністю керівника спеціальних закладів освіти відбувається через формування особистісних рис, компетенцій та позитивних мотивів (спрямованості, комунікативності) до навчально–виховної діяльності кожного мікросередовища такого закладу, подолання труднощів, розв'язання складних ситуацій, реалізації державної політики у формуванні духовного потенціалу учнів, у збереженні й примноженні культурної спадщини й формуванні людини майбутнього – «особистості, що повноцінно функціонує», «особистості завтрашнього дня» [1].

Історико–педагогічні аспекти становлення спеціальної освіти в Україні досліджували такі вітчизняні науковці, як Т. Берник, В. Бондар, О. Дьячков, І. Єременко, Х. Замський, В. Золотоверх, Н. Климов, О. Козинець, С. Корнев, Є. Линдіна, С. Миронова, Л. Одинченко, О. Потапенко, В. Синьов, М. Супрун, О. Таранченко, С. Федоренко, В. Шевченко, О. Шевченко, М. Шеремет та ін., які в своїх наукових працях описували системи організації навчання та виховання дітей, зокрема із наявністю в них різних порушень психофізичного розвитку. В їхніх дослідженнях

приділена увага підготовці спеціальних кадрів, які б забезпечували якісний та високопрофесійний освітній процес таких дітей. Проте не дослідженими, і такі, що потребують вивчення залишаються питання вдосконалення управлінських процесів в системі спеціальної освіти.

У процесі побудови незалежної демократичної держави Україна активно займалася соціально–державницькими проблемами суспільства, зокрема інтеграцією людей з обмеженими можливостями [2, с. 37]. Однак економічна криза 90–х років ускладнила вирішення багатьох питань, у тому числі організації навчання дітей з особливими потребами в спеціалізованих закладах. На місцях деякі з цих закладів перепрофілювалися або скорочувалися, і, відповідно, фінансування було недостатнім. Як наслідок, значно зросла кількість дітей з особливими потребами, які навчалися у масових загальноосвітніх закладах в умовах так званого стихійного інтегрування [3, с. 8–9].

Інтеграція освіти в Україні в міжнародний освітній простір, зокрема її вихід на європейський рівень освітніх послуг сприяла тому, що 2005 року Україна підписала Болонську конвенцію [4, 166].

Упродовж багатьох років в Україні більшість дітей з особливими потребами здобували освіту в спеціальних закладах, які до останнього часу залишалися для них традиційною та провідною формою навчання [5, 278].

Проте поряд із безсумнівними позитивами існують і суттєві недоліки сучасної системи спеціальної освіти, зокрема (рис. 1): Уніфікованість, що перешкоджає задоволенню освітніх потреб усіх учнів з особливостями психофізичного розвитку, ускладнюючи впровадження різноманітних навчальних програм і внесення необхідних змін до навчальних планів.

Ізольованість дітей із психофізичними порушеннями у спеціальних школах–інтернатах, які є основними спеціальними освітніми закладами. Ця ізоляція має безліч негативних соціальних наслідків, зокрема відчуження сім'ї від виховного процесу, соціальну інфантильність учнів і обмеження розвитку життєвих компетенцій.

Недостатня соціально–практична орієнтація навчального процесу, що призводить до низького рівня сформованості соціально–побутової компетентності учнів, незадовільної адаптації до системи соціальних норм і правил та відсутності навичок самостійного життя.



Рисунок 1. Суттєві недоліки сучасної системи спеціальної освіти *

Джерело: *Побудовано автором

Недостатня індивідуалізація та особистісна орієнтація навчально-виховного процесу, що створює труднощі в емоційному та особистісному розвитку учнів і неадекватні уявлення про свої якості, здібності й можливості.

Низька ефективність корекційно-розвивальних занять, що призводить до низького рівня комунікативної компетентності, замкнутості та ізолюваності.

Відсутність ліцензованого психолого-педагогічного інструментарію для діагностики порушень, що ускладнює правильне комплектування спеціальних закладів та організацію відповідного навчання.

Недостатнє науково-методичне та навчальне забезпечення освітнього процесу дітей із важкими та атиповими порушеннями, які потребують додаткових освітніх і корекційно-реабілітаційних послуг [3, 8–9].

Осучаснення освіти в Україні було спрямоване на демократизацію та гуманізацію, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних технологій,

зокрема, в освіті людей з особливими потребами [6, 185]. Метою спеціальної освіти стало забезпечення повноцінного та гідного життя осіб з особливостями психофізичного розвитку, їхньої підготовки до активної участі у житті суспільства та включення в соціальні відносини. На зміну спеціалізованому навчанню мала прийти нова, більш прогресивна форма здобуття освіти – інклюзія [7, 13].

Пройшовши складний шлях через сегрегацію та інтеграцію, ідея інклюзивного навчання полягає в доступності освіти для всіх дітей без винятку, незалежно від їхніх потреб [7, 10–11]. В Україні інклюзія стала однією з основних тенденцій розвитку освіти, і її реалізація – це скоріше якісні зміни в системі, ніж створення нової. Головною метою інклюзивної освіти є формування безбар'єрного середовища для навчання та професійної підготовки людей із обмеженими можливостями [6, 185]. Водночас змінюються підходи до організації та супроводу навчально-

виховного процесу для дітей з особливими освітніми потребами [8, 13].

Сьогодні спеціальна освіта в Україні реформується відповідно до прогресивних світових тенденцій, передбачаючи різноманітні форми спільного навчання та виховання дітей з особливими потребами разом із їхніми здоровими однолітками. Ключовими умовами цієї системи є можливість вибору освітньої установи та навчальної програми, стимулювання досягнень дітей з особливими потребами у різних сферах діяльності, а також забезпечення соціально-педагогічного захисту [3, 9–10].

Національна освіта, як будь-яка соціальна система, потребує управління. Аналіз приводить нас до висновку, що питання управління закладом освіти та підготовки фахівців за освітньо-професійними програмами є сукупністю мистецтва і науки, завдання яких, по-перше, стимулювати людей і скеровувати їх, щоб вони провадили свою діяльність у рамках дорученої їм справи так само, як вони чинили б з власної ініціативи за умови розуміння ними всіх взаємозв'язків, причин і наслідків кожної конкретної ситуації; і, по-друге, об'єднувати діяльність усіх людей усередині такої організації.

Управління спеціальними закладами освіти є особливою діяльністю, в якій суб'єкти через планування, організацію, керівництво й контроль забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків та обслуговуючого персоналу, спрямовану на досягнення освітніх цілей розвитку закладу [9]. Проте, для успішного функціонування школи також потрібен натхненний керівник, який має стратегічне бачення, вміння та розуміння навчального середовища, де учні можуть і хочуть навчатися.

Сьогодні в літературі активно вживається термін «педагогічний менеджмент», який охоплює теорію, методику і технологію ефективного управління педагогічними системами. Педагогічний менеджмент у спеціальному закладі освіти є специфічним видом інтелектуальної діяльності, яка реалізується через систему дій особистості та впливу на об'єкт управління, включає науково обґрунтований аналіз, прогнозування, планування, організацію, контроль і оцінку якості функціонування з метою досягнення високої ефективності освітньо-виховних результатів.

