

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№2 (297)**

Київ 2026

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 2 (297). – К., 2026. – 177 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ
Протокол №2 від 23.02.2026 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)
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук (заступник наукового редактора)
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с.
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор
КОЖЕМЯКІНА С. М., доктор економічних наук, професор
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор
КУЧЕРЕНКО С.Ю., кандидат економічних наук, доцент
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
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)
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)
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 (print)

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, 2026. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2026

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№2 (297)**

Kyiv 2026

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 2 (297). K., 2026. – 177 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 2 dated February 23, 2026

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)
I. GUZHVA, Doctor of Economics (Deputy Editor in Chief)
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor
S. KOZHEMIAKINA, Doctor of Economics, Professor
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor
S. KUCHERENKO, PhD in Economics, Associate Professor
S. KULPINSKY, Doctor of Economics
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management
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)
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)
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 (print)

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, 2026. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 330.322.

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.2.2026.5-12>

ЕШ С. М.
КОСА Т. Г

Інвестування як шлях зміцнення вітчизняної фінансової системи в умовах воєнного стану

Предметом дослідження є теоретико–методологічне узагальнення інвестування як напряму залучення бізнесовими структурами додаткових коштів для розвитку економіки, підвищення потужностей і створення інвестиційно–привабливого середовища.

Метою дослідження є обґрунтування структури інвестиційних угод за участю іноземного капіталу, визначення ролі найбільших інвесторів країни та провідних інвестиційних компаній у розвитку фінансового сектора в період значних викликів, пов'язаних з військовими діями та економічною нестабільністю.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувалася ціла низка методів, зокрема статистичного узагальнення, групування та класифікації, системного аналізу, які допомагають розкрити сутність інвестицій як напряму зміцнення економіки країни.

Результати дослідження. В результаті дослідження визначено роль інвестування як напряму зміцнення економіки, обґрунтовано роль інвестиційних угод і їх вартість протягом останніх років, проаналізовані інвестиційні угоди за участю іноземного капіталу, досліджено значення лідерів найбільших українських компаній і провідних інвестиційних бізнесових груп, які вкладають кошти в свій розвиток під час воєнної агресії, у розвиток фінансової сфери країни.

Сфера застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані державними структурами при формуванні інвестиційної політики країни, привабливого інвестиційного середовища; при визначенні господарюючими суб'єктами ролі інвестицій у розвитку ринків капіталу. Матеріал статті може бути корисним для викладачів під час підготовки лекцій і методичних матеріалів для викладацької роботи.

Висновки. Проведене дослідження визначає актуальність теми, пов'язаної з інвестуванням, яке забезпечує розвиток всіх галузей економіки, фінансового ринку і його сегментів. Україна володіє достатніми ресурсами, кадровим потенціалом, спроможним розвивати інфраструктуру для вітчизняних інвесторів, для зростання довіри іноземних компаній до вкладення коштів у національну економіку.

Ключові слова. Інвестиції, прямі іноземні інвестиції, інвестиційний клімат, інвестиційна діяльність, фінансова система.

Investing as a way to strengthen the domestic financial system in the conditions of martial law

The subject of the study is the theoretical and methodological generalization of investment as a direction for attracting additional funds by business structures for economic development, increasing capacities, and creating an investment–attractive environment.

The purpose of the study is to substantiate the structure of investment agreements with the participation of foreign capital, determine the role of the country's largest investors and leading investment companies in the development of the financial sector during a period of significant challenges associated with military operations and economic instability.

Research methods. To achieve this goal, a number of methods were used, including statistical generalization, grouping and classification, and systemic analysis, which help reveal the essence of investment as a direction for strengthening the country's economy.

Results of work. As a result of study, the role of investment as a direction for strengthening the economy was determined, the role of investment agreements and their value in recent years were substantiated, investment agreements with the participation of foreign capital were analyzed, the importance of the leaders of the largest Ukrainian companies and leading investment business groups, who invested in their development during the military aggression, in the development of the country's financial sector, was investigated.

Field of application of the results. The results of the study can be used by state structures in the formation of the country's investment policy, an attractive investment environment; when determining the role of investment in the development of capital markets by business entities. The material of the article can be useful for lecturers when preparing lectures and methodological materials for teaching work at the university.

Conclusions. The conducted research determines the relevance of the topic related to investment, which ensures the development of all sectors of the economy, the financial market and its segments. Ukraine has sufficient resources and human resources potential capable of developing infrastructure for domestic investors, increasing the confidence of foreign companies in investing in the national economy.

Keywords: investments, foreign direct investments, investment climate, investment activity, financial system.

Постановка проблеми. З метою розвитку економіки, підвищення добробуту населення, стабілізації руйнівних процесів, спричинених війною, Україна потребує залучення додаткових коштів як від вітчизняних інвесторів, так і від іноземних. В умовах дефіциту власних коштів саме інвестиції є єдиним джерелом, за допомогою якого можна досягти розвитку господарюючих суб'єктів, модернізувати економіку, досягти позитивних змін у всіх сферах фінансової системи країни. Щоб отримати ефективну віддачу від вкладених коштів, необхідно проаналізувати нинішню ситуацію, що склалася в країні, виокремити проблеми, які перешкоджають зростанню внутрішнього валового продукту, забезпечують зростання інфляції та появі кризових явищ і високих ризиків для інвесторів. У таких умовах важливим є правильно обрати напрями

реалізації інвестиційних проєктів, які пропонують для розвитку вітчизняні та іноземні інвестори. Для формування інвестиційної політики, покращення інвестиційного клімату в країні залучені державні структури, науково–дослідницькі інститути, які незважаючи на політичну нестабільність, воєнні дії в країні розробляють програми економічного розвитку, які забезпечують відновлення інфраструктури і довгострокове зростання в післявоєнний період. Питання, пов'язані з дослідженням інвестиційних проєктів, є актуальними для всіх рівнів управління і сфер діяльності, потребують комплексного аналізу і розробки стратегічних рекомендацій, які забезпечать зростання довіри інвесторів до вкладення коштів в економіку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині значних вкладень у розвиток потребує фі-

нансовий сектор країни і всі сфери економіки. Тому в останні роки питаннями залучення інвестицій в економіку країни займається значна частина науковців, які досліджують грошові потоки, пов'язані з інвестиціями, висвітлюють проблеми і можливості залучення додаткових коштів для розвитку економіки країни. Батракова Т.І. досліджує стратегії розвитку міжнародного інвестування в Україні, визначає зміни Індексу інвестиційної привабливості протягом останніх років – цікаві дані, які можна буде використати для порівняння через 10 чи більше років, щоб дати відповідь на питання, що стало причиною покращення чи можливо й погіршення інвестиційної привабливості в країні за такий період [1]. Мошляк І. О. розглядає іноземні інвестиції в якості фактора економічного зростання в умовах обмеженості власних ресурсів [2]. Абдулаєва А. Є. аналізує основні фактори залучення прямих іноземних інвестицій, розглядає механізми залучення капіталу: державну підтримку, міжнародну фінансову допомогу, державно-приватне партнерство [3]. Світові тенденції сталого інвестування розглянуто у роботах Чайки Ю. М. [4], Тарасової О. [5], Скоробагатової Н., Дорошенко О. [6]. Пріоритетні напрями інвестування сталого розвитку вітчизняної економіки визначено в роботі Л. Бондаренко та А. Блават [7]. Ареф'єва О. В. порівнює капітальні інвестиції з інвестиційною діяльністю у забезпеченні цілей сталого розвитку з дослідженням фінансових інструментів і стимулювання [8]. Роль інвестицій у розвитку економіки та підприємництва в умовах воєнного стану досліджують Петухова О. М. та Арич М. І. [9]. Значна кількість наукових публікацій про інвестування як основний фактор зростання економіки свідчить, що інвестиції та інвестиційна діяльність розглядаються не тільки як економічні категорії, а як потужний фінансовий інструмент, спроможний забезпечити модернізацію економіки, покращити платіжний баланс, збільшити національне багатство.

Метою статті є дослідження інвестування як напряму зміцнення вітчизняної фінансової системи, обґрунтування структури інвестиційних угод за участю іноземного капіталу, визначення ролі найбільших інвесторів країни та провідних інвестиційних компаній у розвитку фінансового сектора в період значних викликів, пов'язаних з військовими діями та економічною нестабільністю в країні.

Виклад основного матеріалу. Ефективний розвиток економіки будь-якої країни забезпечує

досконалу фінансову систему, яка представлена сукупністю урегульованих нормами права форм грошових відносин, що формуються між господарючими суб'єктами. Грошові відносини торкаються всіх сфер економіки, підвласні змінам, які відбуваються у політиці країни, у сфері фінансового ринку як всередині країни, так і в міжнародному просторі.

Нині вітчизняну фінансову систему хвилюють виклики, серйозні випробування, пов'язані з воєнним станом. Уряд країни проводить реформи, направлені на удосконалення ключових пріоритетів фінансової системи: залучення інвестицій, підтримка банківської діяльності, стабілізація інфляційних процесів, регулювання фінансового ринку та інші, спроможні стабілізувати економічні процеси розвитку економіки. Суттєвими загрозами для вітчизняної фінансової системи в умовах воєнного стану є уповільнення розвитку виробничого сектору, зменшення капіталовкладень, скорочення ВВП, зростання бюджетного дефіциту та державного боргу – все це відбивається на макроекономічній нестабільності.

Більшість реформ чи програм, запропонованих управлінськими структурами країни, направлені на покращення фінансової системи. В умовах воєнного стану при зростанні ризиків, коли система зазнає серйозних випробувань, розробляється певний механізм дій, який би забезпечив підтримку довіри до фінансових установ, сформував стабілізаційні заходи, спроможні досягти позитивного результату в екстремальних умовах. Важливою складовою такого механізму є залучення інвестицій. У 2024 році в Україні не було інвестиційних угод, вартість яких би не перевищувала 200 млн доларів, тоді як у 2023 році вартість найбільшої M&A угоди становила 500 млн доларів [10]. (M&A – злиття та поглинання (mergers and acquisitions, скорочена назва M&A) – це загальний термін, що стосується консолідації компаній чи активів. Злиття та поглинання може включати низку різних операцій, таких як: злиття, придбання, об'єднання, тендерні пропозиції, придбання активів і придбання управління компанією). На іноземних інвесторів прийшлося 45% від загальної кількості інвестиційних угод (у вартісному виразі 60%). Галузева структура інвестиційних угод протягом 2024 року в Україні становила [11]:

- в секторі ІТ, технологій та телекомунікацій було укладено 41 угоду на 496 млн доларів;

– у будівництві та нерухомості – 29 угод на 202 млн доларів;

– у сільському господарстві – 11 угод на 129 млн доларів;

– у добувній промисловості – 8 угод на 102 млн доларів.

Загалом, разом з інвестиціями в інші сектори вартість угод склала 1,17 млрд доларів.

У таблиці 1 надані дані ТОП найбільших за вартістю інвестиційних та M&A угод за участі іноземного капіталу в Україні у 2024 році.

Близько 35% угод на ринку інвестицій України протягом 2024–2025 років припали на технологічний сектор. Ліва частина інвестиційних угод – це залучення фінансування технологічними компаніями з українськими господарюючими суб'єктами переважно зі сторони іноземних інвесторів.

У таблиці 2 представлені ТОП–10 найбільших інвесторів України протягом 2024–2025 років за версією Forbes [11].

Дані таблиці 2 свідчать, що найбільшими бізнес-групами, які активно інвестують, хоч і не є класичними інвестиційними компаніями, є ДТЕК, Метінвест, «Епіцентр» та МХП, які визнані лідерами п'ятдесяти найбільших українських компаній, що вкладали кошти в свій розвиток під час повномасштабного російського вторгнення. Загалом ТОП–50 найбільших інвесторів за час воєнної агресії витратили на свій розвиток 224 млрд грн, із яких компанія ДТЕК інвестувала 41,2 млрд грн (99,3 млн дол), Метінвест – 28,1

млрд грн (67,7 млн дол), на третій сходинці МХП – 14,8 млрд грн (35,7 млн дол) [11].

В Україні, залежно від сегменту, крім великих бізнесових груп, виокремлюються і провідні інвестиційні компанії – Dragon Capital та InVenture, які переважно надають інвестиційно–банківські послуги та M&A.

У технологічному секторі України важливе місце займає defense tech (InVenture) – компанія, яка суттєво збільшує кількість інвестиційних угод. Протягом 2024–2025 років, незважаючи на затяжну війну і засекреченість проєктів, за даними найбільшої інвестиційної онлайн платформи про інвестиції в Україні та світі InVenture, інвестори цікавилися безпілотними літальними апаратами (БПЛА), інструментами радіоелектронної розвідки (РЕР), технологіями радіоелектронної боротьби (РЕБ) і робототехнікою з military tech та штучним інтелектом (ШІ), кібербезпекою та розмінуванням. Протягом 2024–2025 років збільшилась кількість іноземних інвесторів, які анонсували відкриття спільних підприємств та виробництв в оборонній та військово–технічній сфері. Всі ці вкладення позитивно вплинули на розвиток фінансового сектора країни, але, якщо порівнювати вкладені інвестиції за 11 місяців 2024 року, що склали 3,98 млрд доларів, спостерігаємо зменшення припливу інвестицій порівняно з аналогічним періодом 2023 року на 14% [11].

За даними InVenture нині найпривабливішими секторами в Україні для інвестування є три, які

Таблиця 1. Інвестиційні угоди за участю іноземного капіталу

Господарюючий суб'єкт	Покупець	Розмір угоди, млн дол	Сектор галузі
Creatio	Sapphire Ventures, StepStone Group, Volition Capital, Horizon Capital (International)	120	ІТ, технології та телекомунікації
Датагруп– Volia (Datagroup Holding Limited, Кіпр)	NJJ Capital (Франція)	120	ІТ, технології та телекомунікації
АТ «Об'єднана гірничо–хімічна компанія» (ОГХК)	NEQSOL Holding / ТОВ «Цемін Україна» (Азербайджан)	96	Добувна промисловість
ПрАТ «МХП»	SALIC (Саудівська Аравія)	54	Сільське господарство
Allset	SoundHound AI (США)	50	ІТ, технології та телекомунікації
Fintech Farm	Nordstar, Bank of Georgia (International)	32	ІТ, технології та телекомунікації
Savservice	Orbico Group (Хорватія)	25	Оптова торгівля
«Красненський КХП»	Continental Farmers Group/ Salic UK (Саудівська Аравія)	18	Транспорт та складське господарство

Джерело: складено авторами за джерелом [11]

Таблиця 2. Найбільші інвестори України 2024–2025 років та обсяг інвестицій за час війни

Місце	Назва	Галузь економіки	Обсяг інвестицій, млн. дол. США	Інвестиції CAPEX, млрд. грн
1	ДТЕК	Енергетика	99,3	32
2	Метінвест	Металургія	67,7	22,7
3	Група «Епіцентр»	Ритейл	34,2	14,2
4	МХП	Аграрна	35,7	13,6
5	Київстар	Телеком	32,3	12,3
6	Vodafone	Телеком	25,1	9,3
7	Ferrexpo	Металургія	31,3	8,9
8	АрселорМіттал	Металургія	16,6	7,7
9	Nova (Нова Пошта)	Логістика	21,7	7,5
10	Kernel	Аграрна	25,1	6,8

тісно між собою пов'язані і якими найбільше цікавляться як вітчизняні так і зарубіжні інвестори:

- оборонно–промисловий комплекс (ОПК);
- енергетичний комплекс;
- будівельна галузь.

Dragon Capital започаткувала свій розвиток у 2000 році і нині є однією з найвпливовіших українських груп компаній у сфері інвестицій та фінансових послуг. Компанія пропонує широкий спектр продуктів: прямі інвестиції та управління активами, інвестиційний банкінг, торгівлю акціями та облігаціями, а також аналітику для різних клієнтів. Інвестиційно–банківський підрозділ Dragon Capital провів більш ніж 130 угод на загальну сумму більше \$10 млрд., включаючи угоди із залучення акціонерного і боргового капіталу, а також угоди із злиття і поглинань для провідних українських компаній у ключових секторах економіки: банківська сфера, сільське господарство, нерухомість, медіа, виробництво продуктів харчування, фармацевтика та інші [12].

Для венчурних інвестицій у стартапи значущими є фонди типу Horizon Capital, CLUST. Особливе місце на вітчизняному інвестиційному ринку займає Horizon Capital, яка є провідною інвестиційною компанією в Центрально–Східній Європі, має в управлінні 7 фондів прямих інвестицій (більше 40 інституційних інвесторів) з активами понад 1,8 млрд дол. США та більш ніж 30–річним інвестиційним досвідом у регіоні. Компанія є активним інвестором та підтримує підприємців–візіонерів, які трансформують бізнес–середовище в Україні. Стратегія компанії зосереджена на швидко зростаючих, експортно–орієнтованих компаніях, які використовують конкурентні переваги регіону для впевненого росту на інвестиційному міжнародному ринку. Horizon Capital разом

з німецькою компанією Notus Energy створила фонд Catalyst Fund з метою реалізації вітроенергетичного проєкту в Україні. Партнерство з Notus Energy демонструє, що Україна здатна залучати провідних глобальних інвесторів і значні обсяги інвестицій за умови, що проєкти структуровані відповідно до міжнародних стандартів, мають надійні механізми зниження ризиків і розробляються та реалізуються за участі сильних партнерів. Україна виділяє власний капітал у фінансування одного з найбільш підготовленого вітроенергетичного проєкту відновлювальної енергетики («Проєкт») потужністю 124 МВт в Одеській області з метою мобілізувати значні обсяги подальшого фінансування у критично важливу інфраструктуру, яка стане рушієм відновлення та довгострокового зростання України. Партнерство з Notus Energy допоможе створити в Україні інвестиційний ринок із потужними фундаментальними передумовами для розвитку відновлювальної енергетики і закладає основу для подальшого розвитку вітчизняного середньострокового портфеля проєктів з амбіцією досягти 1,3 ГВт до 2030 року [13].

Протягом 2,5 останніх років війни вітчизняна інфраструктура зазнала збитків на 56 млрд доларів і ці витрати постійно збільшуються [14]. Інвестування як процес вкладення коштів чи інших активів у різні інструменти здійснюється з метою отримання прибутку у майбутньому, захистити капітал від інфляції, але такий процес завжди супроводжується ризиками втрати частини або всіх коштів. У наші дні багато проблем щодо вкладення інвестицій пов'язано з оборонно–промисловим комплексом, спроможність якого у нинішній час становить 20 млн євро. Основні проблеми стосуються страхування, фінансуван-

ня, корупційних ризиків, дискримінаційних умов контрактів щодо закупівлі сировини. Унікальним інструментом є страхування інвестицій від воєнних ризиків, але у світі таких компаній не так багато, найпотужнішими є дві американські страхові агенції, але їх послуги не поширюються на український оборонно–промисловий комплекс. Якщо й укладаються угоди, то тільки з підприємствами, які знаходяться на території Західної України і без врахування форс–мажорних обставин. За 2,5 роки вітчизняний оборонний комплекс збільшився в 6 разів, озброєння виробляється на 20 млрд дол, а Міністерство оборони спроможне викупити тільки на 14 млрд [14]. Проблемою є обмеження експорту озброєння, що свідчить про низький рівень політики держави щодо оборонно–промислового комплексу (ОПК). Нині для підтримки вітчизняного ОПК запущено проєкт «Зброярі» (ZBROYARI), згідно з яким передбачено експорт озброєння, пільгові кредити, доступ до фінансування. Якщо ці питання не будуть вирішені, 85% вітчизняних виробників радіоелектронної розвідки, безпілотних літальних апаратів, засоби та технології радіоелектронної боротьби і робототехніки переїдуть в інші країни.

Інвестиції в економіку країни можуть суттєво збагатити бюджет, тому залучення інвестицій є важливим напрямом комунікації держави з інвесторами, який повинен бути постійним, продуктивним і різним. Так вигідною стратегією для отримання довгострокового прибутку, що допоможе обрати найкращі об'єкти та оцінити потенціал ринку, а також отримати надходження від орендної плати без активної праці є інвестиції в нерухомість. Вкладення в цінні папери – облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), акції допомагають оцінити ризики, прибутковість і одночасно контролюють власний капітал, що формує пасивний дохід дивідендів, від якого маємо регулярні надходження у відсотках. Інвестиції в професійний консалтинг формують можливості отримати експертну підтримку у сфері бізнесу, одночасно забезпечують інвестування у знання та навички, що є найкращим способом розвитку фінансових можливостей для господарюючих суб'єктів. Незалежно від того, у яку сферу здійснювати інвестування, необхідно звертати увагу на його переваги та недоліки. Основна перевага – це примноження капіталу, збільшення загальної суми заощаджень. Важливим чинником переваги є також захист від

інфляції, оскільки зберігається реальна вартість вкладених коштів, які постійно змінюються з часом. При вкладенні коштів інвестори в першу чергу звертають увагу на коливання ринку у даній галузі, що може привести до ризику втрат. Інвестування потребує постійного моніторингу, фінансової аналітики, консалтингових та експертних порад щодо вибору стратегії інвестування та інструментів, в які вкладаються кошти – всі ці чинники формують недоліки інвестування і вимагають від інвесторів постійного контролю, оцінки рівня ризику за кожним видом інвестицій. Завдяки ефективним діям ЗСУ, уряду, міжнародних фінансових організацій, бізнесових структур, незважаючи на складні нинішні умови, економіка країни демонструє інвестиційну привабливість і стійкість.

Висновки

Підводячи підсумки слід відмітити, що повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році суттєво підірвало інвестиційну привабливість України, але, незважаючи на складні умови, інвестування залишається ключовим фактором відновлення економічного потенціалу, відіграє важливу роль у розвитку фінансової системи України, забезпечує модернізацію економіки, створює робочі місця та покращує якість життя населення. Проведений аналіз напрямів інвестування стверджує, що попри значні виклики, пов'язані з воєнними діями, уряд та фінансові регулятори вживають низку заходів для збереження стійкості фінансової системи: стимулюють внутрішнє виробництво та експорт для отримання валютної виручки, підтримують малий та середній бізнес, встановлюють податкові пільги для підприємців, забезпечують економічну активність навіть у таких складних умовах, у яких нині знаходиться Україна. Незалежно від напрямів здійснення фінансування: у знання та навички, у підтримку сфери бізнесу, в інвестиції чи у нерухомість – кожний із способів направлений на розвиток, на збільшення фінансових можливостей і формування резервного капіталу як надійного гаранта майбутньої платоспроможності господарюючого суб'єкта при кризовому стані. Основою подальшого розвитку інвестування має стати всебічне залучення іноземних і вітчизняних інвесторів, розширення зв'язків між бізнесовими структурами та посилення державного регулювання. Необхідно провести аналіз регіональної інвестиційної політики,

оскільки економічний потенціал регіонів і рівень руйнувань у них значно відрізняються між собою. У такій ситуації значна роль належить державі, яка формує нормативно-правову базу, виступає гарантом стабільності, забезпечує захист капіталу і сприяє розвитку стратегічних галузей.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т. І., Курченко М. М. Перспективи та стратегії розвитку міжнародного інвестування в Україні. Молодий вчений. 2024, № 7 (131). С. 205–209.
2. Мошляк І. О. Прямі іноземні інвестиції як фактор економічного зростання держави. Вчені записки Університету «КРОК». 2021, № 3 (63). С. 44–50.
3. Абдулаєва А. Є., Данилюк В. В., Мазур Д. О. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. Випуск 72. 2025. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/5681-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5599-1-10-20250410.pdf> (дата звернення 14.02.2026).
4. Чайка Ю. М., Гончар О. Інвестиційна діяльність як важливий чинник сталого розвитку України. Інтелект XXI. 2025, № 1. С. 43–49. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2025/2025_1/9.pdf (дата звернення: 14.02.2026)/
5. Тарасова О. Особливості сталого інвестування в розвиток еколого-орієнтовної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 168–177.
6. Скоробогатова Н. Є., Дорошенко О. С. Impact-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 68–76.
7. Бондаренко Л. П., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. Економіка і суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3417> (дата звернення: 14.02.2026).
8. Ареф'єва О. В. Капітальні інвестиції та інвестиційна діяльність у забезпеченні цілей сталого розвитку: сучасні виклики, фінансові інструменти, стимулювання. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 3. С. 132–139. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/3/EV20253_132-140.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
9. Петухова О.М., Еш С. М., Арич М. І. Роль інвестицій у розвитку економіки та підприємництва в умовах во-

єнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 10 (293). С. 51–57. URL: https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/10_293_2025.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

10. ТОП-4 галузі української економіки, куди вкладались інвестори в 2024–2025 роках. URL: <https://news.finance.ua/ua/top-4-haluzi-ukrains-koi-ekonomiky-kudy-vkladalys-investory-v-2024-roci> (дата звернення: 19.02.2026)

11. Тренди розвитку інвестиційного ринку України в 2024 році: URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RuH3c-Cb46o> (дата звернення: 20.02.2026).

12. Dragon Capital: 2000–2026. URL: <https://dragon-capital.com/ua/about/profile/> (дата звернення: 21.02.2026).

13. Horizon Capital з головним офісом у Києві. URL: <https://horizoncapital.com.ua/uk/news-post/horizon-capital-z-golovnym-ofisom-u-kyievi-ogolosyla-pro-pidtrymku-notus-energy-u-realizaciyi-v-ukrayini-vitroenergetychnogo-proyektu-potuzhnisty-124-mvt-pershoyi-investyciyi-novogo-fondu-hori> (дата звернення: 21.02.2026).

14. Інвестиції в Україні під час війни: з фокусом на оборонно-промисловий комплекс: URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/video/investiciyi-v-ukrayinu-pid-chas-vijni-z-fokusom-na-oboronno-promislovij-kompleks> (дата звернення: 21.02.2026).

References:

1. Tetiana Batrakova, Mykyta Kurchenko. (2024). Prospects and strategies for the development of international investment in Ukraine. Young Scientist vol. 7 (131), pp. 205–209.
2. Moshlyak Igor. (2021). Foreign direct investments as a factor of the state's economic growth. Vcheni zapiski University «KROK». Vol. 3 (63), pp. 44–50.
3. Abdulaieva Anastasiia, Danyliuk Vitalina, Mazur Diana. (2025). Prospects for Ukraine's investment attractiveness in the conditions of martial law and post war recovery. Ekonomika ta suspilstvo. Vipusk 72. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/5681-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5599-1-10-20250410.pdf> (accessed February 14, 2026).
4. Chaika Yuliia, Oles Honchar. (2025). Investment activity as an important factor of sustainable development of Ukraine. Intellect XXI. Vol. 1, pp. 43–49. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2025/2025_1/9.pdf (accessed February 14, 2026).

5. Tarasova, O. (2022). Osoblyvosti staloho investuvannia v rozvytok ekoloho-oriientovanoi ekonomiky [Peculiarities of sustainable investment in the development of an eco-oriented economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, vol. 6, no 2, pp. 168–177.

6. Skorobohatova N. Ye., Doroshenko O. S. (2022). Impact-investuvannia: svitovyi dosvid ta perspektyvy zastosuvannia v Ukraini [Impact investing: global experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 23, pp. 68–76.

7. Bondarenko L. P., Blavt A. (2024). Aktsenty investuvannia u stalyy rozvytok na pryntsyakh ESG v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Investment accents in sustainable development based on ESG principles under martial law conditions in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3417> (accessed February 14, 2026).

8. Arefieva Olena. (2025). Capital investments and investment activities in achieving sustainable development goals: current challenges, financial instruments, incentives. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*, no 3, pp. 132–139. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/3/EV20253_132-140.pdf (accessed February 20, 2026).

9. Olha Pietukhova, Svitlana Esh, Mykhailo Arych. (2025). The role of investments in the development of the economy and entrepreneurship in the conditions of martial law. Formation of market relations in Ukraine. No 10 (293), pp. 51–57. URL: https://ndiime.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/10_293_2025.pdf (accessed February 20, 2026).

10. The top 4 sectors of the Ukrainian economy where investors invested in 2024–2025. URL: <https://news.finance.ua/ua/top-4-haluzi-ukrains-koi-ekonomiky-kudy-vkladalys-investory-v-2024-roci> (accessed February 19, 2026)

11. Trends in the development of the Ukrainian investment market in 2024–2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RuH3c-Cb46o> (accessed February 20, 2026).

12. Dragon Capital: 2000–2026. URL: <https://dragon-capital.com/ua/about/profile/> (accessed February 20, 2026).

13. Horizon Capital, headquartered in Kyiv. URL: <https://horizoncapital.com.ua/uk/news-post/horizon-capital-z-golovnym-ofisom-u-kyievi-ogolosyla-pro-pidtrymku-notus-energy-u-realizaciyi-v-ukrayini-vitroenergetychno-go-proyektu-potuzhnisty-124-mvt-pershoyi-investytsiyi-novogo-fondu-hori> (accessed February 20, 2026).

14. Investments in Ukraine during the war: with a focus on the military-industrial complex. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/video/investyciyi-v-ukrayinu-pid-chas-vijni-z-fokusom-na-oboronno-promislovij-kompleks> (accessed February 21, 2026).

Дані про авторів

Еш Світлана Миколаївна,

викладач вищої категорії циклової комісії Управління та адміністрування, Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4916-385X>
e-mail: esh2009@ukr.net

Коса Тетяна Григорівна,

кандидат педагогічних наук, магістр з фінансів, банківської справи та страхування, заступник директора з навчальної роботи, Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3462-9150>
e-mail: tetiana.kosa@ukr.net

Data about the authors

Svitlana Esh,

Senior lecturer of the highest category Department Management and Administration, Kyiv Professional College of Architecture, Construction and Management
e-mail: esh2009@ukr.net

Tetiana Kosa,

Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D), Master of Science in Finance, Banking and Insurance, Deputy Director for academic affairs, Kyiv Professional College of Architecture, Construction and Management
e-mail: tetiana.kosa@ukr.net

Надходження статті до редакції 02.02.2026

Прийнято до друку 11.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Факторна економічна діагностика формування результативності портфеля девелопера

Актуальність теми дослідження. Цифрова трансформація будівельного девелопменту радикально змінює механізми формування вартості, структуру взаємодії учасників і швидкість прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. Наявні підходи до оцінювання ефективності здебільшого або фіксують фінансові підсумки постфактум, або концентруються на технологічних аспектах цифровізації, не забезпечуючи формалізованого зв'язку між параметрами операційної діяльності, координацією стейкхолдерів і кінцевими економічними результатами.

Метою є розроблення аналітичної моделі інтегральної економічної діагностики операційної результативності, що дозволяє ідентифікувати фактори відхилень, визначати їх внесок у формування вартості та обґрунтовувати управлінські рішення. До завдань віднесено формування системи індикаторів, побудову механізму їх агрегування, моделювання причинно-наслідкових зв'язків і апробацію на даних девелоперських проєктів.

Метод або методологія дослідження. Використано поєднання системного підходу, методів економіко-математичного моделювання, панельного аналізу, індексної агрегації та інструментів цифрової аналітики, що базуються на інтеграції даних та цифрових середовищ спільної роботи.

Результати дослідження. Запропоновано структуру інтегрального індексу операційної результативності, визначено канали впливу цифрової зрілості на витратну, часову та координаційну ефективність, доведено можливість кількісної декомпозиції економічного результату та виявлення резервів підвищення продуктивності.

Галузь застосування результатів. Отримані положення можуть бути використані девелоперськими компаніями, замовниками, інвесторами та органами управління при формуванні систем контролінгу, плануванні портфелів і розробленні програм цифрової модернізації.

Висновки. Економічна діагностика в цифровому середовищі перетворюється з інструмента фіксації відхилень на механізм активного управління результативністю, що забезпечує підвищення прозорості, обґрунтованість розподілу ресурсів та зростання вартості девелоперських активів.

Ключові слова: економічна діагностика, операційна результативність, інновації, будівельний девелопмент, стейкхолдери, цифрова трансформація, ефективність, портфель проєктів, управлінські рішення, цифрова зрілість.

OLEKSII KONCHAKIVSKYI

Factor-based economic diagnostics of developer portfolio performance formation

Relevance of the research topic. The digital transformation of construction development fundamentally reshapes value-creation mechanisms, the structure of stakeholder interaction, and the speed of managerial decision-making.

Problem statement. Existing approaches to performance assessment either record financial outcomes ex post or focus primarily on technological aspects of digitalization, without providing a formalized linkage between operational parameters, stakeholder coordination, and final economic results.

Purpose and objectives of the study. The purpose of the research is to develop an analytical model of integrated economic diagnostics of operational performance that enables identification of deviation factors, assessment of their contribution to value formation, and substantiation of managerial decisions. The objectives include the development of an indicator system, the design of aggregation mechanisms, modeling of causal relationships, and empirical testing based on developer project data.

Research methods. The study applies a combination of the systems approach, economic and

mathematical modeling, panel data analysis, index aggregation techniques, and digital analytics tools based on the integration of data and common data environments.

Results. *The paper proposes a structure of an integral index of operational performance, identifies the channels through which digital maturity affects cost, time, and coordination efficiency, and proves the possibility of quantitative decomposition of economic outcomes and detection of productivity reserves.*

Application area. *The obtained provisions can be applied by development companies, clients, investors, and public authorities in building controlling systems, portfolio planning, and designing digital modernization programs.*

Conclusions. *Economic diagnostics within a digital environment evolves from a tool of deviation recording into a mechanism of active performance management, ensuring greater transparency, more justified resource allocation, and growth in the value of development assets.*

Keywords: *economic diagnostics, operational performance, innovation, construction development, stakeholders, digital transformation, efficiency, project portfolio, managerial decision-making, digital maturity.*

Постановка проблеми. Економічна діагностика операційної результативності портфеля девелоперських проектів у цифровому середовищі формується як системний аналітичний процес, спрямований на виявлення здатності сукупності паралельно реалізованих ініціатив забезпечувати перетворення ресурсів у вартісні, часові та фінансові результати з урахуванням взаємозалежностей між учасниками, обмеженості потужностей і багатоканального розподілу ризиків. На відміну від оцінювання окремого проекту, портфельний вимір передбачає дослідження ефектів синергії, конкуренції за ресурси, взаємного підсилення або пригнічення грошових потоків, що переводить аналіз із площини локальної ефективності у площину мережевої продуктивності. Діагностика немінуче інтегрується з аналізом ризиків і фінансової стійкості. Сценарні випробування чутливості грошових потоків до затримок, цінових коливань чи збоїв у ланцюгах постачання демонструють, наскільки портфель здатний витримати негативні впливи без втрати інвестиційної привабливості. Використання підходів до оцінювання граничних втрат формує у керівництва уявлення про необхідні буфери ліквідності та часові резерви.

Аналітична система такої діагностики спирається на інтеграцію фінансових, виробничих, календарних та контрактних даних, які генеруються у цифрових контурах управління. Об'єднання масивів ERP, CDE, BIM, систем управління проектами та ланцюгами постачання формує так званий цифровий слід портфеля, що дозволяє перейти від ретроспективної фіксації результатів до проактивного виявлення відхилень. Ключовою передумовою є уніфікація структур робіт, витрат і відповідальності між проектами, завдяки чому забезпечується зі-

ставність показників, можливість їх агрегування та ідентифікація джерел дисбалансів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Робота Kaplan, R. S., & Norton, D. P. [1] заклала основу «діагностики результативності» як системи взаємопов'язаних метрик, де фінансові результати інтерпретуються як наслідок операційних драйверів (процеси, клієнти, навчання/розвиток). Для економічної діагностики це важливо тим, що переводить вимірювання з рівня «облік фактів» у рівень «управління причинністю» та дозволяє формалізувати карти причинно-наслідкових зв'язків KPI/PI, що особливо корисно для багатовестейхолдерних проектних систем у девелопменті. Класична DEA-логіка Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. [2] сформувала інструмент економічної діагностики ефективності як порівняння одиниць (підприємств/проектів/підрядників) за співвідношенням «входи-виходи» без жорсткого параметричного припущення щодо виробничої функції, яка у контексті будівельних проектів це надає формальний спосіб виявляти «резерви» підвищення продуктивності, ідентифікувати еталонні практики та розкласти неефективність на технічну й управлінську складові. Праця Altman E. I. [3] стала канонічним прикладом економічної діагностики фінансової стійкості через багатовимірний індекс (Z-score), що агрегує коефіцієнти ліквідності, прибутковості, структури капіталу та оборотності. Її цінність для тематики операційної результативності — у формалізації переходу від набору розрізнених фінансових сигналів до інтегрального діагностичного показника, який може бути адаптований для раннього виявлення ризику деградації результативності проектів (через часові розриви, перевитрати, затримки).

На відміну від дискримінантного підходу, Ohlson J. A. [4] запропонував ймовірнісну (логіт) постановку діагностики, що дозволяє інтерпретувати результат як ризик (ймовірність) фінансової неспроможності. Для сучасної економічної діагностики це принципово: модель природно інтегрує фактори різної природи, допускає панельні розширення та дає статистично інтерпретовані маржинальні ефекти. У девелопменті така логіка корисна для побудови «risk-of-underperformance» індикаторів: ймовірність зриву бюджету/термінів/ліквідності як функція операційних та координаційних драйверів.

Характерною рисою досліджень [5–12] є інтеграція інструментів інформаційного моделювання, платформної взаємодії, KPI-архітектур і економіко-математичного апарату в єдиний контур управління, що дозволяє інтерпретувати дані операційної діяльності як основу для прогнозування стійкості, виявлення резервів ефективності та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Метою статті є розроблення формалізованої моделі факторної економічної діагностики формування операційної результативності портфеля девелоперських проєктів у цифровому середовищі, що забезпечує кількісне визначення внеску операційних, координаційних, фінансових і цифрових драйверів у формування інтегральних показників ефективності та вартості. Для досягнення цієї мети передбачено обґрунтувати теоретичні засади діагностики, сформувати багаторівневу систему індикаторів, побудувати ієрархічну модель факторної декомпозиції економічного результату, розробити механізм агрегування показників у межах портфеля з урахуванням міжпроєктної взаємозалежності та формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між цифровою зрілістю й економічними результатами з подальшою апробацією на емпіричних даних.

Виклад основного матеріалу. У вимірювальній площині базовий каркас діагностики утворюють показники освоєної вартості, трансформовані до портфельного рівня. Агрегування індексів виконання за термінами і витратами з урахуванням ваги кожного проєкту, його стратегічної значущості та стадії життєвого циклу дозволяє отримати інтегральні параметри стану всієї програми девелопера. При цьому принципового значення набуває декомпозиція сукупного відхилення, яка розкриває, які саме проєкти формують основний

внесок у втрату маржі, подовження циклів або зростання потреби у фінансуванні.

Розгортання діагностики доповнюється аналізом операційних потоків, що характеризують швидкість перетворення капіталу, інтенсивність виконання робіт, частоту переробок та рівень втрат якості. Саме ці індикатори найбільш чутливо реагують на зміни організації взаємодії та дозволяють оцінити реальний, а не декларований ефект цифровізації. Вони демонструють, наскільки інформаційна прозорість, автоматизація погоджень або використання моделей спільних даних знижують непродуктивні витрати часу і ресурсів. Важливою особливістю сучасного етапу є прагнення кількісно довести ефективність цифрової трансформації. Для цього застосовуються індикатори, що вимірюють зниження затримок у прийнятті рішень, скорочення кількості помилок, прискорення погоджень і мінімізацію дублювання даних. Встановлення статистично значущих зв'язків між цими параметрами та фінансовими результатами дозволяє розглядати цифровізацію як економічний актив, а не як допоміжну інфраструктуру (табл. 1).

Особливе місце в інструментарії займають методи, що дозволяють порівнювати проєкти як однорідні виробничо-економічні одиниці. Непараметричні підходи до побудови фронтиру ефективності дають змогу визначити відносну продуктивність використання ресурсів і встановити, які об'єкти функціонують на межі можливого, а які мають внутрішні резерви підвищення віддачі. Стохастичні моделі, у свою чергу, розмежовують наслідки управлінської неефективності та вплив зовнішніх шоків, що особливо важливо у турбулентному середовищі девелопменту. Причинно-наслідковий вимір діагностики формується через факторні та економетричні залежності, які пов'язують результати з параметрами цифрової зрілості, складністю проєктів, типами контрактів, структурою підрядних відносин і якістю планування. Таке моделювання дозволяє перейти від констатації проблем до розуміння механізмів їх виникнення та, відповідно, до обґрунтованого вибору управлінських інтервенцій. У мережевій конфігурації портфеля дедалі більшої ваги набуває аналіз структури взаємодій між стейкхолдерами. Виявлення вузлів концентрації відповідальності, критичних каналів передачі інформації та потенційних точок розповсюдження затримок

Детермінанти продуктивності, вартості та ефективності взаємодії учасників девелопменту

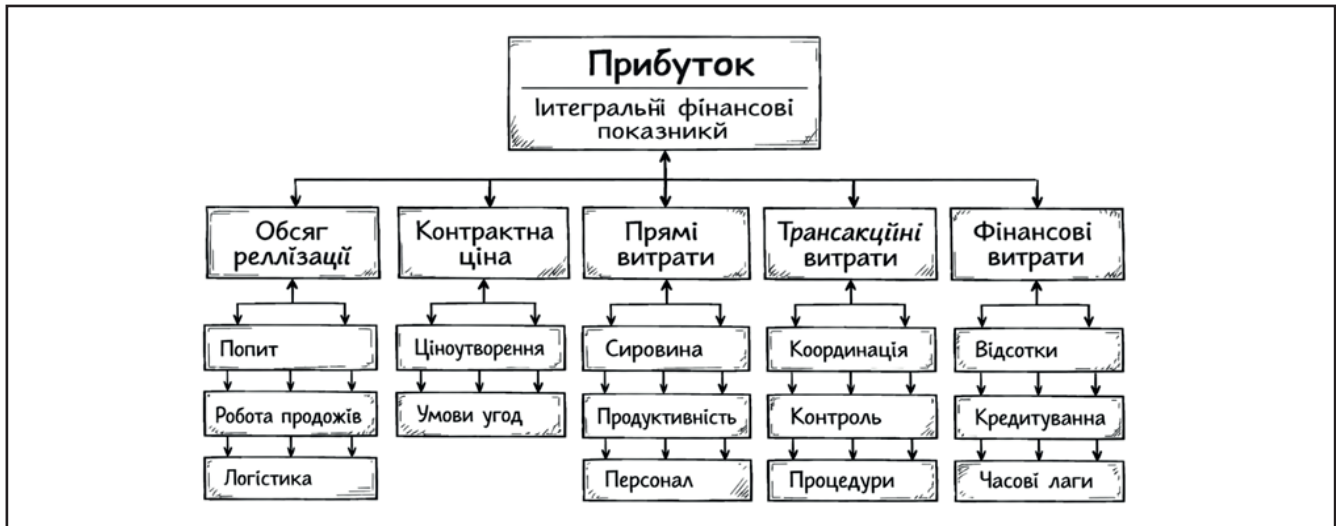
Детермінанта	Змістовна характеристика	Кількісні індикатори (приклади)	Можливі джерела даних
Архітектура розподілу повноважень	Ступінь визначеності відповідальності та швидкість прийняття рішень у мережі учасників.	тривалість погоджень; кількість ескалацій; частка рішень, прийнятих у регламентний строк	регламенти; протоколи нарад; workflow у PMIS/CDE
Контрактна модель	Стимули та правила розподілу ризиків і винагород між сторонами.	частка змін до контрактів; кількість претензій; відхилення фактичної маржі від плану	контрактна документація; фінансові звіти; реєстри claims
Інформаційна інтеграція	Рівень доступності, повноти та синхронності даних між учасниками.	час оновлення даних; кількість інформаційних розривів; частота дублювання	CDE/BIM; ERP; журнали обміну даними
Ресурсна взаємозалежність	Спільне використання критичних ресурсів та ризик їх дефіциту.	коефіцієнт завантаження; кількість конфліктів графіків; простої	календарні плани; системи управління ресурсами; звіти підрядників
Організаційна та технологічна зрілість	Здатність структур дотримуватися стандартів планування і контролю.	точність прогнозів; частка переробок; індекс процесної дисципліни	аудити; KPI; дані контролю якості
Комунікації та довіра	Інтенсивність і надійність взаємодії між контрагентами.	кількість погоджень без доопрацювання; тривалість циклу відповіді; повторні запити	листи; системи документообігу; журнали взаємодії
Інтеграція життєвого циклу	Узгодженість рішень між стадіями проектування, закупівель і будівництва.	частка змін після початку будівництва; відхилення бюджету; затримки	BIM; кошториси; change log
Фінансова структура	Доступність фінансування та вимоги до ліквідності.	вартість капіталу; тривалість обороту коштів; касові розриви	фінансові моделі; банківські графіки; управлінська звітність
Організаційне навчання	Здатність переносити досвід і стандартизувати практики.	повторюваність помилок; швидкість впровадження рішень; економія часу	бази знань; звіти завершених проектів
Цифрова культура управління	Готовність приймати рішення на основі даних та аналітики.	частка рішень на базі даних; повнота цифрових записів; автоматизовані операції	ERP/BI; політики data governance

формує уявлення про координаційну вразливість, що дозволяє оцінити, які саме зв'язки потребують резервування, де доцільна диверсифікація постачальників, а де необхідне посилення контрактної дисципліни.

Факторна декомпозиція економічних результатів реалізації будівельних проектів розглядається як аналітична процедура розкладання інтегрального підсумку діяльності на систему причинно взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких формує власний, кількісно вимірюваний внесок у зміну вартості, прибутковості, тривалості циклу та капіталомісткості. У межах девелопменту така декомпозиція набуває особливого значення через багатосуб'єктність процесу створення продукту, асинхронність операцій і високий рівень невизначеності, що ускладнює безпосередню ідентифікацію джерел відхилень. Економічний результат проекту може бути поданий як функція взаємодії виробничих, фінансових, організа-

ційних та ринкових параметрів, де підсумковий показник, наприклад чистий дохід або внутрішня норма прибутковості, є похідною від структури витрат, продуктивності використання ресурсів, швидкості обороту капіталу, умов контракування та кон'юнктурних характеристик попиту. Декомпозиційний підхід дозволяє перетворити цю узагальнену величину на сукупність окремих впливів, що можуть бути локалізовані в конкретних управлінських зонах відповідальності.

Методологічно процес передбачає побудову ієрархічної моделі, у якій верхній рівень представлений інтегральними фінансовими показниками, а нижчі рівні відображають операційні драйвери (див. рисунок). Зміна прибутку, наприклад, може бути розкладена на ефекти від варіації обсягів реалізації, зміни контрактної ціни, коливань прямих витрат, трансакційних витрат координації та фінансових витрат, пов'язаних із часовими зсувами. Кожен із цих компонентів, у свою чер-



Ієрархічна модель факторів формування прибутку

гу, деталізується через фактори другого порядку, що відображають конкретні управлінські рішення, продуктивність підрядників, логістичні умови чи точність планування. У цифрово насиченому середовищі девелопменту можливість такої деталізації значно розширюється завдяки накопиченню великих масивів операційних даних, що дозволяє застосовувати методи індексного аналізу, ланцюгових підстановок, структурної декомпозиції, а також економетричні підходи, що виділяють частку варіації результату, пояснену кожною групою факторів. Особливої ваги набуває розмежування впливів, спричинених управлінськими рішеннями, та тих, що виникають унаслідок зовнішніх шоків, оскільки саме це визначає реальний потенціал підвищення ефективності.

Декомпозиція відкриває можливість простежити, яким чином незначні на перший погляд операційні відхилення акумулюються у суттєві фінансові наслідки. Затримки в узгодженні документації, порушення ритмічності поставок або зміни у графіках фінансування трансформуються у подовження тривалості циклу, що збільшує потребу в оборотному капіталі і знижує чисту приведену вартість. Розкладання результату на часові, ресурсні та координаційні компоненти дозволяє кількісно визначити, яка саме ланка ланцюга створення вартості генерує найбільші втрати. З позиції портфельного управління факторна декомпозиція дає підстави для порівняння проектів між собою не лише за величиною фінального результату, а за структурою його формування, що створює умови для виявлення типових моделей неефективності, які повторюються у різних ініціативах, та для фор-

мування програм коригуючих дій системного характеру. Водночас вона дозволяє ідентифікувати позитивні відхилення та перетворювати їх на стандартизовані практики.

Оцінювання впливу цифрових рішень на параметри операційної продуктивності передбачає застосування комплексного аналітичного підходу, що інтегрує методи факторного декомпонування, економіко-математичного моделювання та багатовимірного статистичного аналізу з метою ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків між рівнем цифрової зрілості організації та динамікою ключових показників ефективності операційної діяльності. У межах такого підходу цифрові інструменти (системи автоматизації, аналітики даних, BIM-технології, ERP-платформи тощо) розглядаються як інституційно-організаційні модифікатори виробничих процесів, що трансформують структуру витрат, скорочують трансакційні втрати, підвищують точність планування та забезпечують адаптивність ресурсної координації. Кількісна оцінка ефекту здійснюється шляхом моделювання змін у продуктивності праці, тривалості виробничих циклів, рівні браку, коефіцієнтах використання ресурсів та маржинальності, з урахуванням часових лагів імплементації та ефектів масштабу, що дозволяє обґрунтувати економічну доцільність цифрової трансформації та визначити її граничну ефективність у довгостроковій перспективі.

Висновки

Підсумком використання аналітичних інструментів стає формування обґрунтованого управ-

лінського продукту, спрямованого на оптимізацію структури портфеля. Йдеться про перерозподіл ресурсів у напрямках із максимальною граничною віддачею, коригування пріоритетів інвестування, зміну конфігурації контрактних відносин та впровадження точкових цифрових рішень там, де вони забезпечують найбільший економічний ефект. Таким чином, діагностика трансформується із функції контролю у механізм стратегічного управління вартістю і стійкістю девелоперської діяльності. У теоретичному вимірі декомпозиційний підхід переводить аналіз із рівня опису явищ на рівень виявлення економічних механізмів. Він показує, що кінцева результативність не є автономною характеристикою, а формується під впливом комплексу взаємодіючих чинників, які можуть підсилювати або нейтралізувати один одного. Саме тому управління ефективністю у девелопменті повинно бути спрямоване не на корекцію підсумкових показників, а на трансформацію структури факторів, що їх породжують. Практичне значення такої декомпозиції полягає у можливості встановлення пріоритетів втручання. Визначивши, які компоненти мають найбільшу еластичність щодо зміни фінального результату, девелопер отримує інструмент раціонального перерозподілу ресурсів, оптимізації контрактної політики та удосконалення процедур управління. Таким чином, факторний аналіз стає не лише методом інтерпретації минулих подій, а й підґрунтям для формування майбутньої траєкторії розвитку.

Список використаних джерел (References)

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
2. Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
3. Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
4. Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109–131. <https://doi.org/10.2307/2490395>
5. Trach R, Khomenko O, Trach Y, Kulikov O, Druzhynin M, Kishchak N, Ryzhakova G, Petrenko H, Prykhodko D, Obodianska O. Application of Fuzzy Logic and SNA Tools to Assessment of Communication Quality between Construction Project Participants. *Sustainability*. 2023; 15(7):5653. <https://doi.org/10.3390/su15075653>
6. Chupryna, G. Ryzhakova, A. Biloshchytskyi, I. Ivakhnenko, M. Zinchenko and M. Malykhin, «Modular Structure of the Complex of Information and Technological Resources for the Energy Sphere,» 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2025, pp. 1–13, doi: 10.1109/SIST61657.2025.11139185.
7. Ryzhakova, G., Reznik, N., Lazebnyk, V., Ivanova, T., Fedorov, V., Omelianenko, M. (2025). Reputation Management in the Age of Information Transparency. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era*. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1573. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_17
8. Fostikova, V. et al. (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. In: Hamdan, A. (eds) *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability*. Studies in Systems, Decision and Control, vol 598. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9_86
9. Reznik, N. et al. (2025). The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Leveraging Advanced Technologies: Business Model Innovation and the Future*. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1574. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00447-5_55
10. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., Reznik, N. (2023). Digital Administration of the Project Based on the Concept of Smart Construction. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 495. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_114
11. O. Bieliukova, T. Kishchenko, M. Olena, A. Aryn, G. Ryzhakova and O. Mostovenko, «Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis,» 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 612–617, doi: 10.1109/SIST61555.2024.10629395.
12. Trach R, Ryzhakova G, Trach Y, Shpakov A, Tyvoniuk V. Modeling the Cause-and-Effect Relationships

between the Causes of Damage and External Indicators of RC Elements Using ML Tools. Sustainability. 2023; 15(6):5250. <https://doi.org/10.3390/su15065250>

Дані про автора

Кончаківський Олексій Ігорович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0007-5843-3318>

Data about the author

Oleksii Konchakivskyi,

PhD Student of the Department of Management in Construction Kyiv National University of Construction and Architecture

Надходження статті до редакції 03.02.2026

Прийнято до друку 11.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Перспективи імплементації зарубіжного досвіду фінансування девелоперських проєктів в Україні

Предметом дослідження даної статті виступає інтегрована система наукових підходів, концепцій та практик, що визначають формування й використання джерел фінансування девелоперських проєктів у будівництві в умовах різних інституційних режимів; багаторівнева сукупність фінансово-економічних, організаційно-управлінських і правових характеристик, які забезпечують реалізованість проєкту, безперервність будівництва та виконання зобов'язань перед кредиторами, інвесторами і кінцевими набувачами; а також комплекс взаємозв'язків між моделями залучення капіталу, механізмами розподілу ризиків, стандартами інформаційної прозорості, режимами захисту покупців і процедурою контролю цільового використання коштів. Дослідження фокусується на зіставленні інституційно зрілих практик фінансування девелопменту на розвинених ринках ЄС і США з українським контекстом, у якому фінансові рішення ускладнюються війною, високою вартістю позикового капіталу, дефіцитом довгострокових ресурсів і обмеженою базою інвесторів.

Метою дослідження є всебічне наукове обґрунтування перспектив імплементації зарубіжного досвіду фінансування девелоперських проєктів в Україні шляхом системного аналізу моделей і механізмів залучення капіталу на розвинених ринках, виявлення їх інституційних передумов та оцінювання можливостей адаптації до українського правового поля і ринкових обмежень; а також формування прикладних рекомендацій для девелоперів і регуляторів щодо зниження премії за ризик, підвищення довіри та розширення бази інвесторів в умовах війни.

Методи дослідження. Дослідження проведено із застосуванням комплексного підходу, який поєднує: теоретичні методи (аналіз і систематизація наукових джерел, інституційний і порівняльний аналіз моделей фінансування ЄС/США та України); структурно-логічні прийоми для типологізації стратегій фінансування, узгодження джерел капіталу зі строковістю зобов'язань і механізмами контролю; прикладні методи ризик-орієнтованого управління та синтетичні методи для інтеграції системи рекомендацій щодо проєктного, портфельного та корпоративного рівнів управління фінансуванням.

Результати роботи. Проведене дослідження дозволило:

1. Систематизувати типи стратегій фінансування девелопера та визначити умови їх застосування.
2. Провести системний аналіз моделей і механізмів залучення капіталу на розвинених ринках ЄС і США, визначити передумови та оцінювання можливості їх адаптації до українського правового поля.
3. Обґрунтувати рекомендації для розвитку девелопменту в Україні, що потребує визначення складових та напрямів реалізації системної фінансової політики.

Висновки. Перспективи імплементації зарубіжного досвіду фінансування девелоперських проєктів в Україні пов'язані насамперед із підвищенням прозорості та керованості фінансових потоків, інституціоналізацією фінансової дисципліни девелопера і розвитком інструментів правового захисту учасників фінансування. Результати доводять, що зниження вартості капіталу в українському девелопменті в умовах війни досягається не окремими інструментами, а системою методів і процедур: відтворюваною політикою фінансування на корпоративному рівні, лімітами боргового навантаження і резервами ліквідності на портфельному рівні, а також фазовим і контрольованим залученням ресурсів на проєктному рівні. Поєднання внутрішніх управлінських змін у девелоперських компаніях із нормативною стандартизацією процедур та використанням міжнародних механізмів страхування і гарантування ризиків створює підґрунтя для поступового розширення бази інвесторів, підвищення довіри покупців і здешевлення фінансування у середньостроковій перспективі.

Ключові слова: будівельний девелопмент, стратегія фінансування, структура капіталу, проєктне фінансування, інституційні інвестори, попередні продажі, колективне інвестування, прозорість, контроль коштів покупців, воєнні ризики, ризик-орієнтоване управління.

Prospects for implementing foreign experience in financing development projects in Ukraine

The subject of the study. *The subject of this article is an integrated system of scientific approaches, concepts, and practices that determine the formation and use of financing sources for development projects in construction under different institutional regimes; a multi-level set of financial-economic, organizational-managerial, and legal characteristics that ensure project feasibility, continuity of construction, and timely fulfillment of obligations to creditors, investors, and end purchasers; as well as a complex of interrelations between capital-raising models, risk allocation mechanisms, information transparency standards, purchaser protection regimes, and procedures for controlling the targeted use of funds. The study focuses on comparing institutionally mature development-financing practices in the EU and US markets with the Ukrainian context, where financing decisions are complicated by the war, the high cost of debt capital, a shortage of long-term funding, and a limited investor base.*

Objective of the study. *The aim of the study is to provide a comprehensive scientific substantiation of the prospects for implementing foreign experience in financing real estate development projects in Ukraine by conducting a systematic analysis of capital-raising models and mechanisms in developed markets, identifying their institutional prerequisites, and evaluating the possibilities of their adaptation to the Ukrainian legal framework and market constraints; as well as to formulate applied recommendations for developers and regulators on reducing the risk premium, increasing trust, and expanding the investor base under wartime conditions.*

Research methods. *The study was conducted using a comprehensive approach that combines: theoretical methods (analysis and systematization of scientific sources, institutional and comparative analysis of financing models in the EU/USA and Ukraine); structural-functional and logical techniques for the typologization of financing strategies, alignment of capital sources with the maturity of liabilities and control mechanisms; applied research methods of risk-based management; and synthetic methods for integrating a system of recommendations regarding project, portfolio, and corporate levels of financial management.*

Results of the work. *The study enabled:*

- 1. Systematization of developer financing strategy types and determination of the specific conditions for their practical application.*
- 2. Conducting a systematic analysis of capital-raising models and mechanisms in the developed markets of the EU and the USA, as well as identifying prerequisites and evaluating the feasibility of their adaptation to the Ukrainian legal framework.*
- 3. Substantiation of recommendations for real estate development in Ukraine, including the identification of key components and implementation vectors for a systemic financial policy.*

Conclusions. *The prospects for implementing foreign experience in financing real estate development projects in Ukraine are primarily linked to enhancing the transparency and controllability of financial flows, institutionalizing the developer's financial discipline, and developing legal protection instruments for financing participants. The results demonstrate that reducing the cost of capital in Ukrainian development under wartime conditions is achieved not through isolated instruments but via a system of methods and procedures: a reproducible financing policy at the corporate level, debt load limits and liquidity reserves at the portfolio level, and phased, controlled resource mobilization at the project level. The integration of internal management transformations within development companies with the regulatory standardization of procedures and the utilization of international risk insurance and guarantee mechanisms establishes the foundation for the gradual expansion of the investor base, enhancement of buyer confidence, and reduction of financing costs in the medium term.*

Keywords: *real estate development, financing strategy, capital structure, project finance, institutional investors, pre-sales, collective investment, transparency, control of buyers' funds, wartime risks, risk-based management.*

Постановка проблеми. Фінансування проєктів будівельного девелопменту є визначальним чинником їх реалізованості, оскільки від структури джерел капіталу, строкості залучених ресурсів і механізмів контролю залежить безперервність будівництва, рівень фінансових ризиків та своєчасність виконання зобов'язань перед кредиторами, інвесторами й кінцевими набувачами. На розвинених ринках сформувалися різні моделі фінансування девелопменту, які поєднують корпоративне та проєктне фінансування, участь інституційних інвесторів, механізми захисту покупців, стандарти розкриття інформації та інструменти розподілу ризиків. Узагальнення такого досвіду є важливим науково-практичним завданням, оскільки дозволяє виокремити стійкі фінансові конструкції та принципи їх застосування залежно від типу об'єкта, стадії проєкту і регуляторного середовища.

Актуальність вивчення зарубіжного досвіду посилюється українськими умовами, де фінансові рішення ускладнюються воєнними ризиками, високою вартістю кредитних ресурсів, обмеженою доступністю довгострокового фінансування та недостатньою кількістю інвесторів. За таких обставин зростає значення інструментів, які підвищують довіру до проєкту, забезпечують прозорість грошових потоків, знижують ризик нецільового використання коштів і дають змогу збалансувати коротко- та довгострокові джерела фінансування. Тому порівняння української практики із зарубіжними підходами є підґрунтям для формування рекомендацій щодо адаптації ефективних моделей фінансування до національного правового поля та інституційних обмежень.

Аналіз досліджень і публікацій. Зарубіжні дослідження показують, що фінансування будівельного девелопменту розглядають як поєднання договірної моделі реалізації проєкту, способу розподілу ризиків і механізмів залучення капіталу. Зокрема, Chan S. H., Fang F., Yang J. узагальнюють еволюцію підходів до структурування партнерських проєктів, визначають роль проєктного фінансування та інструментів зниження ризиків сторін [1], а Li B., Akintoye A., Edwards P. J., Hardcastle C. емпірично висвітлюють логіку розподілу ризиків у моделях публічно-приватного партнерства (PPP) та приватних фінансових ініціатив (PFI), що безпосередньо впливає на умови залучення боргу та гарантій [2]. Daube D., Vollrath S., Alfen H. W. порівнюють форми фінан-

сування партнерських проєктів на прикладі Німеччини, що дає підстави зіставляти інструменти за вартістю капіталу, забезпеченням і вимогами контролю [3]. Вагомий напрям досліджень стосується гібридних інструментів, що доповнюють проєктне фінансування та знижують ризики ініціатора: Li L., Bao H. X. H., Chau K. W. обґрунтовують поєднання проєктного і мезонінного фінансування як спосіб пом'якшення ризиків спонсора [4]. Morri G., Cristanziani F. [5] та McDonald J. F. [6] показують, що структуру капіталу компанії нерухомості визначають галузеві чинники та регуляторний статус, які впливають на боргове навантаження і вибір джерел фінансування. Yoo J.-I., Lee E.-B., Choi J.-W. доводять, що попередні продажі у житловому девелопменті пов'язані з рішеннями щодо левериджу та перерозподілу ризику між учасниками фінансування [7].

Окремий сучасний напрям формує фінансування через інвестиційні онлайн-платформи та нові інструменти непрямого інвестування в нерухомість. Gibilaro L., Mattarocci G. аналізують характеристики дохідності та ризику краудфандингових інструментів і їх роль у диверсифікації портфеля [8]. Паралельно Garcia-Teruel R. M. розкриває регуляторно-правовий вимір таких платформ із фокусом на розкриття інформації та захист малих інвесторів [9]. Водночас у наявних зарубіжних публікаціях недостатньо узагальнено питання застосовності таких альтернативних інструментів для підприємств, що функціонують в умовах обмеженої пропозиції довгострокового капіталу, підвищених воєнних ризиків, які визначають обмежують можливості адаптації закордонного досвіду до умов українського фінансового ринку.

Метою статті є всебічне наукове обґрунтування перспектив імплементації зарубіжного досвіду фінансування девелоперських проєктів в Україні шляхом системного аналізу моделей і механізмів залучення капіталу на розвинених ринках, виявлення їх інституційних передумов та оцінювання можливостей адаптації до українського правового поля і ринкових обмежень; а також формування прикладних рекомендацій для девелоперів і регуляторів щодо зниження премії за ризик, підвищення довіри та розширення інвесторської бази в умовах війни.

Виклад основного матеріалу.

Фінансування будівельного девелопменту доцільно аналізувати не лише як набір інструментів,

а як систему управлінських рішень, що формує структуру джерел капіталу, правила контролю грошових потоків і розподіл ризиків між учасниками. На розвинених ринках ЄС і США домінує підхід, за якого джерела фінансування вибудовуються у структурі, де пріоритети вимог і механізми захисту інвестора та покупця є формалізованими, а інформаційні вимоги до розкриття інформації і контролю ризиків суттєво жорсткіші, ніж у середньому в перехідних економіках. Це підтримується інституційними інвесторами, регульованими фондами та розвиненим ринком боргових інструментів для нерухомості.

В Україні фінансування девелоперської діяльності відбувається в умовах високої вартості позикового капіталу, обмеженої пропозиції довгострокових ресурсів і недостатньої участі інституційних інвесторів. Унаслідок цього основними джерелами коштів часто виступають приватні інвестиції та платежі покупців нерухомості, а ключовими передумовами успішного залучення капіталу стають довіра до девелопера, прозорість грошових потоків і правова визначеність механізмів залучення коштів. За таких обставин фінансова стратегія українських девелоперів нерідко має реактивний характер і спрямована передусім на підтримання ліквідності та безперервності будівництва, тоді як у країнах ЄС і США вона, як правило, формується як відтворювана портфельна політика, що ґрунтується на стандартизованих процедурах фінансової дисципліни, контролю використання коштів і захисту прав учасників фінансування.

Окремо слід виділити відмінності в організаційно-правових формах і структурі власності девелоперів. Так, в Україні девелоперські компанії здебільшого функціонують у формі товариств з обмеженою відповідальністю, тоді як інвестиційна компонента нерідко реалізується через багаторівневі холдингові структури, у тому числі з використанням іноземних юрисдикцій. У країнах ЄС і США холдингові моделі також є поширеними, однак принципова різниця полягає в інституційно розвиненому середовищі залучення капіталу: детальнішому регулюванні діяльності інвестиційних фондів, жорсткіших вимогах до розкриття інформації та управління ризиками під час колективного інвестування, а також у наявності формалізованих механізмів захисту покупців у випадках фінансування проектів через попередні продажі.

Зазначені особливості організаційно-правових форм і відмінності у регуляторних режимах безпосередньо впливають на те, як девелопер формує, залучає та контролює фінансові ресурси. У зв'язку з цим управління фінансуванням девелоперської діяльності доцільно інтерпретувати як трирівневу систему взаємопов'язаних рішень, у межах якої стратегічні пріоритети узгоджуються з оперативними завданнями:

1. Проектний рівень, на якому приймаються рішення про структуру джерел капіталу з урахуванням календаря робіт, графіка надходжень, вимог до забезпечення зобов'язань, показників платоспроможності та механізмів контролю цільового використання коштів. На розвинених ринках типовими є стандартизовані підходи до структурування пакета джерел фінансування, де основний борг доповнюється субординованим боргом або привілейованим пайовим капіталом за чітко визначеними правами та пріоритетами вимог.

2. Портфельний рівень передбачає управління сукупністю активів через механізм балансування ліквідності та боргового навантаження у розрізі всього інвестиційного портфеля. Такий підхід дозволяє нівелювати касові розриви шляхом оптимізації фінансових потоків між проектами, що перебувають на різних стадіях реалізації, тим самим знижуючи концентрацію ризику. Реалізація портфельного управління вимагає впровадження внутрішніх лімітів запозичень, уніфікованих правил пріоритезації фінансування та прозорих стандартів звітності для зовнішніх стейкхолдерів. Логічним продовженням розбудови фінансової вертикалі є інтеграція проектних та портфельних рішень у загальну корпоративну стратегію, що забезпечує цілісність управління капіталом на найвищому рівні ієрархії.