До основних аспектів управління спеціальним закладом освіти можливо віднести: визна-

чення мети та завдань, організація діяльності, кадрове та матеріально-технічне забезпечення, законодавча відповідність, виконання функцій засновника та керівника закладу, організація безпечного освітнього середовища та сприяння професійному розвитку педагогів та учнів. Цей структурований підхід до управління забезпечує якісну освіту для дітей з особливими освітніми потребами, відповідаючи вимогам українського законодавства.

Управління спеціальним закладом освіти в Україні здійснюється в рамках законодавства та установчих документів. Система управління включає:

Засновника (засновників): має правову основу для створення та функціонування закладу.

Керівника закладу освіти: відповідає за організацію та реалізацію політики закладу.

Педагогічну раду: колегіальний орган, який забезпечує колективне прийняття рішень, що стосуються освітнього процесу.

Колегіальний орган громадського самоврядування: залучає різні стейкхолдери до управлінських процесів та інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами СЗО (рис. 2).

Таким чином, управління спеціальними закладами освіти є комплексним процесом, що включає участь різних органів самоврядування та управлінських структур, спрямованих на забезпечення якісної освіти для дітей з особливими потребами.

В умовах сьогоденних реалій більше уваги приділяється якості освіти, компетентнісному підходу, універсальності майбутньої професійної підготовки відповідно до потреб ринку праці та індивідуальній орієнтації освітнього процесу. Одним із найактуальніших завдань реформування вищої освіти є підготовка нової генерації управлінців у закладах освіти. Ці управлінці мають бути професійними, компетентними, відповідальними, чесними, здатними реалізовувати національну освітню політику, ефективно виконувати управлінські функції в контексті інноваційних процесів в освіті [10].

Важливу роль в менеджменті спеціальних закладів освіти відіграє компетентнісний підхід, який передбачає формування в учнів із спеціальними потребами предметних (фахових) і ключових (життєвих) компетентностей, що дозволяє застосовувати знання на практиці, а не просто механічно їх засвоювати. Це новий підхід до осві-

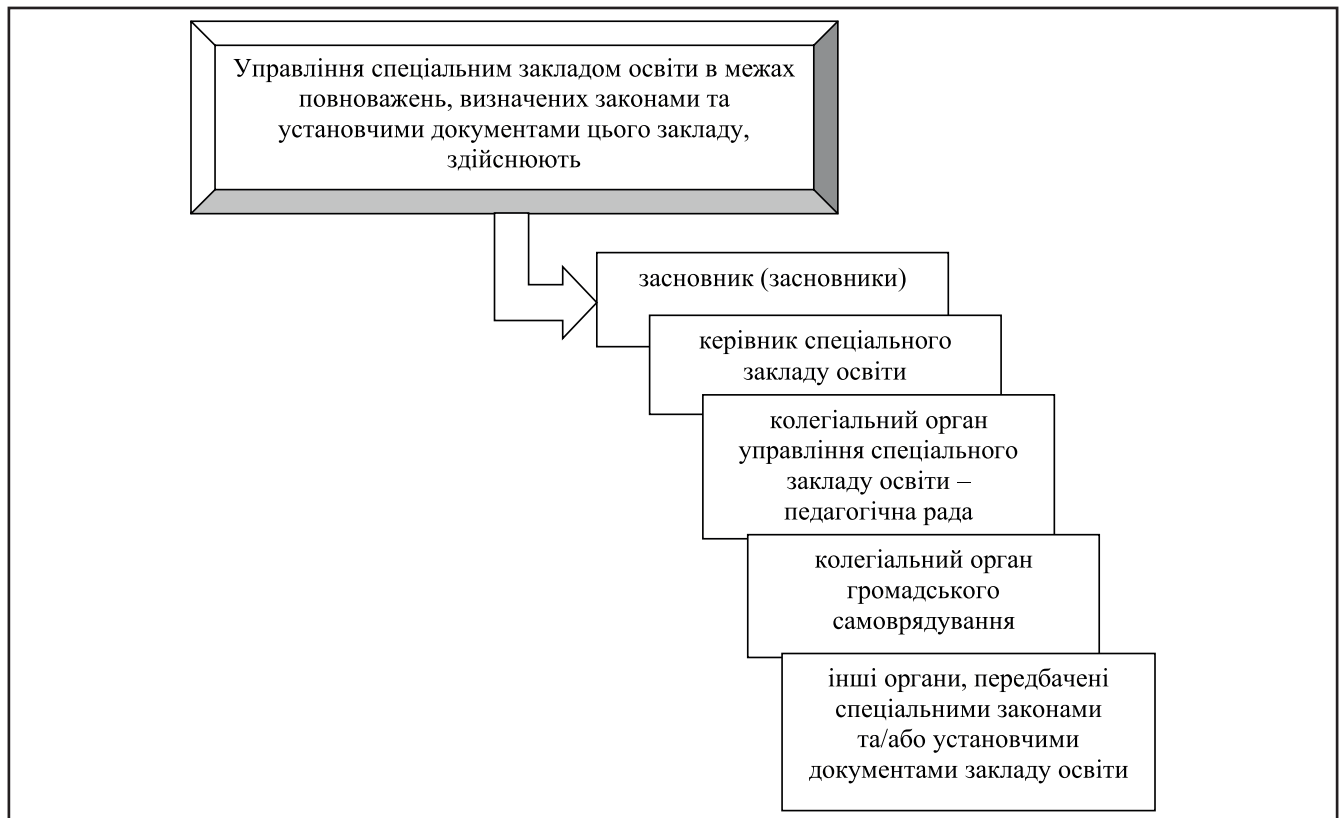


Рисунок 2. Управління спеціальним закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами даного закладу

ти, який включає життєві компетентності: базові навички, які допомагають адаптуватися в соціумі; критичне мислення: здатність аналізувати та оцінювати інформацію; проблемно-орієнтоване навчання: вміння розв'язувати реальні задачі.

Зміни в освітній системі призводять до збільшення складності управлінських процесів. Заклад освіти (особливо спеціальної) є соціально складною системою, що безперервно трансформується згідно зі змінами в суспільстві. Керівники повинні швидко реагувати на нові вимоги та проводити адаптаційні модифікації як в навчальному процесі, так і в системі управління.

Висновки

Спеціальні заклади освіти в Україні виконують важливу роль у формуванні інклюзивного освітнього середовища, де кожна дитина має можливість розвитку, навчання і соціалізації відповідно до своїх потреб. Ці заклади сприяють створенню умов для всебічного розвитку і підготовки дітей до самостійного життя, враховуючи індивідуальні потреби і можливості кожного вихованця.

Компетентісно орієнтований підхід вимагає переосмислення управлінських практик у спе-

ціальних закладах освіти, щоб відповідати вимогам сучасного суспільства. Зосередження на розвитку компетенцій допоможе створити освітнє середовище, де учні з особливими потребами зможуть досягати успіхів, а педагоги постійно будуть мати можливість удосконалювати свої навички. Управління спеціальним закладом освіти має бути відкритим, гнучким і зосередженим на потребах всіх учасників процесу.

Список використаних джерел:

Коломоець А.О., Луценко Л.М., Кульбіда С.В., Спіціна О.В. Виховна робота осіб з особливими освітніми потребами в умовах нової української школи: навч.-метод. посібник. Кривий Ріг, 2022. 150с.

Барно О. Проблема людей з особливими потребами як гостра державна проблема. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами: зб. наукових праць. № 4 (6). 2008. С. 37.

З. Колупаєва А. Спеціальна освіта в Україні та модернізація освітньої галузі. Особлива дитина: навчання і виховання. № 3. 2014. С. 7–11.

4. Супрун М., Шевченко В. Розвиток спеціальної освіти в незалежній Україні. Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови: наук.-метод. зб.

Том 1 (№14), 2018. С.164–175. URL: <https://doi.org/10.33189/epns.v1i14.54>.

5. Іноземцева С. Спеціальна освіта на сучасному етапі розвитку суспільства. *Vzdelovanie a spolocnost. Medzinbrodnэ nekongferencnэ zbornik*. Прельов. Вип. 1. 2016. С. 273, 278–279.

6. Марковська Н. Проблеми запровадження інклюзивної освіти в Україні. Матер. Міжнар. наук.–практ. конференції «Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму» (Камянець–Подільський, 24–25 квіт. 2017 р.). Камянець–Подільський: Аксиома, 2017. Вип. 2. С. 185.

7. Болдирева В. Інтеграція та інклюзія як основні моделі навчання дітей з особливими освітніми потребами. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами: зб. наукових праць. № 9. 2012. С. 10–13.

8. Арендарук А. Досвід впровадження інтеграції та інклюзивної освіти в Україні та за кордоном. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 19: Корекційна педагогіка та спеціальна психологія. Вип. 24. 2013. С. 13.

9. Лазарев М.О. Основи педагогічної творчості: навчальний посібник для пед. ін-тів. Суми: ВВП «Мрія»–ЛТД, 1995 р. 212 с.

10. Васильчак С., Жидяк О., Соловій С., Вівчарук О. Роль професійної комунікативної компетентності керівників в закладах освіти в умовах сьогодення. *Proceedings of the 2st International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development»* (November 11–13, 2024. Valencia, Spain). *European Open Science Space*, 2024. 282 p. https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2024/11/Valencia_Spain_11.11.24.pdf

References:

1. Kolomoets A.O., Lutsenko L.M., Kulbida S.V., Spitsina O.V. (2022) Educational work of persons with special educational needs in the conditions of the new Ukrainian school: teaching method. manual. Kryvyi Rih. 150p.
2. Barno O. (2008) The problem of people with special needs as an acute state problem. Actual problems of education and upbringing of people with special needs: coll. scientific works. No. 4 (6). P. 37.
3. Kolupaeva A. (2014) Special education in Ukraine and modernization of the educational sector. A special child: education and upbringing. No. 3. P. 7–11.
4. Suprun M., Shevchenko V. (2018) Development of special education in independent Ukraine. Education

of persons with special needs: ways of development: science and method. coll. Volume 1 (No. 14). P. 164–175. URL: <https://doi.org/10.33189/epns.v1i14.54>.

5. Inozemtseva S. (2016) Special education at the current stage of society's development. *Vzdelovanie a spolocnost. Medznarodnэ nonkongferencnэ zbornik*. Прельов. Vol. 1. P. 273, 278–279.

6. Markovska N. (2017) Problems of introducing inclusive education in Ukraine. Mater. International science and practice conference «Innovations of partnership interaction of education, economy and social protection in the conditions of inclusion and pragmatic rehabilitation of society» (Kamyanets–Podilskyi, April 24–25, 2017). Kamianets–Podilskyi: Axioma. Vol. 2. S. 185.

7. Boldyreva V. (2012) Integration and inclusion as the main models of education of children with special educational needs. Actual problems of education and upbringing of people with special needs: coll. scientific works. No. 9. P. 10–13.

8. Arendaruk A. (2013) Experience of implementing integration and inclusive education in Ukraine and abroad. *Scientific journal of the NPU named after M.P. Drahomanova. Series 19: Correctional pedagogy and special psychology*. Vol. 24. p. 13.

9. Lazarev M.O. (1995) Basics of pedagogical creativity: a study guide for pedagogues. in-tiv Amounts: VWP «Mria»–LTD. 212 p.

10. Vasylichak S., Zhidiyak O., Solovii S., Vivcharuk O. (2024) The role of professional communicative competence of leaders in educational institutions in today's conditions. *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development»* (November 11–13, 2024. Valencia, Spain). *European Open Science Space*, 2024. 282 p. https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2024/11/Valencia_Spain_11.11.24.pdf.

Дані про автора

Коломоєць Анатолій Олександрович,

здобувач освіти рівня доктора філософії, Державний університет економіки і технологій,

e-mail kolomoitsa@gmail.com

ORCID 0009–0005–6864–5774

Data about the author

Anatolii Kolomoiets,

Postgraduate student, State University of Economics and Technology

e-mail kolomoitsa@gmail.com,

ORCID 0009–0005–6864–5774

Добробут населення: соціально–економічні чинники впливу та підходи до оцінювання

Предметом дослідження є теоретико–методичні підходи до характеристики чинників впливу на добробут населення.

Метою дослідження є визначення теоретичних засад оцінки впливу чинників на добробут населення.

Методи дослідження. Основними методами стали: метод системного підходу; статистичного аналізу; пошуковий метод; індикаторний метод; графічний; абстрактно–логічний.

Результати роботи. Встановлено, що визначення добробуту населення під впливом сучасних соціально–економічних і військових подій набуває актуальності в контексті динамічних змін світового середовища, зростання бідності, нерівності в доходах, безробіття тощо. Визначено, що крім економічних показників, важливо враховувати соціальні, освітні та екологічні аспекти. Це допомагає створювати цілісну картину добробуту, базуючись на комплексному підході до його оцінки. Прослідковуються різні напрацювання та підходи до аналізу питань добробуту населення, зокрема в контексті глобалізації. Доведено, що для проведення дослідження даної проблематики доцільно розглянути характеристики чинників, що мають значний вплив на добробут населення. Вивчення цих чинників дозволяє зробити висновок, що до найвпливовіших належать економічні, соціальні та особистісні. Дослідження характеристик і взаємозв'язків між ними засвідчило той факт, що їх вплив може відрізнятися для різних груп населення. Встановлено, що добробут населення можна розглядати через багаторівневу структуру. Визначено, що найпоширеніший підхід визначає трирівневу структуру, а саме: базовий, середній та вищий рівні. Для аналізу добробуту використовуються значний спектр методичних підходів. Встановлено, що їх набір наразі досить широкий і включає статистичні методи та різноманітні індикатори. Слід зазначити, що і суб'єктивна оцінка також відіграє важливу роль у вимірюванні рівнів добробуту населення, особливо коли йде мова про вимірювання середнього та високого рівнів. Аналіз функціонального призначення суверенних фондів добробуту дозволив акцентувати увагу на те, що вони є ефективним інструментом, який використовується для збільшення суспільного добробуту за рахунок використання державою ресурсів. Це дало змогу запропонувати стратегічні імперативи для підвищення добробуту населення, які повинні визначатися соціально–економічною політикою держави та мати в основі відповідні компоненти.