3. Рівень підприємства, на якому остаточно формується політика управління капіталом та ризиками. В рамках цього рівня розробляється методологічна база: визначається перелік допустимих фінансових інструментів, встановлюються внутрішні нормативи ліквідності та принципи забезпечення зобов'язань. Важливим елементом цього рівня є регламентація відносин з інвесторами та покупцями через механізми розкриття інформації. У правовому полі ЄС додатковим регуляторним контуром виступає директива для управителів альтернативних інвестиційних фондів (AIFMD), що створює інституційні умови для

підвищення прозорості та ефективності ризик-менеджменту при залученні системного капіталу.

Порівняльний аналіз свідчить, що в Україні результативність трирівневої системи управління фінансуванням девелопменту нині стримується нерівномірністю та неповною узгодженістю регуляторних вимог, а також домінуванням ситуативних рішень на рівні окремих проєктів без достатньої інтеграції з портфельною та корпоративною політикою. Натомість у країнах ЄС фінансування девелоперської діяльності функціонує в більш цілісному інституційному середовищі: стандарти розкриття інформації, вимоги до управління ризиками та нагляд за діяльністю фондів і професійних управителів забезпечують системний контроль на портфельному й корпоративному рівнях, що підвищує стійкість девелоперського капіталу до ринкових коливань. Функціонування зазначених рівнів управління фінансовим механізмом девелоперської діяльності потребує практичної імплементації через систему стратегічних рішень. Саме на перетині проєктних завдань та загальнокорпоративних нормативів ліквідності формується прикладний алгоритм залучення та розподілу ресурсів. Відтак, логічним кроком у забезпеченні фінансової стійкості компанії є перехід від загальної методології до формування конкретної моделі фінансування. Вибір стратегії фінансування доцільно здійснювати на основі узгодження трьох взаємопов'язаних компонентів: по-перше, складу та структури джерел капіталу; по-друге, строкості залучених ресурсів і пріоритетності задоволення вимог учасників фінансування; по-третє, процедур контролю використання коштів і механізмів правового захисту кредиторів, інвесторів та покупців. Відповідно у практиці девелопменту доцільно виокремлювати такі типи стратегій [1; 3]:

- стратегія переважання власного капіталу;
- стратегія боргового фінансування з лімітами та резервами;
- стратегія залучення коштів набувачів із посиленим контролем;
- стратегія інституційного або колективного інвестування;
- стратегія публічного співфінансування та партнерських інструментів для соціально значущих або інфраструктурних проєктів;
- гібридні стратегії, що комбінують канали фінансування у фазовій логіці життєвого циклу проєкту (див. таблицю).

Як видно з табл. 1, для ринків ЄС і США характерна інституційна зрілість фінансування девелопменту, що проявляється у наявності довгострокових ресурсів, високій ролі професійних інвесторів, стандартизованих вимогах до оцінювання проєктів, регулярного розкриття інформації та контролю цільового використання коштів. Саме ці інституційні ознаки знижують ризикову премію у вартості капіталу та підтримують здатність девелопера масштабувати портфель без критичного зростання боргового навантаження. Український контекст суттєво відрізняється переважанням самофінансування, що обумовлене насамперед обмеженим доступом до зовнішніх джерел і високими ставками банківського кредитування [10]. Так, у 2025 році НБУ підвищив облікову ставку з 14,5% до 15,5% і надалі утримував її на цьому рівні, що стримувало здешевлення кредитних ресурсів і залучення банківського фінансування в будівельний сектор. Поєднання воєнних ризиків, високої вартості кредитних ресурсів, дефіциту довгого фінансування і вузької бази інвесторів створює ситуацію, коли інструменти, типові для розвинених ринків, не можуть бути відтворені механічно без попереднього посилення фінансової дисципліни, прозорості та керованості грошових потоків на рівні девелопера.

У цих умовах ключовим завданням державної політики та галузевої практики є не тільки розширення переліку інструментів фінансування, скільки зниження ціни ризику через нормативну визначеність, стандартизацію процедур і забезпечення довіри до механізмів залучення коштів третіх осіб. По-перше, доцільно нормативно посилити вимоги щодо відокремлення та контролю коштів покупців у житлових проєктах, запровадивши обов'язкове використання механізмів ізоляції платежів (зокрема рахунків умовного зберігання або інших цільових схем) і визначивши чіткий, публічно зрозумілий порядок спрямування надходжень, що знижує ризик нецільового використання коштів і підвищує довіру покупців до фінансування будівництва. По-друге, потрібна інтеграція норм законодавства, яке регулює залучення коштів у сектор житлового будівництва [11–13], із режимом набуття прав на майбутні об'єкти, щоб усунути процедурні прогалини та сформувати єдину логіку продажу майбутньої нерухомості: правила реєстрації майбутніх об'єктів, типові договори, поря-

Таблиця 1. Типологізація та умови імплементації фінансових стратегій девелопменту з урахуванням міжнародного досвіду

Тип стратегії та умови застосування	Типова практика ЄС	Типова практика США	Рекомендації для України
1. Переважання власного капіталу. Доцільна на ранніх фазах, за високої невизначеності, дефіциту довгих ресурсів і високих ставок; застосовується для формування стартового резерву ліквідності та покриття передінвестиційних витрат.	Власний капітал виконує функцію стартового буфера та сигналу надійності; надалі структура доповнюється довгостроковим боргом або капіталом інституційних інвесторів за умови прозорої звітності.	Власний капітал є обов'язковим елементом старту; подальше залучення боргу прив'язується до етапів готовності та підтвердження попиту; поширене поетапне нарощування фінансування.	Визначити внутрішній мінімум власної участі для проходження несприятливих сценаріїв; запускати проекти поетапно з короткими контрольними віхами; обмежувати початкові постійні витрати та підвищувати фінансову гнучкість.
2. Боргове фінансування з лімітами та резервами. Доцільне за наявності забезпечення, прогнозованих потоків і дисципліни витрат; потребує резерву ліквідності, лімітів боргового навантаження та узгодження строків боргу з циклом проекту.	Довший строк фінансування, ніж у країнах із недостатньо розвиненими фінансовими ринками; жорсткі вимоги до забезпечення, показників платоспроможності та регулярної звітності; поширене траншове фінансування за етапами	Висока структурованість боргу та прив'язка умов фінансування до показників проекту; активне використання поетапного фінансування і контролю витрат; суворі кредитна дисципліна.	Впровадити ліміти боргу, мінімальний резерв ліквідності та правила заміни коротких зобов'язань довгими; по можливості застосувати траншування під етапи; уникати короткого боргу під довгі цикли.
3. Кошти інвесторів із посиленним контролем. Доцільні за високого попиту, зрозумілого правового режиму та наявності механізмів контролю цільового використання коштів; критично залежать від довіри та прозорості.	Застосовуються за умов формалізованого захисту покупця, стандартів розкриття інформації та контролю платежів; знижують потребу в боргу, але вимагають високої довірливої дисципліни.	Використовуються вибірково; високі вимоги до договорів, інформаційної прозорості та відповідальності; контроль використання коштів має бути інституційно забезпеченим.	Максимально підвищити прозорість: стандартизувати договори, відокремлювати кошти інвесторів, запровадити регулярну звітність і пріоритетний порядок спрямування надходжень; зміцнювати правову визначеність операцій.
4. Інституційне або колективне інвестування. Доцільне для масштабування портфеля та залучення довгих ресурсів; потребує високих стандартів звітності, оцінювання, корпоративного управління та керованості ризиків.	Значна роль регульованих фондів і професійного управління активами; високі вимоги до звітності, оцінювання та контролю ризиків; інституційні інвестори виступають ключовими постачальниками капіталу.	Висока активність інституційних інвесторів; сильні стандарти корпоративного управління і розкриття інформації; ринок пропонує широкий спектр інструментів для нерухомості.	Готувати інституційний пакет: прозора фінансова модель при реалізації портфелю проектів, регламенти контролю витрат і ризиків, стандарти звітності; починати з проектів нижчого ризику та з передбачуваними потоками.
5. Публічне співфінансування та партнерські інструменти. Доцільні для соціально значущих або інфраструктурних проектів; підвищені вимоги до процедур, контролю і звітності та тривалішими строками погоджень.	Переважає реалізація через програми підтримки територіального розвитку та інфраструктури; інструменти спрямовані на зниження вартості капіталу та підвищення надійності проекту.	Застосовуються на рівні штатів і муніципалітетів як інструменти стимулювання; високі вимоги до результативності та контролю.	Використовувати точково, як інструмент зниження ризику й вартості капіталу, але враховувати часові та адміністративні витрати; не будувати фінансову модель проекту виключно на цьому джерелі.
6. Гібридні стратегії. Доцільні для портфеля проектів і фазової логіки фінансування; поєднують канали для балансу вартості, ризику і ліквідності; потребують розвиненої функції фінансового управління.	Поширене багатоканальне фінансування з чіткою пріоритетністю вимог і стандартами контролю потоків; комбінування джерел здійснюється за фазами реалізації проекту.	Типовим є поетапне нарощування фінансування з фіксованими контрольними віхами; широко застосовують багаторівневу структуру з формалізованими правами сторін.	Запровадити фазове фінансування: власні кошти на старті; борг траншами з резервами; розширення участі інвесторів за посиленого контролю; формалізувати внутрішню політику фінансування і моніторингу.

Джерело: розроблено автором на основі [1–3; 6; 8; 9]

док платежів, стандарти розкриття інформації та відповідальність за порушення фінансової дисципліни [12]. По-третє, розвиток інституційного режиму інвестування у девелопмент доцільно здійснювати через посилення практичної придатності механізмів колективного інвестування, зокрема шляхом підвищення стандартів оцінювання активів, незалежного нагляду й розкриття інформації, а також чітких вимог до управителя / тримача активів, що є критично важливим для залучення цільового капіталу [13]. По-четверте, стимулювання довгострокового інвестування має бути адресним і базуватися на гарантійних інструментах та страхуванні ризиків із залученням міжнародних фінансових організацій, а також на розвитку нормативних умов для довгострокових інвесторів (страхових і пенсійних інституцій) і стандартизації процедур проектного фінансування. По-п'яте, окремого нормативного закріплення потребує практика незалежної перевірки ключових параметрів проекту, зокрема, прав на землю, дозвільних документів, реалістичності кошторису й календарного плану, якості підрядних контрактів та розподілу відповідальності, оскільки така перевірка перетворює ризик із невизначеного на вимірюваний і тим самим знижує його вартість у фінансуванні.

Вагомим чинником зниження премії за ризик є використання донорських і міжнародних інструментів відбудови, однак вони дають ефект лише тоді, коли не замінюють приватні кошти, а зменшують ризики проекту через страхування та гарантії, завдяки чому банківське й інституційне фінансування стає доступнішим. З цієї позиції пріоритетними є механізми страхування воєнних і політичних ризиків, які зменшують ризикову надбавку і підвищують готовність іноземних інвесторів працювати в Україні [14]. Також доцільним є використання гарантій і механізмів розподілу кредитного ризику для банків, що підвищує доступність кредитування девелопера через зниження ризику кредитора та пом'якшення вимог до забезпечення, зокрема через портфельні програми розподілу ризику [15]. При цьому грантові ресурси й технічна допомога мають застосовуватися точково на передінвестиційній та контрольній стадіях (проектування, технічний нагляд, аудит, цифровий контроль витрат), оскільки ці витрати безпосередньо знижують імовірність зриву бюджету і строків, підвищують

прогнозованість грошових потоків і, відповідно, зменшують вартість залучення капіталу. У цьому контексті важливим є формування рамок інвестиційної підтримки ЄС, які передбачають інструменти покриття ризиків, інвестиційні гранти та технічну допомогу для розблокування приватних інвестицій [16].

Окремої уваги потребує питання залучення капіталу через іноземні структури, які в українській практиці інколи асоціюються з «офшорністю». На розвинених ринках використання холдингових і проектних структур є передусім інструментом юридичного та фінансового відокремлення ризиків, визначення пріоритетності вимог і підвищення керованості грошових потоків, тоді як для України критично важливо, щоб такі структури функціонували в режимі повної прозорості бенефіціарів власності, належної перевірки походження коштів і дотримання вимог фінансового моніторингу. Практично це означає, що залучення іноземного капіталу має спиратися на договірно визначені механізми контролю платежів, відокремлення коштів і підзвітність щодо їх використання, включно з можливістю застосування рахунків умовного зберігання для інвестиційних операцій.

Висновки

Адаптація міжнародного досвіду для України має фокусуватися на управлінських стандартах і інституційних передумовах: прозорості, контрольованості коштів, ризик-орієнтованому управлінні та узгодженні строківості джерел фінансування з життєвим циклом проекту, що створює основу для поступового здешевлення капіталу й розширення бази інвесторів навіть у воєнних умовах.

У прикладній площині розвиток девелопменту потребує переходу до системної фінансової політики, що реалізується на трьох ієрархічних рівнях: проектному (детермінація грошових потоків, сценарне моделювання та етапне фінансування за контрольними віхами), портфельному (регламентація лімітів запозичень, управління резервами ліквідності та пріоритезація активів) та корпоративному (стандартизація інструментарію, забезпечення прозорості та незалежний аудит проектних параметрів).

В умовах дефіциту довгострокового капіталу в Україні обґрунтовано застосування фазової сходинкової моделі: використання власного капіталу на пре-інвестиційній стадії, траншове залучення

позикового ресурсу під час будівництва та рефінансування заборгованості на етапі введення в експлуатацію для зниження вартості капіталу. Залучення коштів покупців має базуватися на принципах цільового відокремлення, суворої черговості видатків та регулярного розкриття інформації.

Інституційна трансформація ринку має фокусуватися на посиленні нагляду за операціями з капіталом приватних інвесторів, розвитку колективного інвестування та інтеграції міжнародних інструментів (гарантій, страхування воєнних ризиків) для зниження ризик-премії. Синхронізація внутрішньої фінансової дисципліни девелоперів із системними регуляторними змінами є передумовою відновлення довіри та розширення бази інституційного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Chan S. H., Fang F., Yang J. Presales, financing constraints, and developers' production decisions. *Journal of Real Estate Research*. 2008. Vol. 30, №3. P. 345–376. DOI: <https://doi.org/10.1080/10835547.2008.12091221>
2. Li B., Akintoye A., Edwards P. J., Hardcastle C. The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of Project Management*. 2005. №23(1). P. 25–35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.006>
3. Daube D., Vollrath S., Alfen H. W. A comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as financing forms for PPP projects in Germany. *International Journal of Project Management*. 2008. №26(4). P. 376–387. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.001>
4. Li L., Bao H. X. H., Chau K. W. On the Strategic Timing of Sales by Real Estate Developers: To Wait or To Presell? *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 2023. Vol. 66. P. 169–196. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11146-022-09894-0>
5. Morri G., Cristanziani F. What determines the capital structure of real estate companies? *Journal of Property Investment & Finance*. 2009. Vol. 27, No. 4. P. 318–372. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635780910972288>
6. McDonald J. F. Optimal leverage in real estate investment with mezzanine lending. *Journal of Real Estate Portfolio Management*. 2007. Vol. 13, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/10835547.2007.12089765>
7. Yoo J.-I., Lee E.-B., Choi J.-W. Balancing project financing and mezzanine project financing with option value to mitigate sponsor's risks for overseas investment projects. *Sustainability*. 2018. Vol. 10, No. 5. Art. 1498. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051498>
8. Gibilaro L., Mattarocci G. Crowdfunding REITs: a new asset class for the real estate industry? *Journal of Property Investment & Finance*. 2021. Vol. 39, No. 2. P. 84–96. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPIF-08-2019-0112>
9. Garcia-Teruel R. M. A legal approach to real estate crowdfunding platforms. *Computer Law & Security Review*. 2019. Vol. 35, No. 3. P. 281–294. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.02.003>
10. Згалат-Лозинська Л., Дацій О., Величко А. Фінансово-кредитні інструменти як ключовий чинник розвитку інвестиційної діяльності у будівництві. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-158>
11. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю : Закон України від 19.06.2003 № 978-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15> (дата звернення: 22.02.2026).
12. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому : Закон України від 15.08.2022 № 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20> (дата звернення: 22.02.2026).
13. Про інститути спільного інвестування : Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/5080-17> (дата звернення: 22.02.2026).
14. European Commission. Ukraine Facility (2024–2027). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (Accessed: 22.02.2026).
15. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD 2025 finance for Ukraine rises to a record €2.9 billion (includes portfolio risk-sharing facilities). URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebd-2025-finance-for-ukraine-rises-to-a-record.html> (Accessed: 22.02.2026).
16. European Commission. Ukraine Investment Framework (risk coverage, investment grants, technical assistance). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (Accessed: 22.02.2026).

References:

1. Chan, S. H., Fang, F., & Yang, J. (2008). Presales, financing constraints, and developers' production decisions. *Journal of Real Estate Research*, 30(3), 345–376. DOI: <https://doi.org/10.1080/10835547.2008.12091221>. [in English].

2. Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 23(1), 25–35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.006>. [in English].
3. Daube, D., Vollrath, S., & Alfen, H. W. (2008). A comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as financing forms for PPP projects in Germany. *International Journal of Project Management*, 26(4), 376–387. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.001>. [in English].
4. Li, L., Bao, H. X. H., & Chau, K. W. (2023). On the Strategic Timing of Sales by Real Estate Developers: To Wait or To Presell? *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 66, 169–196. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11146-022-09894-0>. [in English].
5. Morri, G., & Cristanziani, F. (2009). What determines the capital structure of real estate companies? *Journal of Property Investment & Finance*, 27(4), 318–372. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635780910972288>. [in English].
6. McDonald, J. F. (2007). Optimal leverage in real estate investment with mezzanine lending. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 13(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/10835547.2007.12089765>. [in English].
7. Yoo, J.-I., Lee, E.-B., & Choi, J.-W. (2018). Balancing project financing and mezzanine project financing with option value to mitigate sponsor's risks for overseas investment projects. *Sustainability*, 10(5), 1498. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051498>. [in English].
8. Gibilaro, L., & Mattarocci, G. (2021). Crowdfunding REITs: a new asset class for the real estate industry? *Journal of Property Investment & Finance*, 39(2), 84–96. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPIF-08-2019-0112>. [in English].
9. Garcia-Teruel, R. M. (2019). A legal approach to real estate crowdfunding platforms. *Computer Law & Security Review*, 35(3), 281–294. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.02.003>. [in English].
10. Zhalat-Lozynska, L., Datsii, O., & Velychko, A. (2024). Finansovo-kredytni instrumenty yak kliuchovy chynnyk rozvytku investytsiinoi diialnosti u budivnytstvi [Financial and credit instruments as a key factor in the development of investment activity in construction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-158>. [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2003). The Law of Ukraine On financial and credit mechanisms and property management in housing construction and real estate transactions No. 978–IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15> (Accessed 22 February 2026). [in Ukrainian].
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022). The Law of Ukraine On Guaranteeing Real Rights to Future Real Estate Objects No. 2518–IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20> (Accessed 22 February 2026). [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). The Law of Ukraine On Collective Investment Institutions No. 5080–VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/5080-17> (Accessed 22 February 2026). [in Ukrainian].
14. European Commission (n.d.). Ukraine Facility (2024–2027), available at: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (Accessed 22 February 2026). [in English].
15. European Bank for Reconstruction and Development (n.d.). EBRD 2025 finance for Ukraine rises to a record €2.9 billion (includes portfolio risk-sharing facilities), available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-2025-finance-for-ukraine-rises-to-a-record.html> (Accessed 22 February 2026). [in English].
16. European Commission (n.d.). Ukraine Investment Framework (risk coverage, investment grants, technical assistance), available at: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (Accessed 22 February 2026). [in English].

Дані про автора

Терещенко Елеонора Юрївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2272-5224>

e-mail: e.tereshchenko@knute.edu.ua

Data about the author

Eleonora Tereshchenko,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

e-mail: e.tereshchenko@knute.edu.ua

Надходження статті до редакції 05.02.2026

Прийнято до друку 13.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Операційна конфігурація бізнес-моделі будівельного девелопера та її вплив на фінансову результативність

Актуальність теми дослідження. Умови зростаючої невизначеності, капіталомісткості та регуляторного тиску у сфері нерухомості зміщують джерела конкурентоспроможності девелопера від параметрів окремого проекту до архітектури бізнес-моделі.

Постановка проблеми. Більшість існуючих підходів аналізують ефективність девелопменту фрагментарно — або через фінансові результати, або через технологічні інновації, залишаючи поза увагою питання економічної комплементарності елементів бізнес-моделі та їх системного впливу на ризик, ліквідність і масштабованість діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою є теоретико-методичне обґрунтування механізмів формування конкурентних переваг девелопера через узгоджену конфігурацію складових бізнес-моделі. Завдання полягають у визначенні структурних елементів моделі, виявленні взаємозв'язків між ними та оцінці їх впливу на фінансову результативність.

Методологія дослідження. Використано системний і структурно-функціональний підходи, методи логічного моделювання, порівняльного аналізу й узагальнення сучасних емпіричних досліджень у сфері девелопменту.

Результати дослідження. Доведено, що конкурентна перевага формується за рахунок взаємного підсилення ціннісної пропозиції, ресурсної бази, контрактної структури, фінансової архітектури та цифрового контуру управління. Узгодженість цих компонентів забезпечує зниження невизначеності, підвищення передбачуваності грошових потоків і можливість тиражування управлінських рішень у портфелі проектів.

Галузь застосування результатів. Отримані положення можуть бути використані у практиці стратегічного та портфельного управління девелоперських компаній, при розробленні моделей фінансування, а також у підготовці інвестиційних і трансформаційних програм.

Висновки. Бізнес-модель виступає ключовим носієм стратегічної ренти девелопера. Її економічна узгодженість визначає здатність підприємства реалізовувати проекти швидше, з меншими витратами та нижчим ризиком, формуючи довгострокові бар'єри входу для конкурентів.

Ключові слова: підприємство, бізнес-модель, конкурентоспроможність, проект, економічна ефективність, інновація, управління ризиками, цифровізація, стратегія, операційна діяльність, девелопмент, сталий розвиток.

DENYS KOSTENKO
MAKSYM CHERNENKO

Operational configuration of a construction developer's business model and its impact on financial performance

Relevance of the research topic. Conditions of increasing uncertainty, capital intensity, and regulatory pressure in the real estate sector are shifting the sources of a developer's competitiveness from the parameters of individual projects to the architecture of the business model.

Problem statement. Most existing approaches analyze development performance in a fragmented manner—either through financial outcomes or technological innovations—overlooking the issue of economic complementarity among business model elements and their systemic impact on risk, liquidity, and scalability of operations.

Purpose and objectives of the study. The purpose is to provide a theoretical and methodological justification of the mechanisms for forming a developer's competitive advantages through a coordinated configuration of business model components. The objectives include identifying the structural elements of the

model, revealing the interrelationships among them, and assessing their impact on financial performance.

Research methodology. *The study employs systemic and structural–functional approaches, methods of logical modeling, comparative analysis, and generalization of contemporary empirical research in the field of development.*

Research results. *It is demonstrated that competitive advantage is formed through the mutual reinforcement of the value proposition, resource base, contractual structure, financial architecture, and digital management framework. The coherence of these components reduces uncertainty, increases the predictability of cash flows, and enables the replication of managerial decisions across the project portfolio.*

Field of application of the results. *The findings can be applied in the practice of strategic and portfolio management of development companies, in the design of financing models, and in the preparation of investment and transformation programs.*

Conclusions. *The business model acts as a key carrier of a developer's strategic rent. Its economic coherence determines the enterprise's ability to implement projects faster, at lower cost, and with reduced risk, thereby creating long–term barriers to entry for competitors.*

Keywords: *enterprise, business model, competitiveness, project, economic efficiency, innovation, risk management, digitalization, strategy, operational activity, development, sustainable development.*

Постановка проблеми. Формування конкурентних переваг девелопера дедалі меншою мірою визначається ізольованими параметрами окремого проекту і дедалі більшою — архітектурою його бізнес–моделі як узгодженої системи створення, доставки та привласнення вартості. У цьому контексті бізнес–модель постає не описом організації діяльності, а інструментом стратегічної координації ресурсів, контрактів, ризиків і часових горизонтів, у межах якого закладаються передумови продуктивності, фінансової стійкості та доступу до капіталу. Конкурентна перевага виникає тоді, коли конфігурація елементів цієї системи забезпечує нижчі трансакційні витрати, вищу передбачуваність результатів і здатність масштабувати рішення без пропорційного зростання невизначеності.

У девелопменті джерела вартості мають мережеву природу, оскільки реалізація проекту залежить від узгодженості великої кількості автономних агентів — інвесторів, органів влади, підрядників, фінансових установ, постачальників і кінцевих користувачів. Відповідно, конфігурація бізнес–моделі визначає спосіб, у який девелопер інтегрує ці взаємозалежності, розподіляє права прийняття рішень, формалізує відповідальність і синхронізує стимули. Чим ефективніше модель мінімізує втрати на координації, затримках інформації, конфліктах інтересів і перерозподілі ризику, тим більшу економічну ренту здатне акумулювати підприємство. Таким чином, конкурентоспромож-

ність формується не лише на рівні продукту нерухомості, а на рівні управлінської логіки взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях бізнес–модель девелопера трактується як динамічна система, що генерує конкурентну перевагу через здатність до інтеграції, адаптації та масштабування. У роботах [1–3] показано перехід від лінійної логіки «проект–реалізація» до платформної координації екосистем, де ключем стають модульність, цифрові зв'язки та управління мережею партнерів. Емпіричні результати досліджень [4–6] щодо ролі адаптивності доводять, що саме здатність швидко трансформувати ринкові сигнали у стратегічні та операційні рішення підсилює ефект від інновацій і бізнес–стратегії, забезпечуючи вищу ренту та менші трансакційні втрати. Водночас роботи [7–9], присвячені факторам успіху житлових проектів, демонструють, що лідерство, зрілий ризик–менеджмент і дисципліна виконання мають мультиплікативний вплив: ефективність окремих проектів переходить у довгостроковий ріст компанії. Сукупно ці підходи формують науковий консенсус, відповідно до якого конкурентоспроможність визначається не стільки ресурсами девелопера, скільки архітектурою їх поєднання у цілісній, адаптивній бізнес–моделі. Дослідження [10–12] про платформно–орієнтовані бізнес–моделі в будівництві показує, як «платформізація» переводить лінійне створення вартості в кооперативну модель із масштабованістю, підключуваністю та «гене-

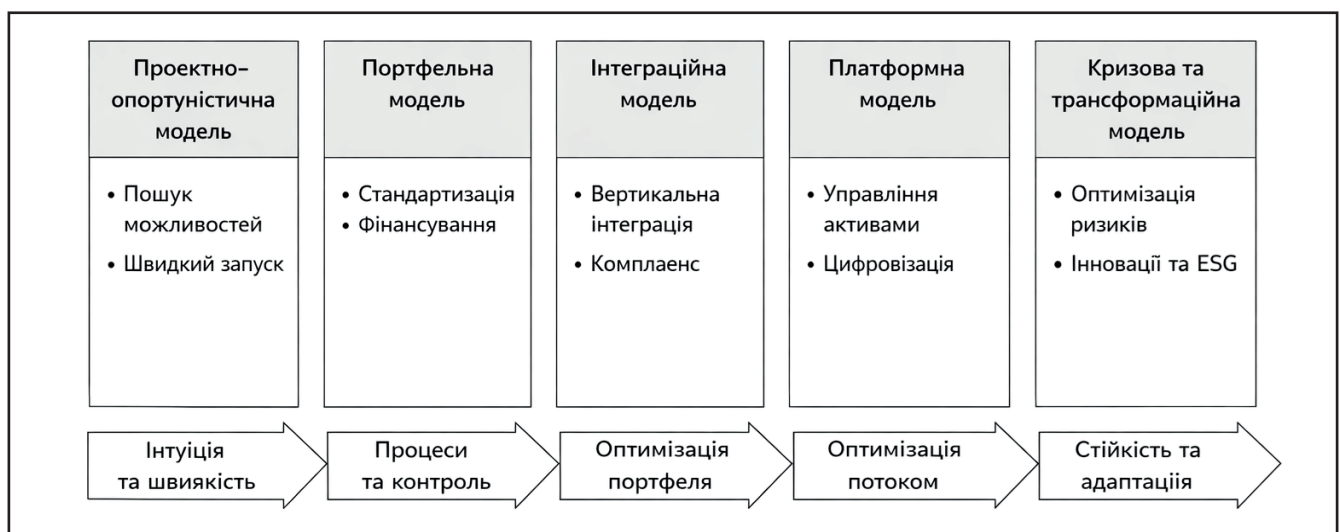
ративністю» (можливістю нарощувати нові сервіси/взаємодії поверх базової платформи). Для девелопера це важливо як наукове обґрунтування переходу від компанії-виконавця проектів до компанії-оркестратора екосистеми: CDE/BIM-контур, маркетплейс підрядників/постачальників, сервісні модулі експлуатації можуть стати ядром конкурентної переваги через зниження транзакційних витрат координації та прискорення циклу прийняття рішень.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування операційної конфігурації бізнес-моделі будівельного девелопера та визначення механізмів її впливу на фінансову результативність, зокрема через виявлення взаємозв'язків між ціннісною пропозицією, ресурсною базою, контрактною структурою, фінансовою архітектурою та цифровим контуром управління у межах портфеля проектів.

Виклад основного матеріалу. Еволюцію бізнес-моделі будівельного девелопера доцільно трактувати як послідовну зміну конфігурації механізму створення, привласнення та розподілу вартості в портфелі проектів за умов зростання організаційної складності, капіталомісткості та інституційної відповідальності (див. рисунок). На ранніх стадіях становлення підприємства бізнес-модель зазвичай є «проектно-опортуністичною»: джерело конкурентної переваги формують підприємницьке виявлення земельних/об'єктних можливостей, швидкість запуску та здатність зібрати мінімально достатню коаліцію стейкхолдерів під конкретний проект. Вартість створюється через арбітраж інформації та часу (ранній вхід

у локацію, гнучкість продукту, швидке погодження концепції), а структура витрат домінують змінна й «легка» — з високою часткою аутсорсингу, простими контрактними схемами, короткими управлінськими циклами. Монетизація на цьому етапі тяжіє до попередніх продажів/передплат, комісійних та маржі від репозиціонування активу; ризик-профіль є асиметричним: підприємство часто приймає на себе ризик невизначеності дозволів, попиту та підрядної дисципліни, компенсуючи це підвищеною премією за швидкість і підприємницьку кмітливість. Управлінська логіка — засновницька: ключові рішення концентруються, а операційна система «підганяється» під конкретні угоди, що підвищує швидкість, але обмежує тиражованість і контроль якості.

У фазі раннього зростання бізнес-модель трансформується від одиничних проектів до портфельної логіки, де критичною стає керованість взаємозалежностей між об'єктами та потоками ресурсів. Девелопер починає кодифікувати процеси (стандартизація технічних рішень, типізація продукту, регламенти тендерів, календарно-мережеве планування), а також переводить взаємодію зі стейкхолдерами у більш формалізовані механізми контракування й контролю. Джерело вартості зміщується від «знайти можливість» до «відтворено реалізувати» — тобто до дисципліни виконання, прогнозованості термінів, стабільності якості та управління ланцюгом постачання. З'являються економії на масштабі й ефекти навчання (learning curve), а також премія за репутацію: бренд починає працювати як інституційний актив, що знижує транзакційні витрати залучен-



Економічна узгодженість елементів бізнес-моделі девелопера у контурі створення вартості

ня покупців і партнерів. Фінансова архітектура ускладнюється: підприємство комбінує джерела капіталу (банківські лінії, проектне фінансування, партнерські SPV, інституційні інвестори), нарощує вимоги до управління ліквідністю, ковенантами, процентними ризиками, ризиком касових розривів. Водночас проявляється потреба в цифрових «нервах» бізнес-моделі: системи обліку витрат і контрактів, CDE/перед-BIM практики координації, аналітика продажів і ціноутворення, що переводить девелопера від інтуїтивного управління до напівформалізованої керованості.

На стадії масштабування (прискороеного росту) бізнес-модель набуває системно-інтеграційного характеру: ключовою компетенцією стає здатність керувати мережею контрагентів і мультипроектною програмою як єдиним «портфелем створення вартості». Конкурентна перевага формується не стільки одиначною маржею, скільки ефективністю конфігурації портфеля за критеріями ризик-дохід-ліквідність-строк, а також здатністю перерозподіляти ресурси між проектами при зміні ринкової кон'юнктури. Девелопер інвестує у вертикальні й горизонтальні інтеграції: від створення власних функцій проектування/управління будівництвом/девелоперського інжинірингу до стратегічних альянсів із генпідрядом, виробниками матеріалів, експлуатаційними компаніями. Паралельно посилюється роль інституційного комплаєнсу: прозорість ланцюга платежів, антикорупційні процедури, стандарти охорони праці та якості, екологічні вимоги — усе це стає частиною ціннісної пропозиції й умовою доступу до «довгого» капіталу. Монетизація доповнюється сервісною складовою: керування об'єктом, facility management, післяпродажні послуги, пакетування життєвого циклу активу, що перетворює разовий продаж на більш тривалі потоки доходів і підвищує «lifetime value» клієнта/активу. Витратна модель ускладнюється через зростання постійних витрат (штаб, IT, контроль якості, юридична та фінансова функції), однак компенсується підвищенням керованості ризику та масштабними ефектами, якщо портфель підтримує достатнє завантаження «платформи» девелопера.

На стадії зрілості бізнес-модель часто еволюціонує у «платформно-екосистемну» або «інвестиційно-операційну» конфігурацію. Девелопер дедалі більше поводить як керуючий активами та ризиками: ключовим стає не стільки запуск нових об'єктів, скільки оптимізація капіталу, обо-

ротності, вартості зембанку, управління портфелем як набором опціонів на майбутні можливості. Вартість створюється через інституціоналізацію довіри (сталість стандартів, передбачувана поведінка, прозора звітність), що відкриває доступ до дешевшого фінансування та партнерств. З'являється логіка «двох контурів» управління: експлуатаційний контур забезпечує безперебійну реалізацію та стандартизацію, а підприємницький — пошук інновацій, нових сегментів, інструментів фінансування, продуктивних форматів (mixed-use, build-to-rent, редевелопмент, індустріальна нерухомість тощо). На цій стадії цифровізація переходить від підтримки процесів до керування на основі даних: інтеграція BIM/4D-5D, портфельної аналітики, прогнозування попиту, управління ризиками та відповідністю ESG-параметрам; формується «цифровий контур» як елемент бізнес-моделі, який знижує трансакційні витрати координації та підвищує точність планування. Одночасно виникає виклик організаційної інерції: надмірна бюрократизація може зменшувати швидкість реагування, тому зрілі девелопери вибудовують механізми адаптивності — модульні процеси, продуктивні команди, сценарне планування, гнучке балансування CAPEX/OPEX. Економічна узгодженість елементів бізнес-моделі у системі управління девелопером відображає ступінь, у якому механізми створення вартості, структура ресурсів, контрактна архітектура, фінансові потоки та управлінські процедури взаємно підсилюють одне одного, забезпечуючи відтворюваність результату та прийнятний профіль ризику. Йдеться не про наявність окремих ефективних компонентів, а про їх комплементарність, коли зміна будь-якого параметра не руйнує логіку функціонування системи, а інтегрується у неї без зростання непродуктивних витрат.

Фаза стагнації або кризи (яка може настати на будь-якій траєкторії, але часто проявляється після зрілості під впливом циклічності ринку, шоків фінансування, регуляторних змін або управлінських помилок) переводить бізнес-модель у режим збереження ліквідності та перегляду ризик-апетиту. Тут відбувається «перекалібрування» ціннісної пропозиції і структури доходів: скорочення капіталомістких напрямів, відмова від надмірно ризикових земельних опціонів, перегляд контрактних моделей (перерозподіл ризиків із підрядниками, посилення гарантій, ін-

дексаційні механізми), реструктуризація боргу, продаж непрофільних активів. Важливо, що кризова еволюція бізнес-моделі не зводиться до «урізання витрат»: науково коректніше бачити її як зміну механізму привласнення вартості — від агресивного росту до мінімізації вартості капіталу та трансакційних втрат, підвищення прозорості й керованості виконання. Саме у кризі часто проявляється, чи здатна організація перейти від інтуїції до формалізованих моделей ризику, сценарного аналізу, портфельного стрес-тестування, та чи є в неї цифрові й інституційні інструменти для швидкої перебудови ланцюгів поставання і фінансових потоків.

Якщо підприємство проходить кризу успішно, настає стадія оновлення/трансформації, де бізнес-модель «перезбирається» навколо нових джерел вартості: інноваційних продуктів, нових форматів партнерств, більш глибокої інтеграції ESG-вимог, переходу від девелопменту як будівництва до девелопменту як керування життєвим циклом активів і міського середовища. У цій фазі критичною стає здатність створювати комплексні потоки доходів (експлуатація, сервіс, енергомодернізація, «зелена» сертифікація, реконструкція/редевелопмент), а також формувати портфель із вбудованою опційністю — тобто здатністю швидко змінювати сценарії використання землі й об'єктів під впливом попиту та регуляторики. Трансформаційна бізнес-модель спирається на розвинений контур даних, управління стейкхолдерами та інституційну легітимність: девелопер стає не лише виробником квадратних метрів, а координатором ресурсів, ризиків і суспільної цінності, де економічна результативність пов'язана з довірою інвестора, соціальною прийнятністю проєктів і екологічною ефективністю.

Важливим механізмом створення переваг є структурне поєднання операційного контуру з фінансовою архітектурою. Девелопер, який здатний забезпечити прозорість грошових потоків, контроль бюджету життєвого циклу та достовірність строкових параметрів, знижує премію за ризик у сприйнятті кредиторів та інвесторів. У результаті вартість капіталу стає нижчою порівняно з конкурентами, а отже виникає можливість або підвищити маржинальність, або агресивніше позиціонувати продукт на ринку. Бізнес-модель у такому випадку перетворюється на фінансовий інструмент, що генерує перевагу через дові-

ру та інституційну надійність. Не менш значущим є здатність конфігурації бізнес-моделі забезпечувати відтворюваність результату. Коли процеси девелопера стандартизовані, цифрово підтримані та вимірювані, підприємство переходить від унікальних управлінських імпровізацій до керованого масштабування. Накопичений досвід трансформується у структурований нематеріальний актив — процедурний капітал, який скорочує цикл підготовки нових проєктів, підвищує точність кошторисів і зменшує імовірність стратегічних помилок. У цій логіці конкурентна перевага є функцією організаційного навчання, інституціоналізованого всередині бізнес-моделі.

У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває цифрова компонента конфігурації. Інтеграція даних про витрати, графіки, контракти, продажі та експлуатаційні характеристики створює можливість для управління на основі прогнозів, а не ретроспективи. Девелопер отримує інструментарій раннього виявлення відхилень, сценарного моделювання та портфельної оптимізації, що підвищує адаптивність до ринкових шоків. Цифровізація вбудовується у механізм формування конкурентної переваги через зростання швидкості реакції та точності рішень. Водночас конфігурація бізнес-моделі визначає позицію девелопера у ширшому інституційному середовищі. Підприємства, які інтегрують принципи прозорості, екологічної та соціальної відповідальності, формують довгостроковий капітал довіри, що конвертується у лояльність громад, стабільність регуляторних відносин і привабливість для інституційних інвесторів. Отже, конкурентна перевага перестає бути виключно економічною категорією і стає результатом узгодження комерційної ефективності з суспільною легітимністю. Цифрово-аналітичний контур виконує функцію інтегратора, який забезпечує прозорість і вимірюваність взаємодій. Саме через дані формується можливість порівнювати план і факт, оцінювати продуктивність підрядників, прогнозувати грошові потоки та проводити портфельну оптимізацію. Без такого інструментарію узгодженість стає декларативною, оскільки система управління втрачає здатність до раннього коригування відхилень.

Висновки

На різних стадіях розвитку підприємства змінюється домінуючий «носій» конкурентної пере-

ваги: від підприємницької швидкості до відтвореної операційної дисципліни, далі до портфельної оптимізації та екосистемної координації, а у фазах кризи й оновлення — до інституційної стійкості та здатності перезбирати механізм створення вартості під нові обмеження й можливості. Ця еволюція відображає загальну закономірність: із ростом масштабу девелопера відносна роль виробничих витрат зменшується порівняно з трансакційними витратами координації, фінансовими витратами часу та капіталу і вартістю помилок у портфельних рішеннях; відповідно, бізнес-модель стає дедалі більш «аналітичною», ризик-орієнтованою та цифрово-інституціоналізованою.

Формування конкурентних переваг девелопера є похідною від цілісності, узгодженості та адаптивності його бізнес-моделі. Перевагу отримує той суб'єкт, який здатний сконструювати таку конфігурацію ресурсів і взаємодій, у якій кожен наступний проект реалізується швидше, дешевше та з меншим ризиком, ніж попередній, а накопичений організаційний досвід перетворюється на бар'єр входу для потенційних конкурентів. У підсумку бізнес-модель виступає головним носієм стратегічної ренти, а управління її розвитком — ключовою функцією довгострокової конкурентоспроможності девелопера.

Список використаних джерел:

1. Сичов, О., Фесун, А., Рижаківа, Г., Чуприна, Ю., Рубцова, С., & Дубина, Н. (2025). Інвестиційне забезпечення цифрового будівництва в умовах післявоєнної відбудови України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 384–396. <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.64.2025.4867>

2. Кричевська, Ю., Рижаківа, Г., Шпаков, А., Поколенко, В., & Приходько, Д. (2024). Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 174–182.

3. 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.

4. Ревунов, О., Рижаківа, Г., Малихіна, О., Предун, К., Приходько, Д., & Орленко, І. (2021). Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*, (45), 161–169.

емств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*, (45), 161–169.

5. Онікієнко Н., Петруха Н., Рижаківа Г. (2023). Науково-прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 1(52), 261–273.

6. Рижаківа, Г., Кучеренко, О., Приходько, Д., Федорова, Я., & Малихін, М. (2024). Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища девелопменту. *Просторовий розвиток*, (9), 402–413.

7. Рижаківа Г.М. Використання сучасних прикладних платформ для подолання опору змінам у процесі реалізації стратегічних трансформацій у будівельному підприємстві / Г. М. Рижаківа, Т. В. Якимчук, Є. М. Івїнський, О. В. Седінкін // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2025. – № 3. – С. 193–205. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_3_22

8. Гришкевич, О., & Рижаківа, Г. (2020). Сучасна парадигма публічних інвестицій як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку. *Управління розвитком складних систем*, (44), 136–142.

9. Кучеренко, О. І., Рижаківа, Г. М., Чуприна, Х. М., Шпакова, Г. В., Кіщак, Н. Г., & Веремєєв, С. О. (2021). Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*, (47), 109–118. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_16

10. Мостовенко, О. О., Лапоша, Д. Ю., Геращенко, О. П., Федорова, Я. Ю., Черненко, М. Е., & Рижаківа, Г. М. (2024). Провідні економіко-управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції. *Просторовий розвиток*, (7), 577–593. https://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_7_47

11. Дружинін, М. А., Хоменко, О. М., & Рижаківа, Г. М. (2024). Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. *Управління розвитком складних систем*, (59), 182–190. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2024_59_23

12. Аксельрод, Р. Б., Шпаков, А. В., & Рижаківа, Г. М. (2021). Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12), 113–121. https://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_12_16

References:

1. Sychoy, O., Fesun, A., Ryzhakova, H., Chupryna, Yu., Rubtsova, S., & Dubyna, N. (2025). Investytsiynе zabezpechennya tsyfrovoho budivnytstva v umovakh pislyavoyennoyi vidbudovy ukraïny. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 384–396. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4867>

Upravlinnya rozvytkom skladnykh system 2. Krychevs'ka, Yu., Ryzhakova, H., Shpakov, A., Pokolenko, V., & Prykhod'ko, D. (2024). Tsyfrova ekosystema v budivel'nomu developmenti: kontseptual'no-teoretychni aspekty transformatsiyi ta upravlins'ki imperatyvy. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (60), 174–182.

3. 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.

4. Revunov, O., Ryzhakova, H., Malykhina, O., Predun, K., Prykhod'ko, D., & Orlenko, I. (2021). Analitychni instrumenty diahnostryky system menedzhmentu yakosti pidpryyemstv–steykholderiv budivel'nykh proyektiv. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (45), 161–169.

5. Onikiyenko N., Petrukha N., Ryzhakova H. (2023). Naukovo–prykladni komponenty polikryterial'noyi systemy otsinky innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv: imperatyvy vzayemodiyi intehrovanykh struktur. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva*, 1(52), 261–273.

6. Ryzhakova, H., Kucherenko, O., Prykhod'ko, D., Fedorova, Ya., & Malykhin, M. (2024). Innovatsiyni napryamy onovlennya operatsiynykh system pidpryyemstv v umovakh nestabil'noho biznes–seredovyshcha developmentu. *Prostorovyy rozvytok*, (9), 402–413.

7. Ryzhakova H.M. Vykorystannya suchasnykh prykladnykh platform dlya podolannya oporu zminam u protsesi realizatsiyi stratehichnykh transformatsiy u budivel'nomu pidpryyemstvi / H. M. Ryzhakova, T. V. Yakymchuk, Ye. M. Ivins'kyi, O. V. Syedinkin // *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*. – 2025. – № 3. – S. 193–205. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_3_22

8. Hryshkevych, O., & Ryzhakova, H. (2020). Suchasna paradyhma publichnykh investytsiy yak instrument derzhavnoho rehulyuvannya staloho ekonomichnoho rozvytku. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (44), 136–142.

9. Kucherenko, O. I., Ryzhakova, H. M., Chupryna, Kh. M., Shpakova, H. V., Kishchak, N. H., & Veremyeyev, S. O. (2021). Naukovo–prykladni komponenty formuvan-

nya stratehiyi instytutsiyno oriyentovanoyi dyversyfikatorskiy diyal'nosti budivel'nykh pidpryyemstv. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (47), 109–118. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_16

10. Mostovenko, O. O., Laposha, D. Yu., Herashchenko, O. P., Fedorova, Ya. Yu., Chernenko, M. E., & Ryzhakova, H. M. (2024). Providni ekonomiko–upravlins'ki ta instytutsiyni imperatyvy haluzevoho rozvytku budivnytstva v konteksti yevrointehratsiyi. *Prostorovyy rozvytok*, (7), 577–593. https://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_7_47

11. Druzhynin, M. A., Khomenko, O. M., & Ryzhakova, H. M. (2024). Metodolohichnyy kontsept i prykladni zasady adaptovannoyi orhanizatsiyi budivnytstva z urakhuvannyam suchasnykh innovatsiyno–investytsiynykh trendiv. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (59), 182–190. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2024_59_23

12. Aksel'rod, R. B., Shpakov, A. V., & Ryzhakova, H. M. (2021). Ekonomiko–upravlins'ki predyktory transformatsiyi operatsiynykh system budivel'noho developmentu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, (12), 113–121. https://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_12_16

Дані про авторів

Костенко Денис Володимирович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7419-1725>

Черненко Максим Едуардович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0363-7221>

Data about the authors

Denys Kostenko,

Postgraduate Student of the Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture

Maksym Chernenko,

PhD Student, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Надходження статті до редакції 05.02.2026

Прийнято до друку 13.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Фінансові інновації та регуляторні зміни грошового обігу в умовах цифровізації

Предмет дослідження – сучасні зміни й новації грошового обігу в умовах цифровізації, переформатування підходів до його регулювання та стандартизації.

Метою статті є вивчення особливостей сучасного грошового обігу у міжнародній і вітчизняній практиці, оцінювання впливу цифровізації на зміну структури грошового обігу у контексті змін регулювання та стандартизації.

Методологія проведення роботи – методи когнітивної діалектики й систематизації пізнання забезпечили дослідницьку спрямованість роботи. Методи порівняння, аналізу і синтезу були базовими при вивченні положень неокейнсіанства й монетаризму, що відобразилось у їх комбінованому та/чи розподільному застосуванні. Водночас методи коротко- і довгострокового прогнозування дали можливість визначити перспективи і тенденції нової структури грошового обігу; методи спостереження та формалізації спонукали до формулювання фокусованих проміжних і загальних висновків.

Результати роботи – розглянуті питання впровадження фінансових інновацій поєднано з розвитком фінансових технологій. Це інституційний вектор наявних змін в умовах цифровізації. Такі зміни модернізують грошовий обіг в частині як його технологічності, так і розширення спектру сервісних пропозицій. В сучасних умовах одним з базових питань постає фінансова безпека платіжних та інвестиційних трансакцій.

Обґрунтована необхідність фокусованого державного регулювання грошового обігу і підтримки впровадження нових фінансових технологій. Транспарентність грошового обігу водночас є формою забезпечення безпечності проведення операцій, коли капітал і ресурси мають первинного власника і кінцевого бенефіціара.

Проаналізовані підходи до міжнародної і європейської практики підтримки фінансових і сервісних інновацій, до регулювання і стандартизації бізнес-угод в системі грошового обігу з використанням криптовалюти.

Підкреслена позитивна роль цифрових валют центробанків у легалізації грошового капіталу. Обґрунтована необхідність посилення: а) державного регулювання обігу віртуальних і криптоактивів; б) стандартизації грошового обігу задля забезпечення його транспарентності. Модернізація грошового обігу покликана визначити можливості і перспективи його нової структури, легітимного допуску учасників до операцій на ринках капіталу.

Висновки. Фінансові технології і нові фінансові інструменти модернізують грошовий обіг, насичують сервісними можливостями інвестиційний і споживчий попит, грошові системи стають більш гнучкими операційно. Це відбувається як інструментально, так і через зниження бар'єрів доступу до фінансових послуг. Інклюзивність розвитку і співіснування економічних контракторів забезпечується в значній мірі прогресом фінансових технологій.

У сучасному світі оновлення фінансових систем без цифровізації і фінтеху неможливе. Сфери обігу грошей і використання криптовалют технологічні новації стосуються безпосередньо, зокрема в частині платіжного та інвестиційного сервісу. Криптовалютні ринки з часу своєї появи – з 2016 року, інструментально змінили грошовий обіг. При цьому транспарентність і регульованість грошового обігу з присутністю криптовалют на сьогодні ніяк не є достатніми. Цифрові валюти центробанків (CBDC) покликані змінити цифровий ландшафт грошового обігу і забезпечити його транспарентність.

Міжнародна фінансова, платіжна системи будуть перебудовані, вже перебудовуються. Цифрові активи центробанків (після тестування) і приватні криптовалюти (після офіційної легалізації) стануть переважною формою розрахунків та збереження резервів. Вивчення та впровадження цифрових національних валют центробанками держав – це позитив, і не лише регуляторний, а й ширше – інституційний, наслідки якого будуть незабаром відчутними для всіх причетних сторін. В Україні пер-

спективними напрямками фінансово–технологічних змін є подальша цифровізація грошового обігу і фінансових послуг, впровадження нових технологій обслуговування фінансовими установами клієнтів і партнерів, посилення кібербезпеки при здійсненні інвестиційних та платіжних операцій.

Ключові слова: фінансові інновації і технології, грошовий обіг, секторальна структура грошового обігу, цифровізація, платіжний сервіс, інвестування, цифрові валюти, криптовалюти, фінансова безпека, державне регулювання, стандартизація, модернізація.

VOLODYMYR KORNEEV

Financial innovations and regulatory changes in monetary circulation in the context of digitalization

The subject of the research are modern changes and innovations in monetary circulation in the context of digitalization, reformatting approaches to its regulation and standardization.

The purpose of the article is studying the features of modern monetary circulation in international and domestic practice, assessing the impact of digitalization on changing the structure of monetary circulation in the context of changes in regulation and standardization..

The methodology of the work – methods of cognitive dialectics and systematization of knowledge provided the research focus of the work. Methods of comparison, analysis and synthesis were basic in the study of the provisions of neo–Keynesianism and monetarism, which was reflected in their combined and/or distributive application. At the same time, methods of short– and long–term forecasting made it possible to determine the prospects and trends of the new structure of monetary circulation; methods of observation and formalization prompted the formulation of focused intermediate and general conclusions.

The results of the work – The issues of implementing financial innovations are considered in conjunction with the development of financial technologies. This is an institutional vector of existing changes in the context of digitalization. Such changes will modernize monetary circulation in terms of both its technological capabilities and the expansion of the range of service offerings. In modern conditions, one of the basic issues is the financial security of payment and investment transactions.

The need for focused state regulation of monetary circulation and support for the implementation of new financial technologies is substantiated. Transparency of monetary circulation is at the same time a form of ensuring the safety of transactions when capital and resources have a primary owner and ultimate beneficiary.

The approaches to international and European practice of supporting financial and service innovations, to the regulation and standardization of business transactions in the monetary circulation system using cryptocurrencies are analyzed.

The positive role of digital currencies of central banks in the legalization of monetary capital is emphasized. The need to strengthen: a) state regulation of the circulation of virtual and crypto assets; b) standardization of monetary circulation in order to ensure its transparency is substantiated. The modernization of monetary circulation is designed to determine the possibilities and prospects of its new structure, the legitimate admission of participants to operations in capital markets.

Conclusions. Financial technologies modernize money circulation, saturate investment and consumer demand with service capabilities, financial systems become more flexible operationally. This happens both instrumentally and through the reduction of barriers to access to financial services. The inclusiveness of development and coexistence of economic contractors is ensured to a large extent by the progress of financial technologies.

In the modern world, the renewal of financial systems without digitalization and fintech is impossible. Technological innovations directly affect the sphere of money circulation and the use of cryptocurrencies, in particular in terms of payment and investment services. Cryptocurrency markets have instrumentally changed money circulation since their appearance – since 2016. At the same time, the transparency and regulation of money circulation with the presence of cryptocurrencies

are not sufficient today. Central bank digital currencies (CBDC) are designed to change the digital landscape of money circulation and ensure its transparency.

The international financial and payment systems will be rebuilt, are already being rebuilt. Digital assets of central banks (after testing) and private cryptocurrencies (after official legalization) will become the predominant form of payments and storage of reserves. The study and implementation of digital national currencies by central banks of states is a positive, and not only regulatory, but also, more broadly, institutional, the consequences of which will soon be felt by all parties involved. In Ukraine, promising areas of financial and technological changes are the further digitalization of money circulation and financial services, the introduction of new technologies for servicing clients and partners by financial institutions, and strengthening cybersecurity when carrying out investment and payment transactions.

Key words: *financial innovations and technologies, money circulation, sectoral structure of monetary circulation, digitalization, payment service, investing, digital currencies, cryptocurrencies, financial security, government regulation, standardization, modernization.*

Постановка проблеми. За останнє десятиріччя ринки фінансових послуг кардинально змінилися. Фінансові технології стали визначальною ознакою їх розвитку. Грошовий обіг пришвидшився і доповнився новими фінансовими інструментами та активами. Контакти між економічними агентами як безпосередньо, так і між ними та державними органами стали переважно безвізуальними, більш диверсифікованими, індивідуально ініційованими. Споживач та оператор/надавач послуг часто поєднуються в одній особі. При цьому персональний фінансовий менеджмент ідентифікується як форма економічної поведінки. Фінансові ресурси і можливості керуються через комп'ютери і смартфони в обопільному мережевому зв'язку з банками та іншими фінансовими організаціями. Фінансова інклюзія набула форми прояву доступності фінансових технологій. Держава позиціонує себе як активний учасник сфери фінансових технологічних послуг, і, насамперед, у регуляторному плані в частині стимулювання необхідних новацій.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання грошового обігу та фінансових інновацій, впровадження нових форм фіатних валют і приватних фінансових інструментів є одними з основних сучасної грошово-кредитної політики. Відповідним чином ці питання нерозривні з питаннями державного регулювання грошового обігу, пошуку відповідей на нові виклики.

Дослідження і огляди апелюють до звітів і розробок міжнародних фінансових організацій (Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, ЄБРР та інші) та національних регуляторів (Національний банк, Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку). Тому перелік прізвищ фахівців до-

слідників навряд чи може бути вичерпним, оскільки чи не щоденно нова інформація і дані стають доступними для загалу і в професійному середовищі.

Метою статті є вивчення особливостей сучасного грошового обігу у міжнародній і вітчизняній практиці, оцінювання впливу цифровізації на структуру грошового обігу у контексті змін регулювання та стандартизації.

Виклад основного матеріалу. Ринки капіталу постійно трансформуються. Це відображає плинність умов і потреб економічних й інших комунікацій. Фінансові інновації модернізують грошовий обіг, їх інструментальна гнучкість в інтересах учасників ринків стає ознакою і результатом відповідних змін.

Внаслідок цифрової трансформації ринків капіталу формується нова секторальна структура грошового обігу. Мова йде функціонування традиційних фіатних валют (наявних національних грошей) і нових фінансових інструментів у секторах CeFi (Centralized Finance) та DeFi (Decentralized Finance). Сектор CeFi уособлює обіг цифрових валют центробанків (CBDC – Central Bank Digital Currency), а сектор DeFi пов'язується з обігом різних приватних криптовалют.

За останні роки пертурбації в сегментах централізованих і децентралізованих фінансів, технологій блокчейн, циркуляції криптовалют, підготовки і запуску цифрових валют центробанків викликали оновлення фінансових інструментів і можливостей їх застосування. Деталізація цих змін виходить за лімітовані межі цього матеріалу, тому надалі мова про зміни в обігу фінансових активів секторів CeFi та DeFi.

Порівняння особливостей грошового обігу у секторах CeFi та DeFi дає такі узагальнення. Роз-

виток сектору CeFi через початкове тестування і наступне впровадження CBDC постає трендом у змінах структури сучасного грошового обігу. CBDC є суверенним правом емісії центробанком цифрових грошей. Сутнісно це електронна форма національної грошової одиниці країни, випуск та обіг якої централізовано забезпечує єдиний емітент і регулятор у рамках грошово-кредитної політики, що ним проводиться. Таким регулятором та єдиним емітентом є центробанк кожної країни чи об'єднання країн (в Євросоюзі, наприклад, це Європейський центральний банк).

CBDC мають всі функції грошей, а приватні криптоактиви – тільки деякі з них. У приватних криптоактивів є великі ризики волатильності ціни на ринку. У приватних криптоактивів є ціна, але немає вартості, це чисто спекулятивний інструмент. Спекуляції, як відомо, існують до того часу, поки немає необхідної і надійної інформації. Ринки приватних криптоактивів підтримуються фактично тільки інформативно, – це ринки інсайдерів, постійні «ринки лимонів» з асиметричною інформацією. Тут також чим більше обману, тим більше прибутків в інсайдерів, – це азбука приклад ірраціоналізації. «Крипосвіт приватного сектору може вибухнути у вогні», – метафорично застережила Financial Times [1]. Попри те, що крипосвіт покладається на лібертаріанські ідеали самоорганізації, угоди між крипто-контрактами є вразливими з т.з. безпечності угод і шахрайства. Фактично, сектор DeFi є свідченням про ризики безмежної фінансової інженерії.

Завжди важливими є гарантії надійності та гнучкості платежів, які можуть бути засновані або на централізованій базі даних, або на технології розподіленого реєстру (DLT) з обмеженим доступом. Центробанки, на відміну від емітентів приватних криптовалют, не можуть експериментувати з відкритою DLT (де не потрібно дозволу на доступ до інфраструктури), яка, наприклад, використовується для біткоїну та інших приватних криптовалют.

Крім цього, відмінною є й інформаційна відкритість щодо власників CBDC та приватних криптоактивів. В останньому випадку анонімність є важливою особливістю та конкурентною перевагою володіння ними. У разі CBDC повна анонімність практично неможлива.

Вирізняються особливості і можливості ідентифікації власників CBDC та приватних криптова-

лют. Останні не прагнуть і практично не можуть бути ідентифіковані. У разі CBDC наявність рахунків (облікових записів) у центробанку ідентифікує їх власників.

При використанні CBDC центральний банк братиме участь у цифрових платежах, конфіденційність власників е-гаманців буде захищена з огляду на відсутність прагнення центробанку до максимізації прибутку, комерційних інтересів у зберіганні, управлінні чи монетизації даних користувачів цифрових платіжних коштів. Залишаються відкритими питання міждержавної комунікації при користуванні CBDC різної юрисдикції. Тут багато буде залежати від конвенційних угод щодо взаємного міждержавного і міжнародного визнання національних цифрових валют.

Явною є відмінність між рахунками у центробанку (при обігу CBDC) і токенами у вільному обігу (приватні криптовалюти) в частині вимог їх ідентифікації: у централізованій системі на основі рахунків перевіряється клієнт, у децентралізованій системі на основі токенів перевіряється сам токен.

Приватні криптовалюти сектору DeFi апоріорі не мають меж обігу. CBDC плануються спочатку використовувати на внутрішньому ринку емітента, характеристики їхньої транскордонності порівняно обмежені і тільки тестуються.

У секторі DeFi окремим підвидом криптовалют є стейблкоїни (від англ. «stablecoin»), ціна яких прив'язується до звичайних валют (фіату) чи окремих біржових активів (наприклад, золото, платина, нафта). У звіті по стейблкоїнах, підготовленим робочою групою з фінансових ринків при Президентів США (Presidents Working Group on Financial Markets ... – PWG), сутність стейблкоїнів визначена як «цифрові активи, призначені для підтримки стабільної вартості відносно національної валюти або інших довідкових активів» [2]. Головне призначення стейблкоїнів як фінансових інструментів – забезпечити стабільну вартість і зменшити ситуативні ризики грошового обігу.

Обране фокусоване забезпечення стейблкоїнів зменшує їх ринкову волатильність, оскільки курс їх обміну/продажу стабілізується завдяки наявності такого «якоря». При цьому створюється централізований резерв для гарантованого обміну/продажу активів у фарватері «заякореного» курсу. Тому такий механізм випуску і обігу стейблкоїнів можна назвати токенизацією з якорем. Прикладами стейблкоїнів є такі з них,

як: Tether (USDT), де під «забезпеченням USDT» потрібно розуміти не лише готівковий долар, а й позики від кредитних організацій; Binance USD (BUSD) – стейблкоїн, забезпечений у співвідношенні 1:1 долларом США; USD Coin (USDC) – токенизований долар США, оскільки повністю прив'язаний до його вартості та інші [3].

Поруч із зазначеними перевагами, стейблкоїни водночас містять і той недолік, що наявність централізованого механізму гарантування вартості і обміну суперечить децентралізованій природі криптовалют. Підтримка курсу стейблкоїнів є ступеневою, і ґрунтується на довірі до тих пов'язаних активів, які є їх забезпеченням. Тим самим обмежується їх обіг за межами вузького кола користувачів.

В Україні наприкінці 2023 року з'явився перший стейблкоїн UAHg, який прив'язаний до української гривні (UAH) у співвідношенні 1:1. UAHg є цифровим інструментом-токеном, який функціонує як трансферний засіб з фіксованою вартістю. Компанія Emittance Corporation відповідає за емісію UAHg, обіг якого потребує розширеної інфраструктури публічних мереж (наразі Ethereum та BNB chain). Компанія Emittance Corporation емітує та продає токени UAHg за USDT/USDC/DAI. Продаж та викуп tokenів емітентом здійснюється через офіційних дистриб'юторів за курсом готівкової гривні на сайті МінФін. Далі дистриб'ютори надають токени на вторинному ринку через свої канали дистрибуції. Завдяки формату ERC/BEP20 token вільно можна інтегрувати в різноманітні продукти (гаманці, біржі, DeFi).

Втім, попри наявні очікування переваг в обігу стейблкоїнів, зустрічаються і застереження щодо їх доцільності. Нещодавно, наприкінці 2025 р. Резервний банк Індії (RBI) оголосив стейблкоїни високоризиковими активами і закликав інші країни зосередитися не на створенні умов розвитку стейблкоїнів, а на запуску цифрових валют центральних банків (CBDC) [4]. Мотивація цього – стейблкоїни «не відповідають основним вимогам, яким мають відповідати надійні справжні гроші – це однаковість, гнучкість та цілісність», а «швидке зростання кількості стейблкоїнів, прив'язаних до іноземних валют, може призвести до заміщення цих валют і порушити грошовий суверенітет країн».

Отже, поєднано з традиційним сегментом фіатних валют, нові сегменти CeFi і DeFi відображають нову секторальну структуру грошового обігу. Це:

- сектор фіатних валют;
- CeFi – сектор (CBDC);
- DeFi – сектор (приватні криптовалюти і стейблкоїни).

Це три взаємопов'язані сектори грошового обігу, субстанція і предмет оперування в яких спільні – гроші. Відмінність між ними полягає у природі емісії грошей та/чи їх еквіваленту, особливостях їх обігу, можливостях і підходах до регулювання і нагляду. Грошовий обіг в такій диференціації секторів став фрагментованим (сукупно для секторів фіату і DeFi), експериментально тестованим (для сектору CeFi), імпульсивним і некерованим (для сектору DeFi). Статистично сектор CeFi наразі доступний тільки в частині оцінювання сегменту стейблкоїнів. Щодо динаміки сектору DeFi, то спекулятивні сплески вартості криптовалют та їх періодичні ліквідації як активів є свідченням ризикованості таких операцій, а їх фінансова безпека «коливається» разом з коливанням ціни кожного криптоактиву.

У зарубіжній європейській практиці серед нормативних «запобіжників» спроб некерованого обігу фінансових активів вирізняється Директива ЄС про адміністративне співробітництво DAC8 (DAC8 Directive – «Directive on Administrative Cooperation 8») [5].

Ця Директива, що введена в дію з 01.01.2026 року з необхідністю звітування з 2027 року, є восьмою поправкою до початкової Директиви ЄС 2011/16, яка набула чинності у 2011 році та встановила рамки для співпраці між державами-членами Європейської Унії з питань прямого оподаткування [6]. Згідно 8-ої правки цієї Директиви розширюється автоматичний обмін податковою інформацією, включаючи криптоактиви та попередньо узгоджені податкові рішення, задля підвищення прозорості та боротьби з ухиленням від сплати податків.

Цілями впровадження європейської Директиви DAC 8 є боротьба з податковими шахрайствами, ухиленням від сплати податків та забезпечення рівних умов для криптоактивів і традиційних фінансових інструментів.

Введення цього документу зобов'язує Постачальників послуг криптоактивів (CASP – Crypto-Asset Service Provider) звітувати про операції користувачів до податкових органів з 1 січня 2026 року. У міжнародному середовищі вживається також термін «Постачальник послуг віртуальних ак-

тивів (Virtual Asset Service Provider, VASP). У даній статті термін CASP використовується в розумінні європейської практики, хоча він має екстериторіальне застосування. Наприклад, в рамках вимог CASP вимагається від криптовалютних бірж, що базуються в США, звітувати про клієнтів-резидентів ЄС. Іншими словами, правила DAC8 вимагають від постачальників послуг криптоактивів звітувати про всі транзакції, що пов'язані з придбанням, розпорядженням або обміном криптовалюти та інших цифрових активів.

Ключовими аспектами регуляторних новацій DAC8 є такі. По-перше, це вимога розширення обміну інформацією між учасниками грошового обігу. Така інформація включає дані щодо криптоактивів та відповідні транзакції в системі автоматичного обміну даними між податковими органами ЄС.

По-друге, це зобов'язальність звітності для CASP. Постачальники торговельних та платіжних послуг з використанням криптоактивів (біржі, гаманці) зобов'язані збирати дані про користувачів-резидентів ЄС та їхні операції з 1 січня 2026 року. Фактично це новий стандарт транспарентності і підвищення рівня фінансової безпеки.