Галузь застосування результатів. Соціально–економічна політика, добробут населення, соціальний захист, фінансово–економічне забезпечення, якість життя, продовольче споживання, пенсійне забезпечення.

Висновки. Добробут населення є багатовимірним та динамічним поняттям, що вимагає комплексного підходу до аналізу та впровадження політик його досягнення. Важливо враховувати економічні, соціальні, емоційні та духовні аспекти, а також вплив зовнішніх чинників. Доведено, що добробут населення є важливим показником розвитку будь–якої країни. Забезпечення належних умов життя для громадян сприяє підвищенню якості їхнього життя. Встановлено, що розвиток соціальної сфери, зокрема соціального захисту, є одним із шляхів підвищення добробуту громадян. Зокрема, ефективна система пенсійного забезпечення допомагає сприяти добробуту громадян у старшому віці. Доведено, що загальний добробут населення визначається комплексом соціальних, економічних та культурних чинників, які взаємодіють між собою, мають вплив один на одного та є важливими в ефективному розвитку держави на основі забезпечення високих стандартів життя.

Ключові слова: добробут населення, чинники впливу, фінансово–економічні складники, якість життя, методи оцінки, рівень продовольчого споживання, пенсійне забезпечення, суверенні фонди добробуту, соціальний захист.

Population welfare: socio-economic influence factors and assessment approaches

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to the characterization of factors influencing the well-being of the population.

The aim of the research is to determine the theoretical foundations of assessing the impact of factors on the well-being of the population.

Research methods. The main methods were method of the systems approach; statistical analysis; search method; indicator method; graphic; abstract-logical.

Results of the investigation. It has been established that determining the well-being of the population under the influence of modern socio-economic and military events becomes relevant in the context of dynamic changes in the global environment, increasing poverty, income inequality, unemployment, etc. It has been determined that in addition to economic indicators, it is important to take into account social, educational and environmental aspects. This helps to create a holistic picture of well-being, based on a comprehensive approach to its assessment. Various developments and approaches to the analysis of the issues of well-being of the population are traced, in particular in the context of globalization. It is proved that for conducting research on this issue it is advisable to consider the characteristics of factors that have a significant impact on the well-being of the population. The study of these factors allows us to conclude that the most influential are economic, social and personal. The study of the characteristics and relationships between them has shown that their impact may differ for different population groups. It has been established that the well-being of the population can be considered through a multi-level structure. It was determined that the most common approach defines a three-level structure, namely: basic, middle and higher levels. A significant range of methodological approaches are used to analyze well-being. It was found that their set is currently quite wide and includes statistical methods and various indicators. It should be noted that subjective assessment also plays an important role in measuring the levels of well-being of the population, especially when it comes to measuring medium and high levels. Analysis of the functional purpose of sovereign wealth funds allowed us to emphasize that they are an effective tool used to increase social well-being through the use of state resources. This made it possible to propose strategic imperatives for improving the well-being of the population, which should be determined by the socio-economic policy of the state and be based on appropriate components.

Scope of the results. Socio-economic policy, population welfare, social protection, financial and economic support, quality of life, food consumption, pension provision.

Conclusions. The well-being of the population is a multidimensional and dynamic concept that requires a comprehensive approach to the analysis and implementation of policies to achieve it. It is important to take into account economic, social, emotional and spiritual aspects, as well as the influence of external factors. It has been proven that the well-being of the population is an important indicator of the development of any country. Ensuring proper living conditions for citizens contributes to improving their quality of life. It has been established that the development of the social sphere, in particular social protection, is one of the ways to improve the well-being of citizens. In particular, an effective pension system helps to promote the well-being of citizens in old age. It has been proven that the general well-being of the population is determined by a complex of social, economic and cultural factors that interact with each other, influence each other and are important in the effective development of the state based on ensuring high standards of living.

Keywords: population welfare, influencing factors, financial and economic components, quality of life, methods of assessing welfare, level of food consumption, pension provision, sovereign wealth funds, social protection.

Постановка проблеми. У сучасному світі зміни в економіці, політиці та природному середовищі безпосередньо впливають на благополуччя людей. Добробут населення відображає рівень

життя, здоров'я та соціального забезпечення громадян. Актуальність цієї теми зростає в умовах глобалізації та соціально–економічних викликів, таких як бідність, нерівність і безробіття, зокрема і тих, що спричинені війною. В таких умовах питання добробуту населення загострюються у значній мірі. Вимірювання соціально–економічного рівня життя населення дозволяє державам та міжнародним організаціям розробляти ефективні стратегії для покращення благополуччя людей.

Слід зазначити, що крім економічних показників, важливо враховувати соціальні, освітні та екологічні аспекти. Це допомагає створювати цілісну картину добробуту, базуючись на комплексному підході до його оцінки. Отже, оцінка добробуту населення є ключовим інструментом для прийняття рішень, які сприяють сталому розвитку суспільства та підвищенню якості життя.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Добробут населення та його оцінка є комплексною проблемою, яка охоплює багато аспектів життя людини, від матеріального забезпечення до психологічного комфорту. Останні дослідження в цій галузі зосереджені на розробці нових методів вимірювання добробуту, виявленні факторів, що на нього впливають, та аналізі динаміки добробуту різних груп населення.

Одним із сучасних авторів, що досліджує питання добробуту населення, є Дуфло Е., французька економістка та лауреат Нобелівської премії з економіки. У своїй книзі «Боротьба з бідністю» вона досліджує ефективні методи боротьби з нерівністю та підвищенням добробуту населення [1].

Jacques O, Noel A. Відстоюють позицію, що декомодифікація (Welfare state decommodification) соціальної держави сприяє покращенню здоров'я населення прямо та опосередковано, через послаблення поляризації ринку праці та пом'якшення ризиків на ньому [6].

На сьогодні значна кількість українських авторів так само приділяють багато уваги на питанням, що пов'язані з благополуччям населення.

Для прикладу, Крот Л. дослідила еволюцію наукових поглядів на зміст теорії добробуту крізь призму нагальних потреб конкретних етапів розвитку суспільства. На її думку, до економічного змісту суспільного добробуту з часом додалися соціальні, екологічні та інші характеристики [9].

Дружиніна В. та Ліхоносова А. переконані, що якісна діагностика добробуту населення, з ураху-

ванням великої кількості соціально–економічних факторів, що впливають на нього, є важливим інструментом в розробленні та реалізації державної соціальної політики [3].