По-третє, вимоги ведення бізнесу на крипторинках ужорсточилися. Так, зокрема, компанії, що працюють у ЄС, повинні мати обов'язкову реєстрацію в одній з держав-членів ЄС. Також вимоги в рамках DAC8 поширились на постачальників послуг CASP, які повинні проводити належну перевірку клієнтів та звітувати про операції (купівля, продаж, обмін). Невиконання вимог може призвести до штрафів та втрати доступу до європейського ринку.

Сукупно і результативно DAC8 створює більш прозоре регуляторне середовище для криптоіндустрії, інтегруючи її в загальну систему податкової прозорості ЄС.

Такі зміни потребують узгодженої стандартизації умов обігу сучасних фінансових активів. Це все спонукає до впровадження глобальних стандартів обробки фінансових повідомлень, змінюють правила платіжного сервісу для банків, компаній і держав.

Одним із базових елементів такої трансформації є міжнародний стандарт ISO 20022 для обміну фінансовими повідомленнями між банками та іншими фінансовими організаціями, що забезпечує уніфікований формат для обробки фінан-

сової інформації. Стандарт є важливим елементом фінансової інфраструктури – інформаційної, платіжної.

Довідково: Стандарт ISO 20022 розроблено Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO – International Organization for Standardization), вперше опублікований у 2004 році [7]. Його впровадження в Україні відбулося 1 квітня 2023 року при переході на новий платіжний формат взаєморозрахунків у Системі електронних платежів (СЕП) за активної участі Національного банку України [8].

У багатьох країнах стандарт ISO 20022 є рамовим орієнтиром для здійснення фінансових транзакцій та обміну даними. Цей стандарт широко використовується як уніфікована платформа для обробки платежів, фіксації індосаменту цінних паперів, валютного обміну та інших різноманітних фінансових послуг. Результатом уніфікації електронного обміну даними між фінансовими установами є покращення взаємодії між фінансовими суб'єктами, інфраструктурним забезпеченням ринку та клієнтами. При цьому покращується інформаційна транспарентність ринків, забезпечується відкритість даних транзакцій у платіжних повідомленнях. Фактично це універсальна мова реалізації фінансових угод. Підвищення прозорості та покращення якості даних при дотриманні рекомендацій ISO 20022 орієнтоване на зниження транзакційних ризиків, запобігання фінансовим злочинам при здійсненні транскордонних платежів. Дотримання стандарту визначає належний рівень прозорості, ефективності й інтеграції як для традиційних ринків, так і для нових сегментів, – для криптоіндустрії у т.ч.

У сегменті крипторинків ISO 20022 означає стандартизацію повідомлень в режимі P2P для перетоку капіталу, взаємопроникнення з традиційною фінансовою системою, а також для підвищення операційної сумісності, якості даних та безпеки всередині самого криптпростору. Сам стандарт надає універсальний формат для поширення і опрацювання фінансової інформації. Власники криптовалют при здійсненні угод їх купівлі-продажу можуть використовувати положення стандарту ISO 20022 для забезпечення легітиматії та інтеграції цих фінансових інструментів у глобальні платіжні системи.

Окремий важливий аспект: стандарт ISO 20022 не є регуляторною основою здійснення

фінансових угод. Це не закон чи підзаконний регуляторний акт. Цей документ тільки стандартизує форми і вимоги до фінансових повідомлень.

Розуміння відмінностей між стандартизацією та регулюванням в даній частині полягає в обмеженнях впливу цього документу на ринки капіталу. Зокрема, стандарт ISO 20022: а) не встановлює правил бізнес-поведінки фінансових установ; б) не визначає, хто має право надавати фінансові послуги. Цим, як відомо, займаються державні регулятори – центробанки, комісії з цінних паперів й інші установи.

Стандарт ISO 20022 є загальним, уніфікованим форматом всіх фінансових повідомлень, який планується використовувати у всіх країнах та для всіх типів транзакцій. Як глобальний стандарт фінансових повідомлень та обміну електронними даними між фінансовими організаціями, він широко використовується банками й платіжними організаціями для обопільної взаємодії. Стандарт розроблений для більшої адаптивності саме міжнародної взаємодії, для інтероперабельності.

Фактично стандарт ISO 20022 є рекомендаційним меседжем дотримання легітимності угод, маркером фіксації їх транспарентності, здатності ринкових контракторів до легітимації капіталу. В цій же площині, наприклад, «Принципи корпоративного управління» у відповідному документі НКЦПФР відзначені як «... свого роду посібник, який дає відповіді на питання, як українським підприємствам подолати «кризу довіри» ... інвесторів та як залучати фінансові ресурси на ... фондових ринках» [9].

Як рекомендаційний документ, стандарт ISO 20022 не запобігає й не убезпечує від фінансових спекуляцій, зокрема на крипторинках. Періодичні каскадні ліквідації роздмуханої вартості криптоактивів є тому підтвердженням. Наприклад, обвал крипторинку 10–11 жовтня 2025р. на понад 16% призвів до скорочення його капіталізації майже на \$600 млрд (з \$4,08 трлн до \$3,49 трлн). Трейдери втратили понад \$19 млрд в кредитних позиціях, які було ліквідовано протягом кількох годин. Біткойн (BTC) впав більш ніж на 14%, ефір (ETH) – приблизно на 12%, солана (SOL) – на 25%. Інші криптовалюти впали ще більше – на 40–70%.

Значення ISO 20022 є інституційним, всеохоплюючим, оскільки цей стандарт уніфікує інфраструктуру міжнародних платежів. Зокрема, такі

міжнародні платіжні системи та мережі для електронних переказів коштів між банками та фінансовими установами, як SWIFT, SEPA, Fedwire, CHIPS – вже переходять на нього. Новітні криптопроекти, такі як Ripple (XRP), Stellar (XLM), Algorand (ALGO), – сумісні з ISO 20022, що дозволяє їм перспективно інтегруватися у глобальну фінансову систему.

Довідково: Ripple (XRP), Stellar (XLM) та Algorand (ALGO) – це криптовалюти та блокчейн-платформи, призначені для забезпечення швидких та недорогих транзакцій, проте кожна з них має свої особливості. XRP орієнтований на інституційні платежі між банками, XLM орієнтований на фінансову доступність, а ALGO фокусується на забезпеченні безпечних та швидких платежів для широкого спектру застосувань.

Стандарт ISO 20022 адмініструє SWIFT. Саме SWIFT виступає координатором практичного впровадження стандарту у фінансову інфраструктуру, є офіційним реєстратором і технічним адміністратором стандарту (Registration Authority, RA), відслідковує послідовність (схеми) повідомлень, публікує оновлення, забезпечує сумісність між різними фінансовими установами.

Підходи до інфраструктурного забезпечення ринків капіталу й обігу цифрових активів в США, в Європі, в Україні, є такі.

1. США залишаються найбільшим інвестиційно-платіжним ринком, але водночас мають жорсткі регуляторні вимоги щодо бар'єрів допуску до обігу нових фінансових активів. Регуляторні рестрикції в США є показовими для ринків капіталу. SEC (Комісія з цінних паперів і бірж) та CFTC (Комісія з торгівлі товарними ф'ючерсами) активно тестують статус цифрових активів.

ФРС США і SWIFT-мережа поступово переходять на стандарт ISO 20022 в частині міжнародних платежів. Це відкриває двері до стандартизації й криптоактивів, які можуть перспективно інтегруватися з традиційною фінансовою системою. У США досліджується цифровий долар як новаційний фінансовий інструмент. Цифровий долар має бути сумісним із ISO 20022.

2. Європа. Європейський Союз впровадив MiCA (Markets in Crypto-Assets Regulation) – всеохопний нормативний акт для регулювання криптовалютного ринку. Це один із перших системних підходів у світі, який засвідчує спроби гармонізації ринкових регуляцій.

Європейський центральний банк (ЄЦБ) запроваджує вимогу щодо використання стандарту ISO 20022 для своєї платіжної системи TARGET2. Цим самим в ЄС всі учасники ринків капіталу переходять на єдиний стандартизований формат повідомлень. Також ЄЦБ тестує цифрове євро як пілотний прорект для впровадження в рамках ISO 20022. Це забезпечить інтеграцію банків з фінтех-компаніями.

Висновок:

Отже, Директива ЄС DAC8 і Стандарт ISO 20022 є важливими елементами інфраструктури сучасних ринків капіталу. Обіг криптовалют, як частини грошового обігу, поступово унормовується і стандартизується. Втім, зберігається значна невизначеність щодо того, як криптовалюти та їх обіг регулюватимуться в різних юрисдикціях.

В Україні регуляторна база розвитку інфраструктури ринків капіталу достатньо динамічна. Так, нещодавно у першому читанні ухвалено законопроект «Про віртуальні активи», який формує юридичне підґрунтя для крипторинку. Це важливий крок до інтеграції з глобальною фінансовою системою. Національний банк України (НБУ) з 2023 року синхронізує платіжні системи із стандартом ISO 20022. Це дозволяє Україні відповідати вимогам ЄС та міжнародних партнерів. НБУ тестує електронну гривню (e-гривню), яка має бути сумісною з ISO 20022. У цьому аспекті безсумнівний є новаційний розвиток грошового обігу та інтеграція з міжнародними ринками капіталу.

Список використаних джерел:

1. Yates T. Why central banks should not push ahead with CBDCs URL: <https://www.ft.com/content/44015dbd-e28a-4be9-b690-ff309b80b890>
2. Report on Stablecoins. Presidents Working Group on Financial Markets and Federal Deposit Insurance Corporation. URL: https://home.treasury.gov/system/files/136/StableCoinReport_Nov1_508.pdf
3. Стейблкоїни: аналог долара чи навіть краще? URL: <https://finance.ua/ua/saving/stablecoin>
4. ЦБ Індії закликав усі країни світу відмовитися від стейблкоїнів. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/03/165507450/>
5. International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters. Crypto-Asset Reporting Framework and 2023 update to the Common Reporting Standard / https://www.oecd.org/en/publications/international-standards-for-automatic-exchange-of-information-in-tax-matters_896d79d1-en.html

[international-standards-for-automatic-exchange-of-information-in-tax-matters_896d79d1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/international-standards-for-automatic-exchange-of-information-in-tax-matters_896d79d1-en.html)

6. Council Directive 2011/16/EU of 15 February 2011 on administrative cooperation in the field of taxation and repealing Directive 77/799/EEC / <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0016>

7. ISO 20022. A single standardisation approach (methodology, process, repository) to be used by all financial standards initiatives. URL: <https://www.iso20022.org/>

8. Упровадження стандарту ISO 20022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/project-iso20022>

9. Про затвердження Принципів корпоративного управління. – Рішення НКЦПФР від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>

References:

1. Yates T. Why central banks should not push ahead with CBDCs URL: <https://www.ft.com/content/44015dbd-e28a-4be9-b690-ff309b80b890>
2. Report on Stablecoins. Presidents Working Group on Financial Markets and Federal Deposit Insurance Corporation. URL: https://home.treasury.gov/system/files/136/StableCoinReport_Nov1_508.pdf
3. Steiblkoiny: analog dolara chy navit krashe? URL: <https://finance.ua/ua/saving/stablecoin>
4. TsB Indii zaklykav usi krainy svitu vidmovytsia vid steiblkoiniv. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/03/165507450/>
5. International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters. Crypto-Asset Reporting Framework and 2023 update to the Common Reporting Standard / https://www.oecd.org/en/publications/international-standards-for-automatic-exchange-of-information-in-tax-matters_896d79d1-en.html
6. Council Directive 2011/16/EU of 15 February 2011 on administrative cooperation in the field of taxation and repealing Directive 77/799/EEC / <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0016>
7. ISO 20022. A single standardisation approach (methodology, process, repository) to be used by all financial standards initiatives. URL: <https://www.iso20022.org/>
8. Uprovadzhennia standartu ISO 20022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/project-iso20022>
9. Pro zatverdzhennia Pryntsypiv korporatyvnoho upravlinnia. – Rishennia NKTsPFR vid 22.07.2014 № 955

955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>

Дані про автора

Корнєєв Володимир Вікторович,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів імені Віктора Федосова Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0654-5311>

e-mail: vkorn27@gmail.com

Data about author

Volodymyr Korneev,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance named after Viktor Fedosov, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

e-mail: vkorn27@gmail.com

Надходження статті до редакції 02.02.2026

Прийнято до друку 11.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Детермінанти формування ділової репутації бізнесу в контексті європейської інтеграції України

Предметом дослідження є сукупність стратегічних, фінансових, управлінських та етичних чинників, що визначають процес формування та капіталізації ділової репутації вітчизняних підприємств як ключового нематеріального активу в умовах зближення з європейським економічним простором.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування компонентної структури ділової репутації бізнесу, ідентифікація ключових репутаційних детермінант та побудова інтегрованої моделі їх взаємодії для зміцнення довіри стейкхолдерів і підвищення інвестиційної привабливості компаній.

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи застосовано метод теоретичного узагальнення для систематизації наукових підходів до трактування поняття «ділова репутація», системний підхід для виявлення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми репутаційними чинниками, а також метод моделювання для розробки структурованої схеми репутаційних детермінант підприємства. Крім того, використано контент-аналіз міжнародних стандартів та звітів (ISO, OECD, ESG) для визначення критеріїв відповідності бізнесу вимогам ринку ЄС.

Результати роботи. Сформовано цілісну модель репутаційних чинників, яка об'єднує стратегічну спадковість, фінансову стійкість, корпоративну культуру та цифрові комунікації у єдину систему управління іміджем бізнесу. Доведено, що в умовах євроінтеграції ділова репутація трансформується з суто етичної категорії в інституційний інструмент мінімізації ризиків, що забезпечує доступ до міжнародних ланцюгів доданої вартості та зміцнює ринкову позицію через відповідність принципам прозорості та сталого розвитку.

Висновки. Ефективне управління діловою репутацією вимагає інтегрованого підходу, де поєднання операційної досконалості, особистої доброчесності керівництва та дотримання міжнародних етичних стандартів стає фундаментом для довгострокового розвитку бізнесу та його успішної адаптації до вимог європейського середовища.

Ключові слова: ділова репутація, європейська інтеграція, бізнес, етичні норми, корпоративна культура, соціальна відповідальність, стратегічне управління, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

NELIA NAGAICHUK

TETYANA SAKHNO

Determinants of business reputation formation in the context of Ukraine's European integration

The subject of the study is a set of strategic, financial, managerial and ethical factors that determine the process of formation and capitalization of business reputation of domestic enterprises as a key intangible asset in the context of rapprochement with the European economic space.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the component structure of business reputation, identify key reputation determinants and build an integrated model of their interaction to strengthen stakeholder trust and increase the investment attractiveness of companies.

Research methods. In the process of preparing the work, the method of theoretical generalization was used to systematize scientific approaches to the interpretation of the concept of "business reputation", a systematic approach to identify relationships between internal and external reputation factors, as well as a modeling method to develop a structured scheme of reputation determinants of an enterprise. In addition, content analysis of international standards and reports (ISO, OECD, ESG) was used to determine the criteria for business compliance with the requirements of the EU market.

Results of the work. A holistic model of reputation factors was formed, which combines strategic inheritance, financial stability, corporate culture and digital communications into a single system for managing the image of a business. It is proven that in the conditions of European integration, business

reputation is transformed from a purely ethical category into an institutional tool for minimizing risks, which provides access to international value chains and strengthens the market position through compliance with the principles of transparency and sustainable development.

Conclusions. *Effective business reputation management requires an integrated approach, where the combination of operational excellence, personal integrity of management and compliance with international ethical standards becomes the foundation for long-term business development and its successful adaptation to the requirements of the European environment.*

Keywords: *business reputation, European integration, business, ethical norms, corporate culture, social responsibility, strategic management, competitiveness, sustainable development.*

Постановка проблеми. Ділова репутація бізнесу виступає вагомим нематеріальним активом, що визначає здатність українських компаній формувати довіру з боку партнерів, інвесторів, споживачів та регуляторних інституцій. У контексті європейської інтеграції вона набуває стратегічного значення, оскільки відповідність репутаційним стандартам ЄС забезпечує бізнес-структурам сприятливі умови для виходу на європейські ринки, участі в міжнародних проєктах та взаємодії з інституціями Європейського Союзу. Висока ділова репутація підвищує ринкову вартість компанії, сприяє її сталому розвитку та зміцнює конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для українського бізнесу, який функціонує в умовах високої конкуренції та залежить від довіри споживачів і партнерів, репутаційний капітал посідає ключове місце серед нематеріальних активів. Саме він визначає переваги компанії в очах клієнтів, інвесторів та регуляторних органів, забезпечує стабільність ділових відносин і впливає на фінансові результати та ринкову позицію підприємства. У процесі європейської інтеграції значення ділової репутації зростає, оскільки відповідність європейським стандартам прозорості, відповідальності та корпоративного управління стає необхідною умовою для доступу до ринків ЄС та участі в міжнародних економічних ініціативах.

Ділова репутація бізнесу формується як сукупність оцінок і суджень з боку широкого кола зацікавлених сторін – державних інституцій, професійних спільнот, інвесторів, кредиторів, клієнтів, працівників, медіа та громадськості. У сучасних умовах вона має не лише якісний, а й кількісний вимір, що відображає рівень фінансової стійкості компанії, якість її продуктів і послуг, ефективність корпоративного управління та доброчесність власників і керівництва. Саме ці параметри визначають здатність бізнесу відповідати єв-

ропейським критеріям доброчесності та прозорості, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність і можливості інтеграції до економічного простору ЄС.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання формування та захисту ділової репутації суб'єктів господарювання не втрачає своєї актуальності впродовж багатьох десятиліть, трансформуючись під впливом нових економічних реалій. Значний масив наукових напрацювань присвячений аналізу категорії «ділова репутація» як стратегічного активу та вивченню механізмів управління репутаційними ризиками на міжнародному рівні. У сучасних умовах дослідницький фокус зміщується в бік цифровізації ділових комунікацій, прозорості корпоративної соціальної відповідальності та здатності бізнесу зберігати довіру стейкхолдерів у періоди глобальної турбулентності й інформаційної відкритості.

Теоретичні та прикладні аспекти управління діловою репутацією ґрунтовно досліджено зарубіжними вченими такими як Ч. Фомбрюн [1], Дж. Банді, Ф. Ікбал, М. Д. Пфаррер [2], Р. Чун [3], Дж. Елкінгтон [4], а також вітчизняними – Товма О. А. [5], Дерев'янка О. Г. [6], Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. [7], Сарай, Н. І., Годзіра, Д. О. [8]. Попри вагомий науковий доробок, стрімка зміна споживчих пріоритетів та посилення етичних вимог до ведення бізнесу зумовлюють необхідність безперервного моніторингу репутаційних процесів та пошуку нових інструментів їх капіталізації.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та структурному аналізі чинників, що формують ділову репутацію бізнесу, а також розробленні інтегрованої моделі репутаційних детермінант, яка відображає їх взаємозв'язок і вплив на стійкість та конкурентоспроможність в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Наукові підходи до трактування поняття «ділова репутація» є ба-

гатогранними та охоплюють економічні, управлінські, юридичні та психологічні аспекти. У сучасній літературі ділова репутація визначається як суб'єктивне раціональне судження про стан і відносини суб'єкта економічної діяльності, що є основою для прийняття управлінських рішень щодо нього.

Історично підходи до трактування також тісно пов'язані з еволюцією поняття «гудвіл», який розглядався як суперприбуток, «чорний ящик» (неідентифікована різниця вартості) або синергетичний ефект від взаємодії активів. На сучасному етапі домінує інтегрований підхід, де репутація визнається ключовим нематеріальним активом, що формує до 90% ринкової вартості провідних компаній.

Аналіз наукових джерел свідчить, що репутація бізнесу формується на основі низки взаємопов'язаних елементів, які відображають його поведінку на ринку, якість управління, соціальну відповідальність та рівень відповідності регуляторним вимогам (рис. 1.1). Ці елементи формують комплексне сприйняття бізнес-структури, де позитивна репутація виступає як механізм зниження ризиків та інструмент залучення іноземних інвестицій у процесі інтеграції до єдиного ринку ЄС. Історія підприємства, його місія, цінності та довгострокова стратегія розвитку є ключовими чинниками формування ділової репутації бізнесу, особливо в умовах європейської інтеграції. Репутаційна сталість компанії, що має тривалу історію функціонування, демонструє її

здатність до адаптації, кризостійкості та стратегічного управління. Місія та цінності бізнес-структури визначають етичну рамку його діяльності, що є критично важливою для відповідності європейським стандартам прозорості, соціальної відповідальності та ESG-підходів [9].

Наявність чітко сформульованої довгострокової стратегії розвитку свідчить про здатність бізнесу до прогнозування, управління ризиками та інтеграції в європейський економічний простір. У цьому контексті ділова репутація постає не лише як якісна оцінка з боку стейкхолдерів, а й як індикатор відповідності підприємства вимогам доброчесності, сталого розвитку та корпоративного управління, що є визначальними у процесі євроінтеграції.

Згідно з дослідженнями, компанії, які послідовно реалізують місію, засновану на цінностях, демонструють вищу фінансову ефективність, стійкість до репутаційних ризиків та здатність до транснаціонального партнерства. Стратегічна спадковість і ціннісна узгодженість бізнесу є не лише внутрішнім активом, а й зовнішнім маркером його готовності до інтеграції в європейські ринки.

Наступною складовою, що визначає ділову репутацію є фінансова стабільність і платоспроможність бізнес-структури. Вони є базовими індикаторами його надійності та здатності виконувати зобов'язання перед партнерами, інвесторами та споживачами. Згідно матеріалів Європейської комісії [10], саме фінансова стійкість є одним із головних критеріїв оцінювання ризиків при виході

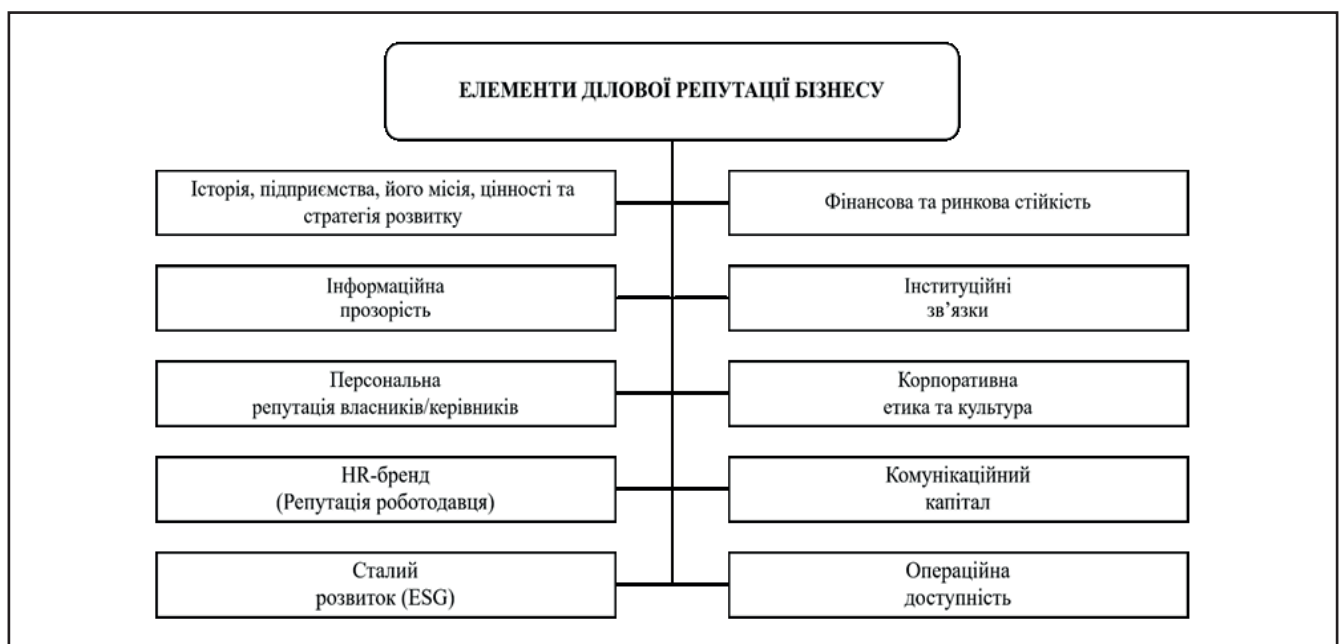


Рисунок 1. Складові ділової репутації бізнесу

ді компаній на ринки ЄС, оскільки вона визначає довіру до бізнесу та його здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Позиції бізнесу в галузевих рейтингах також мають суттєвий репутаційний ефект. Високі рейтингові місця сигналізують про конкурентоспроможність, ефективність управління та відповідність кращим практикам галузі. Як зазначає М. Портер [11], конкурентні переваги, підтвержені ринковими рейтингами, формують позитивне сприйняття компанії серед стейкхолдерів і підсилюють її ринкову позицію.

Не менш важливим чинником є конкурентоспроможність продукції, яка визначає здатність бізнесу відповідати очікуванням споживачів та вимогам європейських стандартів якості. Якість товарів і послуг виступає ключовим репутаційним індикатором, оскільки саме вона формує первинне сприйняття бренду споживачами та визначає рівень їхньої довіри. Аналітичні матеріали підкреслюють, що якість продукції та інноваційність є ключовими репутаційними драйверами, які впливають на довіру до компанії та її здатність інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості [12, 13].

Особливе значення для репутації має наявність міжнародної сертифікації, зокрема стандартів Міжнародної організації зі стандартизації [14] (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та ін.). Міжнародні стандарти засвідчують відповідність бізнес-структури вимогам якості, екологічної відповідальності та безпеки, що є критично важливим у контексті європейської інтеграції.

У контексті формування ділової репутації бізнесу важливу роль відіграють міжнародні стандарти соціальної відповідальності та етичного управління, які визначають вимоги до умов праці, взаємодії із зацікавленими сторонами та корпоративної поведінки. Зокрема, OHSAS 18001 [15] спрямований на підвищення рівня охорони праці та збереження здоров'я працівників, тоді як SA 8000 [16] регламентує дотримання трудових прав і створення безпечного та справедливого робочого середовища.

Стандарти AA 1000 [17] та ISO 26000:2010 [18] акцентують на необхідності етичної поведінки, прозорості та відповідального діалогу зі стейкхолдерами, охоплюючи не лише персонал, а й ширші соціальні групи. Їх застосування сприяє зміцненню довіри до підприємства як до соціально відпо-

відального партнера, здатного брати участь у вирішенні суспільно значущих проблем. У результаті дотримання зазначених стандартів стає важливою детермінантою репутаційної стійкості бізнесу в умовах європейської інтеграції України.

Компанії, що впроваджують міжнародні стандарти, демонструють вищий рівень довіри з боку партнерів та інвесторів, підвищену задоволеність клієнтів і стабільніші ринкові позиції [14; 18]. Це безпосередньо впливає на зростання їхньої репутаційної капіталізації та розширює можливості виходу на зовнішні ринки.

Отже, фінансова стійкість, рейтингові позиції, конкурентоспроможність продукції та міжнародна сертифікація не лише формують комплексний репутаційний профіль бізнес-структури, який визначає його сприйняття на внутрішньому та європейському ринках, а й виступають важливими критеріями відповідності європейським нормам, що є необхідною умовою для успішної інтеграції українського бізнесу до економічного простору ЄС.

Взаємодія з органами державної влади, що реалізується через інструменти GR-менеджменту, забезпечує бізнесу можливість формувати передбачуване регуляторне середовище, своєчасно адаптуватися до змін законодавства та брати участь у публічному діалозі щодо розвитку галузі. Матеріали Європейського банку реконструкції та розвитку [19] засвідчують, що компанії, які вбудовують прозорі та інституційно врегульовані механізми взаємодії з державою, демонструють вищий рівень довіри з боку інвесторів та міжнародних партнерів. Така взаємодія знижує регуляторні ризики, підвищує передбачуваність бізнес-процесів і сприяє формуванню позитивного репутаційного профілю.

Розглянуті вище складові виступають ключовими критеріями відповідності європейським стандартам доброчесності, прозорості та сталого розвитку.

Репутація власників та топ-менеджменту також виступає важливим індикатором доброчесності та стратегічної надійності бізнес-структури. У випуску Барометра довіри Едельмана [21] представлено результати опитування, які демонструють, що довіра до керівництва є одним із ключових факторів, які визначають загальний рівень довіри до компанії. Високий авторитет CEO та прозорість управлінських рішень підсилюють репутаційний капітал бізнесу, тоді як репутаційні скандали або сумнівні практики влас-

ників здатні суттєво знизити довіру інвесторів і партнерів [22].

Професіоналізм ключових фахівців, їхня компетентність та дотримання етичних норм також мають суттєвий вплив на репутацію бізнесу. Компанії, які інвестують у розвиток людського капіталу та формують культуру професійної відповідальності, демонструють вищий рівень стійкості до репутаційних ризиків і кращі фінансові результати [23]. Висококваліфіковані фахівці формують якість продуктів і послуг, що безпосередньо впливає на сприйняття бренду споживачами та партнерами.

Особливе значення має особиста доброчесність власників і керівництва. У контексті європейської інтеграції цей аспект набуває ще більшої ваги, оскільки відповідність принципам належного урядування, антикорупційним стандартам та вимогам прозорості є ключовими критеріями оцінювання бізнесу з боку європейських інституцій. Підприємства, керівництво яких демонструє високий рівень етичності та соціальної відповідальності, мають значно вищі шанси на успішне партнерство з міжнародними структурами та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості [24].

У процесі європейської інтеграції особиста доброчесність власників і керівництва перестає бути виключно внутрішньою етичною категорією та набуває значення інституційного чинника, що визначає спроможність бізнесу відповідати управлінським і репутаційним стандартам Європейського Союзу. Саме через управлінські практики, стиль лідерства та рівень професійної відповідальності ключових осіб формується зовнішнє сприйняття бізнесу як надійного, прозорого та сумісного з європейським економічним середовищем.

Престижність роботи на підприємстві (HR-бренд) виступає важливим індикатором його соціального капіталу, визначальним чинником формування конкурентних переваг компанії, забезпечення залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, що, у свою чергу, стає ключовою передумовою її довгострокової результативності та стійких позицій на ринку в умовах нових соціо-економічних реалій [25]. Фірми-роботодавці з високим рівнем привабливості демонструють кращі фінансові результати, нижчий рівень плинності кадрів та вищу продуктивність праці. Позитивний HR-бренд формує у стейкхолдерів уявлення про стабільність, відповідальність та стратегічну надійність бізнесу.

Робоча атмосфера та корпоративний клімат є важливими чинниками внутрішньої стійкості організації. Як зазначає І. Котовська, персонал виступає ключовим чинником сталого розвитку компаній і справляє визначальний вплив на результативність їх функціонування в умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та цифрової трансформації [26]. За даними опитування Gallup щодо залученості працівників [27], підприємства з високим рівнем залученості персоналу мають суттєво нижчі репутаційні ризики, оскільки працівники виступають носіями цінностей компанії та формують її зовнішній імідж. Негативний внутрішній клімат, навпаки, здатний швидко трансформуватися у зовнішні репутаційні втрати.

Інвестиції в розвиток персоналу – навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських компетенцій – є важливим елементом довгострокової репутаційної стратегії [28]. У Звіті про майбутнє робочих місць 2025 року [29] знаходимо підтвердження тому, що компанії, які системно інвестують у людський капітал, демонструють вищу інноваційну активність, кращу адаптивність до ринкових змін та підвищену довіру з боку міжнародних партнерів.

Забезпечення гідних умов праці, включаючи дотримання стандартів безпеки, рівності та недискримінації, є критично важливим у контексті європейської інтеграції [30; 31]. Відповідність міжнародним трудовим стандартам є ключовою умовою для участі компаній у глобальних ланцюгах створення вартості та формування позитивного репутаційного профілю. Порушення трудових прав, навпаки, є одним із найпотужніших репутаційних ризиків, що може призвести до втрати партнерств і ринкових позицій.

У статті Роберсона К. М. та Парка Дж. П. [32], зазначено, що підприємства з розвиненою етичною культурою мають нижчий рівень внутрішніх порушень, вищу продуктивність праці та кращі показники взаємодії з інвесторами. Етична поведінка персоналу та керівництва формує позитивний імідж компанії та знижує ризики репутаційних втрат. Трудова дисципліна та корпоративна культура визначають внутрішню стійкість організації, її здатність забезпечувати стабільність бізнес-процесів і підтримувати високий рівень якості продукції.

У межах реалізації євроінтеграційного курсу України дотримання міжнародних трудових стандартів набуває не лише нормативного, а й стратегічного значення для вітчизняних бізнес-струк-

тур. Відповідність принципам гідної праці, рівності та недискримінації дедалі частіше розглядається європейськими партнерами як індикатор управлінської зрілості бізнесу та його готовності до інтеграції у спільний економічний простір ЄС. У цьому контексті політика управління персоналом стає важливим інструментом репутаційного позиціонування компанії на міжнародному рівні, тобто її стратегічним репутаційним активом.

У сучасному інформаційному середовищі, де швидкість поширення даних та рівень прозорості бізнес-процесів зростають, ефективна комунікаційна стратегія визначає здатність компанії підтримувати довіру стейкхолдерів, формувати позитивний імідж та мінімізувати репутаційні ризики.

Якість рекламної та брендОВОЇ політики відіграє важливу роль у формуванні сприйняття організації споживачами та партнерами. Згідно з дослідженням Nielsen [33], послідовна та етична бренд-комунікація підвищує рівень довіри до компанії та сприяє зміцненню її ринкових позицій. Бренд, який демонструє прозорість, соціальну відповідальність та відповідність цінностям цільової аудиторії, формує стійкий репутаційний капітал.

Активність у медіапросторі, зокрема у сфері PR, є важливим інструментом управління громадською думкою та підтримання позитивного іміджу компанії. У посібнику Американського товариства зв'язків з громадськістю (PRSA) з найкращих практик у зв'язках з громадськістю [34], розкривається значення етичних принципів і професійних стандартів у сфері комунікацій, підкреслюючи, що чесність і прозорість формують базу довіри та репутаційної стійкості.

Отже, стратегічні PR-комунікації дозволяють підприємствам ефективно реагувати на репутаційні виклики, формувати довіру до керівництва та забезпечувати прозорість діяльності. Успішні PR-кампанії сприяють зміцненню взаємодії з ключовими стейкхолдерами та підвищують стійкість компанії до інформаційних ризиків.

Управління цифровою репутацією набуває особливого значення в умовах глобалізації та розвитку соціальних медіа. У звіті Deloitte [35] представлено інформацію про те, що понад 70% репутаційних ризиків сьогодні виникають у цифровому середовищі, де інформація поширюється швидко та неконтрольовано. Компанії, які активно моніторять онлайн-згадки, взаємодіють із цифровими спільнотами та впроваджують стратегії управлін-

ня репутаційними ризиками, демонструють вищий рівень довіри з боку споживачів та інвесторів. У джерелі [36] підкреслюється, що поєднання традиційних і цифрових комунікаційних інструментів дає змогу брендам охоплювати ширшу аудиторію, зміцнювати довіру та підвищувати власну конкурентоспроможність. Взаємодоповнюваність масового охоплення традиційних медіа та персоналізованих можливостей цифрових каналів формує підґрунтя для сталого розвитку бренду.

Таким чином, комунікаційний капітал є стратегічним ресурсом, що визначає здатність компанії формувати позитивний імідж, підтримувати довіру стейкхолдерів і забезпечувати репутаційну стійкість у динамічному глобальному середовищі, а також сприяє його інтеграції в європейський економічний простір.

Переходячи до аналізу наступного елементу ділової репутації бізнесу, варто наголосити, що клієнтоорієнтованість – яка охоплює якість сервісу, прозорість комунікацій та відповідальне ставлення до споживачів. Звертаючись до звіту Deloitte [35] знаходимо підтвердження того, що компанії, які інтегрують клієнтоорієнтовані практики у свою бізнес-стратегію, формують стійкі конкурентні переваги та зміцнюють репутаційний капітал завдяки високому рівню задоволеності клієнтів. Якість сервісного обслуговування клієнтів є ключовим елементом операційної доступності та важливим репутаційним індикатором. Понад 80% споживачів пов'язують свою лояльність до бренду з рівнем сервісу, а компанії, що забезпечують високий стандарт клієнтського обслуговування, демонструють значно вищий рівень довіри та повторних покупок [35]. Високі стандарти клієнтського обслуговування слід розглядати як елемент комплексної інфраструктурної спроможності бізнесу, що визначає його конкурентні позиції та готовність до функціонування в умовах європейського ринку.

Репутація компанії дедалі більше визначається її здатністю діяти відповідально, прозоро та з урахуванням довгострокових суспільних інтересів. У цьому контексті соціальна відповідальність підприємства постає як один із ключових чинників, що зміцнює його ділову репутацію, адже засвідчує реальний внесок у розвиток громади, підтримку соціальних ініціатив і дотримання етичних норм. Згідно з дослідженням Global Reporting Initiative [37], компанії, які системно впроваджу-

ють практики корпоративної соціальної відповідальності, отримують вищий рівень довіри з боку споживачів та інвесторів, а також демонструють кращі довгострокові фінансові результати.

З огляду на євроінтеграційний курс України, впровадження принципів сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance) у системі корпоративного управління стає ключовим інструментом адаптації бізнесу до європейських стандартів і формування довгострокової довіри з боку міжнародних партнерів. У сучасних умовах особливої ваги набуває оцінювання відповідності суб'єктів господарювання міжнародним вимогам прозорості, етичності та підзвітності, що визначають репутаційну надійність компаній у європейському економічному просторі.

Центральним елементом відповідності сучасним європейським вимогам є дотримання принципів ESG, які в країнах Європейського Союзу поступово набувають статусу нормативно обов'язкових [38]. Це зумовлює необхідність системного впровадження ESG-орієнтованих практик українськими підприємствами як ключової передумови підвищення їхньої репутаційної стійкості та узгодженості з очікуваннями стейкхолдерів.

У цьому контексті важливу роль відіграє Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD), яка зобов'язує компанії, що здійснюють діяльність або отримують доходи в Європейському Союзі, розкривати інформацію про екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Прийнята у 2021 році, вона суттєво посилює вимоги до нефінансової звітності, забезпечуючи її стандартизацію, прозорість і порівнюваність.

Директива є складовою Європейського зеленого курсу, спрямованого на формування ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки, де зміна клімату розглядається як чинник значних економічних ризиків. Відтак корпоративна стійкість стає визначальним критерієм економічної життєздатності.

Одним із найбільш значущих аспектів репутації в умовах посилення екологічних вимог ЄС стає екологічна безпека виробництва. Підприємства, які впроваджують екологічно безпечні технології, демонструють вищу інвестиційну привабливість та отримують доступ до міжнародних ринків, де екологічні стандарти є обов'язковими. Накопичені емпіричні дані свідчать, що поєднання індивідуальної репутації компанії та екологічної серти-

фікації позитивно корелює з її результативністю, тоді як порушення екологічних норм формує один із найпотужніших репутаційних ризиків [39].

Отже, запровадження CSRD формує нові орієнтири глобальної корпоративної відповідальності та створює додаткові можливості для компаній, що активно впроваджують ESG-підходи. Для українського бізнесу відповідність вимогам директиви може стати важливим чинником адаптації до європейських стандартів і посилення репутаційної та конкурентної позиції на європейському ринку.

Разом із тим репутаційна стійкість підприємства визначається не лише нормативною відповідністю, а й здатністю забезпечувати стабільність операційних процесів, зокрема ефективність функціонування збутової інфраструктури, що безпосередньо впливає на сприйняття організації як надійного партнера. Наявність авторитетних міжнародних партнерів є важливим індикатором репутаційної надійності суб'єкта господарювання. Партнерство з компаніями, що дотримуються високих стандартів корпоративної відповідальності та комплаєнсу, підсилює довіру до українського бізнесу та сприяє його інтеграції у глобальні ринки. У Доповіді про глобальні ризики (2022) [20] зазначено, що участь у міжнародних партнерських мережах підвищує репутаційну капіталізацію компаній, оскільки підтверджує їхню відповідність міжнародним нормам прозорості, етичності та сталого розвитку.

Не менш важливим чинником є надійність контрагентів у ланцюгах постачання, що безпосередньо впливає на репутацію бізнес-структури. У сучасних умовах глобалізації репутаційні ризики передаються по всьому ланцюгу створення вартості, тому співпраця з контрагентами, які дотримуються стандартів ESG, антикорупційних вимог та міжнародних норм безпеки, є критично важливою. Компанії, що інтегрують принципи відповідального управління ланцюгами постачання, демонструють вищий рівень довіри з боку споживачів та інвесторів, а також отримують конкурентні переваги на міжнародних ринках [12; 13].

У звіті McKinsey «Перезавантаження ланцюгів поставок для наступної нормальності» [40], зазначено, компанії з оптимізованими каналами дистрибуції демонструють вищу ринкову стійкість, здатність швидше реагувати на зміни попиту та формують позитивний репутаційний профіль завдяки стабільності поставок. На-

томість неефективна збутова інфраструктура створює ризики затримок, що негативно позначається на іміджі бізнес-структури.

Логістичне розташування виробничих потужностей є стратегічним чинником, який визначає швидкість і вартість доставки продукції. Дослідження Світового банку Logistics Performance Index [41] свідчить, що підприємства, розташовані у логістично вигідних регіонах або інтегровані у високоефективні транспортні коридори, отримують суттєві репутаційні переваги завдяки передбачуваності та оперативності постачання. Це особливо важливо для компаній, що прагнуть інтегруватися у європейські ланцюги створення вартості.

Водночас у сучасному бізнес-середовищі репутаційні переваги формуються не лише завдяки ефективності фізичної інфраструктури чи логістичної інтегрованості. Поряд із традиційними чинниками дедалі більшого значення набувають технологічні драйвери, що визначають інноваційність компанії та її здатність адаптуватися до цифрових трансформацій.

У дослідженні, проведеному компанією McKinsey підкреслюється, що у сучасних умовах генератив-

ний штучний інтелект стає одним із визначальних чинників формування ділової репутації компаній. Його застосування — від автоматизованого створення коду до прийняття рішень без участі людини — відкриває значні можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів та інноваційності. Водночас неконтрольоване використання таких технологій може створювати суттєві репутаційні ризики, пов'язані з витоком інтелектуальної власності, порушенням конфіденційності чи проявами алгоритмічної упередженості. Досвід провідних компаній свідчить, що саме організації зі сформованою інноваційною культурою та зрілими операційними моделями здатні перетворювати цифрові інвестиції, включно з генеративним ШІ, на стійкі конкурентні переваги. Таким чином, відповідальне впровадження ШІ та готовність до організаційних змін стають важливими репутаційними детермінантами в умовах зростаючої технологічної конкуренції [42].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ділова репутація бізнесу формується як комплексна система, у якій кожен елемент виконує власну функцію та водночас підсилює ін-

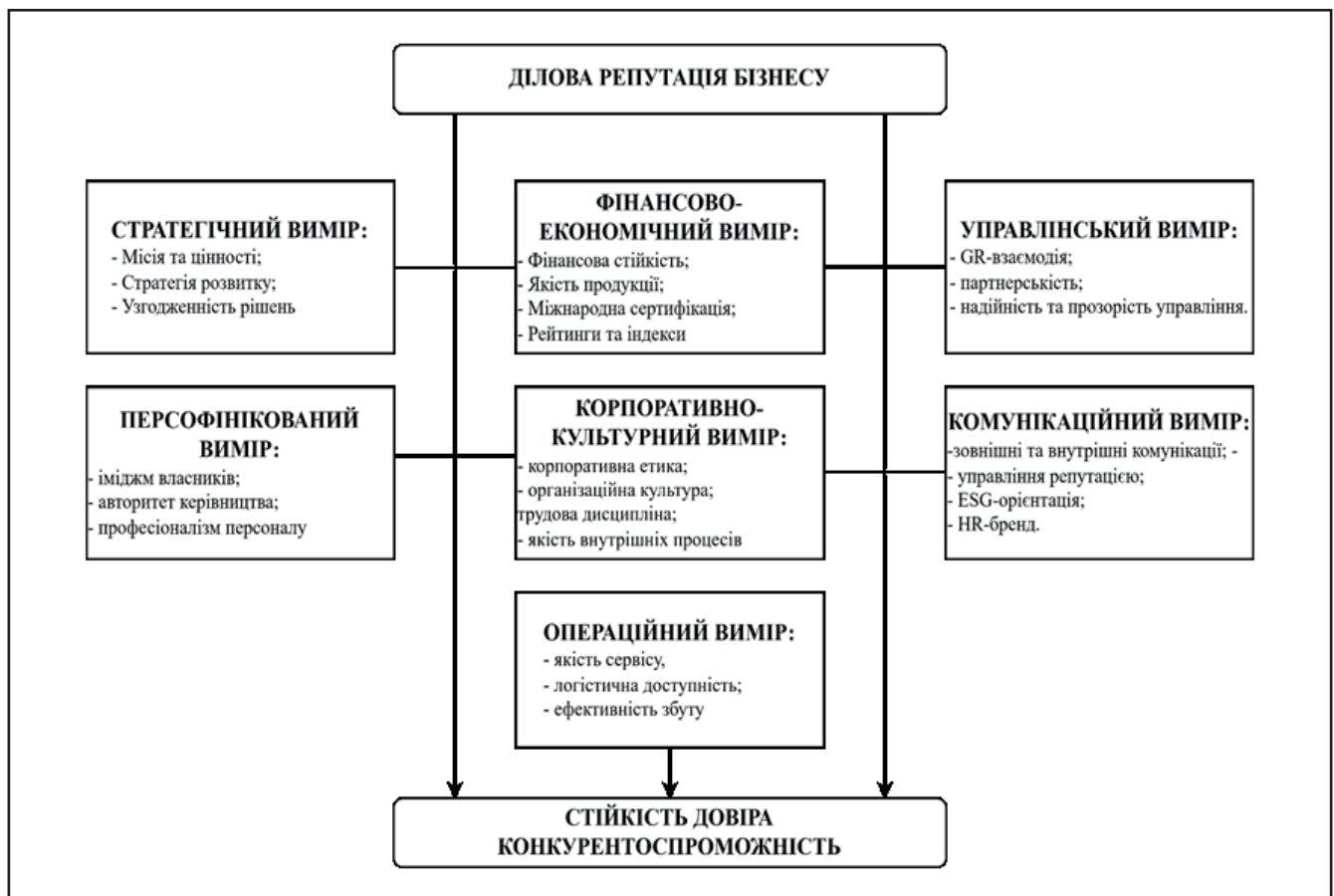


Рисунок 2. Модель репутаційних чинників підприємства

ші. Проведений теоретичний аналіз дав змогу виокремити ключові чинники, що визначають ділову репутацію компанії та сформуванню інтегрованої моделі їх взаємодії, яка демонструє системний характер репутаційного профілю бізнесу.

Отже, ділова репутація перестає бути суто комунікаційною категорією і трансформується у комплексний управлінський ресурс, що інтегрує стратегічні, фінансово-економічні, управлінські, культурні, персоніфіковані, операційні та комунікаційні виміри діяльності підприємства.

Висновки

Попри комплексний характер проведеного аналізу, дослідження має низку обмежень, які необхідні враховувати під час інтерпретації результатів. Передусім, визначення ділової репутації бізнесу ґрунтувалося на узагальненні теоретичних підходів та вторинних джерел, що обмежує можливість повного врахування галузевої специфіки, інституційних відмінностей та контекстуальних чинників, властивих окремим ринкам. Репутаційні механізми можуть суттєво варіювати залежно від розміру компанії, структури власності, рівня регуляторного тиску та ступеня інтегрованості у міжнародні ланцюги створення вартості, що не завжди відображено у доступних емпіричних даних.

Другим важливим обмеженням є те, що значна частина висновків базується на міжнародних звітах, аналітичних оглядах та стандартах, які формують загальні рамки оцінювання, але не завжди враховують специфіку українського бізнес-середовища. Відмінності у рівні інституційної зрілості, прозорості регуляторних процедур та розвитку ринкової інфраструктури можуть впливати на релевантність окремих критеріїв репутаційної оцінки.

Крім того, дослідження не включало первинних емпіричних вимірювань – опитувань, інтерв'ю або кейс-аналізів конкретних підприємств. Це обмежує можливість верифікації теоретичних положень у практичному вимірі та не дозволяє повною мірою оцінити реальні механізми формування репутації в українських компаніях різних секторів. Відсутність кількісних показників також ускладнює побудову моделей причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами репутаційного капіталу.

Ще одним обмеженням є динамічний характер репутаційних процесів. Умови глобалізації, цифровізації та геополітичної нестабільності змінюють репутаційні ризики та очікування стей-

холдерів значно швидше, ніж це може бути відображено у статичних аналітичних звітах. Відтак, частина висновків може потребувати уточнення в умовах нових регуляторних вимог ЄС, трансформації ESG-стандартів або змін у глобальних ланцюгах постачання.

Нарешті, оцінювання таких чинників, як корпоративна культура, етичні стандарти, імідж керівництва чи якість комунікацій, завжди містить елемент суб'єктивності. Навіть за наявності міжнародних стандартів та методичних рекомендацій, ці аспекти залишаються складними для уніфікованого вимірювання, що може впливати на узагальненість отриманих висновків.

У сукупності зазначені обмеження не зменшують значущості результатів, але окреслюють напрями для подальших досліджень, які можуть включати емпіричну верифікацію, галузеві порівняння, розроблення кількісних індикаторів та поглиблений аналіз репутаційних механізмів у контексті європейської інтеграції.

Перспективи подальших досліджень у сфері ділової репутації компанії є широкими та багатовекторними. Передусім доцільним є проведення емпіричних досліджень, спрямованих на кількісне вимірювання впливу окремих репутаційних чинників на фінансові результати, інвестиційну привабливість та стійкість бізнесу. Використання економетричних моделей, структурного моделювання (SEM) або панельних даних дозволить виявити причинно-наслідкові зв'язки, які залишаються поза межами теоретичного аналізу.

Другим перспективним напрямом є галузеві порівняльні дослідження, що дадуть змогу оцінити специфіку формування репутації у різних секторах економіки – від високотехнологічних індустрій до аграрного виробництва. Такий підхід дозволить виявити, які елементи репутаційного капіталу є універсальними, а які – контекстно залежними.

Третім напрямом є дослідження цифрової репутації та впливу соціальних медіа на формування довіри до бізнесу. У сучасних умовах цифровізації репутаційні ризики виникають і поширюються значно швидше, ніж у традиційних медіа, тому важливо розробити моделі моніторингу, прогнозування та управління цифровими репутаційними загрозами.

Окремої уваги потребує вивчення ESG-орієнтованості українських підприємств у контексті європейської інтеграції. Подальші дослідження

можуть бути спрямовані на оцінювання готовності бізнесу до впровадження європейських стандартів сталого розвитку, аналіз бар'єрів та визначення ефективних механізмів адаптації.

Перспективним є також аналіз взаємодії між HR-брендом, корпоративною культурою та інноваційною активністю, оскільки людський капітал дедалі більше визначає конкурентоспроможність компанії. Дослідження у цьому напрямі можуть включати як кількісні методи, так і якісні – глибинні інтерв'ю, кейс-стаді, фокус-групи.

Нарешті, важливим напрямом є розроблення інтегральних індексів ділової репутації, адаптованих до українського контексту та узгоджених з європейськими підходами. Це дозволить створити інструмент для порівняльного аналізу та стратегічного планування на рівні підприємств і галузей.

Список використаних джерел:

1. Fombrun, C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard University Press, 1996. 441 p.
2. Bundy, J., Iqbal, F., & Pfarrer, M. D. Reputations in flux: How a firm defends its multiple reputations in response to different violations. *Strategic Management Journal*, 2021, vol. 42, no. 6, pp. 1109–1138. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3276>.
3. Chun, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 2005, vol. 7, pp. 91–109. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
4. Elkington, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 1994, vol. 36, no. 2, pp. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>.
5. Товма О. А. Ділова репутація торговельного підприємства як об'єкт управління // *Бізнес Інформ.* – 2011. – № 12. – С. 195–198.
6. Дерев'янка О. Г. До питання про нетотожність понять «репутація підприємства» та «гудвіл». *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 5. С. 52–55.
7. Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Репутація як фактор конкурентних переваг та довгострокового розвитку компанії. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2025. № 22. С. 182–192. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-18>.
8. Сарай Н. І., Годзіра Д. О. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка.* 2023. Т. 1, № 01. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-11>.
9. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.
10. European Commission. Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs, sustainability and digitalisation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b7b64a7-3f0f-11eb-b27b-01aa75ed71a1>.
11. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review.* 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.
12. OECD. OECD competitiveness outlook 2021: Competing in the digital era. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/ae55c35c-en>.
13. OECD. OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264115415-en>.
14. International Organization for Standardization. ISO annual report 2022. Geneva: ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100455.html>.
15. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018, IDT); ДСТУ ISO 45001:2019. URL: https://op.expertus.com.ua/regulations/10541?is_latest=true.
16. Social Accountability International. SA8000® Standard. URL: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>.
17. AccountAbility. AA1000 Assurance Standard (AA1000AS). URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard>.
18. International Organization for Standardization. ISO official website. URL: <https://www.iso.org/home.html>.
19. European Bank for Reconstruction and Development. Transition report 2021–22: System upgrade – Delivering the digital dividend. London: EBRD, 2021. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report-2021-22>.
20. World Economic Forum. Global risks report 2022. Geneva: World Economic Forum, 2022. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>.

21. Edelman. Edelman trust barometer 2022. New York: Edelman, 2022. URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>.
22. Mukherjee T., Sen S. S. Impact of CEO attributes on corporate reputation, financial performance, and corporate sustainable growth: Evidence from India. *Financial Innovation*. 2022. Vol. 8. Article 40. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00344-7>.
23. Ginesti G., Caldarelli A., Zampella A. Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *The Journal of Intellectual Capital*. 2018. Vol. 19, No. 5. P. 915–934. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2018-0012>.
24. OECD. OECD principles of corporate governance. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
25. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>.
26. Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 113–122. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2025.01.113> (doi.org in Bing).
27. Gallup. Workplace consulting & global research. URL: <https://www.gallup.com/>.
28. Helm S. The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10, No. 1. P. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036>.
29. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
30. Малько О., Бригада О., Цимбал Б. Адаптація нормативно-правового забезпечення охорони праці до європейських стандартів. *Комунальне господарство міст*. 2022. Т. 6, Вип. 173. С. 160–169. DOI: [10.33042/2522-1809-2022-6-173-160-169](https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-6-173-160-169).
31. Долгіх Н. Перспективи та шляхи розвитку українського трудового законодавства в умовах інтеграції України в Європейський Союз. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1 (82). С. 95–99. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229146>.
32. Roberson Q. M., Park J. P. Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*. 2007. Vol. 32, No. 5. P. 548–568. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106291124>.
33. Nielsen. Beyond martech: Building trust with consumers and engaging where sentiment is high. 2021. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2021/beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/>.
34. Public Relations Society of America. The PRSA guide to best practices in public relations. New York: PRSA, 2020. URL: <https://www.prsa.org/about/all-about-prsa/prsa-guide-to-best-practices>.
35. Deloitte. Deloitte releases third annual Global Marketing Trends Report. URL: <https://www.deloitte.com/in/en/about/press-room/deloitte-releases-third-annual-global.html>.
36. Скригун Н., Семененко К., Яценко В. Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру до бренду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-92>.
37. Global Reporting Initiative. GRI Annual Report 2021. URL: https://www.globalreporting.org/media/dj4o4s4a/annualreport2021_v2.pdf.
38. Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information (Text with EEA relevance). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj>.
39. Fanasch P. Survival of the fittest: The impact of eco-certification and reputation on firm performance. *Business Strategy and the Environment*. 2019. Vol. 28, No. 4. P. 611–628. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2268>.
40. McKinsey & Company. Resetting supply chains for the next normal. McKinsey Global Institute, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/resetting-supply-chains-for-the-next-normal>.
41. World Bank. Connecting to compete 2023: The logistics performance index report. Washington, DC: World Bank Publications, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf.
42. McKinsey & Company. Driving innovation with generative AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/driving-innovation-with-generative-ai>.

References:

1. Fombrun, C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard University Press, 1996. 441 p.

2. Bundy, J., Iqbal, F., & Pfarrer, M. D. Reputations in flux: How a firm defends its multiple reputations in response to different violations. *Strategic Management Journal*, 2021, vol. 42, no. 6, pp. 1109–1138. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3276>.
3. Chun, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 2005, vol. 7, pp. 91–109. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
4. Elkington, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 1994, vol. 36, no. 2, pp. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>.
5. Tovma O. A. Dilova reputatsiia torhovelnogo pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnia // *Biznes Inform.* – 2011. – №12. – С. 195–198.
6. Derevianko O. H. Do pytannia pro netotozhnist poniat «reputatsiia pidpriemstva» ta «hudvil». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2015. № 5. S. 52–55.
7. Yevtushenko O. V., Haponenko H. I., Shamara I. M. Reputatsiia yak faktor konkurentnykh perevah ta dovhostrokovoho rozvytku kompanii. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*. 2025. № 22. S. 182–192. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-18>.
8. Sarai N. I., Hodzira D. O. Dilova reputatsiia torhovelnogo pidpriemstva u zabezpechenni yoho konkurentospromozhnosti v makro- ta mikroseredovyshchi. *Transformatsiina ekonomika*. 2023. T. 1, № 01. S. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-11>.
9. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spryiannia rozvytku sotsialno vidpovidal'nogo biznesu v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.01.2020 № 66-r [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.
10. European Commission. Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs, sustainability and digitalisation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/Ob7b64a7-3f0f-11eb-b27b-01aa75ed71a1>.
11. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.
12. OECD. OECD competitiveness outlook 2021: Competing in the digital era. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/ae55c35c-en>.
13. OECD. OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264115415-en>.
14. International Organization for Standardization. ISO annual report 2022. Geneva: ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100455.html>.
15. Systemy upravlinnia okhoronoiu zdorovia ta bezpekoiu pratsi. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia (ISO 45001:2018, IDT): DSTU ISO 45001:2019. URL: https://op.expertus.com.ua/regulations/10541?is_latest=true.
16. Social Accountability International. SA8000® Standard. URL: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>.
17. AccountAbility. AA1000 Assurance Standard (AA1000AS). URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard>.
18. International Organization for Standardization. ISO official website. URL: <https://www.iso.org/home.html>.
19. European Bank for Reconstruction and Development. Transition report 2021–22: System upgrade – Delivering the digital dividend. London: EBRD, 2021. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report-2021-22>.
20. World Economic Forum. Global risks report 2022. Geneva: World Economic Forum, 2022. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>.
21. Edelman. Edelman trust barometer 2022. New York: Edelman, 2022. URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>.
22. Mukherjee T., Sen S. S. Impact of CEO attributes on corporate reputation, financial performance, and corporate sustainable growth: Evidence from India. *Financial Innovation*. 2022. Vol. 8. Article 40. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00344-7>.
23. Ginesti G., Caldarelli A., Zampella A. Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *The Journal of Intellectual Capital*. 2018. Vol. 19, No. 5. P. 915–934. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2018-0012>.
24. OECD. OECD principles of corporate governance. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
25. Vonberh T. V., Dmytruk S. M., Zubova Yu. V. Brend robotodavtsia: protses formuvannia ta doslidzhennia efektyvnosti. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. № 189. S. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>.
26. Kotovska I. Zaluchenist personalu ta yii vplyv na rozvytok kompanii. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2025. Vyp. 1 (32). S. 113–122. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2025.01.113>.

27. Gallup. Workplace consulting & global research. URL: <https://www.gallup.com/>.

28. Helm S. The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10, No. 1. P. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036>.

29. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

30. Malko O., Bryhadra O., Tsybmal B. Adaptatsiia normatyvno-pravovoho zabezpechennia okhorony pratsi do yevropeyskykh standartiv. *Komunalne hospodarstvo mist*. 2022. T. 6, Vyp. 173. S. 160–169. DOI: [10.33042/2522-1809-2022-6-173-160-169](https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-6-173-160-169).

31. Dolhikh N. Perspektyvy ta shliakhy rozvytku ukrain-skoho trudovoho zakonodavstva v umovakh intehratsii Ukrainy v Yevropeyskyi Soiuz. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2021. № 1 (82). S. 95–99. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229146>.

32. Roberson Q. M., Park J. P. Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*. 2007. Vol. 32, No. 5. P. 548–568. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106291124>.

33. Nielsen. Beyond martech: Building trust with consumers and engaging where sentiment is high. 2021. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2021/beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/>.

34. Public Relations Society of America. The PRSA guide to best practices in public relations. New York: PRSA, 2020. URL: <https://www.prsa.org/about/all-about-prsa/prsa-guide-to-best-practices>.

35. Deloitte. Deloitte releases third annual Global Marketing Trends Report. URL: <https://www.deloitte.com/in/en/about/press-room/deloitte-releases-third-annual-global.html>.

36. Skryhun N., Semenenko K., Yatsenko V. Vplyv reklamy ta tsyfrovoykh komunikatsii na doviru do brendu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-92>.

37. Global Reporting Initiative. GRI Annual Report 2021. URL: https://www.globalreporting.org/media/dj4o4s4a/annualreport2021_v2.pdf.

38. Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and

through better information (Text with EEA relevance). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj>.

39. Fanasch P. Survival of the fittest: The impact of eco-certification and reputation on firm performance. *Business Strategy and the Environment*. 2019. Vol. 28, No. 4. P. 611–628. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2268>.

40. McKinsey & Company. Resetting supply chains for the next normal. McKinsey Global Institute, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/resetting-supply-chains-for-the-next-normal>.

41. World Bank. Connecting to compete 2023: The logistics performance index report. Washington, DC: World Bank Publications, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf.

42. McKinsey & Company. Driving innovation with generative AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/driving-innovation-with-generative-ai>.

Дані про авторів

Нагайчук Неля Григорівна,

к. е. н., доцент, доцент, Черкаський державний технологічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-3151>
e-mail: nagaichuk_n@ukr.net

Сахно Тетяна Андріївна,

д. ф., доцент кафедри міжнародної економіки та бізнесу, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3919-0377>
e-mail: t_sahno@ukr.net

Author information

Nelia Nagaichuk,

PhD. in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Cherkasy State Technological University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-3151>, e-mail: nagaichuk_n@ukr.net

Tetyana Sakhno,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Economics and Business, Cherkasy State Technological University, Cherkasy ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3919-0377>

e-mail: t_sahno@ukr.net

Надходження статті до редакції 09.02.2026

Прийнято до друку 20.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Резерви підвищення економічної ефективності девелопера на основі оптимізації управлінських контурів

Актуальність теми дослідження. Ускладнення інвестиційного середовища, зростання вартості капіталу та багатофазність реалізації девелоперських проєктів зумовлюють потребу в нових підходах до забезпечення економічної результативності підприємств. Формування синергії портфеля, узгодження операційних і фінансових контурів, а також підтримання ліквідності набувають визначального значення для довгострокової стійкості девелопера.

Постановка проблеми. Традиційні методи управління, орієнтовані на автономну оцінку окремих проєктів, не дозволяють повною мірою врахувати взаємозалежності між ними, що призводить до втрати маржі, розбалансування грошових потоків та підвищення фінансових ризиків.

Метою є розроблення теоретико–методичних засад підвищення ефективності девелопера через оптимізацію управлінських контурів портфеля. Завдання полягають у визначенні механізмів синергії, інструментів балансування ліквідності, способів інтеграції операційних і інвестиційних рішень та формалізації впливу цих процесів на вартість підприємства.

Методологія дослідження. Використано системний та портфельний підходи, методи фінансового аналізу, сценарного моделювання грошових потоків, структурно–логічну декомпозицію управлінських рішень і концепції управління життєвим циклом активів.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що джерело зростання прибутковості формується у площині координації між проєктами, де ефекти масштабу, навчання та перерозподілу ліквідності забезпечують стабілізацію cash–flow і зниження вартості капіталу. Доведено доцільність переходу від ізольованого управління об'єктами до інтегрованої фінансово–операційної архітектури, підтриманої цифровою аналітикою.

Галузь застосування результатів. Отримані положення можуть бути використані девелоперськими компаніями, фінансовими інституціями, органами стратегічного планування, а також у наукових дослідженнях з економіки будівництва та управління інвестиціями.

Висновки. Конкурентоспроможність девелопера визначається здатністю управляти взаємозалежностями портфеля, синхронізувати виробничу динаміку з фінансовими можливостями та своєчасно адаптувати структуру капіталу до змін ринку. Саме інтегративність управління перетворюється на ключовий фактор довгострокового зростання вартості підприємства.

Ключові слова: підприємство, девелопмент; інновація; цифрова трансформація; платоспроможність; інвестиційна ефективність; операційна діяльність; бюджетування; життєвий цикл проєкту; фінансова стійкість; сценарне моделювання; циркулярна економіка.

OLEKSANDR STOROZHUK,

DENYS SHEREMET

Reserves for increasing the economic efficiency of a developer through optimization of management contours

Relevance of the research topic. The increasing complexity of the investment environment, the rising cost of capital, and the multi–phase nature of development projects require new approaches to ensuring the economic performance of enterprises. The formation of portfolio synergy, the alignment of operational and financial contours, and the maintenance of liquidity become decisive for the long–term sustainability of a developer.

Problem statement. Traditional management methods focused on the autonomous evaluation of individual projects fail to fully capture interdependencies between them, which leads to margin losses, cash–flow imbalances, and increased financial risks.

Purpose and objectives of the study. *The purpose of the article is to develop theoretical and methodological foundations for improving developer efficiency through optimization of portfolio management contours. The objectives include identifying mechanisms of synergy, tools for liquidity balancing, methods for integrating operational and investment decisions, and formalizing the impact of these processes on enterprise value.*

Research methodology. *The study applies system and portfolio approaches, financial analysis methods, cash–flow scenario modeling, structural and logical decomposition of managerial decisions, and life–cycle management concepts.*

Research results. *It is substantiated that profitability growth originates in cross–project coordination, where scale, learning, and liquidity redistribution effects stabilize cash flows and reduce the cost of capital. The expediency of shifting from isolated asset management to an integrated financial and operational architecture supported by digital analytics is proven.*

Field of application. *The provisions obtained may be applied by development companies, financial institutions, strategic planning authorities, as well as in academic research in construction economics and investment management.*

Conclusions. *A developer’s competitiveness is determined by the ability to manage portfolio interdependencies, synchronize production dynamics with financial capacity, and adapt the capital structure to market changes in a timely manner. Management integrativity thus becomes a key driver of long–term enterprise value growth.*

Keywords: *enterprise; development; innovation; digital transformation; solvency; investment efficiency; operations; budgeting; project life cycle; financial sustainability; scenario modeling; circular economy.*

Постановка проблеми. Економічна синергія портфеля проєктів у девелоперській діяльності виникає як результат системної взаємодії окремих інвестиційно–будівельних ініціатив, що перевищує просту суму їх індивідуальних ефектів. У межах портфельної логіки підприємство перестає бути набором автономних об’єктів і трансформується у цілісну економічну систему, де рішення щодо фінансування, графіків реалізації, продуктового позиціонування та управління ризиками приймаються з урахуванням крос–проєктних залежностей. Саме ця інтегрованість забезпечує додаткову вартість, яка не може бути досягнута при ізольованому управлінні кожним активом.

Синергійний ефект проявляється передусім у сфері використання ресурсів. Спільні підрядні мережі, стандартизація технічних рішень, повторюваність процедур закупівель і накопичення виробничого досвіду зменшують питомі витрати, скорочують тривалість циклів та підвищують передбачуваність результатів. Виникає ефект масштабу та ефект навчання, за якого кожний наступний проєкт реалізується з меншими транзакційними витратами. У фінансовому вимірі це означає зростання маржинальності та стабілізацію грошових потоків. Не менш важливою є синергія часової структури портфеля. Узгодження фаз підготовки, будівництва і продажів дозволяє девело-

перу перерозподіляти ліквідність між проєктами, знижувати потребу у дорогому зовнішньому фінансуванні та оптимізувати боргове навантаження. Коли позитивні грошові потоки одних об’єктів підтримують капіталомісткі стадії інших, підприємство формує внутрішній механізм страхування від ринкових коливань. Таким чином, портфель виступає інструментом фінансової стабілізації та підвищення кредитоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Робота Markowitz H. [1] сформувала парадигму портфельного мислення, у якій результативність визначається не окремим активом, а конфігурацією їх поєднання. Ідея мінімізації ризику через диверсифікацію та кореляційну структуру доходностей безпосередньо лягла в основу сучасних моделей балансування девелоперських проєктів у часі та просторі.

Автори Franco Modigliani & Merton Miller [2] довели аналітичну роль вартості капіталу та вплив фінансового левериджу на оцінку підприємства. Їхні положення стали основою для сучасних практик девелоперів щодо оптимізації співвідношення боргу й власних ресурсів при формуванні портфельної прибутковості. Хоч праця Michael Porter [3] належить до стратегічного менеджменту, вона закріпила принцип, що економічний результат виникає з позиціонування та системної узгодже-

ності видів діяльності. Для девелопменту це означає необхідність інтеграції інвестиційної моделі, операційної організації та ринкової стратегії.

Роботи науковців [4–8] О.зосереджені на формалізації взаємозв'язків між параметрами життєвого циклу проектів, структурою капіталу, ризик–профілем і динамікою грошових потоків, що дозволяє перейти від ізольованої оцінки об'єктів до моделювання синергії портфеля. Вагомий внесок становлять підходи до економіко–аналітичної діагностики діяльності девелопера, розроблення систем KPI, механізмів бюджетної координації, а також впровадження цифрових інструментів моніторингу, які забезпечують проактивне управління ліквідністю та прибутковістю. У результаті сформувано методологічну платформу, що поєднує стратегічне бачення розвитку активів із прикладними рішеннями щодо підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств будівництва.

Метою статті є розвиток теоретико–методичних положень та обґрунтування прикладного інструментарію управління економічною результативністю будівельного девелопера на засадах портфельної інтеграції інвестиційних і операційних рішень. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: ідентифікувати джерела формування синергійного ефекту у взаємодії проектів; формалізувати механізми впливу часової та фінансової структури портфеля на ліквідність і прибутковість; обґрунтувати моделі узгодження стратегічного та операційного бюджетування; визначити роль цифрової аналітики у підтриманні безперервної фінансової релевантності управлінських рішень; встановити залежність між якістю портфельної координації та зростанням вартості підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління прибутковістю портфеля девелопера в сучасних умовах виходить за межі оцінювання ефективності окремих проектів і набуває характеру системної оптимізації взаємопов'язаних операційних та інвестиційних параметрів. Девелоперський портфель функціонує як складна динамічна сукупність активів із різними фазами життєвого циклу, рівнями ризику, потребами у фінансуванні та швидкістю генерування доходів. Тому фінансова результативність визначається не тільки маржинальністю кожного об'єкта, а передусім якістю їх поєднання у часі, просторі та структурі капіталу.

Балансування операційних параметрів передбачає узгодження темпів будівництва, графіків підрядних робіт, логістики ресурсів, маркетингових активностей і швидкості продажів або заповнюваності. Порушення цієї рівноваги трансформується у непродуктивні витрати часу, зростання відсоткових платежів і втрату ліквідності. Коли ж операційна система синхронізована, девелопер досягає підвищення оборотності капіталу, скорочення циклу девелопменту та стабілізації грошових потоків, що безпосередньо впливає на інтегральну дохідність портфеля. Інвестиційні параметри формують другий контур управління прибутковістю. Йдеться про структуру джерел фінансування, вартість залученого капіталу, пропорції між власними та позиковими ресурсами, диверсифікацію за сегментами ринку, регіонами та функціональними типами нерухомості. Раціональна конфігурація дозволяє мінімізувати сукупний ризик, уникати концентрації експозиції та забезпечувати стійкість до циклічних коливань попиту. У цьому вимірі портфель виступає інструментом перерозподілу ризику, а прибутковість стає функцією не лише доходу, а й вартості капіталу.

Ключовим є те, що операційні та інвестиційні рішення не можуть прийматися автономно. Прискорення будівництва, зміна технологій чи підрядної моделі впливають на потребу у фінансуванні, графік вибірки кредитів і показники боргового навантаження. Водночас структура фінансування визначає допустимі строки реалізації, рівень цінової гнучкості та інвестиційну стратегію. Ефективне управління прибутковістю виникає саме у точці їх перетину, де менеджмент здатний досягти відповідності між виробничою динамікою та фінансовими можливостями. Особливого значення набуває портфельний підхід до грошових потоків. Надходження від завершених або високоліквідних проектів можуть спрямовуватися на підтримку нових ініціатив, формуючи внутрішній механізм фінансування росту. Така взаємна підтримка знижує залежність від зовнішніх кредиторів і підвищує інвестиційну автономію підприємства. Водночас диверсифікований портфель дозволяє згладжувати коливання прибутковості, що позитивно сприймається ринком капіталу і зменшує дисконт при оцінці компанії.

Цифрові інструменти та аналітика створюють основу для такого балансування, оскільки забез-

печують порівнюваність показників, оперативний моніторинг відхилень і можливість сценарного моделювання. Управління переходить від реактивного до проактивного формату, де рішення приймаються на основі прогнозованої інформації про попит, витрати та ліквідність. У результаті підвищується точність інвестиційного планування і знижується ймовірність стратегічних помилок.

Узгодження стратегічних і операційних бюджетів у девелоперській діяльності є критичною передумовою фінансової керованості портфеля, оскільки довгострокові інвестиційні наміри мають бути трансформовані у конкретні виробничі графіки, контракти та касові потоки (табл. 1). Висока капіталомісткість, багаторічні цикли реалізації та залежність від зовнішнього фінансування зумовлюють потребу в інструментах, які поєднують бачення вартості компанії з щоденною операційною дисципліною.

У підсумку прибутковість портфеля девелопера є наслідком не максимізації доходу окремих об'єктів, а оптимізації всієї системи взаємозалежностей між ними. Здатність підтримувати динамічний баланс між операційною ефективністю та інвестиційною раціональністю формує довгострокову фінансову стійкість, підвищує ринкову вартість підприємства та створює бар'єри для конкурентів. Саме ця інтегративна компетенція перетворюється на ключовий стратегічний ресурс девелопера в умовах високої волатильності та складності ринкового середовища.

Управління ліквідністю та платоспроможністю будівельного девелопера в умовах нерівномірності проектних циклів постає як завдання синхронізації часово розбалансованих грошових притоків і відтоків, що формуються під впливом тривалих інвестиційно-будівельних фаз, відкладеної монетизації продукту та високої частки позикового капіталу. Фінансова стійкість у такій системі визначається не стільки абсолютним обсягом ресурсів, скільки здатністю менеджменту підтримувати безперервність операційного обороту через прогнозування касових розривів, формування резервів ліквідності, гнучке структурування графіків фінансування та адаптивне перепланування портфеля. Платоспроможність набуває динамічного характеру і трактується як функція узгодженості між швидкістю трансформації витрат у реалізаційну виручку, умовами кредитних кovenant і поведінкою контрагентів. Відтак інструментарій управління зміщується від бухгалтерської фіксації до проактивної фінансової навігації, де ключову роль відіграють сценарне моделювання, rolling-прогнози грошових потоків та рання ідентифікація ризиків втрати капітальної рівноваги.

Економічне регулювання взаємодії центрів відповідальності у структурі будівельного девелопера розглядається як механізм забезпечення узгодженості локальних управлінських рішень із глобальними фінансовими цілями портфеля. У межах багатопроєктної діяльності кожен центр формує власні витрати, доходи та часові параме-

Таблиця 1. Методи узгодження стратегічних і операційних бюджетів у девелоперській діяльності

Метод узгодження	Концептуальна сутність	Механізм трансформації стратегії в операції	Управлінський ефект
Каскадування цілей	Декомпозиція довгострокових фінансових орієнтирів у систему підпорядкованих бюджетів	ROE, структура капіталу, портфель інвестицій → бюджети проектів → ліміти підрядів → графіки закупівель	Вертикальна інтеграція планування; вимірюваність внеску підрозділів у створення вартості
Rolling-бюджетування	Регулярне оновлення припущень відповідно до фактичної динаміки середовища	Перегляд продажів, цін ресурсів, ставок фінансування → корекція інвестиційних пріоритетів	Підтримка актуальності планів; попередження критичних фінансових розривів
Інтеграція з життєвим циклом проекту	Неперервний супровід моделі вартості активу від ініціації до комерціалізації	Передінвестиційна оцінка → будівництво → уточнення за фактом → управління маржею	Мінімізація втрат прибутковості; зв'язок між обґрунтуванням і виконанням
Центри фінансової відповідальності	Делегування бюджетної автономії при збереженні портфельного контролю	Проект/функція як P&L-одиниця → внутрішні трансфертні ціни → контроль KPI	Баланс децентралізації та корпоративної стратегії
Цифрова інтеграція	Об'єднання сценаріїв, графіків і фінансових моделей в єдиному даному просторі	Дані виконання → аналітика реального часу → прогноз cash-flow → сигнал відхилень	Перехід від періодичного узгодження до безперервного фінансового моніторингу

три виконання, однак економічний результат компанії виникає лише за умови їх координації через систему бюджетних обмежень, трансфертних цін, нормативів рентабельності та показників ефективності. Такий підхід дозволяє поєднати децентралізовану оперативну автономію з централізованим контролем вартості капіталу. Ключовою функцією регулювання стає мінімізація конфлікту між індивідуальною оптимізацією підрозділу та інтегральною прибутковістю підприємства. Фінансові стимули, правила розподілу ризиків і механізми внутрішнього перерозподілу ліквідності формують поведінкове середовище, у якому менеджери приймають рішення, орієнтуючись на довгострокову стійкість девелопера. Внаслідок цього центри відповідальності перетворюються з ізольованих виконавчих одиниць на елементи єдиної системи створення вартості.

Економічні інструменти підвищення віддачі на інвестований капітал у будівельному девелопменті концентруються навколо керування трьома ключовими параметрами вартості — маржинальністю продукту, швидкістю обороту вкладень та структурою фінансування. Зростання прибутковості досягається через оптимізацію концепції проекту і цінової моделі, інженерію витрат на всіх стадіях життєвого циклу активу, а також скорочення тривалості інвестиційної фази, що підвищує капіталову продуктивність. Водночас фінансова архітектура портфеля передбачає баланс власного і позикового капіталу, використання проектного фінансування, механізмів передпродажу та інструментів рефінансування, які зменшують середньозважену вартість ресурсів і підсилюють ефект фінансового левериджу. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають аналітичні системи прогнозування попиту, управління ризиками та сценарного моделювання, що дозволяють підтримувати стабільність очікуваних грошових потоків і, відповідно, забезпечувати стале зростання показників ROIC. Таким чином, управління віддачею на капітал трансформується з ретроспективної оцінки у безперервний процес конструювання економічного результату в межах усього девелоперського портфеля.

Висновки

У результаті дослідження доведено, що економічна результативність будівельного девелопера формується не на рівні окремих проектів, а в

площині керованості їх взаємозалежностями в межах портфеля. Встановлено, що синхронізація операційних процесів, інвестиційних рішень і структури фінансування забезпечує зниження трансакційних витрат, підвищення оборотності капіталу та стабілізацію грошових потоків. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного бюджетного контролю до інтегрованої фінансово-операційної архітектури, у якій аналітика та сценарне моделювання виконують функцію раннього попередження ризиків. Показано, що саме здатність до портфельної координації визначає рівень кредитоспроможності, інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства. Отже, стратегічна перевага девелопера виникає як наслідок інтеграції ресурсів, процесів і фінансових інструментів у єдину систему безперервного відтворення капіталу.

Список використаних джерел (References)

1. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
2. Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. 396 pp.
4. O. Bielienskova, T. Kishchenko, A. Aryn, G. Ryzhakova and O. Mostovenko. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis, 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 612–617, doi: 10.1109/SIST61555.2024.10629395
5. Bielienskova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., Loktionova, Y. Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 2024, 195, pp. 251–275.
6. G. Ryzhakova, T. Honcharenko, K. Predun, N. Petrukha, O. Malykhina and O. Khomenko, «Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System,» 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 208–213, doi: 10.1109/SIST58284.2023.10223560.
7. Berezutskiy, T. Honcharenko, G. Ryzhakova, O. Tykhonova, V. Pokolenko and I. Sachenko. *Methodologi-*

cal Approach for Choosing Type of IT Projects Management. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 14–19, doi: 10.1109/SIST61555.2024.10629587.

8. Trach, R.; Chupryna, I.; Tormosov, R.; Druzhynin, M.; Trach, Y.; Ryzhakova, G.; Ratnikov, D. (2026) An Integrated Fuzzy Logic and Network Analysis Approach to Assessing Supply Chain Stability in Prefabricated Construction. *Sustainability*, 18, 1380, <https://doi.org/10.3390/su18031380>.

Дані про авторів

Сторожук Олександр Васильович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8305-1080>

Шеремет Денис Юрійович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9486-8841>

Data about the authors

Oleksandr Storozhuk,

PhD student, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Denys Sheremet,

PhD student, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Надходження статті до редакції 01.02.2026

Прийнято до друку 11.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.341:658.012:69.003

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.2.2026.64-70>

КРУПНИК Д. Д.
ХОМЕНКО О. О.

Економічна узгодженість інвестиційних та операційних параметрів бізнес-моделі девелопера

Актуальність теми дослідження. Турбулентність ринку, ускладнення фінансової архітектури та зростання вимог інвесторів до передбачуваності результатів зумовлюють необхідність переосмислення принципів формування і функціонування бізнес-моделі девелопера. Вартість дедалі більше виникає не на рівні окремого об'єкта, а в системі узгодженості портфеля, швидкості координації та керованості ризиків.

Постановка проблеми. Традиційні підходи орієнтовані переважно на локальну ефективність проєктів і не забезпечують формалізованого зв'язку між інвестиційними рішеннями, операційною реалізацією та міжпроєктними взаємозалежностями, що призводить до втрати синергії та зростання невизначеності.

Метою є розроблення теоретико-методичних положень моделювання економічної узгодженості елементів бізнес-моделі девелопера. Завдання полягають у визначенні контурів інтеграції фінансових, виробничих і контрактних параметрів та обґрунтуванні механізмів підтримання стійкості портфеля.

Методологія дослідження. Використано системний і процесний підходи, логіку портфельно-го управління, методи структурно-функціонального аналізу, моделювання причинно-наслідкових зв'язків і концепцію зниження трансакційних витрат через цифрову інтеграцію даних.

Результати дослідження. Обґрунтовано перехід від моделі ізольованого проєктного прибутку до архітектури відтворюваної вартості, у якій ключову роль відіграють синхронізація фінансування та виконання, стандартизація рішень, прозорість інформації та керованість відхилень. Показано, що саме ці фактори визначають інвестиційну привабливість і темпи обороту капіталу.

Галузь застосування результатів. Положення можуть бути використані девелоперськими компаніями, фінансовими інституціями, консультантами з управління проєктами та в освітніх програмах з менеджменту будівництва.

Висновки. Стійкість бізнес-моделі формується як здатність підтримувати узгоджений рух ресурсів і рішень у межах портфеля. Конкурентна перевага виникає завдяки інтеграції інвестиційно-го, операційного та інформаційного контурів у єдину керовану систему.

Ключові слова: підприємство; бізнес–процес; екосистема; будівельний девелопмент; сталий розвиток; портфель проектів; інвестиції; операційна трансформація; стейкхолдер; цифровізація; управління ризиками; стійкість підприємства; конкурентоспроможність; інноваційний розвиток.

DANYLO KRUPNYK
OLEKSANDR KHOMENKO

Economic alignment of investment and operational parameters of the developer's business model

Relevance of the research topic. Market turbulence, increasing complexity of financial architecture, and growing investor demands for predictability of outcomes necessitate a reconsideration of the principles underlying the formation and functioning of the developer's business model. Value is increasingly generated not at the level of a single asset but within the system of portfolio coherence, coordination speed, and risk controllability.

Problem statement. Traditional approaches are mainly focused on local project efficiency and fail to provide a formalized link between investment decisions, operational execution, and inter–project interdependencies, which leads to a loss of synergy and increased uncertainty.

Purpose and objectives of the study. The purpose is to develop theoretical and methodological provisions for modeling the economic alignment of the elements of the developer's business model. The objectives include identifying the contours of integration of financial, production, and contractual parameters and substantiating mechanisms for maintaining portfolio resilience.

Research methodology. The study applies systemic and process approaches, portfolio management logic, methods of structural and functional analysis, causal modeling, and the concept of transaction cost reduction through digital data integration.

Research results. The transition from an isolated project profit model to an architecture of reproducible value is substantiated, where synchronization of financing and execution, standardization of solutions, information transparency, and controllability of deviations play a decisive role. It is demonstrated that these factors determine investment attractiveness and capital turnover rates.

Practical application. The provisions can be applied by development companies, financial institutions, project management consultants, and within educational programs in construction management.

Conclusions. The resilience of a business model is formed as the ability to maintain a coordinated movement of resources and decisions across the portfolio. Competitive advantage arises from the integration of investment, operational, and information contours into a unified controllable system.

Keywords: enterprise; business process; ecosystem; construction development; sustainable development; project portfolio; investment; operational transformation; stakeholder; digitalization; risk management; enterprise resilience; competitiveness; innovative development.

Постановка проблеми. Трансформація бізнес–моделі підприємства будівельного девелопменту в умовах зміни механізмів створення вартості означає перехід від логіки «проектного прибутку» (маржа від продажу/оренди, зафіксована у межах життєвого циклу окремого об'єкта) до логіки «керованого контуру створення вартості» у портфелі активів і сервісів, де джерела економічного ефекту зміщуються у бік даних, швидкості координації, якості ризик–менеджменту, здатності масштабувати рішення та відтворювати стандартизовані продукти. У цій парадигмі девелопер перестає бути лише інтегратором підрядних робіт і фінансування; він набуває ознак

оркестратора екосистеми, який формує й утримує контроль над критичними ресурсами вартості: земельним банком і правами, інвестиційною архітектонікою (структура капіталу, кovenанти, гарантії ліквідності), цифровими контурами управління (план–факт, контрактинг, закупівлі), а також над «післяпроектними» потоками доходу, що виникають на етапах експлуатації, сервісу, модернізації та транзакцій з активом.

Зміна механізмів створення вартості проявляється у тому, що економічний результат дедалі менше визначається статичною різницею між собівартістю та ціною реалізації, і дедалі більше – динамічною здатністю девелопера знижува–

ти невизначеність та вартість капіталу, скорочувати часові лаги, підвищувати прогнозованість грошових потоків і керуваність контрактних ризиків. Вартість виникає як ефект перетворення невизначеності у контрольовані параметри: точність бюджету та графіка, стабільність постачання, дисципліна змін, юридична чистота прав, керуваність претензій, стійкість до макрошоків. За цієї логіки ключовим стає не лише «скільки зароблено», а «якою ціною ризику» і «якою швидкістю обороту» досягнуто результату, тобто співвідношення прибутковості, ризику та часу як базовий трикутник девелоперської цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасному дискурсі «економічна узгодженість елементів бізнес-моделі девелопера» розглядається як проблема внутрішньої відповідності між компонентами створення та привласнення вартості (ціннісна пропозиція → конфігурація ресурсів/ процесів → партнерства та контракти → фінансова архітектура → механізми контролю ризику), помножена на складність мультистейкхолдерного середовища будівництва. Останні дослідження [1–5] фактично започаткували розв'язання проблеми з різних боків — через бізнес-модельні архетипи та «внутрішню відповідність», через вимірювання управлінських спроможностей учасників, через цифрові контури даних/координації та через моделі ризиків і невизначеності.

Проблема економічної узгодженості елементів бізнес-моделі у системі управління девелопером у новітніх дослідженнях розглядається крізь призму взаємної відповідності конфігурації створення вартості, структури ресурсів, контрактної архітектури та механізмів координації зі стейкхолдерами [6–7]. Сформовано підходи, що пов'язують результативність не з локальними параметрами проекту, а з якістю інтеграції фінансового, виробничого та інформаційного контурів [8–9]. Розвиваються інструменти оцінювання управлінських спроможностей, цифрової зрілості та прозорості потоків даних як передумов зниження трансакційних витрат і ризикових премій [10–13]. Водночас у більшості робіт узгодженість трактується концептуально або функціонально, тоді як питання її формалізації у вигляді кількісних критеріїв і портфельних залежностей залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює потребу подальшого методичного синтезу між фінансовою моделлю

девелопера, операційною реалізацією та середовищем міжпроектної взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Сутнісна зміна бізнес-моделі полягає в реконфігурації ланцюга створення вартості та перерозподілі ролей між учасниками. Девелопер перетворює традиційно фрагментовану мережу підрядників і постачальників на керований виробничо-інвестиційний конвеєр із уніфікованими стандартами продукту, модульністю рішень і цифровою простежуваністю. Цифровізація тут є не «надбудовою», а інфраструктурою вимірювання та контрактного забезпечення вартості: дані з проектування, кошторису, закупівель, будмайданчика та фінансів замикаються у єдиний причинно-наслідковий контур, який дозволяє виявляти драйвери відхилень (вартісні, часові, ресурсні), переводити їх у керовані рішення і масштабувати найкращі практики на портфель. Це знижує трансакційні витрати координації, послаблює інформаційну асиметрію між девелопером, фінансистами та підрядниками і, як наслідок, може зменшувати премію за ризик у вартості капіталу та збільшувати інвестиційну привабливість. У таких умовах змінюється структура ціннісної пропозиції: девелопер продає не лише «квадратні метри», а комплексну корисність, що включає гарантії якості й строків, енергоефективність та витрати володіння, гнучкість простору, сервісний супровід, прозорість управління об'єктом, цифрові сервіси для резидентів і власників, а в B2B/інфраструктурних кейсах — контрактно закріплені рівні сервісу та експлуатаційні показники. Це означає, що механізм монетизації стає багатоканальним: поряд із одноразовою маржею виникають повторювані доходи (експлуатаційні, сервісні, управлінські), а також опосередкована капіталізація через зростання ринкової вартості активу завдяки прогнозованості витрат життєвого циклу та зниженню ризиків.

Трансформація бізнес-моделі неминуче зачіпає архітектуру управління ризиками і контрактинг. Коли вартість створюється за рахунок керованості й довіри, девелопер оптимізує не лише техніко-економічні рішення, а й «інституційну конструкцію» проекту: розподіл відповідальності, стимули та санкції, механізми спільного управління змінами, прозорі правила прийняття рішень, стандарти інформаційних вимог і верифікації. Контракти еволюціонують від суто цінових до ризик-розподільчих, де критичними стають

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

положення про зміни, індексацію, прозорість даних, KPI підрядників, межі відповідальності й процедури вирішення спорів. Завдяки цьому девелопер прагне перетворити «випадкові» витрати від конфліктів, переробок і затримок на «керовані» параметри, що відображаються у портфельних моделях та стандартах виконання.

На рівні ресурсів і компетенцій бізнес–модель зсуває акценти: вирішальними стають здатність до портфельного управління (узгодження інвестиційних і операційних контурів), аналітична зрілість (план–факт, факторний аналіз, сценарне моделювання), цифрова дисципліна даних (єдине джерело правди для бюджету, графіка і обсягу), а також інституційна спроможність керувати партнерською мережею (див. таблицю). У результаті конкурентна перевага формується не стільки через доступ до поодиноких ресурсів, скільки через здатність відтворювати «машину створення вартості» – стандартизований, вимірюваний, масштабований механізм, що забезпечує стабільну якість результату в умовах турбулентності.

Нарешті, трансформація механізмів створення вартості робить бізнес–модель більш чутливою до показників, які раніше сприймалися як другорядні: тривалість інвестиційного циклу, вартість помилки прогнозу, надійність підрядного виконання, ліквідність активів, глибина післяпроектних відносин із клієнтом та інвестором. Де-

велоперська вартість постає як похідна від керованості життєвого циклу й здатності утримувати баланс між швидкістю, якістю та ризиком, перетворюючи фрагментовані процеси на інтегровану систему створення економічного ефекту. Це і є ядро науково осмисленої трансформації бізнес–моделі: зміна не стільки «інструментів», скільки самої логіки формування цінності – від разового результату до відтворюваної, портфельної, даними керованої архітектури девелопменту.

Моделювання стійкості бізнес–моделі будівельного девелопера у мультипроектному середовищі ґрунтується на уявленні про підприємство як про динамічну систему перерозподілу ресурсів, ризиків і управлінських пріоритетів між одночасно реалізованими ініціативами, що конкурують за капітал, виробничі потужності та увагу менеджменту (див. рисунок). У такій конфігурації життєздатність визначається не стільки параметрами окремого об'єкта, скільки здатністю архітектури управління підтримувати безперервність грошових потоків, допустимий рівень волатильності результатів та адаптивність до зовнішніх шоків.

Аналітична модель фокусується на виявленні точок напруження між календарями будівництва, структурами фінансування, договірними зобов'язаннями й ринковою динамікою попиту. Стійкість трактується як функція балансування: між швидкістю освоєння інвестицій і ліквідністю,

Індикатори керованості портфеля у координатах «фінансування – виконання – ризик»

Назва показника	Name of indicator	Опис показника
Індекс узгодженості капіталізації портфеля	Capital–Operations Alignment Index	Відповідність між інвестиційними зобов'язаннями та операційною готовністю до освоєння коштів.
Коефіцієнт календарної синхронізації	Schedule Synchronization Ratio	Збіг у часі між планом фінансування та фактичною готовністю фронтів робіт.
Індекс покриття ліквідністю портфельних зобов'язань	Portfolio Liquidity Coverage	Співвідношення доступної ліквідності до короткострокової потреби у фінансуванні.
Інтегрований показник варіації план–факт у портфелі	Portfolio Plan–Fact Deviation	Сукупний рівень бюджетних і часових відхилень по проектах портфеля.
Коефіцієнт оборотності інвестованого капіталу	Capital Turnover Velocity	Швидкість трансформації вкладень у дохід або капіталізований актив.
Індекс контрактної забезпеченості	Contractual Readiness Level	Частка бюджету, покрита формалізованими підрядними угодами з KPI.
Питома вага стандартизованих рішень у портфелі	Standardization Share	Рівень уніфікації продуктів і процесів, що забезпечує відтворюваність результату.
Індекс інтеграції даних управління	Data Integration Ratio	Частка рішень, прийнятих на базі консолідованих цифрових даних.
Коефіцієнт ризик–буферизації портфеля	Risk Buffer Adequacy	Співвідношення створених резервів до розрахункової експозиції ризиків.
Маржинальний внесок координації	Coordination Value Added	Додатковий економічний ефект від централизованого управління портфелем.



Структурна схема балансування інвестиційних і операційних взаємозв'язків у портфелі проєктів

між концентрацією ресурсів і диверсифікацією, між стандартизацією рішень і необхідністю гнучких змін. Ключовим стає здатність системи зберігати керованість при відхиленнях — через механізми резервування, пріоритизації, перерозподілу потужностей і перегляду сценаріїв.

У межах мультипроєктності особливого значення набувають міжпроєктні ефекти: каскадні затримки, конкуренція за підрядників, синергія закупівель, взаємний вплив на репутаційні та кредитні параметри. Тому модель повинна описувати не суму автономних результатів, а мережеву взаємозалежність, у якій локальна оптимізація може знижувати загальну стабільність. Відповідно, управлінська задача переходить від максимізації прибутковості окремих ініціатив до підтримання збалансованої траєкторії розвитку всього портфеля. Таким чином, стійка бізнес-модель девелопера постає як здатність відтворювати економічний результат у часі за умов змінності середовища, забезпечуючи контроль над критичними ресурсами, передбачуваність виконання та інституційну довіру інвесторів і партнерів. Моделювання цієї якості створює підґрунтя для ранньої діагностики втрати

рівноваги, обґрунтування стратегічних лімітів і вибору режимів адаптації, що зберігають довгострокову капіталізацію підприємства.

Висновки

Економічна результативність девелопера визначається не ізольованими характеристиками окремих проєктів, а ступенем інтегрованості інвестиційних, операційних і контрактних параметрів у межах портфеля. Перехід до моделі відтвореної вартості передбачає системну синхронізацію фінансування та виконання, стандартизацію управлінських рішень, підвищення прозорості інформаційних потоків і формування механізмів ранньої реакції на відхилення. Доведено, що саме узгодженість між контурами управління забезпечує зниження трансакційних витрат, підвищення передбачуваності грошових потоків і зміцнення інвестиційної привабливості підприємства. Бізнес-модель девелопера набуває властивостей керованої системи, у якій конкурентна перевага формується через здатність масштабувати ефективні практики та підтримувати стабільність результатів у середовищі невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних інструментів вимірювання рівня економічної узгодженості, побудовою інтегральних індексів портфельної стійкості, моделюванням впливу цифрових платформ на швидкість координації та емпіричною перевіркою залежності між конфігурацією бізнес-моделі й вартістю капіталу. Окремого розвитку потребують підходи до врахування міжпроектних ефектів, поведінкових факторів учасників та сценарної адаптації девелопера до структурних змін ринку.

Список використаних джерел:

1. Kulikov, P., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Malykhina, O., & Honcharenko, T. (2020). Olap–tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(5), 8670–8676.
2. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., ... & Obodianska, O. (2023). Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, 15(7), 5653.
3. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the cause–and–effect relationships between the causes of damage and external indicators of RC elements using ML tools. *Sustainability*, 15(6), 5250.
4. Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Malykhina, O., Predun, K., & Petrukha, N. (2020). Structural regulation of methodological management approaches and applied reengineering tools for enterprises–developers in construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(10), 7560–7567. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/1428102020>
5. Онікієнко Н., Петруха Н., Рижаківа Г. (2023). Науково–прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 1(52), 261–273.
6. Рижаківа, Г., Кучеренко, О., Приходько, Д., Федорова, Я., & Малихін, М. (2024). Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес–середовища девелопменту. *Просторовий розвиток*, (9), 402–413.
7. Основи трансферу технологій: підруч. для студентів ВНЗ / М. К. Сукач, Г. М. Рижаківа, Д. О. Чернишев, І. С. Івахненко; ред.: М. К. Сукач; Київський національний університет будівництва і архітектури. – Київ: Компринт, 2020. – 331 с.
8. Рижаківа, Г., Білоус, Б., Цай, М., & Різун, Д. (2024). Аналітичне та функціональне оцінювання фінансових параметрів стратегічних інноваційних циклів у будівельних компаніях на основі концепцій method of cost allocation by activities. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 3(53), 171–188. [https://doi.org/10.32347/2707–501x.2024.53\(3\).171–188](https://doi.org/10.32347/2707–501x.2024.53(3).171–188)
9. Сичов, О., Фесун, А., Рижаківа, Г., Чуприна, Ю., Рубцова, С., & Дубина, Н. (2025). Інвестиційне забезпечення цифрового будівництва в умовах післявоєнної відбудови України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 384–396. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.64.2025.4867>
10. Кричевська, Ю., Рижаківа, Г., Шпаков, А., Поколенко, В., & Приходько, Д. (2024). Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально–теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 174–182.
11. 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.
12. Рижаківа, Г., Кіщак, Н., Хоменко, О., Ротов, О., Ніколаєва, М., & Веремєєва, Т. (2022). Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегії Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*, (49), 113–123.
13. Хоменко, О., Рижаківа, Г., Малихіна, О., Петренко, Г., & Степанюк, Р. (2023). Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, (56), 173–180.

References:

1. Kulikov, P., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Malykhina, O., & Honcharenko, T. (2020). Olap–tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(5), 8670–8676.
2. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., ... & Obodianska, O. (2023). Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, 15(7), 5653.
3. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the cause–and–effect relationships between the causes of damage and external

indicators of RC elements using ML tools. Sustainability, 15(6), 5250.

4. Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Malykhina, O., Predun, K., & Petrukha, N. (2020). Structural regulation of methodological management approaches and applied reengineering tools for enterprises—developers in construction. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research, 8(10), 7560–7567. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/1428102020>

5. Onikiyenko N., Petrukha N., Ryzhakova H. (2023). Naukovo–prykladni komponenty polikryterial'noyi systemy otsinky innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv: imperatyvy vzayemodiyi intehrovanykh struktur. Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva, 1(52), 261–273.

6. Ryzhakova, H., Kucherenko, O., Prykhod'ko, D., Fedorova, Ya., & Malykhin, M. (2024). Innovatsiyni napryamy onovlennya operatsiynykh system pidpryyemstv v umovakh nestabil'noho biznes–seredovyscha developmentu. Prostorovyy rozvytok, (9), 402–413.

7. Osnovy transferu tekhnolohiy : pidruch. dlya studentiv VNZ / M. K. Sukach, H. M. Ryzhakova, D. O. Chernyshev, I. S. Ivakhnenko; red.: M. K. Sukach; Kyivskyy natsional'nyy universytet budivnytstva i arkhitektury. – Kyiv : Komprynt, 2020. – 331 s.

8. Ryzhakova, H., Bilous, B., Tsay, M., & Rizun, D. (2024). Analychne ta funktsional'ne otsynuvannya finansovykh parametriv stratehichnykh innovatsiynykh tsykliv u budivel'nykh kompaniyakh na osnovi kontseptsiy method of cost allocation by activities. Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva, 3(53), 171–188. [https://doi.org/10.32347/2707–501x.2024.53\(3\).171–188](https://doi.org/10.32347/2707–501x.2024.53(3).171–188)

9. Sychov, O., Fesun, A., Ryzhakova, H., Chupryna, Yu., Rubtsova, S., & Dubyna, N. (2025). Investytsiyne zabezpechennya tsyfrovoho budivnytstva v umovakh pislyavoyennoyi vidbudovy ukraiyiny. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(64), 384–396. <https://doi.org/10.55643/fcptp.5.64.2025.4867>

10. Krychevs'ka, Yu., Ryzhakova, H., Shpakov, A., Pokolenko, V., & Prykhod'ko, D. (2024). Tsyfrova ekosystema v budivel'nomu developmenti: kontseptual'no–teoretychni aspekty transformatsiyi ta upravlins'ki imperatyvy. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (60), 174–182.

11. 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.

12. Ryzhakova, H., Kishchak, N., Khomenko, O., Rotov, O., Nikolayeva, M., & Veremyeyeva, T. (2022). Suchasnyy vektor onovlennya budivel'noho developmentu v konteksti stratahem Integrated Project Delivery. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (49), 113–123.

13. Khomenko, O., Ryzhakova, H., Malykhina, O., Petrenko, H., & Stepanyuk, R. (2023). Tsil'ovi priorityty ta formalizovani indykatory transformatsiyi operatsiynykh system steykholderiv budivnytstva. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (56), 173–180.

Дані про авторів

Крупник Данило Дмитрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009–0002–9069–9881>

Хоменко Олександр Михайлович,

доктор екон. наук, доцент, професор кафедри організації та управління будівництвом, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000–0002–6242–4736>

Data about the authors

Danylo Krupnyk,

PhD Student, Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Oleksandr Khomenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Organization and Management of Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Надходження статті до редакції 09.02.2026

Прийнято до друку 20.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Економічна діагностика інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту в умовах в інтегрованому проєктному середовищі

Актуальність теми дослідження. Будівельний девелопмент у сучасних умовах характеризується цифровою трансформацією, ускладненням інвестиційно–будівельних проєктів та поширенням інтегрованих проєктних середовищ, що зумовлює потребу в оновленні методів оцінки інноваційного розвитку підприємств, здатних відобразити системну взаємодію проєктних, портфельних і інституційних чинників.

Постановка проблеми. Наявні методи оцінювання інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту здебільшого орієнтовані на окремі ресурсні або фінансові показники й недостатньо враховують проєктно–портфельний характер управління, тривалі інвестиційні цикли, високу капіталомісткість та залежність від зовнішнього інституційного середовища в умовах цифрової інтеграції.

Постановка мети і завдань дослідження. Метою статті є узагальнення еволюції методів оцінки інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту в інтегрованому проєктному середовищі. Завданнями є аналіз основних етапів розвитку методик, виявлення їх обмежень та обґрунтування сучасних інтегрованих підходів.

Метод або методологія дослідження. Дослідження базується на системному та структурно–функціональному підходах із використанням методів порівняльного аналізу, узагальнення наукових джерел і концепції проєктно–портфельного управління.

Результати дослідження. Визначено перехід від ресурсно–економічних і проєктно–локальних методів до комплексних інтегральних моделей оцінювання інноваційного розвитку, орієнтованих на портфель проєктів, цифрову зрілість і інституційне середовище девелопера.

Галузь застосування результатів. Результати можуть бути використані в практиці управління девелоперськими підприємствами, портфельному плануванні та науково–освітній діяльності у сфері економіки будівництва.

Висновки. Обґрунтовано, що ефективна оцінка інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту потребує інтегрованих економіко–аналітичних підходів, адаптованих до цифрово орієнтованого проєктного середовища.

Ключові слова: підприємство, інноваційний розвиток; будівельний девелопмент; потенціал підприємства; цифрова трансформація; економіко–аналітична діагностика; бізнес–процес; конкурентоспроможність

OLEKSANDR ROTOV

Economic diagnostics of the innovative development of construction development enterprises in an integrated project environment

Relevance of the research topic. In contemporary conditions, construction development is characterized by digital transformation, increasing complexity of investment and construction projects, and the widespread adoption of integrated project environments, which necessitates the updating of methods for assessing the innovative development of enterprises capable of reflecting the systemic interaction of project, portfolio, and institutional factors.

Problem statement. Existing methods for assessing the innovative development of construction development enterprises are predominantly focused on individual resource or financial indicators and insufficiently account for the project–portfolio nature of management, long investment cycles, high capital intensity, and dependence on the external institutional environment under conditions of digital integration.

Purpose and objectives of the study. *The purpose of the article is to generalize the evolution of methods for assessing the innovative development of construction development enterprises in an integrated project environment. The objectives include analyzing the main stages in the development of assessment methodologies, identifying their limitations, and substantiating modern integrated approaches.*

Method or methodology of the study. *The research is based on systemic and structural–functional approaches, using methods of comparative analysis, synthesis of scientific sources, and the concept of project–portfolio management.*

Research results. *The study identifies a transition from resource–economic and project–localized methods to comprehensive integrated models for assessing innovative development, focused on the project portfolio, digital maturity, and the institutional environment of the developer.*

Field of application of the results. *The results may be applied in the management practice of development enterprises, portfolio planning, as well as in research and educational activities in the field of construction economics.*

Conclusions. *It is substantiated that effective assessment of the innovative development of construction development enterprises requires integrated economic and analytical approaches adapted to a digitally oriented project environment.*

Keywords: *enterprise; innovative development; construction development; enterprise potential; digital transformation; economic and analytical diagnostics; business process; competitiveness.*

Постановка проблеми. Еволюція методів оцінки інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту відображає загальну трансформацію галузі від фрагментованих виробничо–інвестиційних моделей до інтегрованих проектно–портфельних та цифрово орієнтованих середовищ. Зміна логіки створення вартості, зростання складності інвестиційно–будівельних проектів і посилення ролі інституційних та цифрових чинників зумовили поетапне ускладнення методичного інструментарію оцінювання інноваційного розвитку.

На ранньому етапі розвитку будівельного девелопменту методи оцінки інновацій мали переважно ресурсно–економічний характер. Інноваційний розвиток підприємств ототожнювався з обсягами інвестицій у нові технології, техніку та матеріали, рівнем оновлення основних фондів і зростанням продуктивності праці. Оцінювання здійснювалося за допомогою окремих фінансово–економічних показників, що не враховували проектну природу девелоперської діяльності та часову інерційність інвестиційних циклів. Подальший етап еволюції пов'язаний із формуванням проектно–орієнтованих підходів, у межах яких інноваційний розвиток почав розглядатися крізь призму ефективності реалізації окремих інвестиційно–будівельних проектів. У методиках оцінювання з'являються показники інноваційності проектних рішень, скорочення строків будівництва,

зниження витрат життєвого циклу об'єктів. Водночас оцінка інновацій залишалася локальною та не забезпечувала цілісного бачення розвитку підприємства–девелопера як носія портфеля проектів. Наступним етапом стала поява портфельних та системних методів оцінки, що відобразили ускладнення бізнес–моделей девелоперських компаній. Інноваційний розвиток починає інтерпретуватися як здатність підприємства формувати збалансований портфель проектів із різним рівнем ризику, дохідності та інноваційної новизни. Методичний інструментарій доповнюється інтегральними індексами, багатокритеріальними моделями та сценарно–орієнтованими підходами, які дозволяють враховувати взаємозв'язок між фінансовими, організаційними та технологічними компонентами інноваційного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

The Oslo Manual [1] – базовий міжнародний методологічний документ щодо вимірювання інновацій на рівні підприємств і секторів економіки, акцентуючи увагу на процесних, організаційних і продуктових інноваціях. Для будівельного девелопменту ці підходи стали відправною точкою переходу від суто ресурсних оцінок до багатовимірних систем індикаторів, однак первісно вони недостатньо враховували проектно–портфельний характер галузі та тривалі інвестиційні цикли.

Класична праця Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. [2] з портфельного управління

інноваціями сформувала основу оцінювання інноваційного розвитку через балансування проєктів за ризиком, дохідністю та стратегічною відповідністю. Підхід Project Portfolio Management суттєво вплинув на девелоперську методологію, оскільки дозволив інтегрувати інноваційні критерії у портфельні рішення з урахуванням ризику, дохідності та стратегічної узгодженості проєктів. Дослідження McKinsey & Company [3] у сфері Construction Excellence та Capital Project Performance запропонували аналітичні моделі оцінки інноваційності через продуктивність, цифрову зрілість і ефективність життєвого циклу проєктів. Для девелопменту ці підходи важливі тим, що поєднують фінансові, технологічні та організаційні параметри в інтегрованому проєктному середовищі. Праці EU BIM Task Group [4] сформувавши методичні засади оцінювання цифрової та інноваційної зрілості учасників інвестиційно–будівельного процесу в умовах BIM та Integrated Project Delivery. У цих роботах інноваційний розвиток девелопера інтерпретується як здатність до міжорганізаційної інтеграції, управління даними та координації стейкхолдерів у спільному цифровому середовищі.

У працях українських науковців [5–10] інноваційний розвиток девелоперських підприємств розглядається з позицій економіко–аналітичної діагностики та портфельного управління в умовах трансформації будівельного ринку. Автори [11–13] пропонують інтегральні індекси та діагностичні матриці, що враховують інвестиційні цикли, капіталомісткість і регуляторні обмеження. Дослідження [14–15] зосереджені на формуванні інноваційно–адаптивних моделей управління підприємствами будівельного девелопменту, у яких оцінка інноваційного розвитку поєднується з цифровізацією бізнес–процесів, BIM–орієнтованими платформами та сценарним аналізом розвитку портфеля проєктів.

Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація еволюції методів економічної діагностики інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту в умовах інтегрованого проєктного середовища з урахуванням проєктно–портфельного характеру управління, тривалих інвестиційних циклів, високої капіталомісткості та впливу зовнішнього регуляторного середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається розв'язання таких науково–прак-

тичних завдань: ідентифікувати ключові етапи трансформації методів оцінки інноваційного розвитку в будівельному девелопменті; проаналізувати обмеження традиційних ресурсно–економічних і проєктно–локальних підходів; узагальнити сучасні портфельні, інтегральні та цифрово орієнтовані методи оцінювання; обґрунтувати доцільність використання інтегрованих економіко–аналітичних моделей для діагностики інноваційної спроможності девелоперських підприємств у цифрово інтегрованому проєктному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Методика комплексної економічної оцінки інноваційного потенціалу підприємства–девелопера ґрунтується на системному та структурно–функціональному підходах і спрямована на ідентифікацію, вимірювання та інтегральну інтерпретацію здатності девелоперського підприємства до формування, впровадження та масштабування інновацій у межах інвестиційно–будівельних проєктів і портфеля в цілому. Інноваційний потенціал у цьому контексті розглядається не як статичний ресурсний набір, а як динамічна економіко–організаційна спроможність, що формується під впливом технологічних, інституційних, фінансових та ринкових детермінант.

Методика передбачає багаторівневу декомпозицію інноваційного потенціалу за ключовими структурними компонентами: ресурсним, організаційно–управлінським, інтелектуально–кадровим, технологічно–цифровим, інвестиційно–фінансовим та ринково–інституційним (див. таблицю). Така декомпозиція забезпечує врахування специфіки девелоперської діяльності, зокрема проєктно–портфельного характеру управління, тривалих інвестиційних циклів, високої капіталомісткості та залежності від зовнішнього регуляторного середовища.

Оцінювання кожного структурного компонента здійснюється на основі системи локальних економічних індикаторів, які відображають як кількісні, так і якісні характеристики інноваційної спроможності підприємства. Кількісні показники описують масштаби та інтенсивність інноваційних процесів (частка інноваційних проєктів у портфелі, рівень цифровізації бізнес–процесів, обсяг інвестицій у R&D, BIM–технології, інформаційні платформи), тоді як якісні індикатори відображають зрілість управлінських механізмів, адаптивність організаційної структури, рівень ін-

Система економічних показників діагностики інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту

№	Показник	Економічний зміст
1. Проектно–портфельний характер управління		
1.1	Коефіцієнт диверсифікації портфеля проектів	Відображає збалансованість портфеля за стадіями реалізації, типами проектів та рівнем ризику
1.2	Коефіцієнт портфельної збалансованості NPV	Характеризує узгодженість дохідності проектів у межах портфеля
1.3	Частка інноваційних проектів у портфелі	Показує стратегічну орієнтацію девелопера на інноваційний розвиток
1.4	Рівень централізації портфельного управління	Відображає зрілість системи РМО та портфельного офісу
2. Тривалі інвестиційні цикли		
2.1	Середня тривалість інвестиційного циклу	Характеризує часову інерційність девелоперської діяльності
2.2	Коефіцієнт прискорення інвестиційного циклу	Відображає вплив інноваційних рішень на скорочення строків реалізації проектів
2.3	Частка проектів з відкладеним грошовим потоком	Показує рівень ризику ліквідності портфеля
2.4	Дисконтовий коефіцієнт портфельної вартості	Відображає чутливість вартості портфеля проектів до фактору часу
3. Висока капіталомісткість девелоперської діяльності		
3.1	Коефіцієнт капіталомісткості портфеля	Показує обсяг інвестиційних ресурсів на одиницю отриманого результату
3.2	Частка залученого капіталу в інвестиціях	Відображає фінансову залежність девелопера від зовнішніх джерел фінансування
3.3	Інвестиції в інновації на один проект	Характеризує глибину та інтенсивність інноваційних вкладень
3.4	Коефіцієнт фінансової стійкості портфеля	Показує здатність девелопера покривати інвестиційні ризики власним капіталом
4. Залежність від зовнішнього регуляторного середовища		
4.1	Індекс регуляторної чутливості портфеля	Відображає вплив змін нормативно–правового середовища на реалізацію проектів
4.2	Середня тривалість дозвільних процедур	Характеризує інституційні бар'єри та регуляторні обмеження девелоперської діяльності
4.3	Частка проектів із регуляторними затримками	Показує рівень інституційних та адміністративних ризиків
4.4	Рівень цифровізації регуляторної взаємодії	Відображає адаптацію девелопера до електронних дозвільних і містобудівних процедур

теграції інновацій у стратегічне планування та корпоративну культуру.

З метою забезпечення порівнюваності показників застосовується процедура нормалізації, яка дозволяє трансформувати різновимірні індикатори у безрозмірну шкалу. Нормалізація здійснюється з урахуванням галузевих бенчмарків, стратегічних цільових орієнтирів девелопера або середніх значень вибірки аналогічних підприємств. Це дає змогу зменшити вплив масштабу підприємства та циклічних коливань ринку нерухомості на результати оцінювання. Вагомість окремих компонентів інноваційного потенціалу визначається шляхом експертно–аналітичного узгодження з урахуванням стратегічної моделі розвитку під-

приємства–девелопера, типу його бізнес–моделі та стадії життєвого циклу портфеля проектів. Для девелоперів, орієнтованих на комплексний розвиток територій та використання платформних рішень, пріоритетними стають технологічно–цифровий і організаційно–управлінський компоненти, тоді як для проектно–орієнтованих компаній ключову роль відіграють фінансово–інвестиційний та інтелектуально–кадровий блоки.

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу формується шляхом агрегування зважених нормалізованих показників у єдиний синтетичний індекс, який відображає загальний рівень інноваційної спроможності підприємства–девелопера. Отримане значення інтерпретується в логіці

сценарно–орієнтованого аналізу та використується для діагностики сильних і слабких сторін інноваційного розвитку, визначення вузьких місць у системі управління проектами та обґрунтування управлінських рішень щодо трансформації бізнес–моделі.

Методика має адаптивний характер і допускає модифікацію складу показників та їх ваг залежно від стратегічних пріоритетів девелопера, умов цифрової трансформації та динаміки ринку будівельного девелопменту. Її практичне застосування забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, узгодження інноваційних ініціатив із портфельною стратегією підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг у цифрово орієнтованому інвестиційно–будівельному середовищі.

Суттєвий злам у методах оцінки інноваційного розвитку відбувається з поширенням BIM, CDE та інтегрованих проектних середовищ (Integrated Project Delivery). В умовах цифрової інтеграції учасників інвестиційно–будівельного процесу інноваційний розвиток перестає бути внутрішньою характеристикою окремого підприємства і набуває мережевого та екосистемного виміру. Методи оцінки починають враховувати рівень цифрової зрілості, інтеграцію даних, здатність до міжорганізаційної координації, використання спільних інформаційних платформ та управління життєвим циклом об'єктів нерухомості.

На сучасному етапі методи оцінки інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту трансформуються у інтегровані економіко–аналітичні системи, що поєднують портфельний, платформний і інституційний підходи. Інноваційний розвиток розглядається як динамічна характеристика, що формується під впливом цифрових технологій, регуляторного середовища, партнерських моделей та стратегічної адаптивності девелопера. Оцінювання здійснюється на основі інтегральних індексів, діагностичних матриць, gap–аналізу та сценарного моделювання, що дозволяє не лише фіксувати поточний рівень інноваційної спроможності, а й прогнозувати напрями її розвитку в умовах турбулентного ринку. Модернізація підходів до економічної оцінки результативності діяльності будівельної компанії зумовлена переходом галузі від лінійних виробничих моделей до багатопроектних, цифрово інтегрованих та мережевих форм організації

бізнесу. За цих умов результативність перестає ототожнюватися виключно з фінансовими підсумками виконаних робіт і дедалі більше інтерпретується як здатність компанії забезпечувати стійке створення вартості протягом усього життєвого циклу інвестиційно–будівельних проектів.

Методичні підходи до економічної оцінки результативності зміщують акцент з постфактумного аналізу витрат і прибутку на інтегровану оцінку операційної, проектної та портфельної ефективності. У межах таких підходів результативність будівельної компанії визначається не лише показниками фінансової віддачі, а й рівнем досягнення стратегічних цілей, узгодженістю проектного портфеля, ефективністю використання ресурсів і здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливою складовою модернізації є впровадження цифрово орієнтованих інструментів оцінювання, що базуються на використанні BIM–моделей, інформаційних платформ та аналітики даних у режимі реального часу, що дає змогу перейти від агрегованих показників до багатовимірних індикаторів результативності, які відображають динаміку строків, вартості, якості та ризиків реалізації будівельних проектів. Модернізація підходів до економічної оцінки результативності діяльності будівельної компанії полягає у формуванні комплексних, динамічних і стратегічно орієнтованих моделей оцінювання, що забезпечують зв'язок між поточними операційними результатами, портфельними рішеннями та довгостроковою конкурентоспроможністю підприємства в цифрово трансформованому будівельному середовищі.

Висновки

Еволюція методів оцінки інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту відображає перехід від статичних, ресурсно орієнтованих підходів до динамічних, інтегрованих і цифрово орієнтованих моделей. У сучасних дослідженнях з IPD та platform–based construction innovation інноваційний розвиток девелопера розглядається як системна характеристика екосистеми проекту, що формується під впливом цифрових платформ, регуляторної політики та стратегічної кооперації учасників. Методи оцінки в таких роботах переходять від статичних індикаторів до динамічних моделей, орієнтованих на управління змінами та довгострокову стійкість

девелоперських бізнес-моделей. В інтегрованому проєктному середовищі інноваційний розвиток набуває системного характеру та потребує методик, здатних відобразити взаємодію проєктів, портфеля, цифрових платформ і зовнішнього інституційного контексту.

Список використаних джерел:

1. OECD & Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
2. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new products (2nd ed.). Perseus Publishing. 385 p.
3. McKinsey & Company. (2020). The next normal in construction: How disruption is reshaping the world's largest ecosystem. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/the-next-normal-in-construction>
4. EU BIM Task Group. (2017). Handbook for the introduction of Building Information Modelling by the European Public Sector. European Union. 196 p.
5. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhyrin, M., Kishchak, N., Ryzhakova, G., Petrenko, H., Prykhodko, D., & Obodianska, O. (2023). Application of Fuzzy Logic and SNA Tools to Assessment of Communication Quality between Construction Project Participants. *Sustainability*, 15(7), 5653. <https://doi.org/10.3390/su15075653>
6. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the cause-and-effect relationships between the causes of damage and external indicators of RC elements using ML tools. *Sustainability*, 15(6), 5250.
7. Fostikova, V., Ryzhakova, G., Rubtsova, O., Reznik, N., Konchakivskyi, O., Kucherenko, O., & Havryliuk, Y. (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. In *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability: Volume 1* (pp. 983–997). Cham: Springer Nature Switzerland.
8. Reznik, N., Alekseieva, K. A., Maliarenko, O., Ryzhakova, G., Fedorova, Y., Krupnyk, D., & Chornenka, L. (2024, November). The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 571–580). Cham: Springer Nature Switzerland.
9. Рижаківа Г. М. Використання сучасних прикладних платформ для подолання опору змінам у процесі

реалізації стратегічних трансформацій у будівельно-му підприємстві / Г. М. Рижаківа, Т. В. Якимчук, Є. М. Івінський, О. В. Сєдінкін // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2025. – № 3. – С. 193–205

10. Рижаківа Г. М. Вдосконалення методичних підходів реалізації інноваційних заходів в адаптації до типології та економічного змісту стратегічних альтернатив будівельних підприємств / Г. М. Рижаківа, О. В. Бодяньський, С. Ю. Гега, С. Ф. Кривущенко, А. О. Кононенко // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. – 2023. – Вип. 52(3). – С. 3–23.

11. Рижаківа, Г., Кучеренко, О., Приходько, Д., Федорова, Я., & Малихін, М. (2024). Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища розвитку. *Просторовий розвиток*, (9), 402–413.

12. Кричевська Ю. В., Рижаківа Г. М., Шпаков А. В., Поколенко В. О., Приходько Д. О. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2024. № 60. С. 174 – 182, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.174-182](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.174-182).

13. Кричевська Ю.В., Шпаков А.В., Рижаківа Г.М. Процесно-орієнтоване адміністрування життєвого циклу девелоперських проєктів у контексті цифрової трансформації будівельних підприємств. *Просторовий розвиток*, (10), 626–640.

14. Сичов, О., Фесун, А., Рижаківа, Г., Чуприна, Ю., Рубцова, С., & Дубина, Н. (2025). Інвестиційне забезпечення цифрового будівництва в умовах післявоєнної відбудови України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 384–396. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4867>

15. Фесун А.С., Кончаківський О.І., Степанюк Р.Б., Рижаківа Г.М., Федорова Я.Ю. (2024). Концептуально-аналітичні особливості забезпечення бізнес-стійкості підприємств у мультипроєктному середовищі будівельного девелопменту. *Будівельне виробництво*, (77), 58–66.

References:

1. OECD & Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
2. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new products (2nd ed.). Perseus Publishing. 385 p.

3. McKinsey & Company. (2020). The next normal in construction: How disruption is reshaping the world's largest ecosystem. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/the-next-normal-in-construction>

4. EU BIM Task Group. (2017). Handbook for the introduction of Building Information Modelling by the European Public Sector. European Union. 196 p.

5. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., Ryzhakova, G., Petrenko, H., Prykhodko, D., & Obodianska, O. (2023). Application of Fuzzy Logic and SNA Tools to Assessment of Communication Quality between Construction Project Participants. *Sustainability*, 15(7), 5653. <https://doi.org/10.3390/su15075653>

6. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the cause-and-effect relationships between the causes of damage and external indicators of RC elements using ML tools. *Sustainability*, 15(6), 5250.

7. Fostikova, V., Ryzhakova, G., Rubtsova, O., Reznik, N., Konchakivskiy, O., Kucherenko, O., & Havryliuk, Y. (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. In *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability: Volume 1* (pp. 983–997). Cham: Springer Nature Switzerland.

8. Reznik, N., Alekseeva, K. A., Maliarenko, O., Ryzhakova, G., Fedorova, Y., Krupnyk, D., & Chornenka, L. (2024, November). The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 571–580). Cham: Springer Nature Switzerland.

9. Ryzhakova H. M. Vykorystannia suchasnykh prykladnykh platform dla podolannia oporu zminam u protsesi realizatsii stratehichnykh transformatsii u budivelnomu pidpriemstvi / H. M. Ryzhakova, T. V. Yakymchuk, Ye. M. Ivinskyi, O. V. Siedinkin // *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. – 2025. – № 3. – S. 193–205

10. Ryzhakova H. M. Vdoskonalennia metodychnykh pidkhodiv realizatsii innovatsiinykh zakhodiv v adaptatsii do typolohii ta ekonomichnoho zmistu stratehichnykh alternatyv budivelnykh pidpriemstv / H. M. Ryzhakova, O. V. Bodianskyi, S. Yu. Heha, S. F. Kryvushchenko, A. O. Kononenko // *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. – 2023. – Vyp. 52(3). – S. 3–23.

11. Ryzhakova, H., Kucherenko, O., Prykhodko, D., Fedorova, Ya., & Malykhin, M. (2024). Innovatsiini napriamy onovlennia operatsiinykh system pidpriemstv v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha developmentu. *Prostorovyi rozvytok*, (9), 402–413.

12. Krychevska Yu. V., Ryzhakova H. M., Shpakov A. V., Pokolenko V. O., Prykhodko D. O. Tsyfrova ekosystema v budivelnomu developmenti: kontseptualno-teoretychni aspekty transformatsii ta upravlinski imperatyvy. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. Kyiv, 2024. № 60. S. 174 – 182, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2024.60.174-182](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.174-182).

13. Krychevska Yu.V., Shpakov A.V., Ryzhakova H.M. Protsesno-orientovane administruvannia zhyttievoho tsykladu developerskykh proektiv u konteksti tsyfrovoi transformatsii budivelnykh pidpriemstv. *Prostorovyi rozvytok*, (10), 626–640.

14. Sychoy, O., Fesun, A., Ryzhakova, H., Chupryna, Yu., Rubtsova, S., & Dubyna, N. (2025). Investytsiine zabezpechennia tsyfrovoho budivnytstva v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy ukrainy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 384–396. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4867>

15. Fesun A.S., Konchakivskiy O.I., Stepaniuk R.B., Ryzhakova H.M., Fedorova Ya.Yu. (2024). Kontseptualno-analitychni osoblyvosti zabezpechennia biznes-stiikosti pidpriemstv u multyproiektnomu seredovyschi budivelnoho developmentu. *Budivelne vyrobnytstvo*, (77), 58–66.

Дані про автора

Ротов Олександр Олександрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6565-2606>

Data about the author

Oleksandr Rotov,

Postgraduate student, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6565-2606>

Надходження статті до редакції 12.02.2026

Прийнято до друку 23.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації

Предметом дослідження є сукупність організаційно–економічних, інституційних, цифрових та управлінських відносин, інструментів і процесів, що виникають у ході формування та функціонування інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації економіки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування інтегрованого адаптивного механізму формування інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації, спрямованого на забезпечення ефективної взаємодії стейкхолдерів, підвищення інноваційної активності, розвитку цифрової інфраструктури, посилення мережевої кооперації та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно–функціональний, порівняльний, стратегічний та модельний підходи, що дозволили обґрунтувати авторський інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації.

Результати роботи. У результаті дослідження запропоновано інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації, який поєднує організаційно–економічні, інституційні та цифрові інструменти розвитку кластерних екосистем. Обґрунтовано ключові структурні блоки механізму та доведено, що їх синергетична взаємодія забезпечує підвищення інноваційної активності, прискорення трансферу технологій, розвиток цифрової інфраструктури та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності ІТ–сфери. Встановлено, що впровадження запропонованого механізму сприяє масштабуванню стартап–екосистем, інтеграції у глобальні інноваційні мережі та переходу до економіки знань.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані у державній і регіональній кластерній політиці, стратегічному управлінні розвитком ІТ–сфери, діяльності технопарків, стартап–екосистем, закладів вищої освіти та у програмах цифрової трансформації й смарт–спеціалізації економіки.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність формування інтегрованого адаптивного механізму розвитку інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації, що поєднує організаційно–економічні, інституційні та цифрові компоненти управління. Доведено, що запропонований механізм забезпечує гнучкість, масштабованість, інноваційну активність і стійкість кластерних екосистем, сприяє прискоренню трансферу знань, розвитку стартап–середовища та інтеграції у глобальні інноваційні мережі. Встановлено, що його впровадження створює передумови для структурної модернізації економіки, переходу до моделі економіки знань та підвищення міжнародної конкурентоспроможності України в цифровому середовищі.

Ключові слова: інноваційні кластери, ІТ–сфера, цифрова трансформація, інтегрований адаптивний механізм, кластерна екосистема, цифрова інфраструктура, інноваційна активність, економіка знань, стартап–екосистема, міжнародна конкурентоспроможність.

RUSLAN SAMOYLENKO

An integrated adaptive mechanism for the formation of innovation clusters in the IT sector in the context of digital transformation

The subject of the research is the set of organizational–economic, institutional, digital, and managerial relationships, tools, and processes that arise during the formation and functioning of innovative IT clusters in the context of the digital transformation of the economy.

The aim of the research is to theoretically substantiate and develop an integrated adaptive mechanism

for the formation of innovative IT clusters in the context of digital transformation, aimed at ensuring effective stakeholder interaction, enhancing innovation activity, developing digital infrastructure, strengthening network cooperation, and bolstering the international competitiveness of the national economy

Research methods. *The methodological framework of the study is based on systemic, structural–functional, comparative, strategic, and modeling approaches, which enabled the development of an original integrated adaptive mechanism for forming IT innovation clusters in the context of digital transformation.*

Results of the investigation. *As a result of the study, an integrated adaptive mechanism for forming innovative IT clusters in the context of digital transformation is proposed, which combines organizational–economic, institutional, and digital tools for the development of cluster ecosystems. The key structural components of the mechanism are substantiated, and it is demonstrated that their synergistic interaction ensures increased innovation activity, accelerated technology transfer, the development of digital infrastructure, and the strengthening of the IT sector’s international competitiveness. It has been established that the implementation of the proposed mechanism contributes to the scaling of startup ecosystems, integration into global innovation networks, and the transition to a knowledge economy.*

Scope of the results. *The findings of this study can be applied in national and regional cluster policies, strategic management of the IT sector’s development, the activities of technology parks, startup ecosystems, and higher education institutions, as well as in programs for digital transformation and smart specialization of the economy.*

Conclusions. *The study substantiates the feasibility of creating an integrated adaptive mechanism for the development of innovative IT clusters in the context of digital transformation, combining organizational–economic, institutional, and digital management components. It has been demonstrated that the proposed mechanism ensures the flexibility, scalability, innovative activity, and sustainability of cluster ecosystems, facilitates the acceleration of knowledge transfer, the development of the startup environment, and integration into global innovation networks. It has been established that its implementation creates the prerequisites for the structural modernization of the economy, the transition to a knowledge–based economy model, and the enhancement of Ukraine’s international competitiveness in the digital environment.*

Keywords: *innovation clusters, IT sector, digital transformation, integrated adaptive mechanism, cluster ecosystem, digital infrastructure, innovation activity, knowledge economy, startup ecosystem, international competitiveness.*

Постановка проблеми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, що охоплює всі сфери господарської діяльності та формує нову парадигму економічного розвитку. У цих умовах ІТ–сфера виступає ключовим драйвером інноваційного зростання, забезпечуючи створення нових продуктів, послуг і бізнес–моделей. Водночас підвищення рівня глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін та посилення нестабільності економічного середовища зумовлюють необхідність пошуку ефективних організаційно–економічних форм розвитку ІТ–підприємств, здатних забезпечити їхню адаптивність, інноваційність і стійкість. Однією з таких форм виступають інноваційні кластери, які забезпечують концентрацію ресурсів, знань, технологій і людського капіталу, сприяючи формуванню синергетичних

ефектів, підвищенню продуктивності та прискоренню інноваційних процесів. Кластеризація ІТ–сфери дозволяє інтегрувати підприємства, науково–дослідні установи, освітні заклади, державні інституції та інвесторів у єдину інноваційну екосистему, що відповідає вимогам цифрової економіки. Разом із тим, в умовах цифрової трансформації існуючі підходи до формування та розвитку інноваційних кластерів є недостатньо ефективними, оскільки не враховують високий рівень динамічності технологічних змін, необхідність швидкої адаптації до глобальних викликів, а також потребу у гнучкому управлінні інтегрованими структурами. Особливо актуальною є проблема відсутності цілісного інтегрованого механізму, який би поєднував інституційні, організаційні, фінансові та технологічні інструменти розвитку ІТ–кластерів у єдину адаптивну систему управління. Та–

ким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки інтегрованого адаптивного механізму формування інноваційних кластерів ІТ–сфери, який би забезпечував ефективну координацію взаємодії учасників, сприяв підвищенню інноваційної активності, забезпечував гнучкість і стійкість кластерних структур у динамічному цифровому середовищі, а також підвищував конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобальної цифрової трансформації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика формування інноваційних кластерів у сучасній економіці набула особливої актуальності в умовах цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції, платформи бізнес–середовища та зростання ролі інтелектуального капіталу у створенні доданої вартості. Науковий доробок у цій сфері доцільно систематизувати за кількома взаємопов'язаними напрямками, що формують теоретичне підґрунтя для розроблення інтегрованого адаптивного механізму формування інноваційних кластерів ІТ–сфери.