Традиційно для оцінки добробуту використовувалися економічні показники, такі як ВВП на душу населення, рівень доходів та споживання. Однак, зростання населення і зміна вподобань в харчуванні середнього класу на якісніші продукти веде до росту потреби в інвестиціях в АПК. Фінансування АПК має стратегічне значення для зниження рівня бідності і підвищення загального добробуту [15, с. 65].

Слід зазначити, що сучасні дослідження все більше уваги приділяють суб'єктивним аспектам добробуту, таким як відчуття щастя, задоволеності життям, тривоги та стресу. Для цього використовуються різноманітні опитування, шкали оцінок та психологічні тести.

Останнім часом також набувають популярності методи Big Data, які дозволяють аналізувати великі масиви даних з соціальних мереж, пошукових запитів та інших джерел для отримання уявлення про добробут населення.

Отже, прослідковуються різні напрацювання та підходи до аналізу питань добробуту населення, зокрема в контексті глобалізації. Тому, для проведення дослідження даної проблематики вважаємо доцільним розглянути характеристики чинників, що мають значний вплив на добробут населення.

Виклад основного матеріалу. Добробут населення є фундаментальним показником ефективності соціально–економічної політики держави. Він охоплює широкий спектр аспектів життя людей, від матеріальних умов до емоційного та духовного благополуччя. У сучасних умовах добробут населення вимагає комплексного підходу до аналізу та впровадження політик, враховуючи економічні, соціальні, емоційні та духовні аспекти.

Найважливішою складовою добробуту громадян кожної держави є забезпечення соціальних гарантій за рахунок додаткових виплат. Однією з основних складових системи соціального захисту населення в Україні є пенсійне забезпечення, яке охоплює непрацездатних громадян похилого віку та інші категорії громадян [16, с. 30].

Наразі є багато підходів до трактування даної економічної категорії. Їх детальне групування провела Завгородня С. [7, с. 184–186], на думку якої добробут розглядається, як:

- характеристика життєдіяльності суспільства;
- ступінь забезпеченості предметами і засобами та потенційних можливостей для задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людини;
- результат діяльності передусім державних інститутів.

Як підсумок, автор розуміє під «добробутом» змінну величину, що відображає якісно–кількісний стан задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людини, характеризує тенденції розвитку й умови життєдіяльності суспільства, його структур та інститутів [7, с. 186].

У контексті розгляду питань добробуту населення доцільно розглянути шляхи подолання наслідків тривалого спаду виробництва продовольства та споживання основних продуктів харчування, досягнення розширеного відтворення та функціонування сільськогосподарських товаровиробників в умовах ринкової економіки. Це вимагає постановки та реалізації масштабних і багатопланових завдань соціально–економічного розвитку [13, с. 4].

Тому важливо визначити чинники, що впливають на добробут. Дослідження показують, що на добробут населення впливає безліч чинників, як економічних, так і соціальних та особистих. Їх характеристики дозволяють краще зрозуміти суть досліджуваного питання (див. рисунок).

До таких чинників належать:

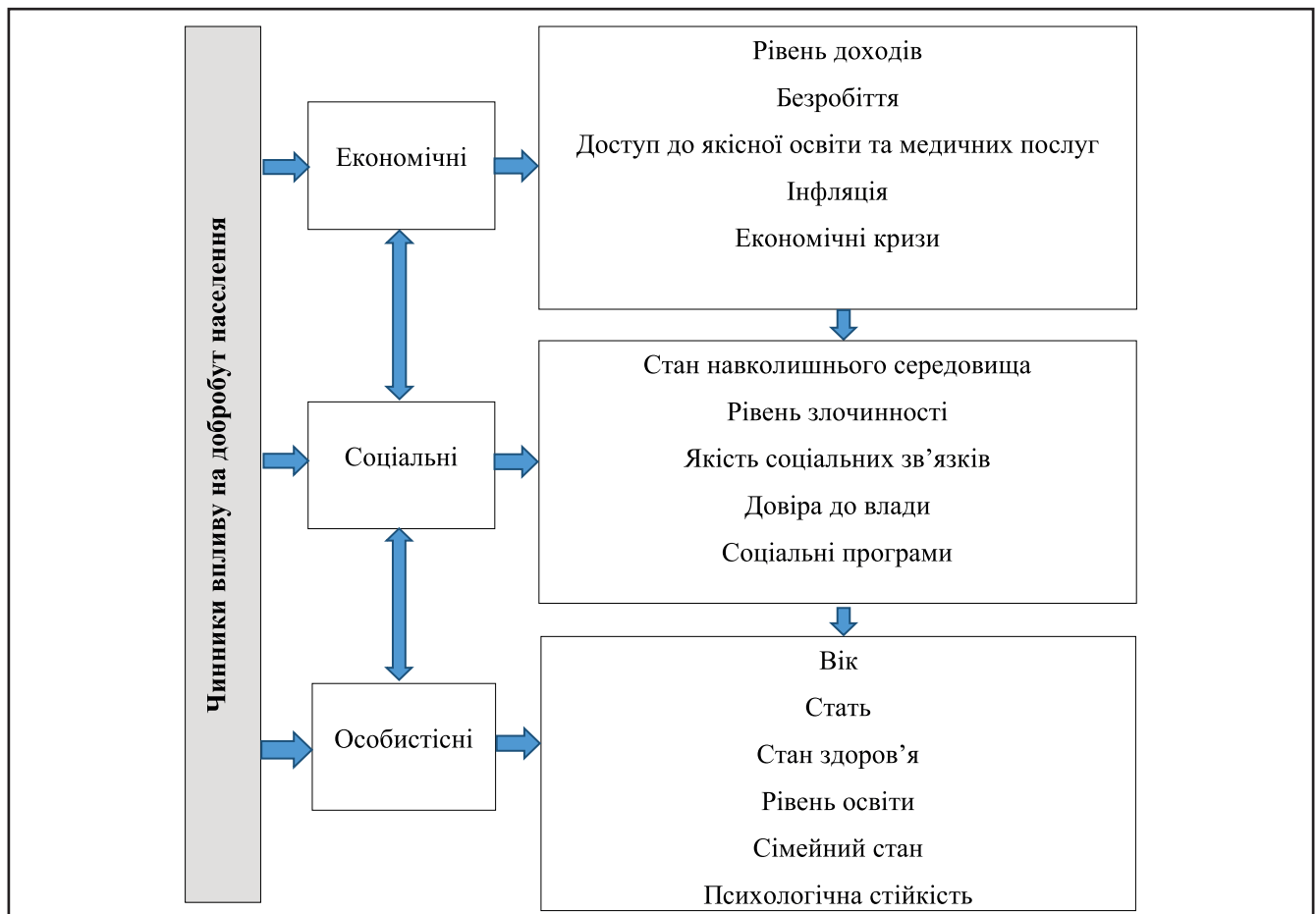
Економічні: рівень доходів, зайнятість, доступ до якісної освіти та медичних послуг, інфляція.

Соціальні: стан навколишнього середовища, рівень злочинності, якість соціальних зв'язків, довіра до влади.

Особистісні: вік, стать, стан здоров'я, рівень освіти, сімейний стан, психологічна стійкість.

Необхідно зазначити, що вплив цих чинників може відрізнятися для різних груп населення. Наприклад, для людей похилого віку важливим фактором добробуту може бути доступ до медичних послуг, тоді як для молоді – можливості для самореалізації.

Важливим є також дослідження динаміки добробуту. Такі розрахунки дозволяють виявити



Компоненти чинників оцінки добробуту населення

Джерело: власні дослідження автора

тенденції та закономірності, які можуть бути використані для розробки державної соціальної політики. Наприклад, до зниження рівня добробуту населення призводять економічні кризи та соціальні потрясіння.

Разом з тим, з іншого боку, слід зазначити, що люди здатні адаптуватися до змін і відновлювати свій добробут навіть після важких подій.

Добробут населення можна розглядати через багаторівневу структуру. Найпоширеніший підхід визначає трирівневу структуру:

1. Базовий рівень. Матеріальне забезпечення і відчуття безпеки. Матеріальна складова охоплює житло, харчування, одяг, освіту та медичні послуги [4]. Безпека включає особисту безпеку в різних сферах життя, включаючи соціальний, інституційний та екологічний аспекти [12].

2. Середній рівень. Емоційне та професійне задоволення. Емоційний добробут включає теплі стосунки, психологічну стабільність, баланс між роботою та особистим життям. Професійне задоволення передбачає можливості для розвитку, комфортні умови роботи та адекватну винагороду. Добробут населення і економічний добробут країни перебувають у тісному взаємозв'язку [11, с. 129].

3. Вищий рівень. Самореалізація й самовираження, що включають відчуття корисності своєї роботи, можливість реалізації планів та вплив на суспільні рішення [10].

Добробут населення також розглядається як форма соціальної справедливості, де суспільство забезпечує можливості для повної участі та справедливого розподілу благ. Соціальна політика є вираженням панівної моделі соціальної справедливості, що впливає на надання соціальних послуг.

Для аналізу добробуту використовуються значний спектр методичних підходів. Їх набір наразі досить широкий і включає статистичні методи (аналіз співвідношень тощо) та різноманітні індикатори (рівень життя, якість життя тощо). Слід зазначити, що і суб'єктивна оцінка також відіграє важливу роль у вимірюванні рівнів добробуту на-

селення, особливо коли йде мова про вимірювання середнього та високого рівнів.

Якщо розглядати статистичні методи, то для аналізу добробуту використовують такі, найпоширеніші методи, як аналіз співвідношень, середніх значень, зростання, коефіцієнтів. Також застосовують регресійний аналіз для оцінки впливу різних чинників.

Для прикладу автори Вдовин і Сухович з метою кращого розуміння стану матеріального добробуту населення здійснили прогнозування реального ВВП на особу протягом 2023–2026 років, використовуючи адаптивний метод (метод Хольта) та аналітичний метод (метод аналітичного вирівнювання) [2].

За їх розрахунками (див. таблицю) спостерігається незначне зниження на 0,1% реального ВВП на особу протягом 2023–2026 років.

На думку Вдовин і Сухович, виходячи з такої динаміки реального ВВП на особу можна припустити, що рівень цін у 2023–2026 роках зростатиме вищими темпами, ніж фізичні обсяги вироблених в країні товарів та послуг. Така ситуація може бути спричинена як політичною, так і економічною нестабільністю в Україні впродовж наступних 4 років [2].

Наступна група методів представлена індикаторами. Важливо зазначити, що вимірювання добробуту охоплює різноманітні індикатори, включаючи рівень життя, якість життя, доходи, бідність, освіту, медичне обслуговування, безпеку та соціальний захист. Для аналізу частки населення, котре, зокрема, має труднощі в отриманні якісних продуктів харчування в достатній кількості, доцільно застосовувати різні методики, зокрема FIES (Food Insecurity Experience Scale). Вона дає можливість отримати достовірну оцінку доступу до продовольства на рівні окремої людини (родини, домогосподарства), виявити найвразливіші верстви населення, згрупувати статистичну інформацію для прийняття державними органами ефективних управлінських рі-

Прогноз реального ВВП на особу, грн

Роки	Нижня межа довірчого інтервалу	Точковий прогноз	Верхня межа довірчого інтервалу
2023	94525,4	100515,8	106506,3
2024	94436,6	100427,0	106417,5
2025	94347,7	100338,2	106328,7
2026	94258,9	100249,4	106239,9

Джерело: побудовано на основі [2]

шень, виявити фактори ризику та наслідки відсутності продовольчої безпеки [14, с. 257].

Слід пам'ятати, що суттєве значення при оцінці рівня добробуту населення відіграє суб'єктивний підхід до оцінювання. Варто відзначити, що багато компонентів добробуту, особливо середнього та вищого рівнів, залежать від індивідуального сприйняття.

Одним з найбільш ефективних інструментів, які використовуються для збільшення суспільного добробуту за рахунок використання державою ресурсів, що за Конституцією належать всьому народу, є суверенні фонди добробуту (Sovereign wealth funds) [5].

З аналізу визначень можна зробити висновок про те, що такі фонди мають щонайменше чотири різні функціональні призначення:

- проведення інвестиційної політики, що сприяє розвитку національної економіки;
- макроекономічна стабілізація;
- фінансове резервування;
- прибуткове управління державними фінансовими активами.

До джерел наповнення суверенних фондів добробуту відносять:

- доходи від експорту природних ресурсів;
- операції з цінними паперами на зовнішніх ринках (на внутрішніх, лише як тимчасовий виняток);
- операції з валютними цінностями та золото-валютними резервами («гра на курсі», зовнішні фінансові послуги тощо);
- кошти, залучені від приватизації державного майна;
- надлишкові доходи державного бюджету від оподаткування (секвестр профіциту бюджету на користь суверенних фондів добробуту) [8].

Стратегічні імперативи для підвищення добробуту населення повинні визначатися соціально-економічною політикою держави та мати в основі наступні компоненти:

1. Для вирішення проблем добробуту, враховуючи економічні, соціальні, інституційні та екологічні аспекти – системний підхід.
2. Інтеграція дій на різних рівнях управління та врахування динаміки змін у добробуті. Потрібно поєднувати соціальну політику з програмами економічного розвитку – інтеграція та динаміка.
3. Для економічного та соціального розвитку з урахуванням пріоритетних цілей та необхідних ресурсів – цільові програми.

4. Поєднання соціальної політики та програм, що пов'язують соціальний та економічний розвиток, підкріплені правами людини, рівністю та соціальною справедливістю – соціальний розвиток.