Перший науковий напрям представлений працями науковців, які розкривають державний, інституційний та регуляторний вимір кластеризації економіки. Зокрема, Авершин С. та Мехович С. [1] обґрунтовують визначальну роль держави у процесах створення та підтримки інноваційних кластерів через інструменти стимулювання, нормативно–правове забезпечення та інфраструктурну підтримку. Борисенко М. [2], Борисов М. [3], Вергун В. та Ступницький О. [4] досліджують організаційно–правові механізми державного управління кластерним розвитком, адаптацію міжнародного досвіду та інтеграцію кластерної політики у систему регіонального й національного управління. Важливим доповненням до цього напрямку є праці Мартиняка І. [7], присвячені кластерній політиці як механізму розвитку інноваційного малого та середнього бізнесу, а також дослідження Ольшанської О. та Пузирьової П. [11], у яких акцентовано увагу на державній фінансовій підтримці стимулювання інновацій в інтегрованих кластерах. Науковий внесок цієї групи формує інституційний каркас майбутнього адаптивного механізму, у межах якого державні стимули, податкові інструменти, фінансові преференції та державно–приватне партнерство виступають зовнішніми драйверами розвитку ІТ–кластерів.

Другий напрям охоплює праці, присвячені організаційно–економічним, стратегічним та інвестиційним аспектам функціонування кластерів. Так, Глущенко Л. [5] досліджує механізм кластерної взаємодії малих підприємств з технологічними інноваціями, що є особливо цінним для розуміння горизонтальних і мережевих зв'язків між резидентами ІТ–кластерів. Лаврухіна К. [6] розглядає кластери як організаційно–економічний механізм функціонування інноваційної діяльності в Україні та світі, що дозволяє екстраполювати класичні положення кластерної теорії на цифрову економіку. У працях Одіцова О. [9] та Оксєнюк Т. [10] розкрито інноваційно–інвестиційні та стратегічні механізми управління кластерними системами, а Порвін М. [12] узагальнює комплексне використання теорій кластерного механізму в сучасних концепціях інноваційного розвитку. Значний внесок у розуміння адаптаційних внутрішньокластерних зв'язків зробили Мехович С. та Сікетіна Н. [8], які досліджують формування адаптаційних зв'язків промислових підприємств в інноваційному кластері. Наукові дослідження цих вчених створюють основу організаційно–управлінського ядра інтегрованого механізму, що охоплює ресурсний, інвестиційний, координаційний та стратегічний блоки.

Окремий науковий пласт становлять дослідження, присвячені міжнародному досвіду, глобалізаційним викликам та резильєнтності кластерних систем, які є особливо актуальними для української ІТ–сфери в умовах війни та післявоєнного відновлення. У цьому контексті праці Вергуна В. та Ступницького О. [4], Садовського Є. [13–15] та Синиці С. [16–17] розширюють класичне розуміння кластеризації через міжнародну інтеграцію, адаптацію до зовнішніх шоків, ризик–орієнтоване управління та цифрову стійкість бізнес–моделей. Проведений аналіз наукових праць свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання синтезу наукових підходів у межах єдиного інтегрованого адаптивного механізму формування інноваційних кластерів ІТ–сфери, який би поєднував інституційний, стратегічний, цифровий, еко–системний та резильєнтний блоки в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсифікацією процесів цифрової трансформації, що зумовлює необхідність пере–

осмислення підходів до організації інноваційної діяльності та формування конкурентних переваг національних економік [1–3]. У цих умовах особливого значення набувають інноваційні кластери ІТ–сфери як ефективні форми концентрації інтелектуального капіталу, технологічних ресурсів та підприємницької активності, здатні забезпечити синергійний ефект розвитку. Інноваційний кластер ІТ–сфери доцільно розглядати як інтегровану мережеву структуру, що об'єднує ІТ–підприємства, науково–дослідні установи, освітні заклади, інвесторів, державні інституції та інфраструктурні організації, функціонування яких базується на принципах відкритих інновацій, цифрової взаємодії та кооперації. У межах таких кластерів формується сприятливе середовище для генерації знань, трансферу технологій та прискореного впровадження інноваційних рішень. В умовах цифрової трансформації ключовими чинниками формування інноваційних кластерів ІТ–сфери виступають рівень розвитку цифрової інфраструктури, доступ до висококваліфікованих кадрів, інституційне середовище, а також інтеграція у глобальні інноваційні мережі. При цьому зростає роль даних як стратегічного ресурсу, що визначає можливості створення нових продуктів, сервісів та бізнес–моделей [4–6].

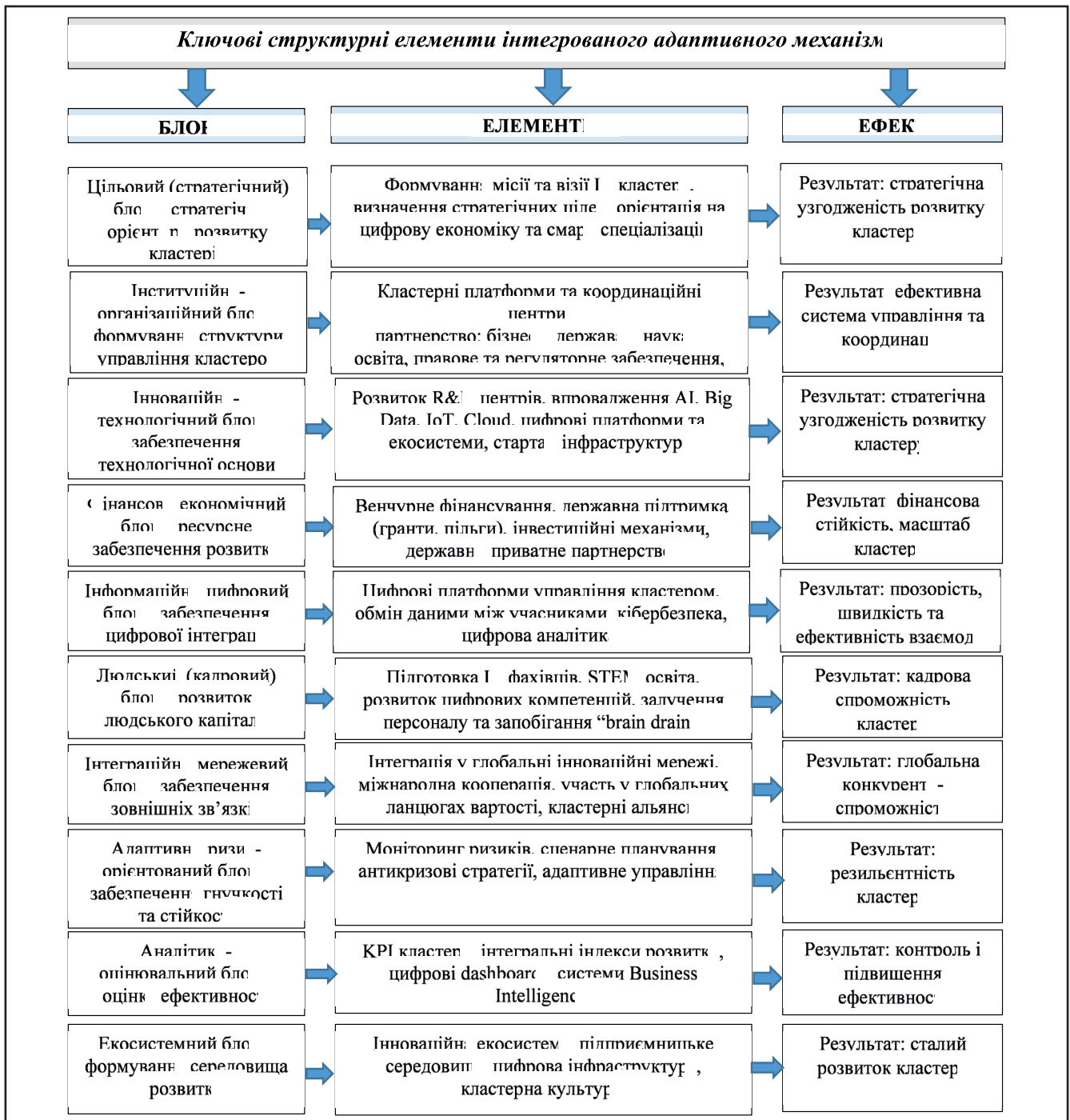
Інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери являє собою комплексну, багаторівневу систему організаційно–економічних, інституційних, технологічних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності з метою створення, розвитку та масштабування кластерних об'єднань у цифровому середовищі. Сутність цього механізму полягає у поєднанні принципів інтеграції, адаптивності, інноваційності та мережевої взаємодії, що дозволяє формувати динамічні екосистеми ІТ–кластерів, здатні швидко реагувати на зміни технологічного середовища, ринкових умов та глобальних викликів. На відміну від традиційних підходів до кластеризації, даний механізм базується на цифрових платформах, інтелектуальному капіталі та даних як ключових ресурсах економічного розвитку. Ключовими структурними елементами інтегрованого адаптивного механізму є наступні (див. рисунок) [12–17].

Важливою характеристикою механізму є його мережевий характер, що передбачає горизон–

тальні зв'язки між учасниками кластеру, відкритість інновацій та інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми, що сприяє формуванню конкурентоспроможних ІТ–кластерів, здатних генерувати інновації світового рівня. Інтегрованість механізму проявляється у синергії взаємодії основних стейкхолдерів: ІТ–підприємств, науково–дослідних установ, освітніх закладів, державних органів та інноваційних інфраструктур (технопарків, бізнес–інкубаторів, акселераторів). Така взаємодія забезпечує ефективний трансфер знань, технологій і компетенцій, формуючи єдиний інноваційний простір, у якому створюється додана вартість. Адаптивність механізму визначається його здатністю до гнучкого реагування на цифрові трансформації, включаючи впровадження новітніх технологій (штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних, блокчейн–рішень), зміну бізнес–моделей, а також трансформацію глобальних ланцюгів створення вартості, що дозволяє ІТ–кластерам не лише зберігати конкурентні позиції, але й виступати драйверами інноваційного розвитку економіки [14–17].

Таким чином, інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери виступає стратегічним інструментом розвитку цифрової економіки, забезпечуючи синергію ресурсів, прискорення інноваційних процесів, підвищення ефективності взаємодії суб'єктів та зміцнення позицій країни у глобальному технологічному просторі, впровадження якого створює передумови для переходу до смарт–економіки, де ключову роль відіграють знання, технології та інновації. Для України формування інноваційних кластерів ІТ–сфери є стратегічним напрямом розвитку, що сприяє переходу до економіки знань, підвищенню експортного потенціалу та інтеграції у глобальні цифрові ринки. Водночас реалізація зазначеного механізму потребує подолання низки бар'єрів, зокрема недостатнього рівня інституційної підтримки, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та нерівномірного розвитку регіональної інфраструктури.

Отже, інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери забезпечує комплексний підхід до розвитку інноваційної екосистеми, поєднуючи інституційні, економічні та технологічні інструменти, впровадження якого сприятиме підвищенню інноваційної активності, зміцненню конкурентних позицій національної



Структурні елементи інтегрованого адаптивного механізму формування ІТ-кластерів

Джерело: удосконалено автором на основі [12–17].

економіки та формуванню стійкої моделі розвитку в умовах цифрової трансформації.

Висновки

У статті здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування інтегрованого адаптивного механізму розвитку інноваційних кластерів ІТ-сфери в умовах цифрової транс-

сформації економіки. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне бачення ролі кластерних структур як ключових драйверів інноваційного розвитку, цифровізації та підвищення глобальної конкурентоспроможності національної економіки. Обґрунтовано, що в умовах Індустрії 4.0 інноваційні кластери ІТ-сфери трансформуються у складні мережеві екосистеми, які поєднують бізнес, науку, державу та

цифрові платформи, забезпечуючи ефективну взаємодію учасників, прискорення трансферу знань та комерціалізацію інновацій. Встановлено, що традиційні підходи до кластеризації є недостатніми, оскільки не враховують високої динамічності цифрового середовища, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління.

У процесі дослідження визначено, що інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери має базуватися на поєднанні організаційно–економічних, цифрових та інституційних компонентів, які забезпечують гнучкість, масштабованість та стійкість кластерних структур. Ключовими елементами запропонованого механізму є: стратегічне управління кластером, розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання інноваційної активності, підтримка підприємництва, формування людського капіталу та інтеграція у глобальні інноваційні мережі. Доведено, що ефективне функціонування ІТ–кластерів значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості економіки, якості інституційного середовища та наявності сприятливих умов для розвитку стартап–екосистем. При цьому інтеграція кластерів у глобальні ланцюги створення вартості сприяє підвищенню їх інноваційного потенціалу та конкурентних переваг. Визначено, що запропонований механізм забезпечує синергійний ефект через взаємодію учасників кластеру, що проявляється у зростанні продуктивності, інноваційної активності, інвестиційної привабливості та швидкості впровадження технологічних рішень. Особливу роль відіграє цифрова трансформація, яка виступає як каталізатор розвитку кластерів, забезпечуючи їх інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми. Узагальнено, що впровадження інтегрованого адаптивного механізму формування інноваційних кластерів ІТ–сфери сприятиме структурній модернізації економіки, переходу до моделі економіки знань та формуванню нових джерел економічного зростання. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методики оцінювання ефективності функціонування інноваційних кластерів ІТ–сфери, формуванням інтегральних показників цифрової зрілості кластерних екосистем та апробацією запропонованого механізму в умовах реальної економічної практики України.

Список використаних джерел:

1. Авершин, С. В., & Мехович, С. А. (2021). Роль держави в процесі створення й підтримки інноваційних кластерів. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 1–2, 12–22. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.01.02>.
2. Борисенко, М. Б. (2009). Удосконалення організаційно–правових механізмів державного управління інноваційним розвитком регіональних промислових кластерів. *Теорія та практика державного управління*, 1, 315–321. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_1_49.
3. Борисов, М. П. (2024). Механізми державного управління інноваційним розвитком економіки України на засадах кластеризації. *Суспільство та національні інтереси*, 8, 492–503. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-492-503](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-492-503).
4. Вергун, В., & Ступницький, О. (2014). Адаптація міжнародного механізму державної підтримки розвитку інноваційних кластерів в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 1, 36–40. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_mv_2014_1_9.
5. Глущенко, Л. Д. (2013). Формування механізму кластерної взаємодії малих підприємств з технологічними інноваціями у промисловості. *Економіка: реалії часу*, 5, 109–117. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_5_17.
6. Лаврухіна, К. О. (2020). Кластери як організаційно–економічний механізм функціонування інноваційної діяльності в Україні і світі. *Причорноморські економічні студії*, 50(2), 53–57. <https://doi.org/10.32843/bses.50-39>.
7. Мартиняк, І. О. (2008). Формування кластерної політики як механізму вдосконалення інфраструктури функціонування малого і середнього інноваційного бізнесу в регіоні. *Регіональна економіка*, 4, 54–62. http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_4_9.
8. Мехович, С. А., & Сікетіна, Н. Г. (2019). Формування адаптаційних зв'язків промислових підприємств в інноваційному кластері. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2, 85–91. <https://doi.org/10.20998/2218-1849.2019.02.10>.
9. Одінцов, О. М. (2012). Формування інноваційно–інвестиційного механізму агропромислових кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*, 12, 11–14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_12_4.
10. Оксенюк, Т. М. (2020). Формування механізму стратегічного управління інноваційним розвитком регіональних соціально–економічних систем у контексті за-

стосування кластерних технологій. Вісник Хмельницького національного університету, 4(1), 149–152. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-27>.

11. Ольшанська, О. В., & Пузирьова, П. В. (2021). Механізм державної фінансової підтримки стимулювання інновацій в інтегрованих кластерах. Формування ринкових відносин в Україні, 10, 32–41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5807276>.

12. Порвін, М. Ю. (2010). Комплексне використання теорій кластерного механізму та сучасні концепції інноваційного розвитку промисловості. Інвестиції: практика та досвід, 21, 59–61. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_21_17.

13. Пузирьова, П., & Садовський, Є. (2025). Екосистема інноваційних ІТ-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК», 1(77), 42–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-42-53>.

14. Sadovskyi, Ie. (2024). Specificities of the formation and stages of development of it-sector innovation clusters in the context of martial law. Менеджмент, 1 (39), 41–52. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.4>.

15. Sadovskyi, Ie., & Puzyrova, P. (2024). Theoretical and conceptual basis for the functioning of innovation clusters in the sphere of information technologies. Журнал стратегічних економічних досліджень, 4 (21), 111–119. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.10>.

16. Synytsia, S. V. (2024). Digitalisation as a platform for innovative development of IT enterprises in the context of globalisation transformations. Формування ринкових відносин в Україні, 7–8(278–279). – С. 37–44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13953020>.

17. Synytsia, S., & Puzyrova, P. (2024). Theoretical approaches to the formation of business processes in the sphere of information technology in the context of digitalisation. Менеджмент, 1(39), 90–100. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.8>.

References:

1. Avershyn, S. V., & Mekhovych, S. A. (2021). Rol derzhavy v protsesi stvorennia y pidtrymky innovatsiinykh klasteriv [The role of the state in the process of creating and supporting innovation clusters]. Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt = Energy Conservation. Energy. Energy Audit, 1–2, 12–22. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.01.02> [in Ukraine].

2. Borysenko, M. B. (2009). Udoshkonalennia orhanizatsiino-pravovykh mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom rehionalnykh promyslovykh klasteriv [Improving the organizational and legal mecha-

nisms of state management of the innovative development of regional industrial clusters]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia = Theory and Practice of Public Administration, 1, 315–321. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_1_49 [in Ukraine].

3. Borysov, M. P. (2024). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom ekonomiky Ukrainy na zasadakh klasteryzatsii [Mechanisms of public administration of the innovative development of Ukraine's economy based on clustering]. Suspilstvo ta natsionalni interesy = Society and National Interests, 8, 492–503. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-492-503](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-492-503) [in Ukraine].

4. Verhun, V., & Stupnytskyi, O. (2014). Adaptatsiia mizhnarodnoho mekhanizmu derzhavnoi pidtrymky rozvytku innovatsiinykh klasteriv v Ukraini [Adaptation of the international mechanism of state support for the development of innovation clusters in Ukraine]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka = Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv, 1, 36–40. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_mv_2014_1_9 [in Ukraine].

5. Hlushchenko, L. D. (2013). Formuvannia mekhanizmu klasternoi vzaiemodii malykh pidpriemstv z tekhnolohichnymy innovatsiinykh u promyslovosti [Formation of a mechanism for cluster interaction among small enterprises with technological innovations in industry]. Ekonomika: realii chasu = Economics: Realities of the Time, 5, 109–117. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_5_17 [in Ukraine].

6. Lavrukhina, K. O. (2020). Klasteri yak orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy funktsionuvannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini i sviti [Clusters as an Organizational and Economic Mechanism for the Functioning of Innovation Activities in Ukraine and the World]. Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies, 50(2), 53–57. <https://doi.org/10.32843/bses.50-39> [in Ukraine].

7. Martyniak, I. O. (2008). Formuvannia klasternoi polityky yak mekhanizmu vdoskonalennia infrastruktury funktsionuvannia maloho i serednoho innovatsiinoho biznesu v rehioni [The Development of Cluster Policy as a Mechanism for Improving the Operational Infrastructure of Small and Medium-Sized Innovative Businesses in the Region]. Rehionalna ekonomika = Regional Economics, 4, 54–62. http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_4_9 [in Ukraine].

8. Mekhovych, S. A., & Sikietina, N. H. (2019). Formuvannia adaptatsiinykh zviazkiv promyslovykh pidpriemstv v innovatsiinomому klasteri [Formation of adaptive links among industrial enterprises in an innovation cluster]. Enerhoz-

berezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt = Energy Conservation. Energy. Energy Audit, 2, 85–91. <https://doi.org/10.20998/2218-1849.2019.02.10> [in Ukraine].

9. Odintsov, O. M. (2012). Formuvannia innovatsiino-investytsiinoho mekhanizmu ahropromyslovykh klasteriv [Formation of an innovation-investment mechanism for agro-industrial clusters]. Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience, 12, 11–14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_12_4 [in Ukraine].

10. Okseniuk, T. M. (2020). Formuvannia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom rehionalnykh sotsialno-ekonomichnykh system u konteksti zastosuvannia klasternykh tekhnolohii [Formation of a mechanism for strategic management of innovative development of regional socio-economic systems in the context of applying cluster technologies]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of Khmelnytskyi National University, 4(1), 149–152. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-27> [in Ukraine].

11. Olshanska, O. V., & Puzyrova, P. V. (2021). Mekhanizm derzhavnoi finansovoi pidtrymky stymulivannia innovatsii v intehrovanykh klasterakh [Mechanism of state financial support for stimulating innovation in integrated clusters]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine, 10, 32–41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5807276> [in Ukraine].

12. Porvin, M. Yu. (2010). Kompleksne vykorystannia teorii klasternoho mekhanizmu ta suchasni kontseptsii innovatsiinoho rozvytku promyslovosti [Comprehensive Application of Cluster Mechanism Theories and Modern Concepts of Innovative Industrial Development]. Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience, 21, 59–61. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_21_17 [in Ukraine].

13. Puzyrova, P., & Sadovskyi, Ye. (2025). Ekosystema innovatsiinykh IT-klasteriv v konteksti tsyfrovoy transformatsii ta staloho rozvytku [The ecosystem of innovative IT clusters in the context of digital transformation and sustainable development]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK» = Scientific Notes of KROK University, 1(77), 42–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-42-53> [in Ukraine].

14. Sadovskyi, Ie. (2024). Specificities of the formation and stages of development of it-sector innovation clusters in the context of martial law. Menedzhment = Management, 1 (39), 41–52. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.4> [in English].

15. Sadovskyi, Ie., & Puzyrova, P. (2024). Theoretical and conceptual basis for the functioning of innovation clusters in the sphere of information technologies. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research, 4 (21), 111–119. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.10> [in English].

16. Synytsia, S. V. (2024). Digitalisation as a platform for innovative development of IT enterprises in the context of globalisation. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine, 7–8(278–279). – Pp. 37–44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13953020> [in English].

17. Synytsia, S., & Puzyrova, P. (2024). Theoretical approaches to the formation of business processes in the sphere of information technology in the context of digitalisation. Menedzhment = Management, 1(39), 90–100. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.8> [in English].

Дані про автора

Самойленко Руслан Леонідович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, відділ аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки,

м. Київ, 01104, вул. бульвар Миколи Міхновського, 38, Україна

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-3029-1781>

Data about the author

Ruslan Samoilenko,

PhD Student, Department of International Trade Analysis and Forecasting, State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling,

38 Mykola Mikhnovskyi Blvd., Kyiv, 01104, Ukraine

Надходження статті до редакції 11.02.2026

Прийнято до друку 23.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 330.322:658.012

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.2.2026.86-93>

РИЖАКОВА Г. М., ЛАВРИНЕНКО О. М.,
ПЕТРЕНКО О. В., ПОЛОЗУН І. Ю., ДАВИДЕНКО О. Г.

Цифрові платформи як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельного девелопменту: економічна оцінка та розвиток

Актуальність теми дослідження. Цифровізація економіки та ускладнення інвестиційно–будівельних відносин зумовлюють зміну логіки функціонування підприємств девелопменту. Конкурентоспроможність дедалі більше визначається здатністю забезпечувати інтегрованість бізнес–процесів, прозорість даних і відтворюваність економічних результатів у мультипроектному середовищі.

Постановка проблеми. Існуючі підходи до управління переважно залишаються фрагментарними, роз'єднуючи фінансові, виробничі та контрактні рішення. Відсутність формалізованої узгодженості між ними призводить до зростання трансакційних витрат, втрати синергії портфеля та підвищення ризиковості діяльності.

Постановка мети і завдань дослідження. Метою є обґрунтування теоретико–методичних засад формування економічно узгодженої моделі управління девелопером у цифровому середовищі. Завдання спрямовані на визначення ключових механізмів інтеграції процесів, розкриття ролі даних у координації учасників та виявлення факторів, що забезпечують стійкість результатів.

Методологія дослідження. Використано системний підхід, принципи портфельного управління, структурно–функціональний аналіз, методи моделювання взаємозв'язків між ресурсами, часом і вартістю, а також концепцію мінімізації трансакційних витрат через цифрову інтеграцію.

Результати дослідження. Доведено, що ефективність девелопера визначається рівнем синхронізації інвестиційних і операційних параметрів, стандартизацією процедур, прозорістю інформації та здатністю до масштабування управлінських рішень. Обґрунтовано перехід до моделі, у якій цінність формується через керованість взаємозалежностей, а не через локальну оптимізацію окремих проєктів.

Галузь застосування результатів. Отримані положення можуть бути використані у практиці девелоперських компаній, фінансових установ, організацій проєктного менеджменту та у підготовці фахівців з економіки будівництва.

Висновки. Цифрове середовище перетворює бізнес–модель на систему координації потоків ресурсів і відповідальності. Джерелом довгострокової переваги стає здатність підприємства підтримувати

узгодженість рішень, знижувати невизначеність і забезпечувати стабільну капіталізацію портфеля.

Ключові слова: підприємство; інноваційний розвиток; управління підприємством; бізнес-модель; девелопмент; інвестиційна діяльність; операційна діяльність; проект; економічна результативність; капіталізація; стейкхолдер; цифрова трансформація; сталий розвиток.

GALYNA RYZHAKOVA, OLEKSANDR LAVRYNENKO,
OLEKSANDR PETRENKO, IHOR POLOZUN,
OLEKSII DAVYDENKO

Digital platforms as a factor in enhancing the competitiveness of construction development enterprises: economic assessment and development

Relevance of the research topic. The digitalization of the economy and the increasing complexity of investment and construction relations are transforming the logic of how development enterprises operate. Competitiveness is increasingly determined by the ability to ensure integration of business processes, data transparency, and reproducibility of economic results within a multi-project environment.

Problem statement. Existing management approaches remain largely fragmented, separating financial, production, and contractual decisions. The lack of formal alignment among them leads to higher transaction costs, loss of portfolio synergies, and increased operational risk.

Purpose and objectives of the study. The purpose is to substantiate the theoretical and methodological foundations for forming an economically aligned management model of a developer within a digital environment. The objectives focus on identifying key mechanisms for process integration, clarifying the role of data in stakeholder coordination, and determining factors that ensure sustainable performance.

Research methodology. The study employs a systemic approach, portfolio management principles, structural and functional analysis, methods for modeling interrelations between resources, time, and cost, as well as the concept of transaction cost minimization through digital integration.

Research results. It is proven that developer efficiency is determined by the degree of synchronization between investment and operational parameters, standardization of procedures, information transparency, and the ability to scale managerial solutions. A transition is substantiated toward a model in which value is created through the controllability of interdependencies rather than through local optimization of individual projects.

Practical application. The obtained provisions can be applied in the practice of development companies, financial institutions, project management organizations, and in educational programs in construction economics.

Conclusions. The digital environment transforms the business model into a system for coordinating flows of resources and responsibilities. A long-term advantage arises from the enterprise's ability to maintain coherence of decisions, reduce uncertainty, and ensure stable portfolio capitalization.

Keywords: enterprise; innovative development; enterprise management; business model; development; investment activity; operational activity; project; economic performance; capitalization; stakeholder; digital transformation; sustainable development.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових екосистем у будівельному девелопменті відображає перехід від фрагментованої взаємодії учасників інвестиційно-будівельного процесу до мережевої моделі координації, у якій дані, правила доступу до них і алгоритми прийняття рішень стають визначальними чинниками створення вартості. Екосистема постає не як сукупність інформаційних інструментів, а як інституційно та

технологічно впорядкований простір, де інтегруються девелопер, підрядники, проєктанти, фінансові установи, постачальники й кінцеві користувачі активу. Відтак конкурентоспроможність формується через здатність оператора екосистеми забезпечити сумісність стандартів, безперервність цифрових потоків та довіру до даних, що лежать в основі контрактів, фінансових моделей і управління ризиками.

Організаційні рішення в такій конфігурації передбачають перегляд традиційних ієрархій і перехід до платформеного принципу управління, де ключовою компетенцією стає оркестрація взаємодії. Девелопер трансформується з координатора окремих договорів у інтегратора цифрового середовища, відповідального за архітектуру прав, протоколів обміну, ідентифікацію відповідальності та механізми верифікації інформації. Формуються нові центри вартості — володіння даними життєвого циклу об'єкта, аналітика виконання, прогнозування відхилень, управління сервісною фазою, що змінює структуру витрат і доходів, посилює значення масштабованості рішень та переводить значну частину конкурентної боротьби у площину технологічної зрілості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження формують міждисциплінарне підґрунтя розв'язання проблеми економічної узгодженості елементів бізнес-моделі девелопера, зосереджуючись на переході до даноцентричного управління та інтеграції контурів «процеси–ресурси–фінанси». У блоці цифрового адміністрування й BIM-орієнтованої інтеграції доведено доцільність з'єднання потоків даних протягом життєвого циклу проекту/активу та формування «цифрового підприємства», що підвищує керованість рішень і прозорість виконання [5], [6], а також систематизовано інструменти та індикатори трансформації операційних систем організацій і стейкхолдерів будівництва як базу узгодження план-факт, контракtingу та контролю [14], [15]. Паралельно розвивається напрям формалізації управлінських бізнес-процесів і добору/оцінювання проектів реінжинірингу, який закладає методичні підходи до синхронізації організаційних змін із економічними результатами та портфельними обмеженнями [3], [7]. У межах організаційно-технологічного моделювання будівництва обґрунтовується необхідність інженерної та процесної стандартизації як передумови відтворюваності результату у мультипроектному середовищі та зменшення трансакційних витрат координації [8], [4].

Важливий пласт становлять роботи, що поглиблюють інструменти управління невизначеністю та якістю взаємодії учасників (у т.ч. через нечітку логіку, SNA та стратегії організаційних змін), що прямо впливає на економічну узгодженість через зниження конфліктності, підвищення дисципліни

змін і стабілізацію виконання [9], [12]. Додатково методичні рішення щодо інноваційно-аналітичних платформ та енергоефективності у проектному фінансуванні розкривають зв'язок між інформаційною інфраструктурою, інвестиційними критеріями і механізмами створення вартості [13], а дослідження просторових/топологічних моделей представлення даних розширюють підґрунтя для сумісності інформаційних шарів у цифрових середовищах [1]. Низка праць універсально інституційні та макроконтекстні умови (конкуренція, євроінтеграційні імперативи, адаптована організація, безпекові виклики), в яких узгодженість бізнес-моделі набуває критичності як фактор стійкості та конкурентоспроможності [11], [16], [17], [10], а екологічний/біосферосумісний вимір задає додаткові обмеження та критерії економічного узгодження рішень [2].

Метою статті є розроблення теоретико-методичних положень щодо визначення впливу цифрових платформ на підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельного девелопменту через забезпечення економічної узгодженості інвестиційних, операційних та управлінських параметрів їх функціонування. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: ідентифікувати ключові контури формування вартості у цифровому середовищі; розкрити механізми інтеграції бізнес-процесів на основі платформених рішень; обґрунтувати умови масштабування управлінських практик у мультипроектній діяльності; сформулювати підходи до оцінювання економічного ефекту цифрової трансформації для капіталізації девелоперського підприємства.

Виклад основного матеріалу. Економіко-управлінські виклики цифрової екосистемності пов'язані насамперед із необхідністю синхронізації різномірних інтересів та моделей поведінки учасників. Виникає потреба у формалізації правил розподілу вигід від цифровізації, у врегулюванні питань власності на дані, відповідальності за їхню достовірність та кібербезпеки. Одночасно підвищується вимога до інвестиційної дисципліни: вкладення в цифрову інфраструктуру мають демонструвати вимірюваний ефект у зниженні трансакційних витрат, скороченні тривалості циклу, мінімізації переробок і зменшенні вартості капіталу. Без такої економічної верифікації технологічні інновації ризикують залишитися ло-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

кальними покращеннями без системного впливу на результативність.

Важливим наслідком розвитку екосистем є зміна логіки управління ризиками. Невизначеність дедалі більше концентрується не у фізичному виконанні робіт, а в інформаційних розривах, неузгодженості версій даних і швидкості реакції на зміни. Тому цифрова інтеграція стає інструментом не лише автоматизації, а й фінансової стабілізації, оскільки забезпечує прозорість для інвестора, підвищує прогнозованість грошових потоків і сприяє зниженню премії за ризик.

Базові функціонали цифрової трансформації у мультипроектному середовищі будівництва формують інфраструктуру, в межах якої управління переходить від реактивного до прогностичного, а координація — від документарної до даноцентричної. Йдеться про створення безперервного інформаційного контуру, що поєднує інвестиційні наміри, договірні рамки, виробничу динаміку та фінансові наслідки в єдиній логіці прийняття рішень (див. таблицю). У такій системі будь-яка подія на майданчику або зміна параметрів попиту миттєво транслюється у показники бюджету, календаря, потреб у ресурсах і прогноз ліквідності.

Фундаментальною функцією виступає управління інтегрованими даними портфеля, яке забезпечує єдині довідники, кодифікацію робіт і ресурсів, синхронізацію версій документації та контроль

повноти інформації. Це створює основу для наскрізної простежуваності рішень — від передінвестиційних припущень до фактичної експлуатації активу. На цьому підґрунті розгортаються механізми оперативного планування та перепланування, що дозволяють балансувати завантаження підрядників, техніки й матеріальних потоків між об'єктами, мінімізуючи конкуренцію за дефіцитні ресурси. Не менш важливим є функціонал цифрового бюджетування та моніторингу вартості, де кошторисна модель пов'язується з календарем виконання і контрактними умовами. Така інтеграція забезпечує автоматизоване виявлення відхилень, оцінювання їх впливу на кінцеві фінансові результати та формування сценаріїв коригування. Управління змінами перестає бути епізодичною процедурою і набуває характеру керованого потоку, в якому кожне рішення має цифровий слід і економічне обґрунтування.

В мультипроектному середовищі особливої ваги набувають інструменти централізованого управління контрактами та взаєморозрахунками. Вони дозволяють поєднати фактичний прогрес робіт із платіжними подіями, гарантійними зобов'язаннями, штрафними механізмами та умовами фінансування. У результаті формується прозорий простір відповідальності, де зменшується асиметрія інформації між девелопером, кредиторами та виконавцями. Окремий

Економіко-управлінські імперативи інноваційного розвитку у цифровому середовищі

Імператив	Управлінські механізми	KPI	Економічний ефект
Даноцентричність управління	Єдині довідники даних, інтегровані аналітичні панелі, регламенти якості даних	точність прогнозу; частка рішень на основі даних; швидкість звітності	зменшення помилок; підвищення обґрунтованості інвестицій; скорочення витрат
Наскрізна інтеграція процесів	поєднання бюджету, графіка, контрактів у спільному цифровому середовищі	рівень відхилень планфакт; тривалість циклу погоджень	зниження транзакційних витрат; прискорення обороту капіталу
Адаптивність системи	сценарне моделювання, гнучке перепланування, резерви ресурсів	час реакції на зміни; частота коригувань без втрат	підвищення стійкості; мінімізація збитків від шоків
Прозорість і довіра	цифрові сліди рішень, стандартизовані процедури контролю	рівень претензій; вартість залучення фінансування	зниження ризикової премії; покращення інвестиційної привабливості
Платформізація взаємодії	управління інтерфейсами учасників, спільні середовища співпраці	кількість повторно використаних рішень; продуктивність партнерств	економія на масштабі; зростання маржинальності
Відтворення компетенцій	системи навчання, управління знаннями, мотивація до інновацій	швидкість освоєння інструментів; продуктивність персоналу	підвищення ефективності; скорочення операційних витрат
Економічна вимірюваність інновацій	зв'язування IT-рішень із фінансовими моделями та бюджетами	ROI цифровізації; вплив на EBITDA; оборотність	кероване зростання вартості підприємства

блок становлять аналітичні модулі, орієнтовані на прогнозування. Використання накопичених даних портфеля відкриває можливість моделювати тривалість циклів, імовірність затримок, потребу у додатковому капіталі та ефекти масштабування. Таким чином, цифрова система перетворюється на інструмент стратегічної навігації, що дозволяє перерозподіляти інвестиції відповідно до очікуваної віддачі та допустимого ризику.

Важливим результатом цифрової трансформації є формування спільного середовища взаємодії для всіх учасників, у межах якого комунікації стандартизуються, рішення фіксуються, а історія виконання стає частиною корпоративної пам'яті, що підвищує відтворюваність управлінських практик і створює умови для індустріалізації девелопменту як повторюваного процесу. У цифровому середовищі бізнес-модель девелопера набуває рис керованої мережевої системи, де ефективність визначається швидкістю обробки даних, можливістю масштабування рішень та здатністю підтримувати узгодженість відповідальності між учасниками інвестиційно-будівельного процесу. Таким чином, цифрова трансформація виступає не інструментальною модернізацією, а структурною зміною економічної логіки створення вартості. Формування цифрових екосистем у девелопменті означає інституційну перебудову способу створення та привласнення вартості. Підприємство, здатне утримувати керованість мережі, підтримувати єдині стандарти інформації та перетворювати дані на управлінські рішення, отримує можливість відтворювати економічний результат незалежно від складності середовища. Саме в цьому вимірі цифрова екосистема стає не допоміжною технологією, а фундаментом нової моделі економічної організації будівельного бізнесу. Базові функціонали цифрової трансформації забезпечують зв'язок між стратегією, фінансами та виробництвом, роблячи можливим масштабування діяльності без втрати контролю, підвищуючи швидкість адаптації та формуючи передумови для стабільного економічного результату в умовах складності та паралельності проєктів.

Висновки

Проведене дослідження засвідчило, що цифрові платформи формують нову організаційно-економічну основу функціонування підприємств будівельного девелопменту, у межах якої джерело конкурентної переваги зміщується від локальної ефективності окремих проєктів до здатності координувати взаємозалежні процеси портфеля. Встановлено, що ключовими чинниками зростання результативності виступають інтеграція інформаційних потоків, синхронізація інвестиційних і операційних рішень, стандартизація процедур та підвищення прозорості взаємодії зі стейкхолдерами. Саме ці параметри забезпечують зниження трансакційних витрат, стабілізацію виконання, підвищення передбачуваності грошових потоків і, відповідно, зростання капіталізації підприємства.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням кількісних моделей вимірювання впливу платформізації на фінансові результати, оцінюванням залежності між рівнем цифрової зрілості та вартістю капіталу, а також із формуванням індикаторів міжпроєктної синергії в умовах масштабних програм відбудови. Важливим напрямом є емпірична перевірка ефектів інтеграції даних для підвищення стійкості підприємств у середовищі підвищеної невизначеності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням кількісних моделей вимірювання впливу платформізації на фінансові результати, оцінюванням залежності між рівнем цифрової зрілості та вартістю капіталу, а також із формуванням індикаторів міжпроєктної синергії в умовах масштабних програм відбудови. Важливим напрямом є емпірична перевірка ефектів інтеграції даних для підвищення стійкості підприємств у середовищі підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Honcharenko, T., Borodavka, Y., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Savenko, V., & Polosenko, O. (2021). Method for representing spatial information of topological relations based on a multidimensional data model. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 16(7), 802–809.
2. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., & Predun, K. (2018). Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology, UAE: Science Publishing Corporation*, 10(3.2), 2.
3. Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Petrukha, S., Ishchenko, T., & Honcharenko, T. (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024–4033.
4. Nikolaiev, V. P., Hryhorovskiy, P. Y., Khyzhniak, V. O., Ryzhakova, G. M., Bielienskova, O. Y., & Molodid, O. S. (2019). Technical and economic aspects of real estate properties: collective monograph. Lviv–Torun: Liha–Pres, 124.
5. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., & Reznik, N. (2022, March). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 1316–1331). Cham: Springer International Publishing.

6. Akselrod, R., Shpakov, A., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Shpakova, H. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 1, 40–50.

7. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Tormosov, R., & Gonchar, V. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise Eastern–European Journal of Enterprise Technologies, Vol. 1 No. 13 (115).

8. Hryhorovskiy, P. Y. (2019). Organizational and technological model engineering in the construction industry: collective monograph/P. Ye. Hryhorovskiy, SP Stetsenko, OI Menejliuk, AS Molodid, VO Khyzhniak, GM Ryzhakova. Lviv–Torun: Liha–Pres.

9. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., ... & Obodianska, O. (2023). Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, 15(7), 5653.

10. Fostikova, V., Ryzhakova, G., Rubtsova, O., Reznik, N., Konchakivskiy, O., Kucherenko, O., & Havryliuk, Y. (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. In *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability: Volume 1* (pp. 983–997). Cham: Springer Nature Switzerland.

11. Reznik, N., Alekseeva, K. A., Maliarenko, O., Ryzhakova, G., Fedorova, Y., Krupnyk, D., & Chornenka, L. (2024, November). The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 571–580). Cham: Springer Nature Switzerland.

12. Bielienskova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., & Loktionova, Y. (2024). Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. In *Data–Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023. Volume 1* (pp. 251–275). Cham: Springer Nature Switzerland.

13. Marchuk, T., Ryzhakov, D., Ryzhakova, G., & Stetsenko, S. (2017). Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment management and financial innovations*, 14(4), 12–20.

14. Хоменко, О. М., Петренко, Г. С., Рижаківа, Г. М., Петруха, Н. М., Чуприна, Ю. А., Малихіна, О. М., & Кушнір, О. К. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умо-

вах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (52), 113–125. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_52_16

15. Хоменко, О. М., Рижаківа, Г. М., Малихіна, О. М., Петренко, Г. С., & Степанюк, Р. Б. (2023). Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, (56), 173–180. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2023_56_24

16. Мостовенко, О. О., Лапоша, Д. Ю., Геращенко, О. П., Федорова, Я. Ю., Черненко, М. Е., & Рижаківа, Г. М. (2024). Провідні економіко–управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції. *Просторовий розвиток*, (7), 577–593. https://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_7_47

17. Дружинін, М. А., Хоменко, О. М., & Рижаківа, Г. М. (2024). Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно–інвестиційних трендів. *Управління розвитком складних систем*, (59), 182–190. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2024_59_23

References:

1. Honcharenko, T., Borodavka, Y., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Savenko, V., & Polosenko, O. (2021). Method for representing spatial information of topological relations based on a multidimensional data model. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 16(7), 802–809.

2. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., & Predun, K. (2018). Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology, UAE: Science Publishing Corporation*, 10(3.2), 2.

3. Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Petrukha, S., Ishchenko, T., & Honcharenko, T. (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024–4033.

4. Nikolaiev, V. P., Hryhorovskiy, P. Y., Khyzhniak, V. O., Ryzhakova, G. M., Bielienskova, O. Y., & Molodid, O. S. (2019). Technical and economic aspects of real estate properties: collective monograph. Lviv–Torun: Liha–Pres, 124.

5. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., & Reznik, N. (2022, March). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 1316–1331). Cham: Springer International Publishing.

6. Akselrod, R., Shpakov, A., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Shpakova, H. (2022). Integra-

tion of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 1, 40–50.

7. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Tormosov, R., & Gonchar, V. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise Eastern–European *Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 1 No. 13 (115).

8. Hryhorovskiy, P. Y. (2019). Organizational and technological model engineering in the construction industry: collective monograph/P. Ye. Hryhorovskiy, SP Stetsenko, OI Menejjuk, AS Molodid, VO Khyzhniak, GM Ryzhakova. Lviv–Torun: Liha–Pres.

9. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., ... & Obodianska, O. (2023). Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, 15(7), 5653.

10. Fostikova, V., Ryzhakova, G., Rubtsova, O., Reznik, N., Konchakivskiy, O., Kucherenko, O., & Havryliuk, Y. (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. In *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability: Volume 1* (pp. 983–997). Cham: Springer Nature Switzerland.

11. Reznik, N., Alekseeva, K. A., Maliarenko, O., Ryzhakova, G., Fedorova, Y., Krupnyk, D., & Chornenka, L. (2024, November). The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 571–580). Cham: Springer Nature Switzerland.

12. Bielienskova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., & Loktionova, Y. (2024). Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. In *Data–Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023. Volume 1* (pp. 251–275). Cham: Springer Nature Switzerland

13. Marchuk, T., Ryzhakov, D., Ryzhakova, G., & Stetsenko, S. (2017). Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment management and financial innovations*, 14(4), 12–20.

14. Khomenko, O. M., Petrenko, H. S., Ryzhakova, H. M., Petrukha, N. M., Chupryna, Yu. A., Malykhina, O. M., & Kushnir, O. K. (2022). Suchasni instrumenty ta programni produkty administruvannya budivel'nymy orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh systemy menedzhmentu. *Upravlinnya rozvytkom sklad-*

nykh system, (52), 113–125. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_52_16

15. Khomenko, O. M., Ryzhakova, H. M., Malykhina, O. M., Petrenko, H. S., & Stepanyuk, R. B. (2023). Tsil'ovi priorytety ta formalizovani indykatory transformatsiyi operatsiynykh systemy steykkholderiv budivnytstva. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (56), 173–180. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2023_56_24

16. Mostovenko, O. O., Laposha, D. Yu., Herashchenko, O. P., Fedorova, Ya. Yu., Chernenko, M. E., & Ryzhakova, H. M. (2024). Providni ekonomiko–upravlins'ki ta instyutsiyni imperatyvy haluzevoho rozvytku budivnytstva v konteksti yevrointehratsiyi. *Prostorovyy rozvytok*, (7), 577–593. https://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_7_47

17. Druzhynin, M. A., Khomenko, O. M., & Ryzhakova, H. M. (2024). Metodolohichnyy kontsept i prykladni zasady adaptovanoj orhanizatsiyi budivnytstva z urakhuvanniam suchasnykh innovatsiyno–investytsiynykh trendiv. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (59), 182–190. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2024_59_23

Дані про авторів

Рижакова Галина Михайлівна,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7875-9768>

Лавриненко Олександр Михайлович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2956-1840>

Петренко Олександр Васильович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1849-1103>

Полозун Ігор Юрійович

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1085-4264>

Давиденко Олексій Григорович

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2666-2160>

Data about the authors

Galyna Ryzhakova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Oleksandr Lavrynenko,

PhD Student, Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Oleksandr Petrenko

PhD Student, Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Ihor Polozun,

PhD Student, Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Oleksii H. Davydenko

PhD Student, Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0002-2666-2160>

Надходження статті до редакції 11.02.2026

Прийнято до друку 23.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Управління дебіторською заборгованістю як інструмент оптимізації оборотних коштів підприємства

Предметом дослідження є управління дебіторською заборгованістю як інструмент оптимізації оборотних коштів підприємства.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю підприємств.

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

Результати роботи. У статті досліджено роль управління дебіторською заборгованістю в оптимізації оборотних коштів підприємства. Розглянуто теоретичні аспекти дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан підприємства та методи управління нею. Проаналізовано основні етапи управління дебіторською заборгованістю, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю для підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства.

Висновки. Управління дебіторською заборгованістю є важливим інструментом оптимізації оборотних коштів підприємства. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дає можливість зменшити ризик виникнення проблем з ліквідністю та платоспроможністю, оптимізувати структуру оборотних коштів та вивільнити фінансові ресурси для інвестування в розвиток підприємства. Для досягнення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємствам необхідно впровадити комплексну систему управління дебіторською заборгованістю, розробку кредитної політики, оцінку кредитоспроможності покупців, моніторинг та контроль дебіторської заборгованості, вжиття заходів щодо стягнення заборгованості та аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю. Впровадження такої системи дасть можливість не лише мінімізувати фінансові втрати від невчасної оплати, але й покращить партнерські відносини з клієнтами, забезпечуючи стабільний грошовий потік та підвищуючи загальну фінансову стійкість підприємства. Ефективне управління дебіторською заборгованістю є запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, оборотні кошти, управління, оптимізація, фінансовий стан, платоспроможність, ліквідність, кредитна політика, витрати, прибутковість.

ROSTYSLAV KRAMCHENKO

TARAS GRES

Accounts receivable management as a tool for optimizing the company's working capital

The subject of the study is accounts receivable management as a tool for optimizing the working capital of an enterprise.

The purpose of the study is to develop recommendations for improving the accounts receivable management system of enterprises.

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 role of accounts receivable management in optimizing the working capital of an enterprise. The theoretical aspects of accounts receivable, its impact on the financial condition of the enterprise and methods of its managing are considered. The main stages of accounts receivable management are analyzed, and recommendations are developed for improving the accounts receivable management system to increase the efficiency of using the enterprise's working capital.

Conclusions. *Accounts receivable management is an important tool for optimizing the working capital of an enterprise. Effective management of receivables makes it possible to reduce the risk of occurrence the liquidity and solvency problems, optimize the structure of working capital and free up financial resources for investment in the development of the enterprise. To achieve maximum efficiency in managing receivables, enterprises need to develop and implement a comprehensive receivables management system, which includes developing a credit policy, assessing the creditworthiness of buyers, monitoring and controlling receivables, taking measures to collect debts and analyzing the effectiveness of receivables management. The implementation of such a system will not only minimize financial losses from untimely payment, but also strengthen partnership relations with customers, ensuring stable cash flow and increasing the overall financial stability of the enterprise. Effective management of receivables is the key to the successful functioning and development of the enterprise in a competitive market.*

Keywords: *accounts receivable, working capital, management, optimization, financial condition, solvency, liquidity, credit policy, costs, profitability.*

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки, що характеризується нестабільністю та високим рівнем конкуренції, ефективне управління оборотними коштами є основним фактором забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Дебіторська заборгованість, як складова оборотних коштів, потребує особливої уваги з боку менеджменту. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дає можливість не тільки зменшити ризик виникнення проблем з ліквідністю та платоспроможністю, але й оптимізувати структуру оборотних коштів, вивільнити фінансові ресурси для інвестування в розвиток підприємства. Проблема управління дебіторською заборгованістю набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції. Зростання дебіторської заборгованості зможе призвести до дефіциту грошових коштів, зниження платоспроможності та збільшення фінансових ризиків. Розробка ефективних стратегій управління дебіторською заборгованістю є важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності та ефективного функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам управління дебіторською заборгованістю присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, Лігоненко Л.О. досліджувала вплив політики управління дебіторською заборгованістю на рентабельність підприємства. Петренко В.І. розробляв праці з організації і технології управління кредиторською та дебіторською заборгованістю. Сидоренко С.П. проаналізував вплив факторів макроекономічного середовища на структуру дебіторської заборгованості. Однак, питання комплексної оптимізації оборотних коштів підприємства щодо ефективного управ-

ління його дебіторською заборгованістю вивчено недостатньо цілісно і тому воно потребує подальшого дослідження.

Мета статті – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю підприємств.

Виклад основного матеріалу. Дебіторська заборгованість – сума боргу, що належить підприємству від його дебіторів за товари, роботи або послуги, надані в кредит. З позицій фінансового менеджменту, дебіторська заборгованість розглядається як вид інвестицій, оскільки підприємство фінансує своїх покупців шляхом надання їм відстрочки платежу.

Неефективне управління дебіторською заборгованістю зможе призвести до таких негативних наслідків:

- Зниження ліквідності: збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості зможе призвести до дефіциту грошових коштів.

- Зростання фінансових витрат: для покриття дефіциту грошових коштів підприємство може бути змушене залучати додаткові кредитні ресурси, що призводить до збільшення фінансових витрат.

- Збільшення ризику неповернення боргу: чим довший термін погашення дебіторської заборгованості, тим вищий ризик її неповернення.

- Втрата прибутковості: неефективне управління дебіторською заборгованістю зможе призвести до втрати прибутковості внаслідок знецінення дебіторської заборгованості.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю включає в себе:

- Розробку кредитної політики: кредитна політика визначає умови надання кредиту покупцям, включаючи термін кредиту, розмір кредитного ліміту та умови оплати.

Оцінку кредитоспроможності покупців: перед наданням кредиту покупцям необхідно оцінити їх кредитоспроможність, використовуючи фінансові звіти, кредитні рейтинги та іншу доступну інформацію.

Моніторинг та контроль дебіторської заборгованості: необхідно регулярно моніторити та контролювати стан дебіторської заборгованості, аналізуючи терміни погашення, суми та відсоток простроченої заборгованості.

Вжиття заходів щодо стягнення заборгованості: у разі виникнення простроченої заборгованості необхідно вжити заходів щодо її стягнення, включаючи нагадування, переговори, претензії та судові позови.

Аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю: необхідно регулярно аналізувати ефективність управління дебіторською заборгованістю за допомогою фінансових показників, таких як термін обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та питома вага простроченої заборгованості.

Для оптимізації оборотних коштів підприємства щодо ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно:

- Скоротити термін обороту дебіторської заборгованості: це дасть можливість вивільнити грошові кошти, які були інвестовані в дебіторську заборгованість.

- Зменшити питому вагу простроченої дебіторської заборгованості: це дасть можливість зменшити ризик неповернення боргу та збільшити ліквідність підприємства.

- Оптимізувати кредитну політику: кредитна політика повинна бути збалансованою, щоб забезпечити залучення нових покупців та одночасно мінімізувати ризик збільшення дебіторської заборгованості.

- Використовувати сучасні інформаційні технології: використання сучасних інформаційних технологій дасть можливість автоматизувати процес управління дебіторською заборгованістю, підвищити його ефективність та зменшити ризик помилок.

У сучасному бізнес-середовищі ефективно управління дебіторською заборгованістю є важливим для забезпечення фінансової стабільності та зростання підприємств. Несвоєчасне стягнення боргів зможе призвести до дефіциту оборотних коштів, збільшення фінансового ризику та погіршення ліквідності підприємства. Тому, розробка та впровадження дієвих рекомендацій

щодо вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю є нагальною потребою для багатьох компаній.

На першому етапі вдосконалення необхідно провести ретельний аналіз поточної системи управління дебіторською заборгованістю, включаючи оцінку кредитних політик, процедур стягнення боргів та інструментів контролю. Важливо визначити основні проблеми та слабкі місця в існуючій системі. Необхідно розробити стратегію управління дебіторською заборгованістю, яка враховує специфіку галузі, особливості клієнтської бази та фінансові цілі підприємства. Ця стратегія повинна включати чіткі критерії надання кредитів, ліміти кредитної заборгованості та графіки погашення боргів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем та програмного забезпечення для управління дебіторською заборгованістю, зможе підвищити ефективність процесів контролю та стягнення боргів. Автоматизація цих процесів дає можливість знизити ризик помилок, прискорити обробку даних та забезпечити своєчасне інформування про терміни погашення. Ефективна комунікація з клієнтами є передумовою до успішного управління дебіторською заборгованістю. Регулярні нагадування про терміни оплати, пропозиція гнучких умов погашення та оперативне реагування на запити клієнтів сприяють встановленню довірливих відносин та мінімізують ризик прострочення платежів.

Постійний моніторинг та аналіз показників дебіторської заборгованості, таких як термін погашення, коефіцієнт оборотності та рівень безнадійних боргів, дає можливість своєчасно виявляти проблеми та вживати коригувальні заходи. Регулярний перегляд кредитних політик та процедур стягнення боргів є необхідним для адаптації системи управління дебіторською заборгованістю до змін у бізнес-середовищі.

Оптимізація кредитної політики є важливим аспектом вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю. Підприємствам необхідно розробити чіткі критерії оцінки кредитоспроможності клієнтів, враховуючи їх фінансову історію, платоспроможність та репутацію. Використання кредитних рейтингів, фінансових звітів та інших доступних джерел інформації дає можливість знизити ризик надання кредитів ненадійним клієнтам.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Впровадження системи стимулювання своєчасних оплат зможе бути ефективним інструментом управління дебіторською заборгованістю. Надання знижок за дострокову оплату, встановлення штрафних санкцій за прострочення платежів та пропозиція гнучких умов погашення сприяють підвищенню платіжної дисципліни клієнтів.

Аутсорсинг функцій управління дебіторською заборгованістю спеціалізованим компаніям зможе бути ефективним рішенням для підприємств, які не мають достатніх ресурсів або досвіду для самостійного управління борговими зобов'язаннями. Залучення професійних колекторських агентств дає можливість підвищити ефективність стягнення боргів та знизити фінансові втрати.

Висновки

Управління дебіторською заборгованістю є важливим інструментом оптимізації оборотних коштів підприємства. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дає можливість зменшити ризик виникнення проблем з ліквідністю та платоспроможністю, оптимізувати структуру оборотних коштів та вивільнити фінансові ресурси для інвестування в розвиток підприємства. Для досягнення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємствам необхідно впровадити комплексну систему управління дебіторською заборгованістю, розробку кредитної політики, оцінку кредитоспроможності покупців, моніторинг та контроль дебіторської заборгованості, вжиття заходів щодо стягнення заборгованості та аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю. Впровадження такої системи дасть можливість не лише мінімізувати фінансові втрати від невчасної оплати, але й покращить партнерські відносини з клієнтами, забезпечуючи стабільний грошовий потік та підвищуючи загальну фінансову стійкість підприємства. Ефективне управління дебіторською заборгованістю є запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Список використаних джерел:

1. Барановська А. С. Оцінка ефективності дебіторської та кредиторської заборгованості. *Фінанси та кредит*. 2010. №1. С. 57–62.
2. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації

для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. *Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник*. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2025. 193 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Булеца Н. В., Ердельї О. П. *Міжнародний торговельний менеджмент: підручник*. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2024. 191 с.

5. 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 ННВК «АТБ», 2023. 184 с.

6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюха Н. В. *Міжнародний менеджмент: підручник*. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2024. 192 с.

7. 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 ННВК «АТБ», 2019. 258 с.

8. 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 ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

9. 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.

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

11. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

12. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. *Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник*. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

13. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13. URL: https://Intu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0

References:

1. Baranovska, A. S. (2010). Otsinka efektyvnosti debitors'koyi ta kredytors'koyi zaborhovanosti [Assessment of the effectiveness of receivables and payables]. *Finansy ta kredyt – Finance and credit*, 1, 57–62. [in Ukrainian].

2. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 121–134. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment* [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Buletsa, N. V., & Erdelyi, O. P. (2024). *Mizhnarodnyy torhovel'nyy menedzhment* [International Trade Management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. 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].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). *Mizhnarodnyy menedzhment* [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynsky, 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].

8. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynsky, 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].

9. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch 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].

10. 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].

11. 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].

12. 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].

13. Rudenko, M. V. (2021). Tsyfrovizatsiya: katehorial'ni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannya [Digitalization: categorical features and specifics of interpretation]. *Ekonomichnyy forum – Economic Forum*, 4, 3–13. Retrieved from https://Intu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichnyy_forum_4_2021_0 [in Ukrainian].

Дані про автора

Крамченко Ростислав Анатолійович,

к. е. н., доцент Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-8021-0548>
e-mail: rostkram65@ukr.net

Гресь Тарас Миколайович,

магістр, економічний факультет, Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»

e-mail: rostkram65@ukr.net

Data about the author

Rostyslav Kramchenko,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Lviv Branch of the European University

e-mail: rostkram65@ukr.net

Taras Gres,

Master, Faculty of Economics, Lviv Branch of the European University

e-mail: rostkram65@ukr.net

Надходження статті до редакції 17.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Економіко–цифровий інструментарій мінімізації втрат у життєвому циклі проєктів підприємств будівельного девелопменту

Актуальність теми дослідження. Цифровізація будівельного девелопменту змінює механізми формування вартості, структуру кооперації учасників та економіку прийняття рішень. В умовах воєнно–післявоєнних трансформацій зростає потреба у методології, здатній кількісно пов'язати цифрові дані з фінансовими результатами, продуктивністю капіталу та стійкістю портфеля проєктів.

Постановка проблеми. Незважаючи на поширення цифрових платформ, у практиці підприємств зберігається розрив між рівнем технологічної інтеграції та можливістю довести економічний ефект цифровізації. Існуючі підходи переважно фіксують локальні показники, не формуючи системної діагностики транзакційних, часових і координаційних втрат.

Метою є розроблення методологічних засад економічної діагностики результативності цифровізації операційної діяльності девелопера. Завдання полягають у визначенні структури втрат від неінтероперабельності, формуванні моделей їх монетизації та інтеграції отриманих оцінок у контур портфельного аналізу.

Методологія дослідження. Використано системний підхід, *cost-based analysis*, методи факторної та сценарної оцінки, принципи причинно–наслідкової ідентифікації економічних ефектів цифрових подій, а також інструменти порівняння пілотних і базових конфігурацій операційної системи.

Результати дослідження. Обґрунтовано трактування цифрових платформ як інфраструктури мінімізації втрат і прискорення обороту капіталу. Запропоновано модель розрахунку чистих вигід через категорію уникнутих витрат, що враховує переробки, затримки, дублювання процедур, претензійну роботу та вплив макрофінансових шоків.

Галузь застосування результатів. Девелоперські компанії, замовники будівництва, керуючі портфелями інвестиційно–будівельних проєктів, органи, відповідальні за цифрову модернізацію галузі.

Висновки. Доведено, що перехід до економіко–діагностичної логіки оцінювання цифровізації забезпечує можливість трансформації технологічних рішень у вимірювані фінансові результати, підвищує обґрунтованість інвестицій та формує основу довгострокової стійкості підприємств.

Ключові слова: будівельний девелопмент, управління підприємством, проєкт, економічна ефективність, економічна діагностика, цифровізація, операційна діяльність, продуктивність капіталу, інвестиційна результативність, цифрові платформи, фінансова стійкість.

ARTEM FESUN

Economic and digital toolkit for loss minimization within the life cycle of development projects

Relevance of the research topic. The digitalization of construction development is transforming value formation mechanisms, the structure of stakeholder cooperation, and the economics of decision-making. Under wartime and post-war transformations, the need is increasing for a methodology capable of quantitatively linking digital data with financial outcomes, capital productivity, and the resilience of project portfolios.

Problem statement. Despite the rapid dissemination of digital platforms, a gap remains between technological integration and the ability to demonstrate the economic effects of digitalization. Existing approaches mainly capture local indicators and fail to provide a systemic diagnosis of transaction, temporal, and coordination losses.

Purpose and objectives of the study. The aim is to develop methodological foundations for the economic diagnostics of the performance of digitalized operational activities of a developer. The objectives include identifying the structure of interoperability-related losses, developing models for their monetization, and integrating the obtained estimates into the framework of portfolio analysis.

Research methodology. *The study applies a systemic approach, cost-based analysis, factor and scenario assessment methods, and principles of causal identification of economic effects generated by digital events. It also employs tools for comparing pilot and baseline configurations of the operational system.*

Research results. *Digital platforms are substantiated as an infrastructure for loss minimization and acceleration of capital turnover. A model for calculating net benefits through the category of avoided costs is proposed, incorporating rework, delays, duplication of procedures, claims management, and the influence of macro-financial shocks.*

Field of application of results. *Development companies, construction clients, portfolio managers of investment and construction projects, and institutions responsible for the sector's digital modernization.*

Conclusions. *It is proved that the transition to an economic-diagnostic logic of assessing digitalization enables the transformation of technological solutions into measurable financial results, improves investment justification, and creates a foundation for the long-term sustainability of enterprises.*

Keywords: *construction development, enterprise management, project, economic efficiency, economic diagnostics, digitalization, operational activity, capital productivity, investment performance, digital platforms, financial sustainability.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація будівельного девелопменту відбувається в умовах зростаючої невизначеності, ускладнення коопераційних зв'язків і посилення вимог до економічної обґрунтованості управлінських рішень, що особливо загострюється під впливом воєнних та післявоєнних викликів. Попри активне впровадження цифрово-платформних рішень, у практиці підприємств зберігається розрив між технологічним рівнем цифровізації та здатністю кількісно підтвердити її реальний внесок у підвищення результативності, продуктивності капіталу та стійкості відтворювальних процесів.

Наявні підходи переважно фіксують окремі показники або локальні ефекти, не забезпечуючи інтегрованої економічної діагностики втрат, часових відхилень і змін у формуванні вартості. Відсутність цілісної методології, яка б пов'язувала цифрові дані з фінансовими наслідками на рівні підприємства та портфеля проектів, обмежує можливості стратегічного прогнозування та прийняття інвестиційно обґрунтованих рішень. Урахування воєнно-післявоєнної специфіки функціонування підприємств будівельного девелопменту в Україні зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до інтерпретації економіки втрат, оскільки структура ризиків і механізми формування відхилень у таких умовах набувають системного, а не епізодичного характеру. Якщо в стабільному ринковому середовищі затримки здебільшого розглядаються як наслідок локальних операційних помилок або недосконалості планування, то в українських реаліях вони формуються під впливом комплексу еко-

номічних шоків — безпекових, енергетичних, логістичних, фінансових та інституційних.

Домінування втрат часу пояснюється порушеннями ланцюгів постачання, нестабільністю транспортної інфраструктури, перебоями енергозабезпечення, вимушеними простоями персоналу, міграцією кваліфікованих кадрів, затримками погоджень, коригуванням будівельних норм та регуляторних процедур. Кожен із зазначених факторів створює мультиплікативний ефект, коли відтермінування окремої операції спричиняє каскадне зміщення пов'язаних робіт, фінансових потоків і моментів визнання доходу. Саме тому економічна діагностика має виходити з розширеного трактування «вартості» як інтегральної величини, що акумулює не лише прямі накладні витрати інвестиційних проектів, але й альтернативну вартість капіталу, зміну умов фінансування, втрати від інфляційної ерозії бюджету, курсові різниці, зростання вартості ресурсів у період затримки, а також відтермінування надходжень від реалізації чи оренди об'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Початковий теоретико-методологічний фундамент проблеми «продуктивнісного парадоксу» та вимірювання ефекту ІТ (кінець 1980-х — 1990-ті) формувався навколо суперечності між зростанням інвестицій у ІТ та слабкою видимістю приросту продуктивності у статистиці [1–2]. Саме у цей період з'являються ключові інтерпретації: ефект ІТ реалізується через комплементарні організаційні зміни, часові лаги, складність вимірювання нематеріальних вигід і трансформацію процесів. Канонічною стала позиція, що «комп'ютери — каталізатор ширших змін», а про-

дуктивність проявляється не від «автоматизації як такої», а від перебудови процесів і координації.

У 2018 році виходить серія ISO 19650 [3], яка інституціоналізує інформаційний менеджмент у BIM-парадигмі (обмін, версіонування, організація інформації) і робить цифровізацію об'єктом нормативно-керованої економічної відповідальності. З'являється можливість оцінювати ефективність не «після факту», а у логіці контрольованих інформаційних процесів, де економічні втрати пов'язуються з порушеннями інформаційних вимог і якості даних.

Оновлена модель успішності інформаційних систем DeLone & McLean [4] концептуально змістила оцінювання ІС з техніко-функціональної площини («система працює/не працює») у площину організаційної результативності, тобто вимірювання того, які «net benefits» (чисті вигоди) генерує система для підприємства. У публікаціях [5–10] простежується перехід від опису цифрових технологій до постановки формування «економіко-аналітичного базису» цифрової трансформації, інтеграції даних і використання data science як інструмента зниження внутрішніх ризиків та підвищення якості управлінської інформації.

Метою статті є розроблення теоретико-методичних положень і прикладного економіко-цифрового інструментарію мінімізації втрат у межах життєвого циклу проєктів підприємств будівельного девелопменту шляхом формалізації причинно-наслідкових зв'язків між параметрами інформаційної взаємодії, операційною динамікою та фінансовими результатами. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: ідентифікувати структуру та джерела втрат, зумовлених розривами інтероперабельності; обґрунтувати підходи до їх економічної інтерпретації та монетизації; сформувати систему показників вимірювання уникнутих витрат і прискорення обороту капіталу; розробити аналітичну модель інтеграції отриманих оцінок у контур управління портфелем; визначити умови використання цифрових платформ як інфраструктури підвищення результативності девелоперських підприємств.

Виклад основного матеріалу. У воєнно-післявоєнній економіці до структури втрат додатково інтегруються витрати на підтримання безпеки будівельних майданчиків, консервацію робіт, релокацію підрядників, відновлення пошкодженої інфраструктури, підвищені страхові платежі

та премії за ризик, що закладаються у контракти. Значущими стають і макрофінансові параметри — колювання облікових ставок, доступність кредитування, зміни вимог донорських і державних програм, що безпосередньо впливають на дисконтовану вартість майбутніх грошових потоків. Унаслідок цього затримка втрачає суто календарний вимір і перетворюється на фактор перерозподілу фінансової стійкості між учасниками інвестиційно-будівельного процесу.

Розширена інтерпретація вартості часу передбачає також урахування репутаційних наслідків, втрати довіри інвесторів і покупців, погіршення умов наступних залучень капіталу, що особливо критично для девелопера з багатопроектним портфелем. Чим тривалішим є зсув реалізації одного об'єкта, тим більшою є ймовірність ланцюгового впливу на інші проєкти через обмеженість фінансових і управлінських ресурсів. Адаптація методології економічної діагностики до українських умов означає перехід від спрощеної формули «витрати простою» до комплексної оцінки вартості порушеної часової траєкторії відтворення капіталу. Саме така постановка питання дозволяє коректно визначати реальний економічний ефект цифрових платформ, здатних скорочувати невизначеність, пришвидшувати узгодження рішень, забезпечувати прозорість відповідальності та зменшувати масштаб воєнно зумовлених втрат (див. таблицю).

Узагальнювальною рамкою стала оновлена модель успішності ІС (DeLone & McLean), яка легітимізувала перехід від «чи працює система» до «які економічні вигоди вона дає організації» [4]. Модель формує причинно-наслідковий ланцюг: якість системи, якість інформації та (у версії 2003) якість сервісу впливають на використання / намір використання і задоволеність користувачів, які, у свою чергу, визначають чисті вигоди на рівні процесів, підрозділів і організації (економія витрат, скорочення циклів, зниження помилок, підвищення продуктивності, якості рішень). Принципово важливим є зворотний зв'язок: отримані вигоди (або їх відсутність) коригують інтенсивність використання та сприйняття системи, що дозволяє трактувати успішність ІС як динамічну, економічно верифіковану категорію, а не разову технічну відповідність вимогам. Таким чином, з'являється методологічна основа, щоб діагностувати цифровізацію через економічні результати (зменшення витрат, скорочення циклів, зниження дефектно-

Хронологічний огляд розвитку методології економічної діагностики результативності цифровізації у будівництві

Період	Ключові ідеї	Методологічний внесок у діагностику	Значення для девелоперських підприємств
1980–ті – 1990–ті	Формування проблематики продуктивнісного парадоксу ІТ; необхідність комплементарних організаційних змін.	Перехід від вимірювання витрат на ІТ до аналізу економічних результатів та лагових ефектів.	Обґрунтування потреби оцінювати вплив цифровізації на структуру операцій та транзакційні витрати.
1990–ті – 2000–ні	Розвиток моделей успішності інформаційних систем; категорія чистих вигід.	Легітимація вимірювання економічної віддачі цифрових рішень.	Можливість пов'язати цифрові сервіси з прибутковістю, продуктивністю, якістю координації.
2004–2005	Інституціоналізація проблем інтероперабельності у будівництві.	Формування підходів до оцінки уникнених витрат і втрат від неузгодженості даних.	Визначення економічної бази для інвестицій у інтегровані цифрові платформи.
2009–2013	Поширення BIM як інформаційної та організаційної основи цифровізації.	Стандартизація підходів до вимірювання зрілості та ефектів цифрової інтеграції.	Можливість комплексної оцінки впливу цифрових моделей на строки, витрати, ризики.
2016–2018	Галузеві програми підвищення продуктивності; стандарти інформаційного менеджменту.	Перехід до керованих цифрових процесів та вимірюваної відповідальності.	Зниження невизначеності, підвищення інвестиційної прозорості.
2019 – дотепер	Платформні екосистеми, data-driven управління, аналітика великих даних.	Інтеграція діагностики та прогнозування у реальному часі.	Перехід до моделей управління вартістю та стійкістю портфеля проектів.

сті, зростання маржинальності), а не лише через факт упровадження.

Дослідження, виконане National Institute of Standards and Technology (NIST) у 2004 році під керівництвом Gallaher та співавторів [5], стало переломним у формуванні економічного підходу до цифровізації будівельної галузі. Для будівельної галузі критичною стала тема інтероперабельності та втрат від фрагментації інформаційних потоків. Знаковим є дослідження, пов'язане з NIST: оцінено суттєву щорічну економічну «ціну» неузгодженості даних/систем у сегменті капітальних об'єктів, що зафіксувало цифровізацію як джерело зниження транзакційних та координаційних втрат. Значення для діагностики ефективності: формується вимірювальний об'єкт – економія на уникнутих витратах (avoidance/mitigation/delay costs), на дублюванні даних, на затримках та переробках. У центрі уваги перебувала кількісна оцінка втрат, що виникають через недостатню інтероперабельність інформаційних систем між учасниками життєвого циклу об'єктів капітального будівництва (замовники, проєктанти, підрядники, експлуатанти). На основі аналізу витрат, часу, повторного введення даних, помилок координації та переробок було доведено, що фрагментація інформаційного простору генерує мільярдні щорічні збитки Су-

купні щорічні втрати: $\approx 15,8$ млрд дол. США/рік (у цінах початку 2000–х), причому найбільша їх частка припадає на стадію експлуатації активів, де відсутність структурованих даних різко знижує продуктивність управлінських і технічних рішень. Методологія дослідження базується на застосуванні: Cost-based analysis (аналіз витрат і втрат); оцінювання додаткових транзакційних витрат, втрат часу, подвійного введення даних, переробок, помилок координації; та охоплення повного життєвого циклу об'єкта (Design-Construction-Operations). Економічна значущість роботи полягала у зміні самої логіки інтерпретації цифрових інвестицій: вони почали розглядатися не як витрати на автоматизацію, а як інструмент мінімізації транзакційних та координаційних втрат і, відповідно, як джерело зростання продуктивності капіталу. Саме з цієї позиції надалі розвивалися підходи до впровадження BIM, спільних середовищ даних і платформної інтеграції, а економічна діагностика цифровізації отримала вимірювану базу у вигляді оцінки уникнених витрат та підвищення ефективності інформаційного обміну.

Логіка NIST переноситься у методологію економічної діагностики діагностику прямолинійно: інтероперабельність = економіка уникнених втрат. Тобто ми не «дуже вимірюємо цифровізацію», а вимірюємо гроші, які підприємство пере-

стає втрачати завдяки BIM/CDE/ERP (і наскільки стабільно ці втрати скорочуються по портфелю проєктів) за наступними етапами:

Задати «втрати від неінтероперабельності» як базову економічну категорію. NIST оцінював не «якість ІТ», а вартість інформаційної фрагментації. У сучасній діагностиці це оформлюється як кошук втрат L_{IO} . Сумарно це і є «ціна нецифровості»:

$$L_{IO} = \sum L_k$$

$$L_{IO} = \sum (L_{rework} + L_{delay} + L_{dup} + L_{claims} + L_{coord} + \dots)$$

де $L = Losses \rightarrow$ втрати; $IO = Interoperability \rightarrow$ інтероперабельність (узгодженість, сумісність, безшовний обмін даними між системами та учасниками); L_{IO} – втрати, зумовлені недостатньою інтероперабельністю; L_{rework} – переробки через колізії/помилки даних; L_{delay} – втрати від затримок (простій, штрафи, подорожчання ресурсів, втрата виручки/касові розриви); L_{dup} – дублювання введення/узгодження даних (ручні реєстри, повторні кошториси, «excel-контури»); L_{claims} – претензії/спори (variation orders, claim management) через неоднозначність версій і відповідальності; $L_{procure}$ – неефективність закупівель (помилки специфікацій, зайві запаси, термінові поставки); L_{ops} – втрати на експлуатаційній фазі через відсутність «as-built/asset data» і трасованості рішень

2) Побудувати цифровий «ланцюг доказовості»: подія \rightarrow дані \rightarrow економічний ефект. У NIST ключове – причинність. У BIM/CDE/ERP це робиться через «event-based accounting»:

- BIM: колізії, зміни моделі, ревізії специфікацій
- CDE: версії/трансмисії документів, RFI, submittals, approvals, статуси, відповідальні
- ERP: фактичні витрати, закупівлі, платежі, зарплата, техніка, склад, фінанси.

Далі кожній цифровій події ставиться у відповідність економічний наслідок: $\Delta Cost$, $\Delta Time$, $\Delta Risk$, $\Delta Working Capital$.

Ввести NIST-показники «Avoided Cost / Avoided Time» як ядро KPI в метриках:

- Avoided Rework Cost (ARC) = (переробки «до») – (переробки «після»)
- Avoided Delay Cost (ADC) = Δ (днів затримки) \cdot вартість дня
- Avoided Transaction Cost (ATC) = Δ (людина-годин на узгодження/введення) \cdot ставка
- Claim Avoidance Value (CAV) = Δ (сума/частота claim) з корекцією на портфель
- Procurement Efficiency Gain (PEG) = Δ (ціна/терміни/експрес-логістика/запаси)

Економічна ефективність цифровізації тоді рахується як:

$$Net\ Benefit = (ARC + ADC + ATC + CAV + PEG + \dots) - (TCO_platform + Change_costs),$$

де $TCO_platform$ включає ліцензії, інтеграції, адміністрування, кіберзахист, навчання.

Зробити «baseline» як у NIST: порівняння з доцифровим контуром, але на реальній статистиці проєктів. Варіанти baseline:

- До/після на одному підприємстві (до впровадження CDE/ERP інтеграції і після)
- Пілот vs контроль (проєкти з BIM/CDE-контуром проти аналогічних без нього)
- Maturity tiers (рівні зрілості – чим вищий рівень інтеграції, тим менші LIO)

Критично: нормувати на масштаб: LIO / 1 млн грн бюджету, або LIO / 1 м, або LIO / 1000 людино-годин.

5) Перейти від оцінки «проєкт» до «портфель» девелопера:

- агрегувати економію по кожному проєкту,
- розкласти її на джерела (rework/delay/transactions/claims/procurement/ops),
- побудувати «heatmap», де платформа дає найбільшу маржу ефекту.

У результаті категорія L_delay трансформується з другорядного показника управлінської дисципліни у провідний драйвер зміни економічної результативності девелоперського портфеля та набуває властивостей системного ризику, який потребує не фрагментарної, а інтегрованої економіко-аналітичної моделі вимірювання. Важливо також ввести валютно-цінові шоки як окремий блок діагностики: індексації, зміна цін матеріалів і курсу. Тому ADC/ARC треба рахувати у реальних цінах (дефлятор/індекси) і відокремлювати як ефект цифровізації та ефект ринку (цінові хвилі). Щоб метрики були «доказові», необхідно узгодити їх з українськими практиками обліку та документування: акти виконаних робіт (КБ-2в/КБ-3), договірні зміни, додаткові угоди; журнали авторського/технагляду, дефектні акти; реєстри RFI/змін у CDE; фактичні витрати в ERP/1С/аналогах, бюджети/кошториси. У багатьох девелоперів є «проєктна компанія + генпідряд/підряд + продажі/експлуатація». Тому KPI слід підлаштувати під типову структуру українського девелопера, а ефекти треба показувати: на рівні проєкту (собівартість/строки/ризик); на рівні корпоративного центру (портфель, фі-

нанси, cash-flow, капіталізація); на рівні експлуатації (вартість життєвого циклу, швидкість сервісу, витрати на обслуговування).

Висновки

Цифровізація операційної діяльності девелопера набуває економічного змісту лише за умови її інтерпретації через категорію вимірюваних витрат і вигід у межах життєвого циклу проєкту. Запропонований економіко-цифровий інструментарій забезпечує формалізацію причинно-наслідкових зв'язків між параметрами інформаційної взаємодії та фінансовими результатами, дозволяє монетизувати ефекти скорочення переробок, затримок і транзакційних витрат та інтегрувати їх у систему портфельного аналізу. Обґрунтовано, що цифрові платформи виступають не технологічним доповненням, а інфраструктурою прискорення обороту капіталу та підвищення інвестиційної результативності підприємства.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з розвитком моделей прогнозування кумулятивних ефектів цифрової інтеграції, побудовою галузевих бенчмарків вартості витрат, а також із розширенням методів оцінювання впливу цифрової зрілості на капіталізацію та фінансову стійкість девелоперських компаній у довгостроковому періоді.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66–77.
2. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42(4), 541–558.
3. International Organization for Standardization. (2018). ISO 19650–1: Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM) – Information management using building information modelling – Part 1: Concepts and principles.
4. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
5. Gallaher, M. P., O'Connor, A. C., Dettbarn, J. L., & Gilday, L. T. (2004). Cost analysis of inadequate interoperability in the U.S. capital facilities industry. National Institute of Standards and Technology.

6. Рижаківа Г. М. Використання сучасних прикладних платформ для подолання опору змінам у процесі реалізації стратегічних трансформацій у будівельно-му підприємстві / Г. М. Рижаківа, Т. В. Якимчук, Є. М. Івїнський, О. В. Седінкін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2025. – № 3. – С. 193–205

7. Рижаківа Г. М. Вдосконалення методичних підходів реалізації інноваційних заходів в адаптації до типології та економічного змісту стратегічних альтернатив будівельних підприємств / Г. М. Рижаківа, О. В. Бодяньський, С. Ю. Гега, С. Ф. Кривущенко, А. О. Кононенко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2023. – Вип. 52(3). – С. 3–23.

8. Кричевська Ю.В., Шпаков А.В., Рижаківа Г.М. Процесно-орієнтоване адміністрування життєвого циклу девелоперських проєктів у контексті цифрової трансформації будівельних підприємств. *Просторовий розвиток*, (10), 626–640.

9. Фесун А.С., Кончаківський О.І., Степанюк Р.Б., Рижаківа Г.М., Федорова Я.Ю. (2024). Концептуально-аналітичні особливості забезпечення бізнес-стійкості підприємств у мультипроєктному середовищі будівельного девелопменту. *Будівельне виробництво*, (77), 58–66.

10. Tugai, O. A., et al. (2019) «Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph.» Lviv-Torun: Liha-Pres 140 p.

References:

1. Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66–77.
2. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42(4), 541–558.
3. International Organization for Standardization. (2018). ISO 19650–1: Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM) – Information management using building information modelling – Part 1: Concepts and principles.
4. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
5. Gallaher, M. P., O'Connor, A. C., Dettbarn, J. L., & Gilday, L. T. (2004). Cost analysis of inadequate interoperability in the U.S. capital facilities industry. National Institute of Standards and Technology.

6. Ryzhakova H. M. Vykorystannya suchasnykh prykladnykh platform dlya podolannya oporu zminam u protsesi realizatsiyi stratehichnykh transformatsiy u budivel'nomu pidpryyemstvi / H. M. Ryzhakova, T. V. Yakymchuk, Ye. M. Ivins'kyy, O. V. Syedinkin // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini. – 2025. – № 3. – S. 193–205

7. Ryzhakova H. M. Vdoskonalennya metodychnykh pidkhodiv realizatsiyi innovatsiynykh zakhodiv v adaptatsiyi do typolohiyi ta ekonomichnoho zmistu stratehichnykh al'ternatyv budivel'nykh pidpryyemstv / H. M. Ryzhakova, O. V. Bodyans'kyy, S. Yu. Heha, S. F. Kryvushchenko, A. O. Kononenko // Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn. – 2023. – Vyp. 52(3). – S. 3–23.

8. Krychevs'ka Yu.V., Shpakov A.V., Ryzhakova H.M. Protseyno–oriyentovane administruvannya zhyttyevoho tsykladu developers'kykh proyektiv u konteksti tsyfrovoyi transformatsiyi budivel'nykh pidpryyemstv. Prostorovyy rozvytok, (10), 626–640.

9. Fesun A.S., Konchakivs'kyy O.I., Stepanyuk R.B., Ryzhakova H.M., Fedorova Ya.Yu. (2024). Kontseptual'no–analytychni osoblyvosti zabezpechennya biznes–stiykosti pidpryyemstv u mul'typroyektnomu seredovyshchi

budivel'noho developmentu. Budivel'ne vyrobnytstvo, (77), 58–66.

10. Tugai, O. A., et al. (2019) «Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph.» Lviv–Toronto: Liha–Pres 140 p.

Дані про автора

Фесун Артем Сергійович,

к. е. н., докторант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1433-3087>

Data about the author

Artem Fesun,

PhD in Economics, Doctoral Candidate at the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Надходження статті до редакції 17.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Організація харчування в готельно–ресторанному бізнесі

Предметом дослідження є організація харчування в готельно–ресторанному бізнесі.

Метою дослідження є визначення головних аспектів організації харчування в готельно–ресторанному бізнесі.

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

Результати роботи. У статті досліджено основні аспекти організації харчування в готельно–ресторанному бізнесі. Охарактеризовано технологічні процеси приготування та обслуговування гостей. Розглянуто сучасні тенденції організації харчування в готельно–ресторанному бізнесі.

Висновки. Організація харчування в готельно–ресторанному бізнесі – це комплексна система, яка потребує глибоких знань та стратегічного бачення. Успіх такого бізнесу залежить від здатності ефективно планувати, закуповувати, готувати, обслуговувати, управляти персоналом та забезпечувати найвищі стандарти якості та безпеки. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку, готельним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої ресторани підрозділи, впроваджувати інновації та фокусуватися на задоволенні очікувань гостей, для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху. Висока ефективність організації харчування в готельно–ресторанному бізнесі є не лише запорукою прибутковості, але й важливим фактором репутації та лояльності клієнтів. Ефективне управління ланцюгом постачань, оптимізація складських запасів та контроль якості на всіх етапах – від закупівлі сировини до подачі готової страви – є важливими для мінімізації витрат і запобігання втратам. Інвестиції в сучасні технології, такі як системи автоматизації процесів приготування та обслуговування, цифрові платформи для управління замовленнями та відгуками клієнтів, дають можливість не тільки підвищити ефективність, але й отримати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: готельно–ресторанний бізнес, організація харчування, сервіс, управління, асортимент, якість, безпека харчових продуктів, витрати, якість, постачальники.

IVAN SICHKA

The organization of catering in the hotel and restaurant business

The subject of the study is the organization of catering in the hotel and restaurant business.

The purpose of the study is to determine the main aspects of the organization of catering in the hotel and restaurant business.

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 main aspects of the organization of catering in the hotel and restaurant business. The technological processes of cooking and serving guests are characterized. Modern trends in the organization of catering in the hotel and restaurant business are considered.

Conclusions. The organization of catering in the hotel and restaurant business is a complex system that requires deep knowledge and strategic vision. The success of such a business largely depends on the ability to effectively plan, purchase, prepare, serve, manage personnel and ensure the highest standards of quality and safety. In the face of increasing competition and dynamic changes in the market, hotel enterprises need to constantly improve their restaurant departments, introduce innovations and focus on meeting the highest expectations of guests in order to maintain their competitiveness and ensure long-term success. High efficiency of catering in the hotel and restaurant business is not only a guarantee of profitability, but also a determining factor in the reputation and loyalty of customers. Effective supply chain management, optimization of warehouse stocks and quality control at all stages – from the purchase of raw materials to the serving of the finished dish – are important for minimizing costs and

preventing losses. Investments in modern technologies, such as automation systems for cooking and service processes, digital platforms for managing orders and customer feedback, make it possible not only to increase efficiency, but also to obtain analytical data for making informed management decisions.

Keywords: *hotel and restaurant business, catering, service, management, assortment, quality, food safety, costs, quality, suppliers.*

Постановка проблеми. Сучасний готельно–ресторанний бізнес – це динамічна галузь, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до мінливих потреб споживачів. У цій системі послуга харчування є однією з першочергових ролей, впливаючи на загальне враження гостя від перебування в готелі та формуючи його лояльність. Ефективна організація харчування є основним фактором конкурентоспроможності та прибутковості готельного підприємства. Це складний процес, що охоплює весь ланцюжок від закупівлі сировини до подачі готової страви, а також управління персоналом, маркетинговими стратегіями та контролем якості. Послуги харчування є важливою складовою готельного сервісу. Вони можуть бути представлені різними форматами: від комплексних сніданків, обідів та вечерь для проживаючих до окремих ресторанів, барів, кафе, лобі–барів, служб обслуговування в номерах (room service), а також проведення банкетів, фуршетів та конференцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань організації харчування в готельно–ресторанному бізнесі займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Зарубіжні вчені, такі як Н.Д. Ковелл, Дж.Р. Баттерс, їх послідовники, також активно досліджували специфіку ресторанного бізнесу, зокрема, аспекти управління ланцюгами поставок, маркетингові стратегії, впровадження інноваційних технологій, стандарти обслуговування та фінансове планування. Серед українських дослідників, чії праці зробили внесок у цю сферу, необхідно відзначити таких фахівців, як Л.П. Малюк, О.М. Варапаєв, А.В. Зіолковська, Л.М. Мостова та інші. Ці науковці зосереджувались на вивченні комплексу питань, пов'язаних з управлінням процесами приготування, зберігання та реалізації харчової продукції, формуванням меню, оптимізацією роботи кухонь, забезпеченням якості та безпеки страв, а також підвищенням ефективності функціонування підприємств гостинності.

Мета статті – визначення сучасних тенденцій розвитку світового ринку готельних і ресторанных послуг.

Виклад основного матеріалу. Організація харчування в готельно–ресторанному бізнесі є основним фактором успіху, що визначає рівень сервісу, задоволеність гостей та прибутковість закладу. Цей процес охоплює численні аспекти, починаючи від розробки меню та закінчуючи управлінням персоналом і контролем якості.

Основні аспекти організації харчування:

1. Концепція та цільова аудиторія:

– Визначення типу закладу: ресторан, кафе, бар, лобі–бар, рум–сервіс – кожен формат має свої особливості.

– Цільова аудиторія: туристи, бізнес–мандрівники, місцеві жителі, сім'ї з дітьми – від цього залежить асортимент страв, цінова політика та атмосфера.

– Стратегія позиціонування: які переваги буде мати заклад (унікальна кухня, авторські страви, здорова їжа, швидке обслуговування тощо)?

2. Структура та обладнання:

– Планування кухні: ефективно розміщення робочих зон (прийому сировини, зберігання, обробки, приготування, миття посуду) для забезпечення безперебійного процесу.

– Технологічне обладнання: професійне обладнання для приготування, зберігання та сервірування страв (плити, духовки, холодильники, морозильні камери, посудомийні машини, кавоварки, посуд, столові прибори).

– Зони обслуговування: зал для відвідувачів, барна стійка, тераса, зал для банкетів.

3. Меню:

– Розробка меню:

– Вибір страв: враховувати концепцію, цільову аудиторію, сезонність, наявність сировини, технологічні можливості кухні.

– Структура меню: сніданки, бізнес–ланчі, банкетне меню, дитяче меню, вегетаріанське/веганське меню, меню напоїв.

– Опис страв: привабливі та інформативні назви, детальний склад, технологія приготування (за потреби), інформація про алергени.

– Ціноутворення: враховувати собівартість, накладні витрати, ринкові ціни, цінову політику конкурентів.

– Оновлення меню: регулярно оновлювати меню, враховуючи сезонні зміни, тренди та відгуки гостей.

4. Закупівля сировини та контроль якості:

– Вибір постачальників: надійні партнери, що гарантують якість та своєчасність поставок.

– Система контролю якості: перевірка сировини при прийомі, дотримання норм зберігання, контроль температури, термінів придатності.

– Управління запасами: мінімізація втрат, уникнення дефіциту, раціональне використання продуктів.

5. Технологічні процеси приготування:

– Дотримання рецептури: стандартизовані рецепти для забезпечення однакової якості страв.

– Технологія обробки та приготування: застосування сучасних технік приготування, збереження поживної цінності та смакових якостей продуктів.

– Безпека харчових продуктів: дотримання санітарно-гігієнічних норм (НАССР), правильне зберігання, обробка, приготування та подача страв.

6. Обслуговування гостей:

– Стандарти обслуговування: чіткі правила взаємодії з гостями, що забезпечують високий рівень сервісу.

– Навчання персоналу: тренінги з питань етикету, техніки обслуговування, знання меню, комунікативних навичок.

– Організація роботи офіціантів: розподіл зон обслуговування, швидкість подачі страв, уважність до гостей.

– Рум-сервіс: ефективна організація доставки страв у номери.

7. Персонал:

– Підбір кваліфікованого персоналу: шеф-кухар, кухарі, кондитери, бармени, офіціанти, посудомийники.

– Навчання та підвищення кваліфікації: постійний розвиток професійних навичок.

– Мотивація та створення командного духу: сприятлива атмосфера в колективі.

– Розподіл обов'язків: чітке визначення відповідальності кожного співробітника.

8. Управління витратами та прибутковість:

– Контроль собівартості: розрахунок вартості кожної страви.

– Аналіз продажів: відстеження популярності страв, виявлення найприбутковіших позицій.

– Оптимізація витрат: ефективне управління запасами, боротьба з розкраданням.

– Маркетингові стратегії: просування послуг харчування, проведення акцій.

9. Контроль якості та зворотний зв'язок:

– Системи контролю: внутрішній контроль, перевірки санітарних служб.

– Збір відгуків гостей: анкети, онлайн-відгуки, особисті бесіди.

– Аналіз зворотного зв'язку: внесення коректив у роботу закладу.

10. Сучасні тенденції:

– Здорова їжа: підвищення попиту на страви з натуральних продуктів, дієтичні опції.

– Вегетаріанство та веганство: розширення асортименту рослинних страв.

– Локальні продукти: використання місцевих продуктів, підтримка регіональних фермерів.

– Персоналізація: можливість адаптувати страву під індивідуальні потреби гостей.

– Технології: використання систем автоматизації, мобільних додатків для замовлень.

Організація харчування в готельно-ресторанному бізнесі – це складний процес, що потребує постійної уваги, гнучкості та інновацій. Успіх залежить від комплексної роботи над кожним з перерахованих вище аспектів.

Висновки

Організація харчування в готельно-ресторанному бізнесі – це комплексна система, яка потребує глибоких знань та стратегічного бачення. Успіх такого бізнесу залежить від здатності ефективно планувати, закуповувати, готувати, обслуговувати, управляти персоналом та забезпечувати найвищі стандарти якості та безпеки. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку, готельним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої ресторанный підрозділи, впроваджувати інновації та фокусуватися на задоволенні очікувань гостей, для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху. Висока ефективність організації харчування в готельно-ресторанному бізнесі є не лише запорукою прибутковості, але й важливим фактором репутації та лояльності клієнтів. Ефективне управління ланцюгом постачань, оптимізація складських запасів та контроль якості на всіх етапах – від закупівлі сировини до подачі готової страви – є важливими для мінімізації витрат і запобігання втратам. Інвестиції в сучасні технології, такі як системи автоматизації процесів приготування та обслуговування, цифрові платформи для управління замовленнями та відгуками клієнтів, дають можливість не тільки підвищити ефективність, але й отримати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

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. 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 ННВК «АТБ», 2023. 184 с.
4. 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 ННВК «АТБ», 2019. 258 с.
5. 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 ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2025. 193 с.
7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.
8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.
9. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.
10. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: практичний аспект: підручник. К.: Вид. дім «Вільямс», 1999. 263 с.

References:

1. Balabanova, L. V. (2004). *Marketing*: Textbook. [2nd ed. rev. and ext.]. Kyiv: Knowledge Press. [in Ukrainian].
2. Borodkina, N. O. (2007). *Marketing*: Tutorial. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].
3. 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].
4. 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, For-

mulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. 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].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment* [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. 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].

8. 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].

9. 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].

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

Дані про автора

Січка Іван Іванович,

к. е. н, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно–ресторанного господарства ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4136-3890>

e-mail: ivan.sichka@uzhnu.edu.ua

Data about the author

Ivan Sichka,

Ph.D. of Economics, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Management, Uzhhorod National University

e-mail: ivan.sichka@uzhnu.edu.ua

Надходження статті до редакції 15.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Життєвий цикл об'єкта нерухомості як база формування ESG-орієнтованої вартості активів будівельного підприємства

Актуальність теми дослідження. Поглиблення вимог до прозорості, декарбонізації та соціальної відповідальності у поєднанні з дефіцитом довгого капіталу для відбудови і розвитку нерухомості зумовлює потребу інтеграції ESG-параметрів у фінансово-економічні моделі будівельних підприємств.

Постановка проблеми. Наявні підходи переважно фіксують нефінансові характеристики або ж фінансові результати окремо, не забезпечуючи формалізованого переходу від ESG-індикаторів до вимірюваних параметрів доходності, ризику та капіталізації, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських і інвестиційних рішень.

Постановка мети і завдань дослідження. Метою є розроблення аналітичного інструментарію трансляції ESG-характеристик у систему економічної діагностики вартості активів девелопера. Завданнями визначено ідентифікацію каналів впливу на операційний дохід, формування матриці «параметр – фінансовий показник – рішення інвестора» та обґрунтування KPI, релевантних для портфельного управління.

Методи дослідження. Використано поєднання підходів життєвого циклу, дисконтованих грошових потоків, багатокритеріального аналізу, методів порівняльної оцінки та сценарного моделювання з урахуванням регуляторних і кліматичних ризиків.

Результати дослідження. Запропоновано систему показників, що підвищує відтворюваність інвестиційних рішень і узгоджує технічні параметри проекту з очікуваннями ринку капіталу.

Галузь застосування результатів. Девелоперські компанії, банки, інституційні інвестори, органи регулювання та консультанти з оцінки нерухомості при формуванні інвестиційних стратегій, кредитних політик і програм модернізації.

Висновки. Доведено, що інтеграція ESG у процедури економічної діагностики переводить стабільність із репутаційної категорії у фінансовий інструмент, здатний знижувати невизначеність, підвищувати стійкість грошових потоків і формувати довгострокову конкурентоспроможність будівельного підприємства.

Ключові слова: ESG, будівельний девелопмент, економічна діагностика, життєвий цикл об'єкта, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, цифровізація, інновації, операційна ефективність, портфель проектів, конкурентоспроможність.

OLEKSII KUSHNIR

The life cycle of a real estate asset as a basis for the formation of ESG-oriented value of construction enterprise assets

Relevance of the research topic. The tightening of requirements for transparency, decarbonization, and social responsibility, combined with the shortage of long-term capital for real estate recovery and development, necessitates the integration of ESG parameters into the financial and economic models of construction enterprises.

Problem statement. Existing approaches tend to consider non-financial characteristics or financial outcomes separately, without providing a formalized transition from ESG indicators to measurable parameters of return, risk, and capitalization, which complicates informed managerial and investment decision-making.

Purpose and objectives of the study. The purpose is to develop analytical tools for translating ESG characteristics into a system of economic diagnostics of a developer's asset value. The objectives include identifying the channels of influence on operating income, constructing the matrix «parameter – financial indicator – investor decision,» and substantiating KPIs relevant for portfolio management.

Research methods. *The study employs a combination of life-cycle approaches, discounted cash flow analysis, multi-criteria decision analysis, comparative assessment methods, and scenario modeling, taking into account regulatory and climate risks.*

Results. *A system of indicators is proposed that increases the reproducibility of investment decisions and aligns the project's technical parameters with capital market expectations.*

Application area. *Developer companies, banks, institutional investors, regulatory authorities, and real estate valuation consultants in the formation of investment strategies, credit policies, and modernization programs.*

Conclusions. *It is proven that the integration of ESG into economic diagnostic procedures transforms sustainability from a reputational category into a financial instrument capable of reducing uncertainty, strengthening the resilience of cash flows, and ensuring the long-term competitiveness of a construction enterprise.*

Keywords: *ESG, construction development, economic diagnostics, asset life cycle, sustainable development, investment attractiveness, digitalization, innovation, operational efficiency, project portfolio, competitiveness.*

Постановка проблеми. У сучасній фінансово-економічній парадигмі ESG (Environmental, Social, Governance) інтерпретується не як декларативний набір принципів корпоративної відповідальності, а як система вимірюваних нефінансових детермінант, що безпосередньо впливають на профіль ризику, умови доступу до капіталу та довгострокову здатність активу генерувати стабільні грошові потоки. У цьому розумінні ESG-параметри виконують функцію транслятора між технологічними, просторовими й організаційними характеристиками об'єкта та його інвестиційною привабливістю, оскільки саме через них інвестор оцінює надійність, адаптивність і регуляторну стійкість майбутніх результатів діяльності. Відтак нефінансові індикатори перестають бути зовнішнім доповненням до економічної моделі підприємства і перетворюються на інтегровані драйвери вартості. Трансформація ESG із площини репутаційної атрибутики у категорію фінансової раціональності відображає фундаментальний зсув у логіці оцінювання результативності підприємств будівництва. Якщо на ранніх етапах поширення концепції екологічні та соціальні ініціативи трактувалися переважно як інструмент легітимізації бізнесу в очах громади та регулятора, то в сучасній інвестиційній архітектоніці вони дедалі більше інтегруються у механізми ціноутворення капіталу, структурування боргу, визначення страхової вартості ризику та формування очікуваної дохідності активів. Відбувається перехід від символічної до інструментальної функції ESG.

У будівельній галузі така еволюція має особливу глибину через капіталомісткість проектів, тривалий інвестиційний цикл, залежність від кредитного

фінансування та високу чутливість до регуляторних змін. Екологічні характеристики об'єктів, параметри безпеки й комфорту користувачів, якість корпоративного управління та прозорість процедур перестають бути факультативними перевагами; вони стають змінними фінансовою моделі, що визначають величину дисконтної ставки, тривалість інвестиційного горизонту та ліквідність заставної маси. Таким чином, ESG переходить у статус фактору, який формує очікувану премію за ризик. Сучасний етап розвитку галузі характеризується інституціоналізацією ESG як фінансового драйвера: він визначає швидкість обороту капіталу, глибину інтеграції підприємства у міжнародні інвестиційні потоки та довгострокову конкурентоспроможність. Репутаційний вимір не зникає, однак стає похідним від здатності компанії довести економічну результативність своєї відповідальної поведінки. Саме у цій площині відбувається остаточне злиття етики та фінансів, де сталість виступає формою вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз досліджень і практико-орієнтованих публікацій демонструє, що «започаткування розв'язання» проблеми ESG-орієнтованої вартості в будівництві відбувається не через одну універсальну модель, а через поєднання трьох контурів: 1) трансляцію ESG у драйвери грошового потоку об'єкта, 2) трансляцію ESG у параметри вартості капіталу та доступу до фінансування, 3) трансляцію ESG у формалізовані інструменти оцінки (LCA/whole-life carbon, таксономії, скоринг/рейтинги).

На макрорівні (і для практики девелопера) суттєвими є огляди та довідники [1], які кристалізують

інфраструктуру сталого фінансування (ринок інструментів, вимоги до проектів/активів, приклади структур фінансування сталих будівель). Вони важливі тим, що задають «правила входу» у капітал: які характеристики активу повинні бути доведені даними, як вибудовується логіка відповідності та які фінансові переваги (або обмеження) виникають.

Найбільш «опорні» роботи у площині оцінки нерухомості [2–5] фіксують методологічний зсув від декларацій до капіталізаційної логіки: ESG пропонується вводити в оцінку через канали NOI (орендні ставки/вакантність/операційні витрати), ризик морального старіння («brown discount») та коригування ставки дисконту/капіталізації. У фінансовій моделі нерухомості NOI (Net Operating Income) — це центральна ланка між фізичними характеристиками об'єкта та його капіталізованою вартістю. Саме через NOI ринок «монетизує» якість активу, ризики та конкурентоспроможність. Коли говорять про канали впливу, мають на увазі механізми, через які певні параметри (зокрема ESG) трансформуються у зміну операційного доходу. Саме цим шляхом формуються рамки, у яких ESG стає не зовнішнім «балом», а елементом, що змінює параметри DCF (Discounted Cash Flow — метод дисконтованих грошових потоків) та припущення щодо залишкової вартості.

Паралельно розвивається лінія, яка поєднує життєвий цикл і вуглецевий фактор у фінансове рішення [6–8]: з'являються прикладні підходи до включення ціни/обліку вуглецю (embodied + operational + maintenance) у реалістичні інвестиційні розрахунки. Це важливо тим, що «вуглець» перестає бути лише екологічним показником і перетворюється на квазіфінансовий шок для витрат і вартості (через сценарії карбонового ціноутворення, ризик дофінансування модернізації тощо). У напрямі керування портфелем і модернізацією виділяються роботи, що об'єднують оцінку життєвого вуглецю з багатокритеріальними процедурами вибору рішень (MCDA — Multi-Criteria Decision Analysis), зокрема для циркулярної реновації. Їхній внесок — формалізація «містка» між LCA/whole-life carbon та економічними ранжуванням заходів (послідовність реновацій, пріоритетизація інвестицій), що прямо відповідає задачі економічної діагностики портфеля активів девелопера.

Ще один «вузол» сучасних публікацій — канал фінансування: дослідження з тематики green

credit/ESG показують, що інструменти «зеленого» кредитування та політики банків можуть бути механізмом, який одночасно стимулює ESG-поведінку будівельних компаній і змінює їхню вартість фінансування (через фінансові обмеження, стимул інновацій і, як наслідок, інший ризиковий профіль), що фактично емпірично підкріплює тезу про ESG як «мову» взаємодії підприємства з фінансовою системою [9–10].

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування та розроблення інструментарію економічної інтерпретації ESG-характеристик у системі формування вартості активів будівельного підприємства на основі логіки життєвого циклу об'єкта нерухомості. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань: концептуалізувати механізм переходу від нефінансових параметрів сталості до фінансових індикаторів результативності; ідентифікувати канали трансмісії ESG-факторів у структуру операційного доходу, ризикової премії та залишкової вартості; сформувані формалізовану матрицю відповідності між технічними характеристиками активу та рішеннями інвестора; розробити систему ключових показників ефективності, придатних для портфельної алокації капіталу; забезпечити можливість інтеграції отриманих результатів у моделі дисконтованих грошових потоків і процедури інвестиційного скорингу. Реалізація зазначених завдань спрямована на підвищення відтворюваності управлінських рішень і зниження інформаційної асиметрії між девелоперами та фінансовими інституціями.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Життєвий цикл об'єкта нерухомості є базовою аналітичною рамкою, у межах якої формується, накопичується та «матеріалізується» ESG-орієнтована вартість активів будівельного підприємства, оскільки саме пофазні рішення — від ініціації проекту до виведення з експлуатації — визначають траєкторію ресурсоспоживання, вуглецевого профілю, соціальної корисності та керованості ризиків. У цій логіці об'єкт нерухомості виступає не лише як фізичний продукт будівництва, а як багатоконпонентний актив, у якому поєднані матеріальна складова (земля, будівля, інженерні системи), операційна здатність генерувати грошові потоки та нефінансові характеристики, що дедалі частіше трансформуються у фінансові параметри — ставку дисконту, премії за ризик, капіталізацій-

ний множник, доступ до боргового капіталу й ліквідність на вторинному ринку.

У фазі передінвестиційного аналізу та концептуалізації ESG-орієнтована вартість зароджується як ефект від правильного позиціонування активу: вибір локації з урахуванням транспортної доступності та міської інфраструктури, оцінка кліматичних і природних ризиків (спека, підтоплення, дефіцит води), моделювання сценаріїв попиту та регуляторних обмежень створюють підґрунтя для зниження «ризиків застарівання» активу (stranding risk) і формують очікування щодо стабільності майбутніх потоків доходу. Саме тут ESG переходить із декларативного рівня в інструмент фінансової раціональності: екологічні параметри (енергоефективність, матеріальна інтенсивність, життєвий вуглецевий слід), соціальні параметри (доступність, безпека, інклюзивність, комфорт), управлінські параметри (прозорість процедур, комплаєнс, антикорупційні запобіжники, якість підрядного ланцюга) стають критеріями відбору проектів до портфеля та визначають їх інвестиційну придатність у середовищі «відповідального» капіталу.

На стадії проектування ESG-орієнтована вартість набуває форми техніко-економічної оптимізації протягом усього життєвого циклу: рішення щодо архітектурно-планувальної структури, інженерних систем, оболонки будівлі, матеріалів і технологій зводяться до мінімізації сумарної вартості володіння (total cost of ownership) за заданого рівня якості. Тут принциповим є перехід від локальної мінімізації CapEx до системної мінімізації LCC (life cycle cost) з урахуванням зовнішніх ефектів і ризиків. Проектні рішення, які можуть збільшувати початкові інвестиції, часто знижують OpEx, аварійність, витрати на ремонт, підвищують орендну привабливість і забезпечують довший «економічний строк служби», а отже — збільшують приведену вартість грошових потоків. У вимірі екологічної складової ключовим стає LCA-підхід (оцінка життєвого циклу), що дозволяє порівнювати альтернативи за сукупними викидами та ресурсним навантаженням, включаючи embodied carbon (вбудований вуглець матеріалів і будівництва) та operational carbon (викиди під час експлуатації). У соціальному вимірі проектування формує параметри «людиноцентричності» активу: безбар'єрність, здоров'я та безпека користувачів, акустичний і світловий комфорт, просторову справедливість; у ви-

мірі G — закладаються вимоги до простежуваності рішень, управління змінами, контролю якості, етичних закупівель та управління даними.

Фаза будівництва є критичною з погляду перетворення запроєктованих ESG-характеристик у фактичні властивості активу. Тут ESG-орієнтована вартість «вразлива», оскільки відхилення в якості, заміни матеріалів, порушення технологій і вимог охорони праці призводять до прихованих дефектів і майбутнього зростання OpEx, втрат репутації та юридичних ризиків. Екологічна компонента проявляється через управління відходами будівництва, логістику, енерго- і водоспоживання на будмайданчику, контроль пилу і шуму; соціальна — через охорону праці, справедливі умови зайнятості, взаємодію з громадою та мінімізацію негативного впливу на сусідні території; управлінська — через контрактні моделі, антикорупційні процедури, прозорість ланцюгів постачання, аудит підрядників і цифрову підзвітність (контроль графіка/якості/обсягів). Саме у цій фазі «вартість ESG» часто набуває форми зниження ризикової премії: стабільні процеси та комплаєнс зменшують ймовірність зупинок, штрафів і судових спорів, підвищуючи прогнозованість завершення проекту та довіру кредиторів/інвесторів.

Експлуатація є фазою, де ESG-орієнтована вартість стає фінансово вимірюваною найбільш безпосередньо, оскільки саме тут актив генерує операційні доходи та витрати. Енергоефективність, керованість споживання ресурсів, надійність інженерних систем, гнучкість простору та цифрова керованість будівлі (системи моніторингу, диспетчеризація, предиктивне обслуговування) трансформуються в нижчі OpEx (Operating Expenditures — операційні витрати; поточні витрати на функціонування, утримання та управління активом у процесі його експлуатації (енергія, персонал, сервіс, ремонти, адміністрування тощо), меншу волатильність витрат і вищу стабільність NOI (net operating income). Соціальний блок проявляється через показники утримання орендарів/мешканців, задоволеність користувачів, безпечність і здоров'я середовища, інклюзивність та доступність сервісів; ці фактори впливають на рівень вакантності, орендні ставки, тривалість договорів і, відповідно, капіталізаційну вартість. Управлінський блок проявляється через якість корпоративного управління активом: прозорість операційних процедур, управління ризиками та ін-

цидентами, захист даних, антикорупційні механізми у закупівлях сервісів і ремонтів, що впливає на довіру інвесторів і можливість залучення «зеленого» або ESG-пов'язаного фінансування.

Фаза реновації, модернізації та перепрофілювання є інструментом підтримання «ESG-актуальності» активу в умовах зміни технологій, регуляторних вимог та уподобань користувачів. У міру посилення вимог до енергоефективності та розкриття кліматичних ризиків активи з низькими характеристиками стають менш ліквідними, дорожчими в експлуатації та вразливими до регуляторних обмежень, що знижує їхню ринкову вартість. Отже, модернізація виступає механізмом захисту від «застряглої» вартості та способом зберегти або підвищити капіталізацію, зменшуючи ризикову премію, підвищуючи орендну привабливість і забезпечуючи відповідність вимогам фінансових інституцій. Водночас рішення про реновацію повинні прийматися на основі порівняння сценаріїв LCC/LCA: інколи глибока термомодернізація або заміна інженерних систем дає кращу сукупну економіку, ніж нове будівництво, особливо якщо враховувати вбудований вуглець і соціальні витрати. LCC (Life Cycle Cost) — вартість життєвого циклу; інтегрований показник сукупних витрат на об'єкт від задуму й проектування до ліквідації або реновації, що включає CapEx (Capital Expenditures) — капітальні витрати, OpEx, витрати на технічне обслуговування, модернізацію, фінансування та утилізацію. LCA (Life Cycle Assessment) — оцінка життєвого циклу; методологія кількісного визначення екологічних впливів об'єкта або продукту на всіх стадіях його існування, включаючи видобуток ресурсів, виробництво матеріалів, будівництво, експлуатацію та завершення життєвого циклу.

Стадія виведення з експлуатації та демонтажу формує завершальний контур ESG-вартості через можливість циркулярних стратегій: повторне використання компонентів, переробка матеріалів, мінімізація відходів і негативного впливу на громаду. Хоча ця фаза часто недооцінюється, у довгострокових портфельних стратегіях вона впливає на оцінку залишкової вартості та юридичні зобов'язання щодо екологічної безпеки, а також на репутаційні наслідки для девелопера/власника активу.

Ключовий механізм цієї трансформації пов'язаний із тим, що ринки капіталу дедалі активніше

переводять нефінансові параметри у вимірювані індикатори й вбудовують їх у процедури скорингу, рейтингування та портфельної алокації. Для девелопера це означає, що рівень енергоефективності, вуглецевий профіль матеріалів, стандарти охорони праці, якість управління ланцюгами постачання або антикорупційні політики безпосередньо впливають на вартість запозичень, можливість залучення довгих ресурсів і участь у міжнародних програмах фінансування. Фактично ESG стає мовою комунікації між підприємством і фінансовою системою (таблиця 1). Оцінювання здійснюється шляхом встановлення зв'язку між ESG-параметрами, вимірюваними індикаторами ефективності та управлінськими рішеннями щодо структури капіталу, інвестиційної привабливості й ризикової позиції.

Оцінювання передбачає ідентифікацію фактичних значень KPI, їх порівняння з галузевими бенчмарками та визначення впливу відхилень на параметри фінансової моделі. Отримані результати використовуються для коригування інвестиційних рішень, умов фінансування та стратегій модернізації портфеля. Не менш важливою є зміна поведінкової моделі споживача та орендаря. Підвищення вимог до безпеки, комфорту, енергоощадності й екологічної якості середовища формує додатковий попит на «відповідальні» об'єкти, що транслюється у вищі ставки оренди, довші контракти та нижчу вакантність. У результаті нефінансові параметри конвертуються у стабілізацію операційного доходу, а отже — у зростання капіталізованої вартості. Ринок починає монетизувати сталість.

З управлінської позиції відбувається перегляд самої природи ефективності. Вона більше не зводиться до мінімізації витрат будівництва або максимізації короткострокового прибутку від продажу. Натомість у фокусі опиняється довгострокова здатність активу зберігати функціональну придатність, відповідати майбутнім нормативним вимогам і залишатися привабливим для користувачів. Отже, стратегічні рішення, що підвищують стійкість до кліматичних, соціальних чи інституційних шоків, набувають характеру інвестицій у майбутню фінансову стабільність. У макроекономічному вимірі ця трансформація означає, що будівельні підприємства інтегруються у глобальний перерозподіл капіталу на користь тих суб'єктів, які здатні підтвердити про-

Методика економічної діагностики впливу ESG-параметрів на вартість активів девелопера

ESG-параметр	Діагностичний індикатор (KPI)	Економічна інтерпретація	Можливий фінансовий наслідок
Вуглецевий та енергетичний профіль	кВт · год/м ² /рік; CO ₂ /мІ	Визначає інтенсивність майбутніх експлуатаційних витрат і регуляторних ризиків	Зниження/зростання ставки дисконту
Ресурсна та операційна ефективність	Витрати на утримання/мІ; споживання води	Характеризує стабільність грошових потоків	Коригування кредитного рейтингу
Кліматична стійкість	Індекс фізичного ризику; години простою	Впливає на безперервність доходу	Зміна страхової премії
Безпека та добробут користувачів	Індекс задоволеності; інциденти	Формує попит і тривалість контрактів	Зміна вартості капіталізації
Відповідальність постачання	Частка перевірених контрагентів	Відображає юридичну та репутаційну надійність	Доступ до інституційних інвесторів
Корпоративне управління	Наявність політик; незалежний нагляд	Визначає керованість ризиків	Зменшення вартості капіталу
Розкриття інформації	Повнота та періодичність звітності	Знижує інформаційну асиметрію	Підвищення інвестиційної довіри
Регуляторна відповідність	Частка таксономічно сумісних активів	Підтверджує можливість пільгового фінансування	Доступ до зелених інструментів
Цифрова зрілість	Покриття BIM/аналітикою	Підвищує точність прогнозування	Зниження ризику невиконання
Адаптивність	Вартість/час перепрофілювання	Подовжує економічне життя активу	Зростання залишкової вартості

зорість, відповідність стандартам і керованість ризиків. Нездатність адаптуватися до нової логіки призводить до подорожчання фінансування, втрати інвесторської довіри та поступової маргіналізації активів. Таким чином, ESG перетворюється на селекційний механізм ринку.

Висновки

Життєвий цикл об'єкта нерухомості задає причинно-наслідковий «ланцюг вартості» ESG: екологічні, соціальні та управлінські рішення, прийняті на ранніх фазах, формують профіль ризиків і витрат у пізніх фазах, а через них — параметри капіталізації активу. ESG-орієнтована вартість не є додатковою «надбавкою» до ціни, а виступає результатом зниження системних ризиків (регуляторних, операційних, репутаційних, кліматичних), підвищення стійкості грошових потоків і продовження економічного життєвого циклу активу. Для будівельного підприємства це означає, що управління життєвим циклом стає інструментом економічної діагностики та оптимізації портфеля активів: воно дозволяє інтегрувати нефінансові ESG-показники у фінансові моделі, перетворюючи їх на керовані драйвери вартості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Сучасні дослідження започатковують

розв'язання проблеми не через єдину формулу, а через операціоналізацію: 1) ESG → драйвери NOI та ризику «brown discount» у моделях оцінки; 2) ESG → умови фінансування (вартість боргу/доступ до інструментів); 3) LCA/whole-life carbon → пріоритезація інвестицій у модернізацію; 4) дані/розкриття → зниження інформаційної асиметрії як передумова залучення капіталу.

Список використаних джерел (References)

1. International Finance Corporation. (2025). Sustainable buildings finance reference guide. IFC. <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2025/sustainable-buildings-finance-reference-guide>
2. Marchuk, T., Ryzhakov, D., Ryzhakova, G., & Stetsenko, S. (2017). Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment management and financial innovations*, 14(4), 12–20.
3. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Biloshchytskyi, A., Tomosov, R., Gonchar, V., & Chupryna, K. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13), 115.
4. Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Petrukha, S., Ishchenko, T., & Honcharenko, T. (2019). The innovative technology for modeling management business process of

the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024–4033.

5. Ryzhakova, G., Petruha, S., Petruha, N., Krupelnytska, O., & Hudenko, O. (2022). Agro–food value added chains: Methodology, technique and architecture. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(45), 385.

6. Bielienkova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., & Loktionova, Y. (2024). Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. In *Data–Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023*. Volume 1 (pp. 251–275). Cham: Springer Nature Switzerland.

7. Akselrod, R., Shpakov, A., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Shpakova, H. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 1, 40–50.

8. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the Cause–and–Effect Relationships between the Causes of Damage and External Indicators of RC Elements Using ML Tools. *Sustainability*, 15(6), 5250. <https://doi.org/10.3390/su15065250>

9. Trach R, Khomenko O, Trach Y, Kulikov O, Druzhynin M, Kishchak N, Ryzhakova G, Petrenko H, Prykhodko D,

Obodianska O. Application of Fuzzy Logic and SNA Tools to Assessment of Communication Quality between Construction Project Participants. *Sustainability*. 2023; 15(7):5653. <https://doi.org/10.3390/su15075653>

10. G. Ryzhakova, V. Pokolenko, S. Omirbayev, I. Novyko–va, O. Bielienkova and M. Kapustian, «Modern Structuring of Project Financing Solutions in Construction,» 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Nur–Sultan, Kazakhstan, 2022, pp. 1–7, doi: 10.1109/SIST54437.2022.9945779.

Дані про автора

Кушнір Олексій Костянтинович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3982-0228>

Data about the author

Oleksii Kushnir,

Postgraduate Student of the Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture

Надходження статті до редакції 16.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни

Предметом дослідження є концептуальні, методичні та прикладні засади формування інтегрованої антикризової моделі управління бізнес–структурами, що забезпечує їх адаптивність, резильєнтність, стратегічне відновлення та довгострокову конкурентоспроможність у контексті післявоєнної трансформації економіки країни.

Метою дослідження є розвиток теоретико–методологічних засад щодо формування концептуальної антикризової моделі управління бізнес–структурами, яка поєднує системно–адаптивний, ризик–орієнтований, інноваційно–цифровий та сценарний підходи для забезпечення стійкого післявоєнного відновлення, модернізації та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Методологічна основа дослідження базується на поєднанні системного, процесного, ризик–орієнтованого, адаптивного, сценарного та інноваційно–цифрового підходів, що у сукупності забезпечують комплексне обґрунтування концептуальних засад побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни.

Результати роботи. У результаті дослідження обґрунтовано концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни, що поєднують системний, адаптивний, ризик–орієнтований, ресурсний, інноваційний та ESG–орієнтований підходи. На цій основі розроблено авторську багаторівневу антикризову модель, яка інтегрує стратегічний, тактичний та операційний контури управління. Сформовано інтегральний індекс антикризової спроможності бізнес–структури, що дозволяє кількісно оцінювати рівень її фінансової стійкості, операційної резильєнтності, цифрової адаптивності, інноваційного потенціалу та ефективності ризик–менеджменту. Систематизовано ключові ризики післявоєнного відновлення та запропоновано інструменти їх мінімізації. Практичним результатом дослідження стало розроблення п'ятиетапного алгоритму побудови антикризової моделі управління, який включає діагностику кризового стану, ідентифікацію ризиків, сценарне проектування відновлення, впровадження адаптивних управлінських рішень та постійний моніторинг із використанням KPI і цифрових аналітичних платформ. Отримані результати формують методичне підґрунтя для підвищення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності бізнес–структур в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані у практиці антикризового та стратегічного управління бізнес–структурами різних галузей економіки при розробленні моделей резильєнтного розвитку та адаптивного управління підприємствами в умовах післявоєнної трансформації.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни. Доведено, що в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій антикризове управління має базуватися на поєднанні системного, адаптивного, ризик–орієнтованого, сценарного та цифрового підходів, що забезпечують стійкість, гнучкість і стратегічну адаптивність підприємств. Запропоновано структурно–логічну модель, яка інтегрує механізми фінансової стабілізації, управління ризиками, цифровізації, ESG–орієнтації та сценарного планування. Розроблений п'ятиетапний алгоритм антикризового управління дозволяє здійснювати діагностику кризового стану, проектувати сценарії відновлення, впроваджувати адаптивні рішення та забезпечувати постійний моніторинг результатів. Практична цінність результатів полягає у можливості використання моделі для підвищення резильєнтності бізнес–структур, прискорення їх післявоєнного відновлення та формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах структурної трансформації економіки України.

Ключові слова: антикризове управління, бізнес–структури, післявоєнне відновлення, резильєнтність

ентність, адаптивна модель, управління ризиками, цифрова трансформація, сценарне планування, ESG-орієнтація, конкурентоспроможність.

SERHII PUZYROV

Conceptual approaches to developing an anti-crisis model for managing business structures in the context of the country's post-war reconstruction

The subject of the research is the conceptual, methodological, and applied foundations for the formation of an integrated anti-crisis model of business structure management that ensures their adaptability, resilience, strategic recovery, and long-term competitiveness in the context of the country's post-war economic transformation.

The aim of the research is to develop theoretical and methodological foundations for the formation of a conceptual anti-crisis model for managing business structures, which combines system-adaptive, risk-oriented, innovation-digital, and scenario-based approaches to ensure sustainable post-war recovery, modernization, and long-term competitiveness of economic entities.

The methodological basis of the research is based on a combination of systemic, process-oriented, risk-oriented, adaptive, scenario-based, and innovation-driven digital approaches, which together provide a comprehensive justification for the conceptual foundations of developing an anti-crisis model for managing business structures with a focus on the country's post-war recovery.

Results of the investigation. The research substantiates conceptual approaches to building an anti-crisis model for managing business structures with a focus on the country's post-war recovery, combining systemic, adaptive, risk-oriented, resource-based, innovative, and ESG-oriented approaches. Based on this, the author has developed a multi-level anti-crisis model that integrates strategic, tactical, and operational management frameworks. An integrated index of a business structure's crisis resilience has been developed, allowing for a quantitative assessment of its financial stability, operational resilience, digital adaptability, innovation potential, and risk management effectiveness. Key risks of post-war recovery have been systematized, and tools for their minimization have been proposed. A practical outcome of the research was the development of a five-stage algorithm for building an anti-crisis management model, which includes crisis diagnosis, risk identification, scenario-based recovery planning, implementation of adaptive management decisions, and continuous monitoring using KPIs and digital analytics platforms. The findings provide a methodological foundation for enhancing the resilience, adaptability, and long-term competitiveness of business structures in the context of Ukraine's post-war economic transformation.

Scope of the results. The research findings can be applied in the practice of crisis management and strategic management of business structures across various sectors of the economy when developing models of resilient development and adaptive enterprise management in the context of post-war transformation.

Conclusions. This study substantiates conceptual approaches to developing a crisis management model for business structures with a focus on the country's postwar recovery. It has been demonstrated that, in the context of wartime and post-war transformations, anti-crisis management must be based on a combination of systemic, adaptive, risk-oriented, scenario-based, and digital approaches that ensure the resilience, flexibility, and strategic adaptability of enterprises. A structural-logical model is proposed that integrates mechanisms for financial stabilization, risk management, digitalization, ESG orientation, and scenario planning. The developed five-stage algorithm for crisis management allows for diagnosing a crisis state, designing recovery scenarios, implementing adaptive solutions, and ensuring continuous monitoring of results. The practical value of the results lies in the possibility of using the model to enhance the resilience of business structures, accelerate their post-crisis recovery, and build long-term competitiveness amid the structural transformation of Ukraine's economy.

Keywords: crisis management, business structures, post-war recovery, resilience, adaptive model, risk management, digital transformation, scenario planning, ESG orientation, competitiveness.

Постановка проблеми дослідження. Сучасні умови національної економіки країни характеризуються безпрецедентним рівнем системних викликів, зумовлених станом повномасштабної війни, руйнуванням виробничої, логістичної та соціальної інфраструктури, релокацією підприємств, зростанням енергетичних ризиків, дефіцитом фінансових ресурсів та поглибленням макроекономічної нестабільності. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективних концептуальних підходів до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами, здатної створити передумови для стратегічного відновлення, адаптації та довгострокового зростання в контексті післявоєнної реконструкції країни. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на стабільні ринкові умови, виявляються недостатньо ефективними в умовах багатовимірної кризи, що поєднує воєнні, фінансово-економічні, соціальні, інституційні та технологічні загрози. Післявоєнне відновлення вимагає від бізнес-структур переходу від реактивного кризового реагування до адаптивного та резильєнтного управління, заснованого на сценарному плануванні, диверсифікації ресурсів, цифровізації бізнес-процесів, управлінні ризиками, ESG-орієнтації та інтеграції інноваційних рішень у систему корпоративного менеджменту. Особливої наукової значущості набуває необхідність формування концептуальної антикризової моделі, яка допоможе поєднати організаційно-економічні, стратегічні, цифрові та інституційні інструменти управління бізнес-структурами у післявоєнний період та врахувати зовнішні чинники: державну політику відновлення; євроінтеграційні процеси; міжнародну фінансову підтримку; трансформацію глобальних ринків; розвиток смарт-інфраструктури; формування конкурентних переваг у відбудові національної економіки.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених антикризовому менеджменту, стратегічному управлінню та питанням резильєнтності бізнесу, недостатньо дослідженими залишаються саме концептуальні засади побудови інтегрованої антикризової моделі управління бізнес-структурами, адаптованої до специфіки післявоєнного відновлення країни, що зумовлює потребу у формуванні нових теоретико-методологічних підходів, які б забезпечили синергію між антикризовим управлінням, інно-

ваційною трансформацією, стратегічною стійкістю та економічною безпекою бізнесу.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика антикризового управління набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням макроекономічної нестабільності, цифровою трансформацією, воєнними викликами, структурною перебудовою національної економіки та необхідністю формування нових підходів до управління бізнес-структурами в контексті післявоєнного відновлення країни. Так, у працях Вдовічен А. та Саламахи О. [3], Савенко І. та Корсікової Н. [16], приділено увагу інноваційним рішенням, що забезпечують оновлення бізнес-процесів та сприяють адаптації до змін середовища підприємства, підвищуючи опір кризовим впливам. Пілецька С. та Ткаченко Є. [14] обґрунтовують значення інноваційного потенціалу як внутрішнього ресурсу антикризового розвитку, що створює підґрунтя для довгострокової стабілізації діяльності підприємства. У працях Бойка Є. та Дяченка Ю. [1], Нечаєвої І. та Шитікової Л. [11] інноваційний менеджмент трактується як сучасна форма антикризового управління, здатна забезпечити не лише виживання підприємства, а й його стратегічне оновлення. У роботах Вернюка Н., Декарчука В. та Дмитрика І. [4], Кущика А. та Краснощока Я. [8], Погребняка А. [15] досліджено впровадження інноваційних методів управління як практичного інструментарію антикризового менеджменту. Нечаюк І. та ін. [12] акцентують увагу на механізмі антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації, підкреслюючи роль цифрових інструментів у моніторингу фінансових ризиків, прогнозуванні кризових явищ та прийнятті управлінських рішень. Науковці Ложачевська О. та ін. [9] розширюють цю проблематику через поєднання бізнес-адміністрування, антикризового менеджменту фінансів, цифровізації та розвитку публічного управління, що дозволяє розглядати антикризову модель у ширшому інституційному контексті. У свою чергу, Міщенко М. та ін. [10] приділяють увагу формуванню безпекового механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах цифровізації та адаптації зовнішньоекономічної діяльності.

У роботі Дятлової В., Маліч Л. та Юнгблюд К. [6] антикризове управління промисловим під-

приємством досліджується через новітні підходи та інноваційну складову механізму, що дає змогу поєднати виробничо-технологічний і управлінський аспекти кризостійкості. Дослідники Варавва Л., Турило А. та Ртищев С. [2] розглядають антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства у контексті забезпечення конкурентоспроможності та інновативності виробничо-економічних процесів, що розширює бачення антикризового управління як інструменту не лише стабілізації, але й підвищення ефективності функціонування підприємства. Особливо актуальною є праця Гусаковської Т. та Войт Б. [5], де антикризові підходи застосовано до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. У праці Копитко М. та Грицан В. [7] розкрито сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу чинників війни та євроінтеграційних процесів. Вчені Юринець О. та Адамів М. [17] аналізують ургентні митні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах європейської інтеграції, тим самим підкреслюючи роль зовнішньоекономічних та регуляторних інструментів у підтримці кризостійкості бізнесу. У свою чергу, Передерій О. та Дмитрієв В. [13] ще раніше окреслили інституційний вимір антикризового управління у світлі двостороннього співробітництва України та Європейського Союзу, що дозволяє розглядати сучасні процеси антикризового управління в історико-інституційному контексті.

Проведений аналіз наукових праць свідчить, що дослідники сформуvalи вагоме теоретичне та прикладне підґрунтя для осмислення антикри-

зового управління підприємствами. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання цілісного концептуального поєднання зазначених підходів у межах інтегрованої антикризової моделі управління бізнес-структурами, яка б одночасно враховувала інноваційний, фінансовий, цифровий, стратегічний, безпековий та післявоєнно-відновлювальний виміри. Саме ця наукова прогалина зумовлює доцільність подальшого дослідження концептуальних підходів до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни.

Виклад основного матеріалу. Умови післявоєнного відновлення економіки України потребують формування нових підходів до антикризового управління бізнес-структурами, здатних забезпечити їх адаптивність, резильєнтність, фінансову стійкість та інноваційну відновлюваність у середовищі високої турбулентності. Умови післявоєнної трансформації економіки визначаються поєднанням зруйнованої виробничої інфраструктури, розривом логістичних ланцюгів, дефіцитом трудового капіталу, зростанням безпекових ризиків, посиленням регуляторних викликів та необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-діяльність підприємств. За таких умов класичні моделі кризового менеджменту потребують концептуального переосмислення. Саме тому антикризова модель управління бізнес-структурами в умовах післявоєнного відновлення має базуватися на системно-адаптивному, ризик-орієнтованому, ресурсно-функціональному та інноваційно-резильєнтному підходах, синергія яких дозволить забезпечити не лише реакцію на кризові явища, а й сформува-

Таблиця 1. Концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами

Підхід	Зміст	Практична цінність
Системний	Розгляд бізнес-структури як цілісної соціально-економічної системи	Забезпечує узгодженість управлінських рішень
Адаптивний	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Підвищує швидкість відновлення
Ризик-орієнтований	Ідентифікація, моніторинг та мінімізація загроз	Знижує втрати та підвищує безпеку
Ресурсний	Оптимізація фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів	Підтримує ліквідність і операційну стійкість
Інноваційний	Впровадження цифрових технологій, ШІ, автоматизації	Формує нові точки зростання
ESG-орієнтований	Соціальна відповідальність, екологізація та прозорість	Відповідає вимогам міжнародного відновлення

Джерело: узагальнено автором на основі [1–6].

ти довгострокову траєкторію стійкого розвитку суб'єктів господарювання (табл. 1).

На концептуальному рівні антикризова модель пропонується як багаторівнева система, що поєднує стратегічний, тактичний та операційний контури управління (див. рисунок).

Ключовою ознакою моделі є поєднання антикризової стабілізації з механізмами стратегічного розвитку, що є особливо важливим у період післявоєнної реконструкції, коли підприємства мають інтегруватися у нові глобальні ланцюги створення вартості.