Висновки

Аналіз добробуту населення є важливим аспектом соціальної політики, що охоплює різні виміри життя людей, від матеріальних умов до емоційного та духовного благополуччя. Добробут населення є багатовимірним та динамічним поняттям, що вимагає комплексного підходу до аналізу та впровадження політик. Важливо враховувати економічні, соціальні, емоційні та духовні аспекти, а також вплив зовнішніх чинників. Підвищення добробуту потребує інтеграції дій, системного підходу та орієнтації на довгострокові цілі, з урахуванням сучасних викликів.

Перспективні напрями досліджень добробуту населення надалі мають бути зосереджені на розробці інтегрованих методів оцінки добробуту, які враховують як об'єктивні, так і суб'єктивні показники; вивченні впливу на добробут населення нових технологій, таких як штучний інтелект та соціальні мережі; аналізі особливостей добробуту різних соціальних груп, таких як мігранти, люди з інвалідністю, представники різних професій; розробці практичних рекомендацій для підвищення добробуту населення на основі результатів наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Банерджі, А., & Дюфло, Е. (2018). Економіка бідності. Як звільнити світ від злиднів. URL: <https://www.google.com.ua/books/edition/>
2. Вдовин, М., & Сухович, Х. (2024). Прогнозування рівня добробуту населення України методом Хольта. Економіка та суспільство, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-6>
3. Druzhynina, V., & Likhonosova, G. (2017). Strategic imperatives ensuring population welfare under transformation exclusion conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, (5(3), 135–145. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-135-145>
4. Дружиніна, В.В., & Макаров, А.І. (2016). Результативність оцінки добробуту населення на місцевому рівні. Ефективна економіка, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4946>
5. Global Financial Stability. International Monetary Fund Report. 2020. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/pdf/chap1.pdf>

6. Jacques, O., & Noel, A. (2022). Welfare state decommodification and population health. *PLoS ONE* 17(8): e0272698. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272698>

7. Завгородня, С. (2023). Добробут як наукова категорія та пріоритети державної політики щодо збереження та зростання добробуту в умовах повоєнного відновлення України. *Науковий вісник: Державне управління*, 2(14), 181–201. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-181-201](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-181-201)

8. Karapetian, O. (2022). Actualities of Formation of the Sovereign Fund of Well-Being of Ukraine in the Post-War Period. *Actual Problems of Law*, 2, 45–50. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.02.045>

9. Крот, Л. (2020). Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту. *Економіка та суспільство*, 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-73>

10. Небава, М.І. (2018). Добробут населення як узгальнюючий критерій ефективності соціальної політики в Україні. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/viewFile/4178/3406>

11. Павлюк, Т.І., Вільчинська, О.Я., & Петрик, В.О. (2019). Добробут населення – основа розвитку держави. *Економічні студії*, 4(26). URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27065.pdf>

12. Панухник, О.В., Кудлак, В.Я., Мариненко, Н.Ю., & Крамар, І.Ю. (2016). Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія / відп. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19869/1/Monograph_kaf_finans.pdf

13. Rumyk, I. (2021). Modeling the impact of economic indicators on food security. *Economics, Finance and Management Review*, 2, 4–13. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-4>

14. Румик, І.І. (2020). Продовольча безпека держави: питання теорії, методології, практики. Монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». DOI: <https://doi.org/10.31732/FS>

15. Румик, І.І. (2019). Стратегія фінансової підтримки продовольчого виробництва. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(56), 64–73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>

16. Румик, І., Кузьмінський, В., & Костильова, В. (2023). Особливості функціонування недержавних пенсійних фондів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(70), 29–37. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-29-37>

References:

1. Banerdzhi, A., & Diuflo, E. (2018). *Ekonomika bidnosti. Yak zvilnyty svit vid zlydniv*. URL: <https://www.google.com.ua/books/edition/>

2. Vdovyn, M., & Sukhovych, Kh. (2024). Prohnozuвання rinvia dobrobutu naselennia Ukrainy metodom Kholta. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-6>

3. Druzhynina, V., & Likhonosova, G. (2017). Strategic imperatives ensuring population welfare under transformation exclusion conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, (5(3)), 135–145. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-135-145>

4. Druzhynina, V.V., & Makarov, A.I. (2016). Rezultatyvnist otsinky dobrobutu naselennia na mistsevomu rivni. *Efektivna ekonomika*, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4946>

5. Global Financial Stability. International Monetary Fund Report. 2020. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/pdf/chap1.pdf>

6. Jacques, O., & Noel, A. (2022). Welfare state decommodification and population health. *PLoS ONE* 17(8): e0272698. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272698>

7. Zavorodnia, S. (2023). Dobrobut yak naukova kategoria ta priorytety derzhavnoi polityky shchodo zberezhenia ta zrostantia dobrobutu v umovakh povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(14), 181–201. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-181-201](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-181-201)

8. Karapetian, O. (2022). Actualities of Formation of the Sovereign Fund of Well-Being of Ukraine in the Post-War Period. *Actual Problems of Law*, 2, 45–50. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.02.045>

9. Krot, L. (2020). Evoliutsiia naukovykh pohliadiv na zmist teorii dobrobutu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-73>

10. Nebava, M.I. (2018). Dobrobut naselennia yak uzahalniuiuchy kryterii efektyvnosti sotsialnoi polityky v Ukraini. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/viewFile/4178/3406>

11. Pavliuk, T.I., Vilchynska, O.Ya., & Petryk, V.O. (2019). Dobrobut naselennia – osnova rozvytku derzhavy. *Ekonomichni studii*, 4(26). URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27065.pdf>

12. Panukhnyk, O.V., Kudlak, V.Ya., Marynenko, N.Yu., & Kramar, I.Yu. (2016). Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia / vidp. red. O.V. Pan-

ukhnyk. Ternopil : FOP Osadtsa Yu.V. URL: https://elar-tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19869/1/Monograph_kaf_finans.pdf

13. Rumyk, I. (2021). Modeling the impact of economic indicators on food security. *Economics, Finance and Management Review*, 2, 4–13. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-4>

14. Rumyk, I.I. (2020). *Prodovolcha bezpeka derzhavy: pytannia teorii, metodolohii, praktyky*. Monohrafiia. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK». DOI: <https://doi.org/10.31732/FS>

15. Rumyk, I.I. (2019). *Stratehiia finansovoi pidtrymky prodovolchoho vyrobnytstva*. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 4(56), 64–73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>

16. Rumyk, I., Kuzminskyi, V., & Kostylova, V. (2023). *Osoblyvosti funktsionuvannia nederzhavnykh pensiinykh*

fondiv. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 2(70), 29–37. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-29-37>

Дані про автора

Румик Ігор Іванович,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

e-mail: ihorrumyk@yahoo.com

Data about the author

Ihor Rumyk,

Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Finance KROK University

e-mail: ihorrumyk@yahoo.com

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ХОДЖАЯН А. О., ЧИГИРИНСЬКИЙ А. М. Впровадження та використання цифрових екосистем у державному секторі...	5
МАРИНІНА С. В. Особливості розвитку поглиблених та розширених зон вільної торгівлі	14
ПІТЮЛИЧ М. М., ЧАКІЙ О. І., БІДЯК В. М. Прерогативи митної політики України.....	21
ГРАБЧАК Д. В., ГРОГОЛЬ В. Я. МАКЕЄВ Д. С., БІДЕНКО Д. В. Основні засади та економіко-управлінська класифікація сучасних підходів до стратегічних інноваційних трансформацій у будівельних проектах та їх зацікавлених сторін	26

Інноваційно-інвестиційна політика

ЧУПРИНА Х. М., МОВСЕСЯН А. С., ОКСЕНЧУК Р. О., АНАНКО Є. І. Оцінка інвестиційного клімату, ключових викликів та інституційних факторів як основи методології управління розвитком і стратегічними трансформаціями будівельних підприємств-стейкхолдерів.....	38
САБАДОШ Г. О., ТАЛАПА С. Ю., НЕТРЕБСЬКИЙ О. А. Принципи впровадження інноваційного обладнання на підприємстві ресторанного бізнесу	52
МАЛИХІНА О. М., ГЕРАСИМЧУК О. В., ВОВКОВИЧ Ю. В., ЛОГАЧОВ Т. В. Формування та еволюція змісту стратегічних інновацій у будівельних компаніях крізь інтегровану призму SMART-менеджменту та принципів сталого розвитку.....	56
ШПАКОВ А. В., БІЛОУС Б. В., ОСТАПЕНКО І. І., БОДЯНСЬКИЙ О. В. Аналіз впливу актуальних концепцій стратегічного менеджменту на вибір варіантів стратегічних інновацій у будівельних проектах та для їх зацікавлених сторін	67
СТЕЛЬМАХ О. В., САРГСЯН В. Г., ЛИТАРЕВ О. Г., ЛЕГКОВ В. В. Систематизація ключових понять дослідження крізь призму стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями	78
ІВАХНЕНКО І. С., КУЗЬМІН Т. Р., ГИРЯ В. М., ЧУРИЛО М. М. Інноваційна трансформація бізнес-процесів та організаційних структур підприємств-виконавців у будівельному девелопменті.....	91
МАКСЮТА А. П. Стан інвестиційного забезпечення в будівельній галузі України	103

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

СТУДІНСЬКА Г. Я. Селекція як інноваційна практика розвитку аграрної сфери	113
ВІДОМЕНКО О. І., МАКАРЕВИЧ О. В., ЖУЖУКІНА Н. І. Цифрові технології у формуванні мотивації до навчання майбутніх фахівців з економіки	123
КРУПСЬКИЙ В. С. Розбір суперечностей та антидемпінгових заходів щодо субсидій сільськогосподарських підприємств проти законодавства СОТ.....	131
ПОДКОПАЄВ О. М. Суть та значення GR -менеджменту у формуванні управління промисловим підприємством.....	136
КАЧУРА К. О. Цифрова трансформація аграрного сектору: концептуальні засади та виклики	141
КАЛІНКІН А. О. Концептуальне підґрунтя сутності та ключових характеристик фінансової стратегії підприємства.....	149

Соціально-трудові проблеми

КОЛОМОЄЦЬ А. О. Теоретичні аспекти управління спеціальними закладами освіти у вітчизняній практиці	160
РУМИК І. І. Добробут населення: соціально-економічні чинники впливу та підходи до оцінювання	167

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

KHODZHAIAN A. O., CHYHYRYNSKYI A. M. Implementation and use of digital ecosystems in the public sector.....	5
MARYNINA S. V. The features of development of the deep and comprehensive free trade areas.....	14
PITIULYCH M. M., CHAKIY O. I., BIDIAK V. M. Prerogatives of Ukraine's customs policy.....	21
HRABCHAK D. V., GROHOL V. Ya., MAKEIEV D. S., BIDENKO D. V. Fundamental principles and economic–managerial classification of modern approaches to strategic innovation transformations in construction projects and their stakeholders.....	26

Innovation and investment policy

CHUPRYNA K. M., MOVSESYAN A. S., OKSENCHUK R. O., ANANKO Ye. I. Assessment of investment climate, key challenges, and institutional factors as the basis for the methodology of managing development and strategic transformations of construction enterprises–stakeholders	38
SABADOSH H. O., TALAPA S. Yu., NETREBSKYI O. A. Principles of implementing innovative equipment at a restaurant business enterprise.....	52
MALYKHINA O. M., HERASYMCHUK O. V., VOVKOVYCH Yu. V., LOGACHOV T. V. Formation and evolution of strategic innovations in construction companies through the integrated lens of SMART management and sustainable development principles	56
SHPAKOV A. V., BILOUS B. V., OSTAPENKO I. I., BODIANSKYI O. V. Analysis of the impact of current strategic management concepts on the choice of strategic innovation options in construction projects and for their stakeholders.....	67
STELMAKH O. V., SARHSIAN V. G., LYTAREV A. G., LEGKOV V. V. Systematization of key concepts of research through the prism of strategic innovation management and transformation management	78
IVAKHNENKO I. S., KUZMIN T. R., HYRSA V. M., CHURYLO M. M. Innovative transformation of business processes and organizational structures of contracting enterprises in construction development.....	91
MAKSIUTA A. P. The State of Investment Support in the Construction Industry of Ukraine	103

Economic problems of development of branches and types of economic activity

STUDINSKA G. Ya. Selections as an innovative practice in agricultural development	113
VIDOMENKO O. I., MAKAREVYCH O. V., ZHUZHUKINA N. I. Digital technologies in the formation of motivation for learning of future specialists in economics	123
KRUPSKYI V. S. Parsing of contradictions and anti–dumping measures regarding subsidies to agricultural enterprises against WTO legislation	131
PODKOPAIEV O. M. The essence and significance of GR management in the formation of industrial enterprise management.....	136
KACHURA K. O. Digital transformation of the agricultural sector: conceptual foundations and challenges.....	141
KALINKIN A. O. The conceptual basis of the essence and key characteristics of the financial strategy of an enterprise.....	149

Social-labor problems

KOLOMOIETS A. O. Theoretical aspects of managing special educational institutions in domestic practice	160
RUMYK I. I. Population welfare: socio–economic influence factors and assessment approaches	167

До авторів збірника

Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
приймає до друку у збірнику
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок.

1. Стаття подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензія фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, ім'я, по–батькові (повністю), вчений ступінь, ORCID ID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- формування цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;
- список використаних джерел;
- references (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, ліве, праве – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: zbornik@ukr.net . <http://ndiime.org.ua>

To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
accepts economic articles for printing in the scientific collection
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors.

1. The article is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (full name), academic degree, ORCID ID place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors, surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: zbornik@ukr.net. <http://ndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№2 (285) 2025 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 28.02.2025 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 20,93.
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Collection of scientific works

No.2 (285) 2025

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska

Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 28.02.2025.

Format 60*84. 1/8. Paper offset

Conditional Printed Sheets 20,93.

Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

Certificate of state registration of printed mass media

Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017

Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38

<http://ndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net