Для формалізації рівня ефективності антикризового управління доцільно використовувати інтегральний індекс антикризової спроможності бізнес-структури:

$$I_{ac} = \alpha F_s + \beta O_r + \gamma D_a + \delta I_p + \lambda R_m \quad (1)$$

де

F_s – індекс фінансової стійкості;

O_r – показник операційної резильєнтності;

D_a – рівень цифрової адаптивності;

I_p – інноваційний потенціал;

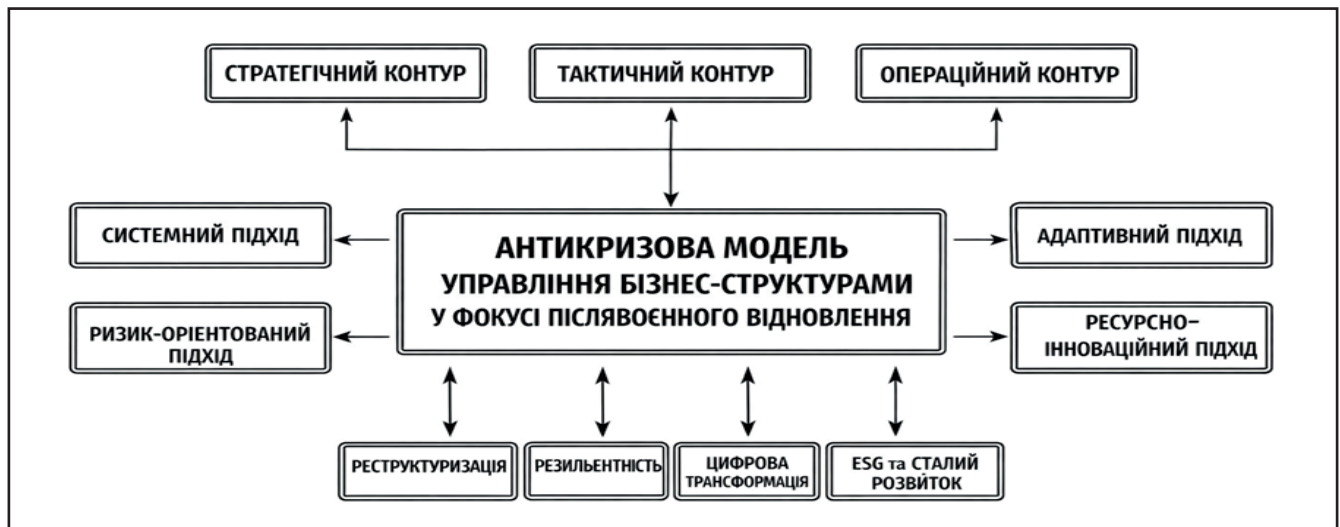
R_m – ефективність ризик-менеджменту;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \lambda$ – вагові коефіцієнти.

Запропонований індекс дозволяє здійснювати діагностику поточного стану бізнес-структури та визначати її готовність до функціонування в умовах післякризової трансформації.

Важливого значення в межах антикризової моделі набуває механізм управління ризиками післявоєнного відновлення, який повинен враховувати специфічні для України виклики (табл. 2).

У процесі побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни запропоновано п'ятиетапний алгоритм, який забезпечує логічну послідовність переходу від діагностики кризового стану до формування механізму постійного адаптивного вдосконалення управлінської системи. Такий алгоритм дозволяє не лише своєчасно виявляти загрози функціонуванню бізнесу, а й формувати стійку основу для його відновлення, модернізації та довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.



Концептуальна антикризова модель управління бізнес-структурами у фокусі післявоєнного відновлення

Джерело: запропоновано автором на основі [7–12].

Таблиця 2. Ключові ризики антикризового управління бізнес-структурами у період післявоєнного відновлення

Група ризиків	Прояви	Інструменти мінімізації
Інфраструктурні	Руйнування активів, енергетичні перебої	Резервні потужності, страхування
Фінансові	Дефіцит капіталу, кредитні обмеження	Диверсифікація фінансування, гранти
Кадрові	Міграція, дефіцит компетенцій	HR-аналітика
Логістичні	Порушення постачання	Мультимодальні канали
Кіберризик	Зростання цифрових атак	Кіберрезервування
Репутаційні	Недовіра інвесторів	ESG-звітність, прозорі KPI

Джерело: систематизовано автором на основі [11–17].

ЕТАП 1. Діагностика кризового стану бізнес-структури – передбачає комплексне оцінювання поточного стану підприємства з позиції виявлення фінансових, операційних, організаційних і стратегічних дисбалансів. На цьому етапі особлива увага приділяється аналізу ліквідності, платоспроможності, динаміки грошових потоків, рентабельності, рівня боргового навантаження, стабільності логістичних ланцюгів, ефективності використання ресурсного потенціалу та відповідності стратегічних цілей новим умовам післявоєнного ринку. Важливим є також оцінювання ступеня втрат, завданих воєнними діями (пошкодження активів, релокація виробничих потужностей, кадрові дефіцити, втрата ринків збуту та партнерських мереж) [4–8]. Результатом цього етапу є формування аналітичного профілю кризової вразливості бізнес-структури, який слугує основою для наступних управлінських рішень.

ЕТАП 2. Ідентифікація критичних ризиків і вразливостей – спрямований на системне виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть ускладнити або сповільнити процес відновлення підприємства. У межах цього етапу формується карта ризиків післявоєнного відновлення, яка охоплює фінансові, логістичні, виробничі, інституційні, кадрові, цифрові, кібербезпекові, репутаційні та ESG-ризиків. До критичних зовнішніх ризиків належать нестабільність регуляторного середовища, збереження воєнних загроз, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, валютні коливання, руйнування інфраструктури, зміни митних і євроінтеграційних вимог. Внутрішні вразливості пов'язані зі зношеністю активів, низьким рівнем цифрової зрілості, слабкою гнучкістю бізнес-процесів та недостатнім рівнем організаційної адаптивності [6–11]. Саме на цьому етапі доцільно використовувати ризик-матриці, SWOT-аналіз та сценарне картографування, що дозволяє визначити пріоритетні зони втручання.

ЕТАП 3. Проектування сценаріїв відновлення – передбачає формування декількох можливих траєкторій розвитку бізнес-структури залежно від динаміки зовнішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу. Базовий сценарій орієнтується на поступове відновлення операційної діяльності за умов відносної макроекономічної стабілізації, часткового відновлення логістики та доступу до фінансування. Оптимістичний сценарій передбачає прискорену модерніза-

цію, активне залучення міжнародних грантів, інвестиційних програм, цифрових рішень, участь у програмах євроінтеграційної підтримки та вихід на нові ринки. Турбулентний сценарій моделює збереження високої невизначеності, можливі повторні шоки, затримку відновлення інфраструктури, подальші безпекові ризики та нестачу капіталу [5–9]. У межах цього етапу формується набір альтернативних управлінських стратегій, що дозволяє бізнес-структурі заздалегідь підготувати адаптивні механізми реагування на різні траєкторії розвитку подій.

ЕТАП 4. Впровадження адаптивних управлінських рішень – є ядром антикризової моделі, оскільки саме на цій стадії реалізуються практичні інструменти стабілізації та розвитку бізнес-структури. На цьому етапі присутня оптимізація бізнес-процесів, реструктуризація витрат, перегляд операційної моделі, диверсифікація каналів постачання та збуту, цифровізація управління, автоматизація функціональних підсистем, інтеграція CRM-рішень, а також оновлення системи стратегічного планування. Важливим елементом є трансформація організаційної структури управління в бік більшої гнучкості, децентралізації та прискорення прийняття рішень. У післявоєнному контексті особливого значення набувають рішення щодо релокації потужностей, відновлення людського капіталу, ESG-орієнтованої модернізації та переходу до smart-бізнес-моделей [11–16]. Таким чином, адаптивні управлінські рішення забезпечують перехід від виживання бізнесу до його стратегічного оновлення.

ЕТАП 5. Моніторинг, контроль та коригування моделі – забезпечує безперервність антикризового циклу управління та підтримує здатність бізнес-структури до динамічної адаптації. На цьому етапі впроваджується система KPI, яка дозволяє оцінювати результати за фінансовими, операційними, цифровими, кадровими та інвестиційними параметрами. Використання цифрових аналітичних платформ забезпечує оперативне відстеження відхилень, прогнозування потенційних кризових сигналів і своєчасне коригування управлінських дій. Особливу цінність має інтеграція інструментів data-driven управління, що дає змогу не лише фіксувати поточний стан, а й формувати прогностичні сценарії поведінки ключових показників [9–17]. За результатами моніторингу відбувається уточнення ризик-карти,

корекція стратегічних сценаріїв, перегляд KPI та адаптація механізмів реагування до нових викликів післявоєнного середовища.

Отже, запропонований п'ятиетапний алгоритм формує цілісну логіку побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами, що поєднує діагностику, ризик-орієнтований аналіз, сценарне прогнозування, практичну адаптацію та безперервне вдосконалення системи управління, використання якого створює методологічне підґрунтя для забезпечення стійкості бізнесу, прискорення його післявоєнного відновлення та формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах структурної трансформації економіки України.

Висновки

У результаті проведеного дослідження здійснено теоретико-методологічне узагальнення концептуальних підходів до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами в умовах післявоєнного відновлення країни та сформовано цілісне бачення її ролі як стратегічного інструменту забезпечення економічної стійкості, адаптивності й довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Доведено, що в умовах післявоєнної трансформації національної економіки антикризове управління бізнес-структурами повинно розглядатися не лише як система оперативного реагування на зовнішні шоки, а як інтегрований превентивний механізм резильєнтного розвитку, орієнтований на мінімізацію наслідків макроекономічної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів, дефіциту інвестиційних ресурсів, кадрових дисбалансів, інфраструктурних втрат та інституційних ризиків.

Обґрунтовано, що концептуальна антикризова модель має базуватися на поєднанні системного, процесного, ризик-орієнтованого, адаптивного та сценарного підходів, що дозволяє сформува-ти багаторівневу архітектуру управління, у межах якої взаємодіють підсистеми фінансової стабілізації, операційної безперервності, цифрової трансформації, управління людським капіталом, ESG-відновлення та стратегічного інвестування. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості використання зазначеної моделі для діагностики кризової вразливості бізнес-структур, вибору оптимальних сценаріїв відновлення та пріоритизації управлінських рішень у коротко-, середньо- та довгостроковому гори-

зонтах. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні прикладного інструментарію оцінювання ефективності антикризових стратегій для підприємств різних галузей, побудові сценарних матриць післявоєнного розвитку та формуванні цифрових twin-моделей управління бізнес-структурами.

Список використаних джерел:

1. Бойко, Є. Г., & Дяченко, Ю. В. (2022). Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем, 52, 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>.
2. Варавва, Л. М., Турило, А. А., & Ртищев, С. А. (2022). Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. Держава та регіони, 2, 71–79. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-12>.
3. Вдовічен, А. А., & Саламаха, О. В. (2019). Антикризове управління підприємствами торгівлі на основі інновацій. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 3–4, 03–119. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-3.75-4.76.10>.
4. Вернюк, Н. О., Декарчук, В. В., & Дмитрик, І. О. (2024). Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, 105(2), 282–291. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291>.
5. Гусаковська, Т. О., & Войт, Б. Р. (2025). Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. Бізнес Інформ, 2, 457–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>.
6. Дятлова, В. В., Маліч, Л. А., & Юнгблюд, К. Е. (2023). Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. Формування ринкових відносин в Україні, 10, 34–41. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7.
7. Копитко, М. І., & Грицан, В. М. (2024). Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ, 1, 36–42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5>.
8. Кущик, А. П., & Краснощок, Я. В. (2023). Впровадження інноваційних підходів у практику антикризо-

вого управління на підприємствах. *Modern economics*, 39, 82–88. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12).

9. Ложачевська, О. М., Підвальна, О. Г., Мохонько, Г. А., & Литвишко, Л. О. (2023). Бізнес-адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 30–34. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.30>.

10. Міщенко, М. І., Чернова, Н. С., Михайлов, С. В., & Томіленко, В. М. (2023). Формування безпечного механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації та адаптування зовнішньоекономічної діяльності. *Агросвіт*, 7–8, 45–52. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.45>.

11. Нечаєва, І. А., & Шитікова, Л. В. (2022). Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 4, 97–106. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>.

12. Нечаюк, І. Б., Рубежанська, В. О., Бородай, Д. А., & Побива, М. В. (2023). Механізм антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*, 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.46>.

13. Передерій, О. С., & Дмитрієв, В. М. (2016). Інститут антикризового управління у світлі двостороннього співробітництва України та Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 21, 28–32. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhlPR_2016_21_8.

14. Пілецька, С. Т., & Ткаченко, Є. В. (2020). Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*, 1, 178–184. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184).

15. Погребняк, А. Т. (2023). Особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 7, 67–73. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9012>.

16. Савенко, І. І., & Корсікова, Н. М. (2020). Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Економіка харчової промисловості*, 12 (4), 56–64. <https://doi.org/10.15673/fe.v12i4.1912>.

17. Юринець, О. В., & Адамів, М. Є. (2022). Оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управ-

ління підприємствами в умовах європейської інтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 4(2), 320–326. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.320>.

References:

1. Boiko, Ye. H., & Diachenko, Yu. V. (2022). *Innovatsiinyi menedzhment – suchasne antykrizove upravlinnia* [Innovation Management: Modern Crisis Management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system = Management of Complex Systems Development*, 52, 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11> [in Ukraine].

2. Varava, L. M., Turylo, A. A., & Rtyshchev, S. A. (2022). *Antykrizove upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia potentsialu pidpriemstva v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta innovatyzatsii vyrobnycho-ekonomichnykh protsesiv* [Crisis management of enterprise potential utilization in the context of ensuring competitiveness and innovation of production and economic processes]. *Derzhava ta rehiony = State and Regions*, 2, 71–79. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-12> [in Ukraine].

3. Vdovichen, A. A., & Salamakha, O. V. (2019). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvamy torhivli na osnovi innovatsii* [Crisis management of trade enterprises based on innovation]. *Visnyk Chernivetskoho torhovno-ekonomichnoho instytutu = Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, 3–4, 03–119. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-3.75-4.76.10> [in Ukraine].

4. Verniuk, N. O., Dekarchuk, V. V., & Dmytryk, I. O. (2024). *Vprovadzhennia innovatsiinykh metodiv upravlinnia pidpriemstvamy yak instrument antykrizovoho menedzhmentu* [Implementation of innovative enterprise management methods as a tool for crisis management]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva = Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*, 105(2), 282–291. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291> [in Ukraine].

5. Husakovska, T. O., & Voit, B. R. (2025). *Antykrizovi pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom i konkurentospromozhnistiu brendu biznes-orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta yevrointehratsii* [Crisis-response approaches to strategic management of the development and competitiveness of a business organization's brand in the context of digital transformation and European integration]. *Biznes Inform = Business Inform*, 2, 457–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462> [in Ukraine].

6. Diatlova, V. V., Malich, L. A., & Yunhblud, K. E. (2023). Antykryzove upravlinnia promyslovym pidpriemstvom: novitni pidkhody ta innovatsiina skladova mekhanizmu [Crisis Management of Industrial Enterprises: Latest Approaches and the Innovative Component of the Mechanism]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine*, 10, 34–41. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7 [in Ukraine].
7. Kopytko, M. I., & Hrytsan, V. M. (2024). Sutnist, znachennia ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh vplyvu na noho chynnykiv viiny ta yevrointehratsiinykh protsesiv [The essence, significance, and characteristics of crisis management of an enterprise under the influence of war and European integration processes]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav = Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 1, 36–42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5> [in Ukraine].
8. Kushchuk, A. P., & Krasnoshchok, Ya. V. (2023). Vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhodiv u praktyku antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh [Implementation of innovative approaches in the practice of crisis management at enterprises]. *Modern economics = Modern Economics*, 39, 82–88. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12) [in Ukraine].
9. Lozhachevska, O. M., Pidvalna, O. H., Mokhonko, H. A., & Lytvysko, L. O. (2023). Biznes-administruvannia mekhanizmu antykryzovoho menedzhmentu finansiv innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv v umovakh dydzhytalizatsii ta rozvytku publicznego upravlinnia [Business administration of the crisis management mechanism for the finances of innovation-oriented enterprises in the context of digitalization and the development of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience*, 24, 30–34. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.30> [in Ukraine].
10. Mishchenko, M. I., Chernova, N. S., Mykhailov, S. V., & Tomilenko, V. M. (2023). Formuvannia bezpekovoho mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia finansamy innovatsiino oriientovanoho pidpriemstva v umovakh didzhytalizatsii ta adaptuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Development of a security mechanism for crisis management of finances in innovation-oriented enterprises in the context of digitalization and adaptation of foreign economic activity]. *Ahrosvit = Agrosvit*, 7–8, 45–52. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.45> [in Ukraine].
11. Nechaieva, I. A., & Shytikova, L. V. (2022). Innovatsii yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Innovation as a Tool for Crisis Management in Enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu = Bulletin of Kherson National Technical University*, 4, 97–106. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13> [in Ukraine].
12. Nechaiuk, I. B., Rubezhanska, V. O., Borodai, D. A., & Pobyva, M. V. (2023). Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia finansamy innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Mechanism of anti-crisis financial management of innovation-oriented enterprises in the context of digitalization]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.46> [in Ukraine].
13. Perederii, O. S., & Dmitriiiev, V. M. (2016). Instytut antykryzovoho upravlinnia u svitli dvostoronnoho spivrobotnytstva Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [The Institute of Crisis Management in the Context of Bilateral Cooperation Between Ukraine and the European Union]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina = Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, 21, 28–32. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhlPR_2016_21_8 [in Ukraine].
14. Piletska, S. T., & Tkachenko, Ye. V. (2020). Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [The innovative potential of an enterprise in the crisis management system]. *Oblik i finansy = Accounting and Finance*, 1, 178–184. <https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-187-178-184> [in Ukraine].
15. Pohrebniak, A. T. (2023). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Features of crisis management in enterprises under conditions of innovative development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» = International Scientific Journal «Internauka»*, 7, 67–73. <https://doi.org/10.25313/25202294202379012> [in Ukraine].
16. Savenko, I. I., & Korsikova, N. M. (2020). Mistse innovatsii v systemi zakhodiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [The Role of Innovation in the System of Crisis Management Measures for Enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Food Industry Economics*, 12 (4), 56–64. <https://doi.org/10.15673/ie.v12i4.1912> [in Ukraine].
17. Yurynets, O. V., & Adamiv, M. Ye. (2022). Otsiniuvannia mytnykh urhennykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Assessment of urgent customs instruments for crisis management in enterprises in the context of European integration]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and*

problems of development, 4(2), 320–326. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.320> [in Ukraine].

Дані про автора

Пузирьов Сергій Олександрович,

здобувач третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти, відділ аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі, Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки,

м. Київ, 01104, вул. бульвар Миколи Міхновського, 38, Україна,

e–mail: puzyrov_s@ukr.net,

Data about the author

Serhii Puzyrov,

PhD Student, Department of International Trade Analysis and Forecasting, State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling,

38 Mykola Mikhnovskyi Blvd., Kyiv, 01104, Ukraine,

e–mail: puzyrov_s@ukr.net,

Надходження статті до редакції 15.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Фінансово–економічні імперативи інтеграції ESG–параметрів у моделі функціонування підприємств будівельного девелопменту

Актуальність теми дослідження. Трансформація будівельної галузі в умовах воєнних руйнувань, дефіциту ресурсів та інтеграції у європейський фінансовий простір зумовлює перехід від традиційних моделей управління до систем, у яких екологічні, соціальні та управлінські параметри безпосередньо визначають доступ до капіталу, стабільність грошових потоків і ринкову ліквідність активів. ESG стає економічним критерієм життєздатності девелопера.

Постановка проблеми. Існуючі підходи до організації діяльності будівельних підприємств здебільшого розглядають сталість як зовнішню вимогу, не інтегруючи її у фінансову архітектуру бізнес–моделі. Це ускладнює оцінку ризиків, прогнозування вартості капіталу та формування довгострокової конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Метою є обґрунтування економічних механізмів, через які ESG–параметри впливають на результативність функціонування підприємств будівельного девелопменту. Завдання передбачають ідентифікацію каналів трансмісії ESG у грошові потоки, визначення впливу на інвестиційну привабливість і формування інструментарію управлінської адаптації.

Методологія дослідження. Використано системний та інституційний підходи, методи фінансового моделювання, ризик–аналізу, порівняльної економічної діагностики, а також принципи життєвого циклу активу.

Результати дослідження. Доведено, що інтеграція ESG знижує волатильність витрат, скорочує регуляторні та операційні ризики, формує передбачуваність доходів і створює підґрунтя для здешевлення фінансування. Виявлено зв'язок між рівнем ESG–відповідності та підвищенням інвестиційної місткості портфеля проектів.

Галузь застосування результатів. Отримані положення можуть бути використані девелоперськими компаніями, фінансовими установами, органами державного управління та учасниками програм відбудови при формуванні стратегій фінансування і відбору проектів.

Висновки. ESG трансформується з нормативного обмеження у внутрішній фактор капіталізації, що визначає стійкість, масштабованість та фінансову конкурентоспроможність підприємств будівельного сектору.

Ключові слова: ESG–параметри; будівельний девелопмент; бізнес–модель; інвестиційна привабливість; фінансова стійкість; життєвий цикл об'єкта; сталий розвиток; проектне фінансування.

DMYTRO RATNIKOV

Financial and economic imperatives for integrating ESG parameters into the operating models of construction development enterprises

Relevance of the research topic. The transformation of the construction industry under conditions of war–related destruction, resource scarcity, and integration into the European financial space necessitates a shift from traditional management models toward systems in which environmental, social, and governance parameters directly determine access to capital, cash–flow stability, and market liquidity of assets. ESG is becoming an economic criterion of a developer's viability.

Problem statement. Existing approaches to organizing the activities of construction enterprises mainly treat sustainability as an external requirement rather than embedding it into the financial architecture of the business model. This complicates risk assessment, capital cost forecasting, and the formation of long–term competitiveness.

Purpose and objectives of the study. The purpose is to substantiate the economic mechanisms

through which ESG parameters influence the performance of construction development enterprises. The objectives include identifying ESG transmission channels into cash flows, determining their impact on investment attractiveness, and developing tools for managerial adaptation.

Research methodology. *The study applies systemic and institutional approaches, financial modeling techniques, risk analysis, comparative economic diagnostics, and life-cycle principles of assets.*

Research results. *It is proved that ESG integration reduces cost volatility, mitigates regulatory and operational risks, enhances income predictability, and creates preconditions for cheaper financing. A relationship between the level of ESG compliance and the increased investment capacity of the project portfolio has been identified.*

Scope of application. *The provisions obtained can be used by development companies, financial institutions, public authorities, and participants in recovery programs when designing financing strategies and project selection frameworks.*

Conclusions. *ESG is transforming from a regulatory constraint into an internal capitalization driver that determines resilience, scalability, and financial competitiveness of construction enterprises.*

Keywords: *ESG parameters; construction development; business model; investment attractiveness; financial stability; asset life cycle; sustainable development; project finance.*

Постановка проблеми. ESG-модифікація економічної архітекtonіки підприємств будівництва у воєнний та повоєнний періоди відображає перехід від традиційної моделі відтворення виробничих ресурсів до багатовимірної системи вартості, у якій фінансові результати формуються через інтеграцію екологічних обмежень, соціальної відповідальності та інституційної прозорості у механізми прийняття інвестиційних і операційних рішень. Підприємство перестає розглядатися як ізольований виробничий агент; воно функціонує як вузол у мережі фінансових, регуляторних і суспільних очікувань, де здатність генерувати дохід прямо залежить від відповідності критеріям стійкості, безпеки та довгострокової адаптивності.

Воєнні шоки радикально посилюють значення цієї інтеграції. Руйнування активів, логістичні розриви, демографічні зміни та підвищені ризики інвестування трансформують структуру витрат і часові горизонти окупності, зміщуючи акцент із мінімізації початкової вартості до забезпечення функціональної живучості, ремонтпридатності та енергетичної автономності об'єктів. У таких умовах ESG набуває властивостей інструменту економічного страхування: воно знижує невідомість майбутніх грошових потоків, формує передбачуваність експлуатаційних витрат і підвищує довіру кредиторів та донорських інституцій.

Повоєнна реконструкція поглиблює цю логіку, оскільки доступ до міжнародного фінансування, участь у програмах відбудови та інтеграція у транснаціональні ланцюги створення вартості перед-

бачають доказову відповідність стандартам сталості. У результаті архітекtonіка підприємства перебудовується: фінансова стратегія, технологічна політика, система закупівель, управління персоналом і взаємодія зі стейкхолдерами синхронізуються навколо мети відтворення активів із підвищеним запасом довготривалої корисності. Економічний ефект проявляється у здешевленні капіталу, розширенні інвестиційних можливостей і формуванні премії до вартості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фокусі «ESG-модифікації економічної архітекtonіки» будівельних підприємств останні базові публікації збігаються в одному: ESG перестає бути «надбудовою», бо його параметри вже відображаються у вартості капіталу, структурі грошових потоків і ринковій ліквідності активів. Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025 UNEP/GlobalABC концептуалізує цей зсув на рівні сектору: декарбонізація й енергоефективність подані не як технологічна мода, а як рамка фінансової та політичної відповідності, де недоінвестування в енергоефективність перетворюється на макроризик для галузі через «carbon lock-in», регуляторні обмеження та зростання витрат життєвого циклу будівель (LCC), що прямо змінює економіку девелопменту і підряду [1].

RDNA4 (спільна оцінка Уряду України, Світового банку, Єврокомісії та ООН) є методологічно «опорною» для воєнного/післявоєнного контексту: вона переводить руйнування та відбудову в економічні категорії портфеля потреб/

пріоритетів і демонструє, чому ESG у відбудові стає критерієм доступу до ресурсів і керованості програм (узгодженість із вимогами донорів, прозорість даних, стійкість інфраструктури, енергетична автономність). Для будівельних підприємств це означає зміну економічної архітекtonіки від проектно-кошторисної логіки до програмно-портфельної з домінуванням вимірюваних результатів, комплаєнсу та доказовості ефектів [2].

Звіт НБУ про фінансову стабільність [3] формує емпіричну «лінзу» через фінансовий сектор: у ньому індустріальні порівняння доходів і операційної рентабельності, а також огляд кредитних трендів фактично показують, як воєнна економіка перерозподіляє прибутковність між секторами й чому будівництво входить у зону, де стабільність маржі та прогнозованість витрат стають умовами банківського апетиту до ризику. На рівні підприємства це підсилює роль ESG-показників як проксі для ризику (енерговитрати, технологічна надійність, операційна безперервність, прозорість контрактів), тобто як факторів ціни й доступності фінансування.

Дослідження українських вчених [5–9] є показовим для пояснення механізму «фінанси → ESG → конкурентоспроможність»: вони емпірично розкривають, як інструменти зеленого кредитування (як інституційна політика фінансового сектору) стимулюють зміни в ESG-поведінці саме будівельних підприємств, тобто підтверджують, що ESG стає елементом економічної архітекtonіки через фінансові стимули/обмеження, а не лише через добровільні декларації. Статті [10–15] важливі тим, що демонструють канали, через які ESG-рейтинги корелюють із ключовими метриками дохідної нерухомості (дисконтні ставки/ставки капіталізації, орендні доходи, вакантність), що в свою чергу є «мікроекономічним» обґрунтуванням тези про перехід ESG у площину економіки: ESG-профіль активу відображається у параметрах оцінювання вартості та ризику, а отже – у ліквідності та інвестиційній привабливості проєктів девелопера.

Метою статті є розвиток науково-методологічних положень та розроблення концептуальної моделі економічної інтеграції ESG-параметрів у систему функціонування підприємств будівельного девелопменту, у межах якої забезпечується формування доданої вартості, підвищення ліквідності активів та вартості капіталу. Наукове завдання дослідження полягає у виявленні ра-

ніше неформалізованих взаємозв'язків між рівнем ESG-відповідності, параметрами ризику та архітекtonікою грошових потоків девелопера, що дозволяє переосмислити сталість як внутрішній фактор фінансової стійкості та інвестиційної масштабованості. Досягнення мети передбачає обґрунтування механізмів трансмісії ESG-факторів у процеси капіталізації підприємства, удосконалення підходів до оцінювання їх впливу на кредитоспроможність і розроблення теоретичних засад адаптації бізнес-моделей до вимог відбудовчої економіки. Наукове завдання дослідження полягає у виявленні раніше неформалізованих взаємозв'язків між рівнем ESG-відповідності, параметрами ризику та архітекtonікою грошових потоків девелопера, що дозволяє переосмислити сталість як внутрішній фактор фінансової стійкості та інвестиційної масштабованості. Досягнення мети передбачає обґрунтування механізмів трансмісії ESG-факторів у процеси капіталізації підприємства, удосконалення підходів до оцінювання їх впливу на кредитоспроможність і розроблення теоретичних засад адаптації бізнес-моделей до вимог відбудовчої економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний девелопмент формує нову логіку будівництва – більш раціональну, екологічну та технологічно виважену, де ключовою цінністю стають: довгострокова ефективність і адаптивність простору, цифровізація та автоматизація будівельних процесів, розвиток модульного та індустріального будівництва, гнучка архітектура та адаптація до змін, енергоефективність як базовий стандарт, циркулярність і повторне використання ресурсів. Будівельний сектор переходить від фрагментарних інновацій до цілісної трансформації виробничо-економічної парадигми, у межах якої проєктування, зведення та експлуатація об'єктів інтегруються в єдину систему управління життєвим циклом активу. Детермінантами змін виступають кліматичні ризики, енергетична волатильність, ускладнення логістики, демографічні зсуви та суспільний запит на довгострокову економічну результативність інвестицій. Пріоритет набуває не локальна новизна технологій, а їхня здатність забезпечувати прогнозованість витрат, стійкість функціонування та відтворюваність вартості у часі.

На глобальних фінансових ринках функціонує значний сегмент інституційних інвесторів, діяльність яких регламентується ESG-мандатами, зо-

крема такі провідні фонди, як BlackRock, Vanguard, State Street Global Advisors, Government Pension Fund Global та CalPERS. Їм важлива не тільки прибутковість, а й сталість. Тому вони часто погоджуються на нижчий required return. Поширення ESG-мандатів у практиці глобального інвестування означає інституціоналізацію вимоги спрямовувати капітал у проекти та активи, що відповідають критеріям екологічної безпеки, соціальної відповідальності та належного управління, причому така вимога має не декларативний, а нормативно закріплений характер у внутрішніх політиках фондів, зобов'язаннях перед бенефіціарами та регуляторних процедурах розкриття інформації. У цій логіці інвестиційне рішення формується не виключно максимізацією фінансової дохідності, а оптимізацією співвідношення «дохідність-ризик-відповідність», у межах якого сталість активу набуває властивостей елемента ризик-менеджменту довгострокового горизонту.

Враховуючи, що для інституційних інвесторів критичними є ризики регуляторного посилення вимог до декарбонізації, технологічного старіння, втрати ліквідності та репутаційних втрат, ESG-профіль проекту інтерпретується як фактор зменшення ймовірності негативних сценаріїв, а отже — як підстава для зниження очікуваної премії за ризик. Одночасно формується структурний дисбаланс між обсягом капіталу з мандатом сталого інвестування та обмеженою кількістю активів, здатних продемонструвати підтверджену відповідність встановленим критеріям, що посилює конкуренцію між інвесторами і приводить до прийняття ними нижчого рівня required return. У результаті дохідність перестає бути єдиним параметром вибору, поступаючись місцем багатовимірній оцінці, де відповідність стандартам сталості забезпечує доступ до ширшого кола фінансових ресурсів, стабілізує структуру попиту на актив та формує передумови довшого інвестиційного горизонту, а отже — і нижчої вартості капіталу для емітента.

ESG перестає бути зовнішнім обмеженням або елементом іміджу та перетворюється на внутрішню конструктивну характеристику господарської системи, що визначає її здатність до масштабування, фінансової стабільності та конкурентної участі у відбудовчих процесах (див. таблицю). Саме через цю трансформацію формується нова економічна модель будівельного підприємства, у

якій стійкість дорівнює капіталізації, а відповідність — майбутній ринковій життєздатності.

У умовах війни та повоєнної реконструкції розвиток підприємств галузі визначається імперативами швидкого відновлення інфраструктури, масштабування житлового будівництва та одночасного підвищення безпекових характеристик середовища. Поширюються практики проектування із вбудованими укриттями, підсиленими конструктивними схемами та резервними інженерними системами. Зростає роль партнерств між державою, громадами та приватним капіталом, що переводить девелопмент у формат програмно-цільового управління портфелями відбудови. Попри складні умови, будівництво та нерухомість залишаються точками економічної стійкості, формуючи основу для подальшого відновлення країни:

Реальна динаміка будівництва (індекси будівельної продукції): 2022 рік — 35,2% (глибоке падіння), 2023 — 125,0% (відновлення), 2024 — 118,6%, 2025 (січень-серпень) — 113,1%. [4]

Номінальні обсяги робіт (грн) як індикатор масштабів активності та «перетікання» попиту в інженерні/інфраструктурні роботи. [1]

Ринок житла й іпотека (єОселя): +7% угод купівлі-продажу за 9 міс. 2025 р/р; іпотека <3% угод у середньому; у новобудовах до 3 років — близько 1 з 5 квартир з іпотекою; структура позичальників (військові/силові ≈40%, ВПО >10%). [3]

Кредитування як «паливо» відновлення: очікується приріст чистого гривневого кредитування бізнесу на рівні до 35% у річному вимірі, а роздрібного портфеля — близько 33% у другому півріччі 2025 року. [3]

Масштаби руйнувань/потреб відбудови: пошкоджено/зруйновано ~13% житлового фонду (понад 2,5 млн домогосподарств); потреби відновлення \$524 млрд, із них житло — \$84 млрд (оцінка станом на 31.12.2024). [2]

Підприємства активніше інтегруються у міжнародні фінансові та технологічні ланцюги, гармонізують стандарти з європейськими нормами, впроваджують прозорі механізми комплаєнсу й аудиту використання коштів. Відчутним стає дефіцит трудових ресурсів, що стимулює автоматизацію, підготовку мультифункціональних команд і залучення дистанційних форматів інжинірингу. Розвиваються платформи управління даними відбудови, геоінформаційні системи, рішення для швидкої оцінки пошкоджень та пріоритеза-

Порівняльна характеристика ESG-орієнтованих бізнес-моделей у будівництві

Бізнес-модель	Основні джерела доходу	Ключові ризики	Типова структура фінансування	ESG/KPI індикатори (укр.)	NPV / IRR (очікуваний профіль)	DSCR	WACC
Девелопмент зелених та енергоефективних об'єктів	Продаж/оренда з ціною премією; вища заповнюваність; зростання капіталізації	Регуляторні вимоги; недосконалення сертифікації; коливання попиту	Проектне фінансування; зелені кредити; власний капітал; фонди сталих інвестицій	Інтенсивність енергоспоживання; викиди CO2 на м2; частка сертифікованих площ; операційні витрати ↓; вакантність ↓	NPV ↑ завдяки lower discount rate; IRR стабільна/↑	1.2–1.5 типово для стабілізованих об'єктів	↓ через ESG-risk premium
EPС / Design-Build з управлінням життєвим циклом	Контрактна ціна; бонуси за строки/екологічні параметри; сервісні угоди	Перевищення бюджету; затримки; технічні помилки	Банківські гарантії; кредитні лінії; аванси замовника	Відхилення від графіка; відхилення вартості; рівень відходів; частота травматизму; період інкасації дебіторки	NPV залежить від сімів; IRR чутлива до ризику штрафів	1.1–1.3 за контрольованих варіацій	Середня; залежить від портфеля контрактів
PPP / консесійна інфраструктура	Платежі доступності; тарифні надходження; довгострокові експлуатаційні доходи	Політичні; регуляторні; попит; репутаційні	Змішане фінансування; участь МФО; довгостроковий борг; державні гарантії	Коефіцієнт покриття боргу; відповідність ESG; рівень доступності об'єкта	Високий NPV при довгому горизонті; IRR помірна	1.3–1.8 залежно від гарантії	Найнижча при підтримці МФО
Building-as-a-Service	Регулярні сервісні платежі; енергосервісні контракти; підписка	Технологічні; кібербезпека; невідповідність очікуваній економії	Приватний капітал; зелені облігації; лізингові механізми	Економія енергії, %; коефіцієнт безвідмовності; задоволеність користувачів; частка повторюваного доходу	NPV ↑ за рахунок стабільного CF; IRR середня	1.2–1.6 при довгострокових контрактах	↓ при високій прозорості даних
Циркулярне та ресурсоефективне будівництво	Економія матеріалів; продаж вторинної сировини; lower disposal cost	Нестабільність ринку вторинної сировини; логістика; стандарти якості	Зелені інвестиційні фонди; грантове фінансування; партнерські моделі	Рівень переробки; відновлення матеріалів; скорочення вуглецю; стабільність маржі	NPV зростає через cost saving; IRR варіативна	1.1–1.4	↓ при доступі до зеленого капіталу

ції інвестицій. Посилюється значення ESG-орієнтованих критеріїв, соціальної інклюзивності та формування життєздатних міських екосистем. Конкурентоспроможність компаній дедалі більше залежить від здатності поєднати швидкість реалізації, технологічну надійність і довгострокову економічну ефективність.

Цифровізація еволюціонує від інструменту проєктної візуалізації до ядра операційної архітектури підприємства. Інформаційні моделі синхронізуються з фінансовою аналітикою, управлінням постачаннями, календарним плануванням та сервісною фазою, формуючи підґрунтя для превентивного контролю ризиків і сценарного прогнозування. Поширення роботизованих комплексів, автономної техніки та алгоритмічного управління ресурсами знижує варіативність виконання робіт, тоді як цифрові двійники забезпечують безперервний моніторинг технічного стану та оптимізацію експлуатаційних стратегій.

Енергоефективність інституціоналізується як нормативна умова інвестиційної привабливості. Рішення щодо формоутворення, матеріалів і інженерії приймаються на основі моделювання енергетичного балансу та сукупної вартості володіння. Відновлювані джерела, системи накопичення, інтелектуальне керування споживанням переходять із площини екологічного позиціонування у сферу фінансово раціональних практик, що мінімізують операційні витрати та підвищують ліквідність активів.

Архітектурно-планувальні підходи набувають адаптивності, орієнтуючись на багатоваріантність використання простору та пролонгацію функціональної релевантності об'єктів. Конструктивна гнучкість, модульність інженерних мереж і можливість трансформації без значних капіталовкладень стають інструментами збереження ринкової вартості в умовах швидкої зміни поведінкових моделей споживачів.

Інженерні рішення стають «фінансовою характеристикою» ESG. Індустріалізація будівництва посилюється через перенесення трудомістких процесів у контрольоване виробниче середовище, що забезпечує стандартизацію якості, скорочення строків реалізації та підвищення керованості витрат. Паралельно формується циркулярна логіка використання ресурсів, за якої матеріальні потоки розглядаються з позиції потенціалу повторного застосування, відновлення або перероблення, а економічні рішення

приймаються з урахуванням повної траєкторії існування продукту. Ключова особливість будівництва — матеріалізація ESG в технічних рішеннях. Для інвестора/банку ESG в нерухомості — це не стільки декларація політик, скільки:

- енергоефективність оболонки та систем (нормативна відповідність і вартість володіння),
- надійність і ремонтпридатність інженерії (ризик аварій/перерв функціонування/страхових подій),
- керованість споживання (smart/dispatching) (передбачуваність витрат, готовність до динамічних тарифів і дефіцитів енергії),
- стійкість і безпека (в українських умовах — також резервування систем, підготовленість до перебоїв, включно з воєнними ризиками; це безпосередньо впливає на експлуатаційні ризики та страхування).

Тому якість інженерних рішень в будівництві фактично стає частиною фінансової «credit story» проєкту: вона пояснює, чому актив зберігатиме дохідність, матиме ширший пул покупців/орендарів і не потребуватиме непрогнозованого CapEx (Capital Expenditures капітальні витрати підприємства на придбання, модернізацію або створення довгострокових активів (основних засобів), що забезпечують майбутні економічні вигоди.)

Висновки

Нова модель функціонування будівельних підприємств конституюється як синтез цифрової керованості, індустриальної раціональності, енергетичної автономності та інституційної відповідальності, що забезпечує стійке відтворення активів у середовищі підвищеної невизначеності та масштабних відбудовчих трансформацій. Нині ESG у будівництві функціонує не як «репутаційна надбудова», а як економічний фактор, що прямо впливає на (1) грошові потоки об'єкта протягом життєвого циклу, (2) ризиковий профіль і ставку дисконтування (cap rate/discount rate), (3) здатність активу відповідати регуляторним вимогам майбутніх періодів (ризик «застарівання/stranding»), (4) банківську прийнятність застави та доступ до капіталу. Цей зсув зумовлений одночасним посиленням нормативного поля енергоефективності та декарбонізації (на рівні будівельних норм і стандартів), а також трансформацією фінансового регулювання в ЄС і поступовим зближенням України з відповідними підходами до сталого фінансування та розкриття ESG-інформації.

Список використаних джерел:

1. Global Alliance for Buildings and Construction (GlobalABC) & United Nations Environment Programme. (2025). Global status report for buildings and construction 2024/2025. https://globalabc.org/sites/default/files/2025-03/Global-Status-Report-2024_2025.pdf
2. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4), as of December 31, 2024. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
3. Національний банк України. (2025). Financial stability report, December 2025. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
4. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Indices for production in construction (open data dataset No. 506). https://ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/2022/506.xlsx
5. Дружинін, М., Хоменко, О., & Рижаківа, Г. (2024). Методологічний концепт і прикладні засади адаптованої організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. *Управління розвитком складних систем*, (59), 182–190. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.182-190>
6. Кричевська, Ю., Рижаківа, Г., Шпаков, А., Поколенко, В., & Приходько, Д. (2024). Цифрова еко-система в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 174–182.
7. Fedorova, Y., Ryzhakova, G., Kushnir, O., Herhi, M., Pereli, D., & Wang, Y. (2024). Концептуально-прикладні моделі сталого розвитку підприємств: дорожня карта та індикативна структура процесної зрілості. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 3(53), 223–234.
8. Онікієнко Н.В., Петруха Н.М., Рижаківа Г.М. (2023). Науково-прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 52(1), 261–273.
9. Рижаківа, Г. М., Рижаківа, Д. А., Шпакова, А. В., & Максим'юк, Ю. С. (2019). Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, (42), 120–131.
10. Рижаківа, Галина, et al. «Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища девелопменту.» *Просторовий розвиток* 9 (2024): 402–413.
11. Мостовенко, Олексій, et al. «Провідні економіко-управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції.» *Просторовий розвиток* 7 (2024): 577–593.
12. Ревунов, О., Рижаківа, Г., Малихіна, О., Предун, К., Приходько, Д., & Орленко, І. (2021). Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*, (45), 161–169.
13. Хоменко, О., Рижаківа, Г., Малихіна, О., Петренко, Г., & Степанюк, Р. (2023). Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, (56), 173–180.
14. 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.
15. Аксельрод Р. Б. Шпаков А. В., Рижаківа Г. М. (2021). Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*.(12), 113–121.

References:

1. Global status report for buildings and construction 2024/2025. https://globalabc.org/sites/default/files/2025-03/Global-Status-Report-2024_2025.pdf
2. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4), as of December 31, 2024. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
3. Natsional'nyy bank Ukrayiny. (2025). Financial stability report, December 2025. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
4. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Indices for production in construction (open data dataset No. 506). https://ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/2022/506.xlsx
5. Druzhynin, M., Khomenko, O., & Ryzhakova, H. (2024). *Metodolohichnyy kontsept i prykladni zasa-*

dy adaptovannoyi orhanizatsiyi budivnytstva z urakhuvanniam suchasnykh innovatsiyno–investytsiynykh trendiv. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (59), 182–190. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.182-190>

6. Krychevs'ka, Yu., Ryzhakova, H., Shpakov, A., Pokolenko, V., & Prykhod'ko, D. (2024). Tsyfrova ekosystema v budivelnomu developmenti: kontseptual'no–teoretychni aspekty transformatsiyi ta upravlins'ki imperatyvy. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (60), 174–182.

7. Fedorova, Y., Ryzhakova, G., Kushnir, O., Herhi, M., Pereli, D., & Wang, Y. (2024). Kontseptual'no–prykladni modeli staloho rozvytku pidpryyemstv: dorozhnya kartata ta indykatyvna struktura protsesnoyi zrilosti. Ways to Improve Construction Efficiency, 3(53), 223–234.

8. Onikiyenko N.V., Petrukha N.M., Ryzhakova H.M. (2023). Naukovo–prykladni komponenty polikryterial'noyi systemy otsinky innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv: imperatyvy vzayemodiyi intehrovanykh struktur. Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn, 52(1), 261–273.

9. Ryzhakova, H. M., Ryzhakov, D. A., Shpakova, A. V., & Maksym'yuk, Yu. S. (2019). Otsinka produktyvnosti operatsiynoyi systemy developera v mikrosередovishchi steykkholderiv zhytlovoho budivnytstva. Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn, (42), 120–131.

10. Ryzhakova, Halyna, et al. «Innovatsiyni napryamy onovlennya operatsiynykh system pidpryyemstv v umovakh nestabil'noho biznes–seredovishcha developmentu.» Prostorovyy rozvytok 9 (2024): 402–413.

11. Mostovenko, Oleksiy, et al. «Providni ekonomiko–upravlins'ki ta instytutsiyni imperatyvy haluzevoho rozvytku budivnytstva v konteksti yevrointehratsiyi.» Prostorovyy rozvytok 7 (2024): 577–593.

12. Revunov, O., Ryzhakova, H., Malykhina, O., Predun, K., Prykhod'ko, D., & Orlenko, I. (2021). Analitichni instru-

menty diahnostyky system menedzhmentu yakosti pidpryyemstv–steykkholderiv budivelnnykh proyektiv. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (45), 161–169.

13. Khomenko, O., Ryzhakova, H., Malykhina, O., Petrenko, H., & Stepanyuk, R. (2023). Tsil'ovi prioritytety ta formalizovani indykatory transformatsiyi operatsiynykh system steykkholderiv budivnytstva. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (56), 173–180.

14. Khomenko, O., Petrenko, H., Ryzhakova, H., Petrukha, N., Chupryna, Yu., Malykhina, O., & Kushnir, O. (2022). Suchasni instrumenty ta prohramni produkty administruvannya budivelnnykh orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh system menedzhmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (52), 113–125.

15. Aksel'rod R. B. Shpakov A. V., Ryzhakova H. M. (2021). Ekonomiko–upravlins'ki predyktory transformatsiyi operatsiynykh system budivelnoho developmentu v umovakh tsyvrovizatsiyi ekonomiky Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. (12), 113–121.

Дані про автора

Ратніков Дмитро Геннадійович,

к. е. н., докторант, кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0024-5384>

Data about the authors

Dmytro Ratnikov,

PhD in Economics, Doctoral Candidate, Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture

Надходження статті до редакції 16.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 336.02:331.56

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.2.2026.135-144>

ЛИЧ В. М.

ЗГАЛАТ–ЛОЗИНСЬКА Л. О.

ЧЕРНЯВСЬКА Ю. Б.

Система податкового контролю заробітної плати в Україні: проблеми та перспективи вдосконалення

Актуальність теми дослідження. У статті досліджено систему податкового контролю заробітної плати в Україні, виявлено ключові проблеми – тінізацію доходів, порушення первинного документообігу та галузевих ризиків будівництва, посилені воєнним станом. Проаналізовано нормативну базу, її порушення та наслідки для держбюджету і працівників. Запропоновано вдосконалення: автоматизованої системи Державної податкової служби України для оцінки податкових ризиків, стандартизацію електронного документообігу та навчання бухгалтерів для мінімізації штрафів та підвищення прозорості діяльності підприємств.

Мета статті – дослідити систему податкового контролю заробітної плати в Україні, визначити ключові проблеми та обґрунтувати перспективи вдосконалення через цифровізацію й нормативні зміни.

Методи дослідження. У статті були використані наступні методи: 1. Порівняльний аналіз (зіставлення теоретичних принципів контролю з практикою будівельних підприємств), 2. Аналіз нормативно-правової бази (вивчення ПКУ, Закону України Про оплату праці, методичні рекомендації міністерства фінансів України), табличні класифікації (узагальнення форм тінізації, помилок документообігу, галузевих ризиків), 3. Синтез пропозицій (обґрунтування цифровізації на основі виявлених проблем).

Результати дослідження підтверджують ключову роль податкового контролю заробітної плати у прозорості трудових відносин, але виявлені проблеми (тінізація, порушення первинного документообігу, будівельні ризики та воєнний стан) ускладнюють здійснення податкових виплат у повному регламентованому обсязі. Запропонована автоматизована система Державної податкової служби України для оцінки податкових ризиків, електронний документообіг та навчання бухгалтерів.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження податкового контролю заробітної плати в Україні можуть бути застосовані в бухгалтерському обліку та аудиті будівельних підприємств, практичній діяльності Державної податкової служби України під час перевірок ПДФО/ЄСВ, внутрішньому контролі компанії для мінімізації тінізації та штрафів, а також у розробці рекомендацій Міністерства фінансів України щодо цифровізації документообігу та вдосконалення нормативної бази з урахуванням воєнних реалій.

Висновки. Дослідження виявило ключові проблеми: тінізацію зарплати («в конвертах», фіктивні цивільно–правові договори), порушення документообігу (невірні таблиці, накази заднім числом тощо) та адміністрування виплат, що створюють ризики донарахувань ДПС. У будівництві посилюють загрозу сезонність і субпідрядники, воєнний стан позначився міграцією персоналу та запровадження дистанційної роботи. Запропоновано цифровізацію, стандартизацію документів, систему інтеграції, внутрішній контроль та навчання бухгалтерів для уникнення штрафів та поповнення державної казни.

Ключові слова: контроль і ревізія, планування і контроль на підприємстві, система податкового контролю, заробітна плата, облік праці, цифровізація, адміністрування податків, будівельна галузь.

VOLODYMYR LYCH
LIUBOV ZGALAT–LOZYNSKA
YULIA CHERNIAVSKA

The payroll tax control system in Ukraine: problems and prospects for Improvement

Relevance of the research topic. The article examines the payroll tax control system in Ukraine and identifies key issues, including the shadow economy, violations of primary documentation procedures, and sector–specific risks in the construction industry, all exacerbated by martial law. The study analyzes the regulatory framework, common violations, and their consequences for both the state budget and employees. To address these challenges, the author proposes several improvements: enhancing the State Tax Service of Ukraine's automated system for tax risk assessment, standardizing electronic document management, and providing specialized training for accountants to minimize penalties and increase corporate transparency.

Purpose of the article. The aim of the article is to examine the payroll tax control system in Ukraine, identify key challenges, and substantiate the prospects for its improvement through digitalization and regulatory changes.

Research methods. The study employs the following methods: 1. Comparative Analysis (benchmarking theoretical control principles against the practical activities of construction enterprises); 2. Legal and Regulatory Analysis (examining the Tax Code of Ukraine, the Law of Ukraine «On Remuneration of Labor,» and methodological recommendations of the Ministry of Finance of Ukraine); 3. Tabular Classifications (systematizing forms of income shadowing, documentation errors, and sector–specific risks); 4. Synthesis of Proposals (justifying digitalization strategies based on identified issues).

Research results. The findings confirm the critical role of payroll tax control in ensuring transparency in labor relations. However, identified issues — such as the shadow economy, primary documentation violations, construction industry risks, and the impact of martial law — complicate the full execution of tax payments as regulated. The study proposes an automated system for the State Tax Service of Ukraine for tax risk assessment, enhanced electronic document management, and specialized training for accountants.

Field of application of results. The research findings can be applied to accounting and auditing within construction companies, the practical activities of the State Tax Service of Ukraine during PIT (Personal Income Tax) and SSC (Social Security Contribution) audits, and internal corporate control to minimize shadowing and penalties. Furthermore, they can inform the Ministry of Finance's recommendations for digitalizing documentation and refining the regulatory framework under wartime realities.

Conclusions. The study highlights key problems: salary shadowing («envelope» wages, fictitious civil–law contracts), documentation violations (incorrect tables, backdated orders, etc.), and payment administration issues that create risks of tax reassessments by the authorities. In the construction sector, these threats are amplified by seasonality and subcontracting, while martial law has introduced challenges related to personnel migration and remote work. The proposed solutions include digitalization, document standardization, integrated systems, internal control, and accountant training to avoid fines and increase state revenue.

Keywords: control and revision, corporate planning and control, tax control system, wages (payroll), labor accounting, digitalization, tax administration, construction industry.

Постановка проблеми. Система податково–го контролю заробітної плати в Україні має низку стійких проблем, зокрема значну тінізацію трудових доходів, недостатню якість первинного обліку та недосконалість документального забезпечення соціально–трудоких відносин. В умовах воєнного стану ці диспропорції посилюються через підвищену мобільність робочої сили, неритмічність виробничих процесів і ускладнення організації праці, що збільшує ймовірність порушень під час оформлення трудових відносин. Сукупно це призводить до заниження податкової бази, недонадходжень до бюджету, зокрема, ПДФО, військового збору та ЄСВ, і фондів соціального страхування, а для суб'єктів господарювання – зростання фінансових санкцій з боку ДПС України, послаблення соціальної захищеності працівників. У зв'язку з цим актуалізується потреба у вдосконаленні інструментарію та процедур податкового контролю оплати праці з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Теоретичні аспекти висвітлено в роботах з фінансового права та обліку [17], практичні проблеми тінізації та адміністрування ПДФО/ЄСВ досліджено в аналітичних записках Міністерства фінансів України й ДПС України [18], а галузеві ризики будівництва – у звітах PwC та SMIDA «Київміськбуд» [7,9]. Водночас бракує комплексних робіт щодо впливу воєнного стану та цифровізації, що шукає новизну його дослідження.

Мета статті – дослідити систему податкового контролю заробітної плати в Україні, визначити ключові проблеми та обґрунтувати перспективи вдосконалення через цифровізацію й нормативні зміни.

Виклад основного матеріалу. Система податкового контролю заробітної плати в Україні виконує функцію інституційного забезпечення прозорості ринку праці та дотримання роботодавцями норм податкового й соціального законодавства. Її зміст полягає у верифікації повноти та коректності формування бази оподаткування трудових доходів, правильності застосування ставок і пільг, а також своєчасності перерахування податкових платежів і єдиного соціального внеску. При цьому об'єктом контролю виступає не лише факт нарахування заробітної плати, а й узгодженість між кадровими рішеннями (штат, умови зайнятості, режим робочого часу), пер–

винним обліком праці та фінансовими потоками виплат, що відображаються у звітності з ПДФО, військового збору та ЄСВ [4; 5; 15]. З позицій економічного аналізу результативність контролю визначається тим, наскільки він зменшує асиметрію інформації між платником податків і контролюючим органом щодо фактичних трудових відносин та реального фонду оплати праці.

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення цифрового адміністрування контроль оплати праці дедалі більше набуває рис ризик–орієнтованого: увага концентрується не на суцільному охопленні платників, а на ідентифікації профілів з підвищеною ймовірністю порушень. Цифровізація звітності та інтеграція інформаційних ресурсів підвищують ймовірність виявлення невідповідностей між задекларованими показниками й економічною реальністю підприємства, однак водночас загострюють проблему якості первинних даних на рівні платника податків. За цих умов дефіцит кваліфікованих бухгалтерських кадрів, внутрішні організаційні проблеми у взаємодії кадрової та бухгалтерської служб, а також неоднозначність окремих регуляторних трактувань щодо складу виплат і порядку їх оподаткування зберігають високу актуальність як чинники ризику [11].

Нормативна основа податкового контролю оплати праці формується положеннями Податкового кодексу України [4], Закону України Про оплату праці [1], Закону України про збір та облік єдиного внеску [5], а також підзаконними актами й методичними рекомендаціями [10]. У межах цього регуляторного поля ціль контролю конкретизується як встановлення: коректності визначення бази оподаткування, правильності обчислення ПДФО, військового збору та ЄСВ, правомірності застосування податкових соціальних пільг і дотримання строків сплати зобов'язань. Важливо, що контроль оплати праці є комплексним за природою, оскільки поєднує перевірку фінансових розрахунків із перевіркою кадрової та первинної документації, без яких неможливе належне підтвердження фактичних трудових відносин.

Теоретично система податкового контролю має будуватися на принципах прозорості, достовірності, регулярності та запобігання порушенням. Проте на практиці дотримання цих принципів значною мірою залежить від рівня організації бухгалтерського процесу на підприємстві та податкового контролю заробітної плати [8]. Орга–

нізаційно контроль реалізується на двох рівнях: внутрішньому (самоконтроль і контрольні процедури підприємства) та зовнішньому (контрольні заходи ДПС України). Внутрішній рівень є критичним, оскільки саме він забезпечує формування належної доказової бази: коректні табелі, накази, розрахункові відомості, реєстри нарахувань, підтвердні документи щодо відпусток, лікарняних, відряджень, простоїв тощо. Зовнішній рівень, у свою чергу, перевіряє не лише арифметичну точність розрахунків, а й логічну узгодженість між кадровими рішеннями, відпрацьованим часом, нарахуваннями і фактичними виплатами. Саме тому під час перевірок увага фокусується на відповідності нарахувань окладам і нормам часу, правильності оформлення первинних документів, коректності застосування ставок і пільг, а також дисципліні кадрового обліку [11].

З урахуванням предмета контролю ключові напрями оцінювання порушень доцільно групувати у чотири блоки:

- правовий блок – дотримання мінімальних державних гарантій в оплаті праці та коректність оформлення трудових відносин [3];
- розрахунковий блок – правильність визначення бази оподаткування і нарахування ПДФО та ЄСВ з урахуванням структури виплат і їх податкової класифікації [4; 5];
- платіжний блок – своєчасність перерахування податкових зобов'язань і ЄСВ та відсутність прострочень [14; 15];
- документальний блок – достовірність первинних документів з обліку праці як підстави для нарахувань та утримань [12; 13].

Порушення в будь-якому з блоків мають мультиплікативний ефект, адже помилки первинного обліку зумовлюють викривлення розрахунків, а некоректні розрахунки трансформуються у пору-

шення строків і порядку сплати та відображення у звітності.

Найбільш економічно значущим джерелом проблем у системі податкового контролю оплати праці залишається тінізація заробітної плати, яка проявляється як часткове або повне виведення винагороди за працю з-під оподаткування та соціального страхування [16]. З позицій механізмів реалізації тінізація набуває різних організаційно-правових форм, серед яких найпоширенішими є:

- виплата офіційної мінімальної заробітної плати за одночасного надання додаткової неофіційної частини;
- укладання фіктивних цивільно-правових договорів замість трудових;
- формальне встановлення неповного робочого часу за фактичної повної зайнятості;
- відсутність табелювання або умовне табелювання без фактичного обліку робочого часу, ін. (табл. 1).

Наведені форми тінізації ускладнюють податковий контроль та знижують рівень соціального захисту працівників. Для мінімізації цих явищ необхідно посилювати відповідальність роботодавців, удосконалювати облік праці та підвищувати ефективність перевірок.

Адміністрування нарахувань заробітної плати ускладнюється через різноманіття надбавок, премій, компенсацій та видів доходів, кожен із яких має свої правила оподаткування. Це створює значне навантаження на бухгалтерів, особливо у великих компаніях або в галузях зі змінним графіком роботи [8]. Найчастіше проблеми виникають під час:

- визначення бази оподаткування при змінних умовах праці;
- нарахування лікарняних відповідно до середнього заробітку;

Таблиця 1. Характеристика основних форм тінізації заробітної плати

Форма тінізації	Суть явища	Наслідки для працівника	Наслідки для підприємства
Зарплата «в конвертах»	Частина доходу не оподатковується	Втрата соцгарантій, пенсії	Штрафи, донарахування податків
Фіктивний ЦПД	Приховування трудових відносин	Відсутність трудових прав	Ризик перекваліфікації у трудові
Неповна зайнятість на папері	Заниження фонду ОП	Менші пенсійні накопичення	Порушення мінімальних гарантій
Неправильне табелювання	Невідповідність фактичної праці документам	Нестабільність доходу	Недостовірні дані для перевірок

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 16].

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

- оподаткування натуральних доходів (харчування, спецодяг, проживання);
- розрахунку премій, що мають нерегулярний характер.

У таблиці 2 наведено приклади найпоширеніших складних ситуацій, що виникають під час адміністрування податків із заробітної плати.

Основні ускладнення у сфері податкового контролю оплати праці зумовлені різноманітними організаційними режимів праці та складу виплат, неритмічністю нарахувань і потребою коректного формування бази оподаткування для кожного виду доходу. Некоректна ідентифікація виплат за економічним змістом, помилки в їх віднесенні до оподатковуваних чи неоподатковуваних складників, а також неточності під час обчислення середнього заробітку для відпускних, компенсацій і інших гарантійних виплат спричиняють зростання податкових ризиків підприємства. Зазначене обумовлює необхідність належного первинного документування, систематичного актуалізування нормативно–довідкової інформації та впровадження автоматизованих обліково–розрахункових процедур, які підвищують відтворюваність розрахунків, забезпечують контроль узгодженості даних і знижують імовірність помилок, пов'язаних з людським чинником.

Первинні документи формують доказову базу для нарахування заробітної плати, відображення фонду оплати праці в бухгалтерському обліку та визначення податкових зобов'язань з ПДФО, військового збору й єдиного внеску. Порушення в їх складанні та обігу здебільшого зумовлені низькою дисципліною документообігу, незгодженістю дій кадрової служби і бухгалтерії, а також недостатнім рівнем професійної підготовки відповідальних осіб. У практиці контролю найтипівішими є такі відхилення [13]:

- відсутність наказів про преміювання або їх оформлення після нарахування виплат;
- відсутність обліку фактично відпрацьованого часу або формальне табелювання;

- невідповідність табелів затвердженим графікам змінності та режимам роботи;
- відсутність належного документального оформлення відряджень, зокрема службових завдань і звітів.

З огляду на те, що первинні документи безпосередньо визначають обґрунтованість нарахувань і правомірність податкових розрахунків, доцільно конкретизувати типові помилки та їх наслідки у табл.3, доповнивши її прив'язкою до податкових ризиків та характеру можливих донарахувань.

Більшість порушень має системний характер і пов'язана з недостатнім внутрішнім контролем за первинними документами до їх передачі в бухгалтерію. Відсутність або недостовірність табелів, наказів і підтвердних документів зумовлює дефіцит доказової бази для обґрунтування нарахувань, що під час контрольних заходів трансформується у ризики коригування фонду оплати праці, донарахування податкових зобов'язань та застосування фінансових санкцій. Відповідно, пріоритетними є запровадження регламентів внутрішнього контролю документообігу, підвищення кваліфікації працівників кадрових служб і бухгалтерії та стандартизація процедур попередньої перевірки первинних документів.

Щодо будівельної галузі, слід відзначити, що вона належить до галузей із підвищеною ризиковістю у сфері податкового контролю оплати праці, що зумовлено проектно–об'єктним характером робіт, сезонністю, значною часткою тимчасової зайнятості, поширенням відрядних і погодинних форм оплати, а також переміщенням працівників між об'єктами, що ускладнює табелювання і документообіг [2; 7]. Додатковими чинниками є значна кількість підрядників і субпідрядників, поширеність договорів цивільно–правового характеру замість трудових за наявності ознак трудових відносин та диференціація умов праці залежно від об'єкта і виду робіт.

Критичною особливістю будівельної галузі є об'єктно–орієнтований характер обліку й нара-

Таблиця 2. Приклади складних ситуацій в адмініструванні податків із заробітної плати

Ситуація	Ускладнення	Податкові ризики
Нерегулярні премії	Невідомо, до якого місяця відносити	Неправильна база ПДФО та ЄСВ
Сезонні роботи	Різна кількість годин щомісяця	Помилки у середньому заробітку
Відрядні	Змішані виплати (добові + відрядні)	Хибна класифікація доходів
Натуральні виплати	Визначення звичайної ціни	Донарахування при перевірці

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

Таблиця 3. Типові порушення в первинних документах з обліку праці та їх податкові наслідки

Документ	Типове порушення	Потенційні наслідки для оподаткування і контролю
Табель обліку робочого часу	заниження або завищення годин, відсутність позначок щодо простоїв, надурочних, роботи у вихідні; розбіжність з графіком змінності	викривлення бази для нарахувань; донарахування ПДФО, військового збору та єдиного внеску; фінансові санкції за недостовірну звітність
Наказ про преміювання, доплати, надбавки	оформлення після фактичної виплати; відсутність підстав і показників преміювання; відсутність переліку працівників і розмірів	визнання виплати необґрунтованою; перекласифікація виплати та коригування бази оподаткування; підвищення ризику донарахувань і штрафів
Наказ про прийняття, переведення, встановлення неповного часу	невідповідність фактичному режиму роботи; відсутність заяв/угод; некоректне визначення умов оплати	сумніви щодо реальності трудових умов; ризик донарахувань при виявленні прихованої повної зайнятості; претензії до достовірності кадрового обліку
Документи щодо відрядження	відсутність наказу, службового завдання, авансового звіту або підтвердних документів	втрата документального підтвердження компенсаційних виплат; коригування оподатковуваних сум; спори щодо правомірності виплат і відображення їх у звітності
Листки непрацездатності, документи щодо відпусток	помилки в розрахунку середнього заробітку; відсутність наказів на відпустку; розбіжності дат	неправильне визначення бази нарахувань; коригування сум ПДФО, військового збору та єдиного внеску; ризик донарахувань за результатами перевірки
Акти виконаних робіт, наряди, рапорти виробітку (за відрядної оплати)	відсутність підписів, дат, обсягів; неузгодженість з табелем і розцінками	недоведеність підстав для нарахування; ризик перекваліфікації виплат; коригування фонду оплати праці та податкових зобов'язань

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13].

хувань. Фонд оплати праці формується за кожним майданчиком з урахуванням складу бригад, норм часу, виробітку, розцінок і доплат за умови праці, що потребує узгодження об'єктних табелів, нарядів і рапортів виробітку, актів приймання виконаних робіт, журналів виконання робіт і наказів щодо доплат та преміювання. Податковий ризик виникає тоді, коли ці документи є неповними, неузгодженими між собою або не забезпечують простежуваності від факту виконання робіт до нарахування і виплати доходу конкретному працівникові. Додаткове ускладнення створює субпідряд, оскільки на одному об'єкті одночасно працює персонал кількох суб'єктів господарювання, а правила підтвердження присутності, табелювання та обміну даними часто є недостатньо формалізованими.

Не зважаючи на існування електронного кабінету платника, електронних лікарняних та цифрових підписів, більшість підприємств і досі використовують паперові документи. Водночас ускладнення у податковому контролі зумовлені не лише загальною недостатністю цифровізації, а насамперед фрагментарністю об'єктного об-

ліку та відсутністю наскрізної узгодженості між первинними документами. Основні перешкоди цифровізації податкового контролю в будівельній галузі, що впливають на якість обліку та точність податкових розрахунків подано у табл. 4.

У сукупності зазначені перешкоди призводять до затримок формування звітності, підвищеної імовірності помилок у розрахунках ПДФО, військового збору та єдиного внеску, а також до зростання витрат часу на звірки і документальне підтвердження нарахувань під час контрольних заходів. Основні проблеми пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації документообігу та відсутністю інтегрованих програмних рішень. Використання паперових табелів, частковий перехід на електронні документи, ручні розрахунки заробітної плати та несумісність інформаційних систем призводять до затримок у формуванні звітності, підвищеної імовірності помилок та втрати важливої інформації. У таких умовах податковий контроль ускладнюється, оскільки перевірка даних потребує більше часу і не гарантує повної точності. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних електронних систем об-

Таблиця 4. Перешкоди цифровізації обліку праці та податкового контролю оплати праці в будівництві

Проблема	Інституційно–організаційна причина	Податково–обліковий наслідок
Переважаючі паперові табулювання та нарядної документації	відсутність єдиного регламенту фіксації часу по об'єктах, слабкість внутрішніх процедур контролю	недостовірність первинних даних, складність підтвердження часу і обсягів робіт, підвищення ризику коригувань бази
Часткова цифровізація кадрових документів при збереженні паперових ланок	розірваність документообігу між майданчиком, кадровою службою і бухгалтерією	втрата доказової бази щодо підстав нарахувань, збільшення спорів з контролюючими органами
Ручні або напівавтоматизовані розрахунки заробітної плати	застарілі програмні засоби, відсутність налаштувань для складних доплат	помилки у формуванні бази оподаткування, потреба виправлення звітності
Відсутність інтеграції між кадровим обліком, табулюванням, розрахунками і виплатами	несумісність форматів даних, відсутність узгоджених довідників виплат	подвійний облік, розбіжності між регістрами і звітністю, зростання витрат часу на звірки
Низька цифрова спроможність персоналу	брак навчання, плинність кадрів	формальне заповнення даних, помилки введення, зниження якості облікової інформації
Розрізнене ведення табелів по будівельних об'єктах	табелі формуються на майданчиках без єдиного переліку працівників, єдиних правил табулювання та своєчасного подання до бухгалтерії	розбіжності в обліку відпрацьованого часу і підстав для доплат, помилки у нарахуваннях та формуванні бази ПДФО, ВЗ і ЄСВ, ризик донарахувань за результатами контролю
Невпорядкованість нарядної системи та документів виробітку	нестандартизовані форми, неповні реквізити, різні підходи до розцінок	неможливість підтвердження підстав відрядної оплати, зростання ризику невизнання нарахувань
Неузгодженість актів виконаних робіт з табелями і нарядами	різні відповідальні особи, відсутність процедури зіставлення	невідповідність між обсягами робіт і фондом оплати праці, підвищення імовірності штрафів
Складність розмежування персоналу в субпідрядних структурах	одночасна робота кількох суб'єктів на одному об'єкті, слабкі правила обміну даними	помилки кадрового обліку і табулювання, сумніви щодо реальності відносин, посилення контрольних запитів
Відсутність єдиного ідентифікатора будівельного об'єкта для зв'язування даних	неуніфіковане кодування об'єктів у табелях, нарядах, актах і регістрах	неможливість простежуваності нарахувань за об'єктами, зростання розбіжностей у звітності
Неврегульованість обліку переміщень працівників між об'єктами	відсутність оперативного документування переміщень, ручні списки бригад	помилки у віднесенні витрат і підстав нарахувань, податкові коригування

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9].

ліку, стандартизації процесів та навчання персоналу для забезпечення прозорості й достовірності даних у будівельних підприємствах.

Воєнний стан трансформував умови діяльності підприємств і режим застосування контрольних процедур у сфері оплати праці. З одного боку, у різні періоди змінювалися параметри здійснення контрольних заходів та інтенсивність перевірок, з іншого боку, зросли стимули до заниження офіційних нарахувань унаслідок падіння ділової активності, неритмічності робіт і підвищення витрат підприємств, що збільшує ризики тінізації та зловживань [15; 16]. Узагальнення ключових чинників впливу та їх наслідків наведено в таблиці 5.

У підсумку воєнний стан загострив залежність результативності контролю від якості первинної документації, узгодженості кадрового та бухгалтерського обліку і здатності підприємств забезпечувати простежуваність нарахувань. Відновлення контрольних заходів супроводжується підвищеними вимогами до доказової бази та логічної узгодженості даних, що стимулює підприємства до посилення внутрішнього контролю, впорядкування документообігу та впровадження інтегрованих обліково–розрахункових процедур [8; 9].

Загалом система податкового контролю заробітної плати в Україні зберігає визначальне значення для фінансової стійкості держави та відтво–

Таблиця 5. Вплив воєнного стану на податковий контроль оплати праці та наслідки для учасників

Фактор впливу	Прояв у діяльності підприємств	Наслідки для підприємств	Наслідки для органів контролю
Зміна режиму контрольних заходів у різні періоди воєнного стану	нерівномірність контрольного навантаження, відтермінування або поновлення процедур	накопичення помилок у звітності, потреба прискореного впорядкування документів при відновленні перевірок	концентрація на аналітичному відборі, зростання частки перевірок із підвищеним ризиком
Переміщення робочої сили та ротація персоналу	часта зміна складу бригад, залучення працівників у різних регіонах	зростання витрат на кадрове адміністрування, розриви в первинних документах, помилки у нарахуваннях	зниження стабільності даних, потреба додаткових запитів документів і уточнень
Неритмічність робіт і простої	зміна графіків, переривання робіт, оформлення оплат простоїв і компенсацій	збільшення частки нетипових нарахувань і коригувань, ризик неправильного визначення бази	ускладнення верифікації, посилення уваги до підстав виплат і первинної бази
Погіршення фінансової стійкості підприємств	скорочення офіційних нарахувань, посилення стимулів до неформальних виплат	зростання податкових ризиків, імовірність донарахувань і санкцій	зростання ризиків тінізації і потреба концентрації ресурсів на проблемних сегментах
Посилення вимог до підтвердження реальності трудових відносин після відновлення процедур	підвищені вимоги до узгодженості табелів, наказів і виплат	зростання витрат на підготовку доказової бази, потреба впорядкування первинної документації	підвищення доказовості контролю, збільшення навантаження на документальну складову

Джерело: створено авторами на основі [14; 15; 16].

рення соціальних гарантій працівників. Водночас її результативність обмежується масштабами тінізації, фрагментарністю первинного документообігу, кадровими та технічними обмеженнями платників. Перспективи удосконалення пов'язані з уніфікацією первинних форм обліку праці, інтеграцією кадрового і розрахункового контурів, стандартизацією об'єктного документообігу в будівництві, підвищенням кваліфікації відповідальних працівників та уточненням нормативного забезпечення класифікації виплат і процедур підтвердження нарахувань [11].

У цих умовах відновлення податкових перевірок супроводжується більш жорсткими вимогами до підтвердження реальності трудових відносин, достовірності первинної документації та повноти податкових нарахувань. Це зумовлює необхідність посилення внутрішнього контролю, впровадження цифрових систем обліку та підвищення прозорості процесів адміністрування зарплати [8; 9].

Висновки

Перспективними напрямками удосконалення податкового контролю оплати праці, на думку авторів, є поєднання заходів із детінізації трудових доходів, підвищення якості первинного обліку та забезпечення наскрізного відстеження даних

від кадрового рішення до нарахування, виплати й відображення у звітності. На рівні підприємств доцільно забезпечити відповідність фактичної зайнятості оформленим режимам роботи, мінімізувати підміну трудових відносин договорами цивільно-правового характеру за наявності ознак трудової функції та запровадити внутрішні процедури аналізу узгодженості фонду оплати праці з відпрацьованим часом і виробітком. Пріоритетом є стандартизація первинних документів і регламентація документообігу, включно з обов'язковою попередньою перевіркою повноти реквізитів, підписів, відповідності графікам і взаємоузгодженості табелів, нарядів, наказів та актів виконаних робіт. Для зниження ризику донарахувань необхідно спростити алгоритми обчислення середнього заробітку, а також впровадити автоматизовані обліково-розрахункові процедури з інтеграцією кадрового обліку, табелювання, розрахунків і платіжних операцій. У будівництві додатково доцільно запровадити об'єктний облік праці з єдиним ідентифікатором об'єкта, регулярне зіставлення табелів, нарядів і актів та формалізований обмін первинними даними із субпідрядниками. Посилення внутрішнього контролю через розмежування відповідальності, періодичні внутрішні перевірки і підвищення кваліфікації персоналу забезпечить зменшення податко-

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

вих ризиків, підвищення достовірності звітності та зростання повноти надходжень до бюджетів і фондів соціального страхування.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 №108/95–ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.02.2026).
2. Держзамовлення і строки будівництва: вплив систем преміювання. Мінінфраструктури, аналітична записка, 2023. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Конституція України. Офіційний текст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 18.02.2026).
4. Податковий кодекс України. Офіційний текст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально–економічної політики та трудових відносин (остання редакція): офіційний текст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-19> (дата звернення: 18.02.2026).
7. Clarity Project (SMIDA). Фінансова звітність ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020–2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/smida/23527052> (дата звернення: 18.02.2026).
8. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо складання фінансової звітності підприємств. – Київ: Мінфін України, 2023. – 56 с. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 11.02.2026).
9. PwC Ukraine. Financial reporting in construction sector: challenges and practices. – Київ: PwC, 2024. – 32 с. URL: <https://www.pwc.com/ua> (дата звернення: 10.02.2026).
10. Методичні матеріали з організації обліку праці. – Київ: Мінфін України, 2023. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
11. Податкові та статистичні нормативи щодо звітності з оплати праці. – Київ: ДПС України, 2023. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2026).
12. Наказ Держкомстату України №489 «Типові форми первинного обліку» від 05.12.2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489208-08> (дата звернення: 15.02.2026).
13. Первинні документи з обліку праці (табелі, особові рахунки, лікарняні листки). – Київ: Мінфін України, 2023. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).
14. Закон України «Про податок на доходи фізичних осіб» (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-15> (дата звернення: 14.02.2026).
15. Закон України «Про запровадження військового збору» (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-18> (дата звернення: 16.02.2026).
16. Податкова соціальна пільга: офіційні роз'яснення ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2026).
17. Гомова О.В. Внутрішній контроль заробітної плати на підприємстві. / О.В. Гомова, І.А. Козачок, Т.В. Федоренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №2. – С. 31–38 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2017/8.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
18. Контролюючі органи здійснюють контроль за нарахуванням заробітної плати та утриманням з її розміру податку на доходи фізичних осіб. Головне управління ДПС у Чернівецькій області. – 2024. URL: <https://sv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/802960.html> (дата звернення: 19.02.2026).

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro oplatu pratsi» [Law of Ukraine «On Remuneration of Labor»] № 108/95–VR, March 24, 1995 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (Accessed February 18, 2026)
2. Derzhzamovlennia I stroky budivnytstva: vplyv system premiiuvannia [State orders and construction timelines: Impact of bonus systems]. Ministry of Infrastructure of Ukraine, Analytical note, 2023 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (Accessed February 10, 2026)
3. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Official text. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (Accessed February 18, 2026)
4. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Official text. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed February 18, 2026)
5. Zakon Ukrainy «Pro zbir ta oblik iednogo vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia» [Law of Ukraine «On Collection and Accounting of the Single Contribution for Compulsory State Social Insurance»] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (Accessed February 18, 2026)
6. Heneralna uhoda pro rehuliuвання osnovnykh pryntsypiv I norm realizatsii sotsialno–ekonomichnoi polityky ta trydovnykh vidnosyn [General Agreement on

Regulating Basic Principles and Norms of Socio-Economic Policy and Labor Relations] (latest edition). Official text <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-19> (Accessed February 18, 2026)

7. ClarityProject(SMIDA).FinansovazvitnistPrAT«KhK Kyivmiskbud» za 2020–2024 rr. [Financial statements of PJSC «HC Kyivmiskbud» for 2020–2024] <https://clarity-project.info/smid/23527052> (Accessed February 18, 2026)

8. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (2023). Metodichni rekomendatsii shchodo skladannia finansovoi zvitnosti pidpriemstv. Methodological rekomendatsii shchodo skladannia finansovoi zvitnosti padpriemstv. [Methodological recommendations on preparation of financial statements of enterprises]. Kyiv: Minfin Ukrainy, 56/ (Accessed February 11, 2026)

9. PwC Ukraine. (2024). Financial reporting in construction sector: challenges and practices. Kyiv: PwC, 32p. <https://www.pwc.com/ua> (Accessed February 18, 2026)

10. Metodichni materialy z orhanizatsii obliku pratsi. [Methodological materials on organization of labor accounting]. Kyiv: Minfin Ukrainy. (Accessed February 12, 2026)

11. Podatkovi ta statystychni normatyvy shchodo zvitnosti z opłaty pratsi. [Tax and statistical standards for labor remuneration reporting]. Kyiv: DPS Ukrainy, 2023 <https://tax.gov.ua> (Accessed February 18, 2026)

12. Nakaz Derzhkomstatu Ukrainy №489 «Typovi formy pervinnoho obliku» vid 05.12.2008 r. [Order of the State Statistics Committee of Ukraine №489 «Standard Forms of Primary Accounting»]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489208-08> (Accessed February 15, 2026)

13. Pervynni dokumenty z obliku pratsi (tabeli, osobovi rakhunky, likarniani listky) [Primary documents for labor accounting (timesheets, personal accounts, sick leaves)]. Kyiv:Minfin Ukrainy, 2023. <https://mof.gov.ua> (Accessed February 15, 2026)

14. Zakon Ukrainy «Pro podatky na dokhody fizychnykh osib» [Law of Ukraine «On Personal Income Tax»] (current edition). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-15> (Accessed February 14, 2026)

15. Zakon Ukrainy «Pro zaprovadzhennia viiskovoho zboru» [Law of Ukraine «On Introduction of Military Levy»] (current edition). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-18> (Accessed February 16, 2026)

16. Podatkova sotsialna pilha: ofitsiini roziasnenia DPS Ukrainy [Tax social benefit: official clarifications of the State Tax Service of Ukraine]. <https://tax.gov.ua> (Accessed February 18, 2026)

17. Hamova O.V. Vnutrishnii control zarobitnoi platy na pidpriemstvi. / O.V. Hamova, I.A. Kozachok, T.V. Fe-

dorenko // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2017. – №2. – S. 31–38 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2017/8.pdf (Accessed February 19, 2026)

18. Kontroliuichi orhany zdijсниuut control za narakhuvanniam zarobitnoi platy ta utrymanniam z yii rozmiaru podatku na dokhody fizychnykh osib. Holovne upravlinnia DPS u Chernivetskii oblasti. – 2024. URL: <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/802960.html> (Accessed February 19, 2026)

Дані про авторів

Лич Володимир Миколайович,

д. е. н, професор, Київський національний університет будівництва і архітектури ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9024-1593>

e-mail: kapital335@ukr.net

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна,

д. е. н, професор, Київський національний університет будівництва і архітектури ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

e-mail: zghalat-lozynska.lo@knuba.edu.ua

Чернявська Юлія Борисівна,

к. е. н, доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури ORCID:<http://orcid.org/0000-0003-1576-281X>

e-mail: gnyiztwp@ukr.net

Data about the authors

Volodymyr Iych,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Accounting, and Taxation, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: kapital335@ukr.net

Liubov Zgalat-Lozynska,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Accounting, and Taxation, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: zghalat-lozynska.lo@knuba.edu.ua

Yulia Cherniavska,

Ph.D. of Economic, associate professor, associate professor of the Economic Theory, Accounting and Taxation Department, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: gnyiztwp@ukr.net

Надходження статті до редакції 15.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів

Предметом дослідження є сукупність організаційно–економічних відносин, управлінських процесів та інноваційних інструментів, що забезпечують розвиток системи кадрового забезпечення спортивних організацій.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення ефективного організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій шляхом впровадження сучасних інноваційних інструментів управління персоналом, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та результативності діяльності.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, при обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, моделювання та прогнозування (графічний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи коефіцієнтів, тощо).

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз теоретико–методологічних засад формування та функціонування організаційно – економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій, уточнено сутність і структуру цього механізму з урахуванням сучасних тенденцій розвитку сфери фізичної культури і спорту. Визначено ключові проблеми кадрового забезпечення спортивних організацій, серед яких – недостатній рівень стратегічного управління персоналом, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень мотивації працівників, фрагментарність системи підвищення кваліфікації та недостатнє використання цифрових технологій у кадрових процесах. Обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційних інструментів управління персоналом у діяльність спортивних організацій як передумови підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Розроблено концептуальну модель організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення, що поєднує організаційні, економічні, мотиваційні, інформаційно–аналітичні та інституційні складові. Запропоновано систему інноваційних інструментів, яка включає цифрові HR–платформи, компетентнісний підхід до формування кадрового потенціалу, систему KPI для оцінювання результативності діяльності персоналу, механізми гнучкої мотивації та інструменти стратегічного планування потреб у кадрах. Удосконалено підходи до формування кадрової стратегії спортивних організацій на основі принципів адаптивності, безперервного професійного розвитку та партнерської взаємодії із закладами освіти та стейкхолдерами.

Сформовано методичні рекомендації щодо впровадження запропонованого механізму в практичну діяльність спортивних організацій, визначено етапи його реалізації, критерії оцінювання ефективності та очікувані соціально–економічні результати. Доведено, що впровадження інноваційних інструментів у систему кадрового забезпечення сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом, зростанню рівня професійної компетентності працівників та формуванню стійкого кадрового потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками спортивних організацій при розробленні програм розвитку персоналу, удосконаленні внутрішніх регламентів та формуванні довгострокової стратегії управління людськими ресурсами.

Галузь застосування результатів. Система управління персоналом спортивних організацій, федерацій та установ публічного й приватного секторів, у яких здійснюється стратегічне планування і впровадження інноваційних інструментів розвитку кадрового забезпечення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток кадрового забезпечення спортивних організацій потребує системного оновлення на основі інтеграції органі-

заційних, економічних та інноваційних управлінських підходів, що відповідають сучасним умовам функціонування сфери фізичної культури і спорту. Доведено, що традиційні моделі управління персоналом не забезпечують належного рівня адаптивності, професійного зростання та конкурентоспроможності спортивних організацій, що зумовлює необхідність формування цілісного організаційно–економічного механізму розвитку кадрового потенціалу.

Обґрунтовано, що ключовими елементами такого механізму мають виступати стратегічне планування потреб у кадрах, компетентнісний підхід до відбору й оцінювання персоналу, економічно обґрунтована система мотивації, цифровізація кадрових процесів та впровадження інструментів моніторингу результативності діяльності працівників.

Визначено, що ефективність запропонованого механізму забезпечується узгодженістю його структурних складових, орієнтацією на довгостроковий розвиток людського капіталу та використанням інноваційних інструментів управління, зокрема цифрових HR–рішень, системи KPI, програм безперервного професійного розвитку та гнучких моделей стимулювання. Доведено, що впровадження інноваційних підходів до кадрового забезпечення сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень, оптимізації витрат і формуванню стабільного кадрового резерву спортивних організацій.

Підкреслено, що реалізація розробленого організаційно–економічного механізму створює передумови для посилення інституційної спроможності спортивних організацій, підвищення їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях і забезпечення сталого розвитку галузі в цілому. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності керівників спортивних організацій, при розробленні програм кадрового розвитку, а також у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на вдосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері спорту.

Ключові слова: Організаційно–економічний механізм, кадрове забезпечення, спортивні організації, інноваційні інструменти, управління персоналом, кадровий потенціал, цифровізація, мотивація персоналу, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність.

OLEKSANDR POPROZMAN
ANNA POSTOVA

Organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations based on innovative tools

The subject of the study is a set of organizational and economic relations, management processes and innovative tools that ensure the development of the personnel management system of sports organizations.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop an effective organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations through the implementation of modern innovative personnel management tools aimed at increasing their competitiveness and performance.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods, and traditional methods and techniques of economic analysis, modeling, and forecasting (graphic, tabular, comparison, index, vertical, horizontal, coefficient methods, etc.) were used in the processing and analysis of information.

Results of the work. As a result of the research, a comprehensive analysis of the theoretical and methodological principles of the formation and functioning of the organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations was carried out, the essence and structure of this mechanism were clarified taking into account modern trends in the development of the sphere of physical culture and sports. Key problems of personnel support for sports organizations were identified, including an insufficient level of strategic personnel management, limited financial resources, low level of employee motivation, fragmentation of the training system and insufficient use of digital technologies in personnel processes. The need to integrate innovative

personnel management tools into the activities of sports organizations as a prerequisite for increasing their efficiency and competitiveness was substantiated.

A conceptual model of the organizational and economic mechanism for the development of personnel support was developed, combining organizational, economic, motivational, information–analytical and institutional components. A system of innovative tools is proposed, which includes digital HR platforms, a competency–based approach to the formation of personnel potential, a KPI system for assessing the effectiveness of personnel activities, flexible motivation mechanisms and tools for strategic planning of personnel needs. Approaches to the formation of the personnel strategy of sports organizations based on the principles of adaptability, continuous professional development and partnership with educational institutions and stakeholders have been improved.

Methodological recommendations for the implementation of the proposed mechanism in the practical activities of sports organizations have been formed, the stages of its implementation, criteria for assessing effectiveness and expected socio–economic results have been determined. It has been proven that the introduction of innovative tools into the personnel system contributes to increasing labor productivity, optimizing personnel management costs, increasing the level of professional competence of employees and forming a sustainable personnel potential.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by managers of sports organizations in developing personnel development programs, improving internal regulations and forming a long–term human resources management strategy.

Field of application of the results. *Personnel management system of sports organizations, federations and institutions of the public and private sectors, in which strategic planning and implementation of innovative tools for the development of human resources are carried out.*

Conclusions. *As a result of the study, it was established that the development of personnel support for sports organizations requires systemic renewal based on the integration of organizational, economic and innovative management approaches that meet the modern conditions of the functioning of the sphere of physical culture and sports. It is proven that traditional models of personnel management do not provide the proper level of adaptability, professional growth and competitiveness of sports organizations, which necessitates the formation of a holistic organizational and economic mechanism for the development of personnel potential.*

It is substantiated that the key elements of such a mechanism should be strategic planning of personnel needs, a competency–based approach to personnel selection and assessment, an economically sound motivation system, digitalization of personnel processes and the implementation of tools for monitoring employee performance.

It is determined that the effectiveness of the proposed mechanism is ensured by the consistency of its structural components, orientation on the long–term development of human capital and the use of innovative management tools, in particular digital HR solutions, KPI systems, continuous professional development programs and flexible incentive models. It is proven that the implementation of innovative approaches to staffing contributes to increasing labor productivity, the quality of management decisions, cost optimization and the formation of a stable personnel reserve of sports organizations.

It is emphasized that the implementation of the developed organizational and economic mechanism creates the prerequisites for strengthening the institutional capacity of sports organizations, increasing their competitiveness at the national and international levels and ensuring sustainable development of the industry as a whole. The results obtained can be used in the practical activities of sports organization managers, in the development of personnel development programs, as well as in further scientific research aimed at improving the human resources management system in the field of sports.

Keywords: *Organizational and economic mechanism, human resources, sports organizations, innovative tools, personnel management, human resources potential, digitalization, personnel motivation, strategic development, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку сфери спорту в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією економіки, посиленням конкуренції на міжнародному спортивному ринку та інтеграцією до європейського освітнього і спортивного простору. В умовах реформування галузі, децентралізації управління та впровадження нових стандартів діяльності спортивних організацій актуалізується проблема формування ефективної системи кадрового забезпечення, здатної забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність спортивних структур різних рівнів. Особливої ваги ця проблема набуває в контексті реалізації положень Міністерства молоді та спорту України, яке визначає стратегічні пріоритети розвитку галузі та формує нормативно–правові засади функціонування спортивних організацій.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених управлінню персоналом, економіці спорту та інноваційному розвитку, питання комплексного формування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів залишається недостатньо систематизованим і концептуально цілісним. У практичній діяльності спортивних клубів, федерацій та центрів олімпійської підготовки спостерігається фрагментарність управлінських рішень у сфері кадрової політики, відсутність стратегічного підходу до планування потреб у персоналі, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку тренерських і управлінських кадрів.

Проблематика ускладнюється низкою системних чинників: обмеженістю фінансових ресурсів, дисбалансом між попитом і пропозицією на ринку праці спортивних фахівців, недостатньою інтеграцією освітніх програм із реальними потребами галузі, а також слабким використанням сучасних цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами. У багатьох випадках кадрове забезпечення спортивних організацій здійснюється за інерційною моделлю, що не враховує динамічних змін зовнішнього середовища та не орієнтується на інноваційність як ключовий чинник розвитку.

Додатковою проблемою є невідповідність існуючих механізмів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів вимогам сучасного спортивного ринку, який потребує фахівців із міждисциплінарними

компетентностями, здатних працювати в умовах цифрової трансформації, впроваджувати інноваційні методики тренування, використовувати аналітичні інструменти оцінювання ефективності діяльності та здійснювати стратегічне управління спортивними проектами. Водночас відсутність чітко вибудованого організаційно–економічного механізму розвитку кадрового потенціалу знижує результативність управлінських процесів та гальмує інноваційний розвиток галузі.

Суттєвою є також проблема недостатньої координації між державними органами, освітніми установами, спортивними федераціями та бізнес–структурами у питаннях формування та реалізації кадрової політики. Наявні механізми взаємодії часто носять формальний характер і не забезпечують синергії ресурсів та інтересів зацікавлених сторін. Це призводить до неузгодженості стандартів підготовки кадрів, дублювання функцій та неефективного використання фінансових і організаційних ресурсів.

В умовах посилення вимог до прозорості, підзвітності та результативності діяльності спортивних організацій зростає потреба у впровадженні сучасних інноваційних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових платформ для управління компетентностями, систем електронного навчання, механізмів оцінювання ефективності діяльності на основі ключових показників результативності, а також інструментів стратегічного планування та бюджетування. Однак відсутність цілісного організаційно–економічного механізму, який би інтегрував зазначені інструменти у єдину систему, обмежує їх потенціал та знижує ефективність впровадження.

Таким чином, постає наукова проблема обґрунтування теоретико–методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів. Необхідним є визначення структурних елементів такого механізму, принципів його функціонування, джерел ресурсного забезпечення, системи показників оцінювання ефективності та моделей взаємодії суб'єктів управління.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності українських спортивних організацій на національному та міжнародному рівнях, забезпечення сталого розвитку

галузі, формування професійного та мотивованого кадрового потенціалу, здатного до інноваційної діяльності та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Вирішення окресленої проблеми сприятиме підвищенню якості управління, оптимізації використання ресурсів та створенню передумов для досягнення високих спортивних результатів і соціально–економічної ефективності функціонування спортивних організацій.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. В сучасній науковій літературі проблема кадрового забезпечення спортивних організацій розглядається через призму управління персоналом та економічної ефективності, зокрема у працях О. В. Литвинова у власних дослідженнях наголошує на важливості стратегічного планування та розвитку компетенцій працівників у спортивних організаціях. В економічній науці спорту І. В. Ковальчук підкреслює взаємозв'язок між якістю кадрового потенціалу та конкурентоспроможністю спортивних організацій на національному та міжнародному рівнях. М. Ю. Шевченко досліджує інноваційні HR–інструменти, зокрема цифрові платформи управління компетентностями та системи електронного навчання, як засіб модернізації кадрового забезпечення. У працях П. О. Мороза розглядаються економіко–організаційні механізми мотивації персоналу, що впливають на результативність діяльності спортивних менеджерів і тренерів. Іноземні вчені, такі як D. E. Guest і P. Vohall, аналізують сучасні підходи до стратегічного HR–менеджменту і цифровізації управління персоналом, що може бути адаптовано для спортивної галузі.

У цілому існує значний науковий потенціал у дослідженнях зазначених авторів, проте ще недостатньо теоретично обґрунтованих і практично адаптованих моделей організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та структури організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень для підвищення ефективності формування, розвитку та використання кадрового потенціалу у сфері спорту.

Виклад основного матеріалу. В умовах трансформації національної економіки та інтеграції України до європейського спортивного простору особливої актуальності набуває формування ефективного організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів. Кадровий потенціал виступає ключовим стратегічним ресурсом спортивної організації, оскільки саме професійна компетентність тренерів, менеджерів, інструкторів, методистів і адміністративного персоналу визначає рівень спортивних результатів, фінансову стабільність та імідж установи. За сучасних умов зростання конкуренції між спортивними клубами, федераціями та центрами підготовки питання ефективного управління людськими ресурсами стає визначальним чинником довгострокового розвитку [1, 8].

Організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, форм і важелів управлінського впливу, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу спортивних організацій. Його структура включає організаційну, економічну, мотиваційну, інформаційну та інноваційну складові. Організаційна складова передбачає формування оптимальної структури управління персоналом, визначення функціональних обов'язків, розподіл повноважень та відповідальності, а також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Економічна складова охоплює систему фінансування кадрового розвитку, матеріального стимулювання, бюджетування витрат на навчання та підвищення кваліфікації.

Важливим елементом механізму є стратегічне планування кадрових потреб, яке ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, прогнозуванні розвитку спортивної організації та визначенні довгострокових цілей. У цьому контексті особливу роль відіграє узгодження кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку спортивної організації. Реалізація такого підходу відповідає стратегічним орієнтирам, що формуються на державному рівні, де і визначаються пріоритети розвитку галузі спорту [2, 3].

Інноваційна складова механізму передбачає впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових HR–платформ,

автоматизованих систем обліку кадрів, електронного документообігу, систем дистанційного навчання та онлайн–оцінювання компетентностей. Використання таких інструментів дозволяє підвищити прозорість кадрових процесів, оптимізувати витрати часу та ресурсів, забезпечити оперативний моніторинг ефективності діяльності працівників. Особливого значення набуває впровадження систем ключових показників ефективності, що дають змогу об'єктивно оцінювати результати роботи тренерського та управлінського персоналу.

Ефективний організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення має базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Системність передбачає взаємозв'язок усіх елементів механізму та їх узгоджене функціонування. Комплексність полягає у поєднанні організаційних і економічних методів управління з урахуванням специфіки спортивної діяльності. Адаптивність забезпечує здатність механізму швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи зміни законодавства, ринку праці та технологічні новації. Інноваційність орієнтує управління на постійне вдосконалення процесів, використання нових підходів до навчання, мотивації та оцінювання персоналу [4, 7].

Особливе місце у структурі механізму займає система професійного розвитку кадрів, яка включає підвищення кваліфікації, стажування, сертифікацію, участь у міжнародних програмах обміну досвідом, тренінгах і семінарах. Використання онлайн–курсів, вебінарів та освітніх платформ дозволяє розширити доступ до якісного навчального контенту та забезпечити безперервність професійного зростання працівників. Інвестиції в людський капітал розглядаються як довгостроковий чинник підвищення конкурентоспроможності спортивної організації.

Не менш важливою є мотиваційна складова механізму, яка передбачає формування ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки за спортивні досягнення вихованців, гранти та інші фінансові заохочення. Нематеріальна мотивація включає професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, участь у престижних змаганнях, підвищення соціального статусу. Поєднання цих інструментів сприяє формуванню

високого рівня залученості персоналу та підвищенню його продуктивності [5, 6].

Економічна ефективність функціонування механізму визначається співвідношенням витрат на розвиток персоналу та отриманих результатів, які можуть проявлятися у зростанні спортивних досягнень, збільшенні кількості вихованців, покращенні фінансових показників діяльності організації. Для оцінювання результативності доцільно використовувати систему індикаторів, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники. До них можуть належати рівень кваліфікації персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, обсяг залучених інвестицій, кількість перемог у змаганнях різного рівня.

Організаційно–економічний механізм також передбачає розвиток партнерських відносин із закладами вищої освіти, науковими установами, громадськими організаціями та бізнес–структурами. Така взаємодія сприяє інтеграції освіти, науки і практики, забезпечує оновлення змісту професійної підготовки відповідно до сучасних вимог та стимулює впровадження інновацій у діяльність спортивних організацій. Важливим напрямом є залучення грантового фінансування та участь у міжнародних проектах, що дозволяє розширити ресурсну базу розвитку кадрового потенціалу [2, 7].

У сучасних умовах цифровізації економіки доцільним є створення єдиних інформаційних систем обліку та моніторингу кадрового складу спортивних організацій, що забезпечить оперативний доступ до аналітичних даних і підвищить якість управлінських рішень. Використання аналітики великих даних, автоматизованих систем планування та прогнозування дозволяє більш точно визначати потреби у фахівцях різного профілю та своєчасно реагувати на кадрові ризики [1, 5].

Отже, організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів є складною багаторівневою системою, що інтегрує організаційні структури, економічні важелі, цифрові технології та соціальні аспекти управління персоналом. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності функціонування спортивних організацій, забезпеченню стабільності кадрового складу, формуванню інноваційного середовища та досягненню високих спортивних результатів. Комплексний підхід до побудови та реалізації зазначеного механізму створює передумови для

сталого розвитку спортивної галузі та підвищення її соціально–економічної значущості [4, 6].

Висновок

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що формування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів є необхідною умовою їх сталого та конкурентоспроможного розвитку. Запропонований підхід дозволяє розглядати кадровий потенціал не лише як ресурс, а як стратегічний чинник досягнення високих спортивних результатів і підвищення ефективності управління. Поєднання організаційних методів, економічних важелів, системи мотивації та сучасних цифрових HR–технологій створює цілісну основу для якісного оновлення кадрової політики у сфері спорту. Впровадження інноваційних інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації витрат, удосконаленню системи оцінювання результативності персоналу та забезпеченню безперервного професійного розвитку працівників. Водночас ефективність реалізації механізму залежить від рівня координації між суб'єктами управління, належного ресурсного забезпечення та стратегічної орієнтації на довгострокові цілі. Таким чином, комплексне впровадження організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення створює передумови для підвищення якості управління спортивними організаціями, зміцнення їх кадрового потенціалу та забезпечення інноваційного поступу всієї галузі спорту.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: тези доп. V Ювіл. міжнар. наук.–практ. конф., Хмельницький, 21 лист. 2024 р. / [за наук. ред. А. В. Савіцького]; Нац. ун–т «Львів. політехніка», Nova Community College. – Львів: Вид–во Львів. Політехніки, 2025. – 327 с. <https://surl.li/ddegjw>

2. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2012). Crafting a Change Story to Build Support for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/O9534811211235074>

3. Іващенко В. П. Кадровий менеджмент: [навч. посіб.] / В. П. Іващенко, І. М. Фріман, Є. М. Фріман; Укр. держ. ун–т науки і технологій. – Дніпро: Акцент ПП, 2022. – 259 с. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe

4. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг: навч. посіб. / [О. І. Васильєва та ін.; за заг. ред. О. І. Васильєвої, Н. В. Васильєвої, О. С. Ігнатенка]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ: НАДУ, 2017. – 283 с. <https://surl.li/jimyff>

5. Матеріали VI Міжнародної науково–практичної конференції «Обліково–аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства», м. Львів, 10–11 жовтня 2024 р. / Нац. ун–т «Львів. політехніка», Ін–т економіки і менеджменту, – Львів: Вид–во Львів. Політехніки, 2024. – 179 с. <https://surl.li/brgqjw>

6. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 3 (274). – Київ 2024. С. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

7. Попрозман О. І., Постова А. В. Вплив стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства в сучасних умовах. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 6 (289). – Київ 2025. С. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195951>

8. Тайм–менеджмент: навч. посіб. для закл. вищ. освіти / уклад. Н. М. Малярчук; Уман. держ. пед. ун–т ім. Павла Тичини. – Умань: Сочинський М. М., 2024. – 175 с. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf>

References:

1. Current problems of modern science, development of technologies and management: theses of the supplement of the V Anniversary International Scientific and Practical Conference, Khmelnytskyi, November 21, 2024 / [ed. by A. V. Savitsky]; National University «Lviv Polytechnic», Nova Community College. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnics, 2025. – 327 p. <https://surl.li/ddegjw>

2. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2012). Crafting a Change Story to Build Support for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/O9534811211235074>

3. Ivashchenko V. P. Personnel management: [teaching manual] / V. P. Ivashchenko, I. M. Friman, E. M. Friman; Ukrainian State University of Science and Technology. – Dnipro: Accent PP, 2022. – 259 p. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe

4. Staffing of local government bodies in the field of public services: a manual / [O. I. Vasilyeva et al.; ed. by O. I. Vasilyeva, N. V. Vasilyeva, O. S. Ignatenko]; Nation–

al Academy of State Administration under the President of Ukraine. – Kyiv: NAPU, 2017. – 283 p. <https://surl.li/jimyff>

5. Materials of the VI International Scientific and Practical Conference «Accounting and Analytical Support of the Enterprise Management System», Lviv, October 10–11, 2024 / National University «Lviv Polytechnic», Institute of Economics and Management, – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2024. – 179 p. <https://surl.li/brgqiw>

6. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Modern Tendencies and Trends in the Development of Personnel Management as a Leading Function of Organizational Management. // Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers. Issue No. 3 (274). – Kyiv 2024. P. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

7. Poprozman O. I., Postova A. V. The influence of personnel management strategy on the activities of the enterprise in modern conditions. // Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific works. Issue No. 6 (289). – Kyiv 2025. P. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195951>

8. Time management: a teaching aid for students of higher education / compiled by N. M. Malyarchuk; Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychna. – Uman: Sochinsky M. M., 2024. – 175 p. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf>

Дані про авторів

Олександр Іванович Попрозман,

к. е. н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, Кафедра менеджменту і економіки спорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5591-481X>

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Анна Вадимівна Постова,

менеджер з міжнародного співробітництва, Національний олімпійський комітет України Департамент міжнародного співробітництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4094-7824>

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

Data about the authors

Oleksandr Poprozman,

Candidate of economic sciences, associate professor, National University of Physics education and sports of Ukraine, Department of Sports Management and Economics

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Anna Postova,

International department manager, National Olympic Committee of Ukraine

International relations department

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

Надходження статті до редакції 17.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Ринок праці України в період війни: трансформації, тенденції та соціально–економічні виклики

Предметом дослідження є трансформаційні процеси, ключові тенденції та соціально–економічні виклики, що сформувалися на ринку праці України під впливом повномасштабної війни, включаючи вимушену міграцію, демографічні втрати, руйнування інфраструктури та пошук нових моделей зайнятості.

Метою статті є систематизація існуючих концепцій, а також ідентифікація нових теоретичних рамок, що дозволять глибше зрозуміти динаміку ринку праці, його трансформації та розробити ефективні стратегії мінімізації негативних наслідків.

Методи дослідження. У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, аналіз та синтез, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, графічний метод.

Результати роботи. У статті досліджено ключові тенденції трансформації ринку праці України, яка з 2014 року, а особливо з лютого 2022 року, перебуває в умовах повномасштабної військової агресії та спричиненої нею глибокої економічної кризи. Наведено динаміку показників зайнятості та безробіття, виявлено структурні дисбаланси, спричинені масовою міграцією, мобілізацією та руйнуванням виробничого потенціалу країни. Обґрунтовано традиційні теоретичні підходи до вивчення зайнятості населення, що вимагають суттєвої адаптації та переосмислення, щоб адекватно відобразити нові реалії та виклики. Проаналізовано структурні зміни ринку праці, територіальні диспропорції, специфіку безробіття в умовах війни, а також механізми адаптації економічних суб'єктів до кризових умов. Визначено основні виклики зайнятості населення та окреслено напрями державної політики для стабілізації ситуації на ринку праці України. Обґрунтовано необхідність модернізації підходів до регулювання зайнятості в контексті післявоєнного відновлення країни. Обґрунтовано необхідність адаптації традиційних теоретичних підходів та запропоновано стратегічні напрями державної політики зайнятості, орієнтовані на збереження людського капіталу, підтримку релокованого бізнесу та ефективну реінтеграцію ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Галузь застосування. Державне управління, бізнес та HR–менеджмент.

Висновки. Війна зумовила масштабні структурні зміни на ринку праці України, що проявляються як у структурних змінах, так і у змінах професійної орієнтації населення. Основними викликами є дефіцит кваліфікованої робочої сили, безробіття та соціальна напруга. Одночасно спостерігаються нові тенденції, які свідчать про адаптацію ринку праці до умов війни: зростання попиту на певні професії, розвиток дистанційної та гнучкої зайнятості, активізація програм перекваліфікації. Системний аналіз зазначених трансформацій у поєднанні з активною державною політикою у сфері зайнятості та соціального захисту може забезпечити стійкість ринку праці й сприяти економічному відновленню після завершення воєнних дій. Для результативного відновлення ринку праці вагомим чинником є подолання розриву між наявними та затребуваними компетенціями населення з одночасним розв'язанням проблеми нестачі кваліфікованих кадрів.

Ключові слова: зайнятість населення, ринок праці, воєнний стан, економічна криза, безробіття.

OLENA KRASNYAK

VICTOR HARBAR

Ukrainian labor market during the war: transformations, trends and socio–economic challenges

The subject of the research the study is the transformation processes, key trends and socio–economic challenges that have formed in the labor market of Ukraine under the influence of a full–scale war, including forced migration, demographic losses, destruction of infrastructure and the search for new employment models.

The purpose of the article is to systematize existing concepts, as well as identify new theoretical frameworks that will allow for a deeper understanding of the dynamics of the labor market, its transformation and the development of effective strategies to minimize negative consequences.

Research methods. The work uses the dialectical method of scientific knowledge, analysis and synthesis, statistical analysis, comparative analysis methods, and the graphical method.

Results of work. The article examines the key trends in the transformation of the labor market of Ukraine, which since 2014, and especially since February 2022, has been in conditions of full-scale military aggression and the deep economic crisis caused by it. The dynamics of employment and unemployment indicators are presented, structural imbalances caused by mass migration, mobilization and destruction of the country's production potential are identified. Traditional theoretical approaches to studying population employment are substantiated, which require significant adaptation and rethinking in order to adequately reflect new realities and challenges. Structural changes in the labor market, territorial disparities, the specifics of unemployment in wartime conditions, as well as mechanisms for adapting economic entities to crisis conditions are analyzed. The main challenges of population employment are identified and the directions of state policy for stabilizing the situation on the labor market of Ukraine are outlined. The need to modernize approaches to employment regulation in the context of the country's post-war recovery is substantiated. The need to adapt traditional theoretical approaches is substantiated and strategic directions of state employment policy are proposed, focused on preserving human capital, supporting relocated businesses and effective reintegration of veterans and internally displaced persons (IDPs).

Field of application. Public administration, business and HR management.

Conclusions. The war has led to large-scale structural changes in the labor market of Ukraine, manifested both in structural changes and in changes in the professional orientation of the population. The main challenges are the shortage of qualified labor, unemployment and social tension. At the same time, new trends are observed, which indicate the adaptation of the labor market to the conditions of war: increased demand for certain professions, the development of remote and flexible employment, and the activation of retraining programs. A systematic analysis of the above transformations, combined with an active state policy in the field of employment and social protection, can ensure the stability of the labor market and contribute to economic recovery after the end of hostilities. For the effective recovery of the labor market, a significant factor is overcoming the gap between the available and demanded competencies of the population while simultaneously solving the problem of the shortage of qualified personnel.

Key words: employment of the population, labor market, martial law, economic crisis, unemployment.

Постановка проблеми. Ринок праці виступає фундаментальним компонентом економічної системи, який визначає рівень соціально-економічної стабільності держави. Масштабні бойові дії проти України спричинили істотні структурні зрушення, що охопили всі сегменти ринку праці: попит, пропозицію, зайнятість, безробіття, трудову мобільність та формати зайнятості. Воєнний стан активізував процеси внутрішньої та зовнішньої міграції, релокацію бізнесу, трансформацію професійно-кваліфікаційної структури, скорочення економічної активності в окремих регіонах. Непостійність, ризики та руйнування інфраструктури зумовили потребу у новій парадигмі управління ринком праці, що є актуальним для сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення проблем формуван-

ня та функціонування ринку праці в Україні зробили провідні українські вчені, такі як С. Гринкевич, В. Близнюк, В. Дружиніна, Н. Єсінова, О. Ілляш, А. Колот, М. Куцєволова, Ю. Маршавін, В. Петюх та інші, проте питання залишається актуальним та дискусійним в контексті війни та економічної кризи.

О. Богданович наголошує, що воєнні дії, мобілізаційні процеси та масова міграція в Україні зумовили істотні економічні виклики. Вони виявляються у дефіциті робочої сили, переорієнтації жінок на зайнятість у традиційно «чоловічих» галузях, зменшенні кількості робочих місць і підвищенні рівня безробіття, передусім серед молодих та працівників середнього віку, а також у зниженні середнього рівня заробітної плати, у тому числі в регіонах, які постраждали внаслідок бо-

йових дій. Спостерігається водночас масштабні внутрішні й зовнішні міграційні переміщення працездатного населення, що спричиняє збільшення видатків державного бюджету у сфері соціальної підтримки населення [1, с. 142].

О. Черьомухіна та Ю. Чалюк зазначають, що на початковому етапі повномасштабної війни ринок праці фактично перебував у стані стагнації, однак уже через кілька місяців розпочався процес його поступового відновлення та повернення до відносно стабільного функціонування. Дослідження засвідчило підвищення попиту на фахівців у сфері торгівлі та продажу, а також на робітничі спеціальності. Водночас фіксується істотне підвищення навантаження на західні регіони країни. За умов тривалої незавершеності воєнних дій можна прогнозувати подальше посилення цього навантаження, що, своєю чергою, сприятиме зростанню рівня безробіття, активізації зовнішньої міграції, зниженню платоспроможності населення та скороченню кількості суб'єктів господарювання [2].

Л. Шостак та А. Сур'як наголошують, що трудова міграція є вагомим чинником трансформації ринку праці України: з одного боку, вона сприяє скороченню рівня безробіття, а з іншого – зумовлює відтік висококваліфікованої робочої сили [3, с. 164].

Автори [4] підкреслюють, що ринок праці охоплює сукупність соціально–трудова відносин, які формуються у процесі залучення індивідуальної праці до виробництва, її координації, використання та оцінювання, у межах яких відбувається взаємодія працівників як надавачів трудових послуг і роботодавців як суб'єктів їх придбання та застосування.

Т. Альошина розглядає ринок праці як цілісну систему взаємопов'язаних економічних процесів, спрямованих на узгодження інтересів внутрішніх і зовнішніх ринкових учасників – суб'єктів пропозиції та попиту на робочу силу, а також на забезпечення збалансованості ринку праці з урахуванням потреб кінцевого споживача, яким виступає держава [5].

І. Штундер підкреслює, що сучасний стан ринку праці України відзначається високим рівнем складності, що пов'язано зі значними втратами людського капіталу внаслідок інтенсивних міграційних процесів, зумовлених воєнними діями [6].

Мета статті – систематизація існуючих концепцій, а також ідентифікація нових теоретичних

рамок, що дозволять глибше зрозуміти динаміку ринку праці, його трансформації та розробити ефективні стратегії мінімізації негативних наслідків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці – це базовий елемент економічної системи держави, який визначає рівень соціально–економічної стабільності та ефективності економіки в цілому. Масштабна військова агресія проти України спричинила глибокі структурні зміни, які торкнулися всіх секторів ринку праці та включають як негативні явища, такі як скорочення робочих місць й зростання безробіття, так і нові тенденції у професійній орієнтації та організації праці.

Згідно з інформацією Державної служби зайнятості України в табл. 1 наведено регіональний розподіл кількості зареєстрованих безробітних за окремими категоріями станом на кінець періоду 2020–2024 років.

У перші місяці 2022 року рівень безробіття характеризувався відносною стабільністю. З березня 2022 року, із початком повномасштабної агресії, було зафіксовано стрімке зростання кількості безробітних, що було зумовлено масовим припиненням діяльності підприємств, скороченням економічної активності та інтенсифікацією міграційних процесів. Упродовж 2023 року спостерігалася тенденція до поступового зниження рівня безробіття – майже вдвічі порівняно з піковими значеннями, однак він і надалі перевищував довоєнний рівень, що характеризує часткове відновлення економіки і забезпечення гнучкого реагування суб'єктів господарювання на нові виклики. У 2024 році зазначена тенденція збереглася: кількість зареєстрованих безробітних скоротилася ще майже на 40% і становила 101,4 тис. осіб, що підтверджує позитивну динаміку для ринку праці та може вказувати на результативність заходів державної політики у сфері підтримки зайнятості населення.

Додатковим чинником зменшення кількості зареєстрованих безробітних стало скорочення тривалості виплати допомоги з безробіття в період воєнного стану, що безпосередньо вплинуло на мотивацію до реєстрації в органах служби зайнятості. Зокрема, загальний термін виплат було зменшено з 360 до 90 днів [7]. Для окремих категорій населення запроваджено диференційований підхід: для внутрішньо переміщених осіб, які втратили документи, необхідні для набуття статусу безробітного, а також для молоді, що завершила

Таблиця 1. Регіональне розподілення кількості зареєстрованих безробітних за окремими категоріями станом на кінець періоду 2020–2024 рр., осіб.

Регіони	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Усього	459198	294968	186508	96120	101390	90900
Вінницька	23295	16889	7682	3756	4921	4600
Волинська	12466	7213	4358	2295	2308	2100
Дніпропетровська	34780	23328	14446	6849	7912	7800
Донецька	14898	9515	7039	4599	5086	5000
Житомирська	17929	12032	7987	4675	4816	4600
Закарпатська	7758	4525	3917	1311	1307	1300
Запорізька	21416	14329	13840	8614	2169	2400
Івано-Франківська	13045	8328	4934	2554	2713	2700
Київська	7709	11090	9121	3696	3948	3800
Кіровоградська	21134	12191	6594	3137	4281	3500
Луганська	9323	6747	2962	3217	1411	1200
Львівська	28234	12779	5147	2942	3323	3600
Миколаївська	19229	12814	9970	4755	4929	4600
Одеська	19390	12609	8073	4500	5122	4500
Полтавська	28044	17943	8391	4716	6150	5800
Рівненська	14078	10624	6045	3879	4133	4100
Сумська	17259	11166	11252	6650	4152	4000
Тернопільська	12354	8525	3558	1716	2068	1900
Харківська	30290	19130	14774	6348	7317	7300
Херсонська	14052	9558	6794	2189	2628	2200
Хмельницька	16700	12036	5574	2637	3229	2800
Черкаська	22339	15614	7850	3460	3514	3400
Чернівецька	8300	5651	2338	1290	1741	1600
Чернігівська	12960	10102	7455	3966	4671	4400
м. Київ	22216	10180	6407	2369	1731	1900

* станом на 01.11.2025 року

навчання або військову службу, тривалість виплат скорочено зі 180 до 90 днів, у той час як для осіб передпенсійного віку – з 720 до 360 днів [8].

У результаті повномасштабної війни значна частина населення втратила роботу, водночас фіксується стійка тенденція до зменшення чисельності осіб, зареєстрованих як безробітні в системі Державної служби зайнятості України. Зокрема, у січні 2023 року чисельність офіційно зареєстрованих безробітних становила 166 тис. осіб, що майже удвічі менше порівняно з аналогічним періодом 2022 року. На початок 2024 року показник скоротився ще майже на 40% і досяг 101,4 тис. осіб (рис. 1).

Така динаміка зумовлена, зокрема, масштабними міграційними процесами, а також зниженням рівня офіційної реєстрації безробітних осіб серед окремих категорій населення. У 2024 році частка внутрішньо переміщених осіб серед зареєстро-

ваних безробітних зросла до 17,3%, що майже вдвічі перевищує показник 2023 року (8,9%). Виникнення такої тенденції зумовлене реалізацією оновлених механізмів призначення допомоги на проживання для ВПО, які передбачають обов'язкову реєстрацію осіб працездатної частини населення в межах Державної служби зайнятості за відсутності офіційної зайнятості. За результатами опитування ДСЗУ, переважна більшість роботодавців (75,8%) не вбачає істотних перешкод для забезпечення працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; 73% опитаних осіб зазначили відсутність потреби у впровадженні додаткових інструментів підтримки, тоді як 13,8% визначили субсидування заробітної плати як ключовий механізм стимулювання зайнятості ВПО.

Для стабілізації ситуації на ринку праці під час воєнного стану уряд України ініціював низку заходів, спрямованих на підтримку як безробітних, так і ро-

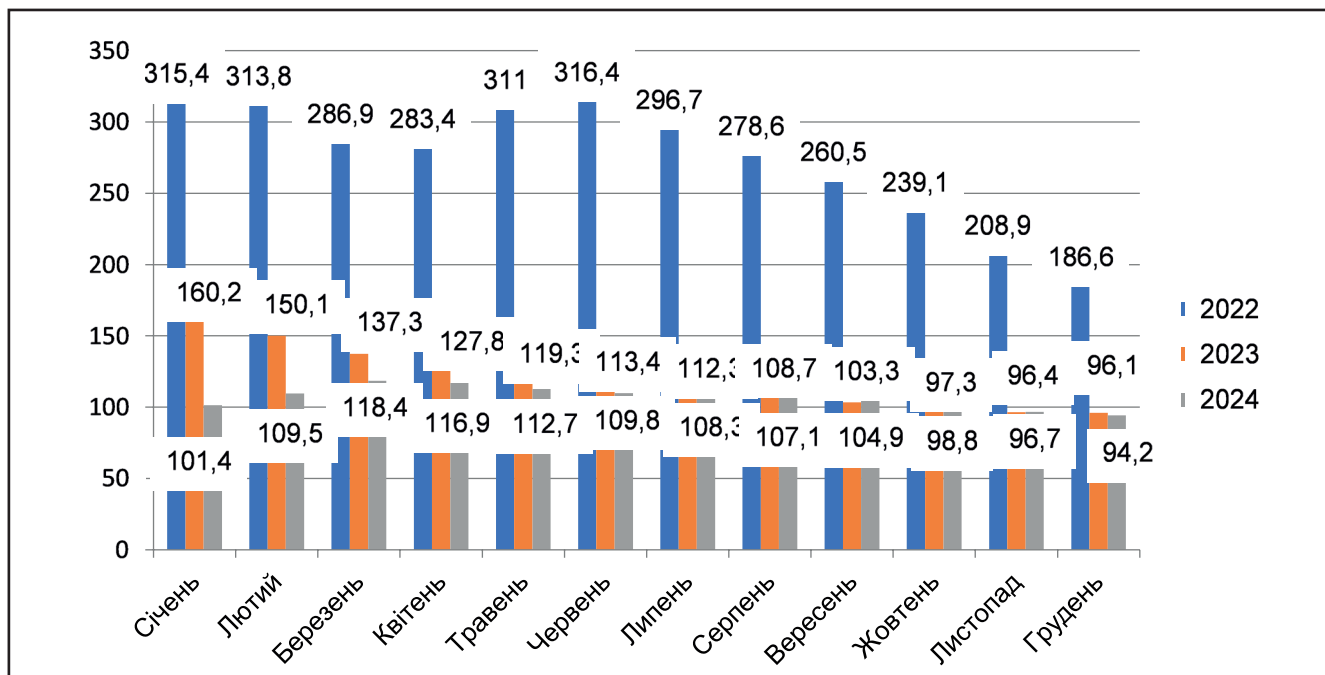


Рисунок 1. Помісячна динаміка чисельності зареєстрованих безробітних у 2022–2024 рр., тис. осіб

ботодавців. Реалізація відповідних ініціатив орієнтована на сприяння формування нових робочих місць, підтримку наявної зайнятості та інтеграцію на ринок праці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і осіб з інвалідністю. Впроваджені програми передбачають надання грантової підтримки суб'єктам господарювання, фінансових стимулів для роботодавців, залучення безробітних до виконання суспільно корисних робіт, а також компенсацію витрат на організацію робочих місць для осіб з інвалідністю. Важливим елементом державної політики у сфері зайнятості є також реалізація програм професійної підготовки та перекваліфікації, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності певних груп населення на ринку праці.

У числі програм сприяння зайнятості, що реалізуються Державним центром зайнятості з використанням коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування у випадку тимчасової непрацездатності на ринку праці, провідну роль відіграє проєкт «єРобота». Його метою є надання грантової підтримки з метою започаткування та подальшого розвитку підприємницької діяльності, у тому числі через мікрогранти на відкриття власної справи, фінансування переробних підприємств, ініціатив у сфері садівництва та тепличного господарства, а також підтримку стартапів, зокрема у сфері інформаційних технологій і підготовки ІТ-фахівців. Проєкт, який реалізує

Міністерство економіки України, має на меті стимулювання підприємницької активності та розширення можливостей працевлаштування населення через створення нових робочих місць. На основі результатів дворічного впровадження проєкту «єРобота», станом на вересень 2024 року грантову підтримку отримали майже 19,6 тис. економічних суб'єктів на загальну суму 9,3 млрд грн, що забезпечило створення близько 55 тис. нових робочих місць. У структурі наданого фінансування 4,2 млрд грн (17,8 тис. мікрогрантів) було спрямовано у межах реалізації програми «Власна справа», 3,7 млрд грн (743 гранти) – на розвиток переробної галузі, 1,0 млрд грн (231 грант) – на реалізацію проєктів у сфері садівництва та тепличного господарства, а 366 млн грн (806 грантів) – на започаткування та розвиток підприємницької діяльності ветеранів [9].

Серед механізмів підвищення конкурентоспроможності представників окремих груп населення на ринку праці є ваучерна система професійного навчання та перекваліфікації, яка забезпечує можливість здобуття нової професії або підвищення рівня кваліфікації за затребуваними напрямками, насамперед у сферах охорони здоров'я, освіти, харчової промисловості, транспорту та суміжних галузях. Право на отримання ваучерів мають особи віком від 45 років до досягнення пенсійного віку, ветерани, внутрішньо переміщені

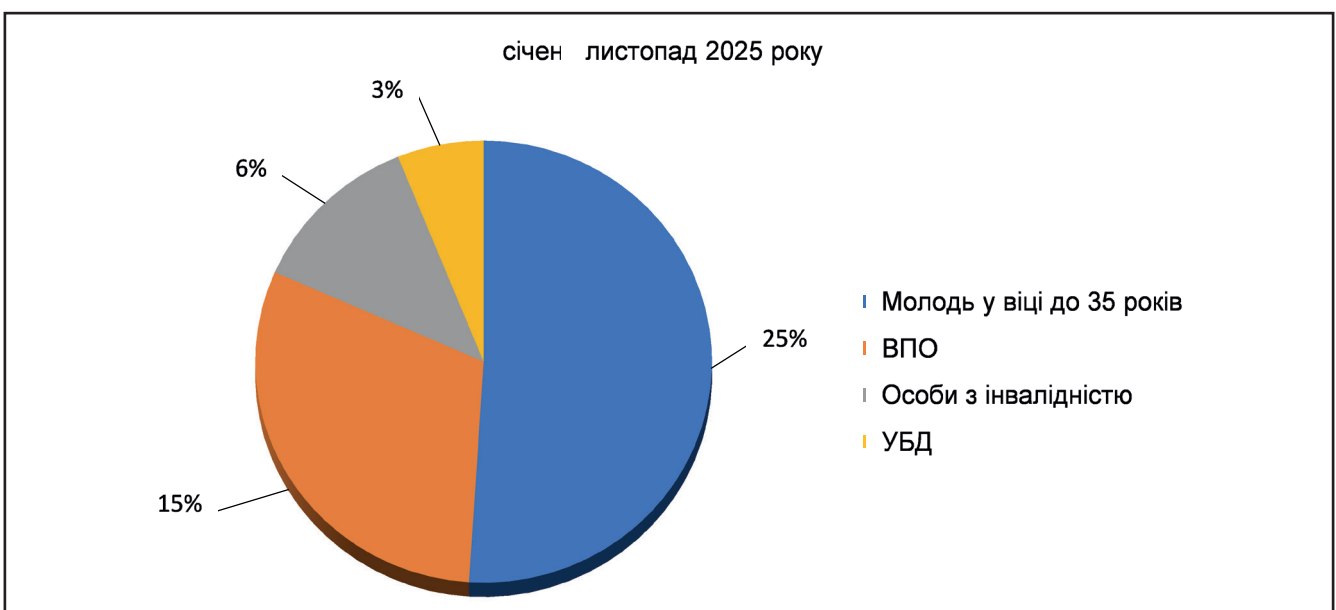
ні особи, люди з інвалідністю, а також громадяни, які постраждали внаслідок збройної агресії або перебували в полоні. Обов'язковими умовами участі в програмі є наявність професійно–технічної чи вищої освіти, відсутність статусу зареєстрованого безробітного в системі Державної служби зайнятості та непроходження професійного навчання за кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття протягом останніх трьох років. Граничний розмір ваучера становить 30280 грн. Станом на кінець серпня 2025 року ваучери на навчання отримали 15,6 тис. осіб на загальну суму фінансування 114 млн грн, тоді як у 2023 році учасниками програми стали 18,1 тис. осіб, а обсяг фінансування сягнув 252 млн грн [9].

Станом на 1 грудня 2025 року на Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості, який об'єднує пропозиції роботи з провідних онлайн–платформ з працевлаштування, зокрема Work.ua, Robota.ua та інших, було оприлюднено близько 232 тис. вакантних посад, що на 2% перевищує показник аналогічного періоду 2024 року [10]. Насамперед, з метою заохочення роботодавців до працевлаштування окремих категорій безробітних (ВПО, УБД, люди з інвалідністю, молодь та інші), роботодавцям забезпечується відшкодування єдиного внеску або витрат на оплату праці. Також здійснюється компенсація витрат на єдиний внесок у разі залучення безробітних до роботи на новостворені робочі місця в малому бізнесі. У січні–листопаді 2025 року за ци–

ми програмами працевлаштовані понад 18 тис. безробітних (рис. 2).

Водночас глибокі зміни в національній економіці призвели до загострення проблеми структурного безробіття. Для низки професій характерний суттєвий дефіцит трудових ресурсів, тоді як значна частина шукачів роботи не відповідає вимогам роботодавців за рівнем професійних компетентностей. Зазначена диспропорція має чітко виражений регіональний вимір. Крім того, унаслідок мобілізації чоловіків до складу Збройних сил України, істотно ускладнилося заповнення робочих місць, які традиційно займалися чоловіками. Якщо до початку повномасштабної війни жінки становили близько 55% у структурі безробітних, то нині їхня частка зросла до 81% [10].

З метою мінімізації структурного безробіття Міністерство економіки України у взаємодії з міжнародними партнерами та представниками бізнесу впроваджує комплекс заходів, спрямованих на перепідготовку кадрів і підвищення рівня їхньої кваліфікації та вдосконалення системи професійного навчання. На середньострокову перспективу передбачається трансформація Державної служби зайнятості України шляхом переходу до сервісно–орієнтованої моделі функціонування, формування мережі партнерств із тренінговими провайдерами, рекрутинговими агентствами та соціальними інституціями. Заплановано перетворення Державної служби зайнятості України на аналітично–експертний центр з прогнозування попиту на робочу силу та розроблення програм сприяння зайнятості



Рисуюнок 2. Динаміка працевлаштування за січень–листопад 2025 року, % [10]

при збереженні базових функцій добору персоналу, професійного навчання безробітних і реалізації державних програм. Водночас заклади професійно–технічної освіти у структурі Державної служби зайнятості України будуть модернізовані та переорієнтовані на сучасні освітньо–практичні простори з підготовки кваліфікованих фахівців.

У довгостроковій перспективі виклики, зумовлені воєнними діями та демографічними трансформаціями на ринку праці, потребують цілісного й системного підходу до їх розв'язання. Відповідні напрями державної політики закріплено у проєкті Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року, в межах якого заплановано здійснення низки заходів, спрямованих на активізацію зайнятості та підвищення рівня економічної самодостатності населення. До пріоритетних завдань Стратегії належать формування сприятливих умов для сімей з дітьми, зниження рівня передчасної смертності за допомогою реформування системи охорони здоров'я та покращення стандартів надання медичних послуг, залучення висококваліфікованих мігрантів і заохочення до повернення громадян, які перебувають за межами країни, розвиток територій та інфраструктурного потенціалу, підтримка осіб старшого віку, забезпечення безпечного й екологічно сталого середовища, а також посилення соціальної згуртованості українського суспільства.

Висновки

Війна зумовила масштабні структурні зміни на ринку праці України, що проявляються як у структурних змінах, так і у змінах професійної орієнтації населення. Основними викликами є дефіцит кваліфікованої робочої сили, безробіття та соціальна напруга. Одночасно спостерігаються нові тенденції, які свідчать про адаптацію ринку праці до умов війни: зростання попиту на певні професії, розвиток дистанційної та гнучкої зайнятості, активізація програм перекваліфікації. Системний аналіз зазначених трансформацій у поєднанні з активною державною політикою у сфері зайнятості та соціального захисту може забезпечити стійкість ринку праці й сприяти економічному відновленню після завершення воєнних дій.

Для результативного відновлення ринку праці вагомим чинником є подолання розриву між наявними та затребуваними компетенціями населення з одночасним розв'язанням проблеми нестачі кваліфікованих кадрів.

Список використаних джерел:

1. Богданович О.А. Ринок праці України: сьогоднішня та перспективи майбутнього. Економічний простір. 2025. № 199. С. 139–143.
2. Черьомухіна О.К., Чалюк Ю.О. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2026/1955>
3. Шостак Л.В., Сур'як А.В. Вплив та наслідки зміни макроекономічних показників на стан і тенденції розвитку вітчизняного ринку праці. Український економічний часопис. 2025. Вип. 9. С. 161–166. DOI: [10.32782/2786-8273/2025-9-28](https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-28)
4. Економіка праці та соціально–трудова відносина: підручник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 711 с.
5. Альошина Т.В. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «ринку праці». Економічний простір. 2024. № 191. С. 506–511. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1609/1552>
6. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці: Закон України від 21.09.2022 р. № 2622–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
8. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-vumovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>
9. eРобота: 9,3 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=450f32b1-e7e4-4d92-b34c-e67effeca677&title=RozvitokMSBGranti>
10. Державна служба зайнятості. Аналітична інформація та статистика. Основні тренди ринку праці у січні–листопаді 2025 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>

References:

1. Bohdanovych O.A. Rynok pratsi Ukrainy: sohoden-nia ta perspektyvy maibutnoho [The labor market of

Ukraine: present and future prospects]. *Ekonomichnyi prostir*. 2025. № 199. S. 139–143.

2. Cheromukhina O.K., Chaliuk Yu.O. Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy [The labor market during the war: state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2026/1955>

3. Shostak L.V., Suriak A.V. Vplyv ta naslidky zminy makroekonomichnykh pokaznykivna stan i tendentsii rozvytku vitchyznianoho rynku pratsi [The impact and consequences of changes in macroeconomic indicators on the state and development trends of the domestic labor market]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 2025. Vyp. 9. S. 161–166. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-28>

4. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations]: pidruchnyk / A.M. Kolot, O.A. Hrishnova, O.O. Herasymenko ta in. ; za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A.M. Kolota. Kyiv : KNEU, 2009. 711 s.

5. Alosyna T.V. Metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «rynok pratsi» [Methodological approaches to defining the essence of the concept of "labor market"]. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. № 191. S. 506–511. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1609/1552>

6. Shtunder I. Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The labor market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 40. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>

7. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia sluzhby zainiatosti, sotsialnoho strakhuvannia na випадок bezrobittia, spryannia produktyvnoi zainiatosti naselennia, u tomu chysli molodi, ta vprovadzhennia novykh aktyvnykh prohram na rynku pratsi [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the reform of the employment service, social insurance in case of unemployment, promotion of productive employment of the population, including youth, and the introduction of new active programs in the labor market]: *Zakon Ukrainy vid 21.09.2022 r. № 2622-ІKh*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

8. Rynok pratsi v umovakh viiny: demografichni vykyky dlia Ukrainy [The labor market in wartime: demographic challenges for Ukraine]. *Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-vumovah-vijni-demografichni-vykliki-dla-ukraini.html>

9. ieRobota: 9,3 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho y serednoho biznesu cherez hranty [e-Job: The state invested UAH 9.3 billion in the development of small and medium-sized businesses through grants]. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=450f32b1-e7e4-4d92-b34c-e67effeca677&title=RozvitokMSBGranti>

10. Derzhavna sluzhba zainiatosti. Analitychna informatsiia ta statystyka. Osnovni trendy rynku pratsi u sichni-lystopadi 2025 roku [State Employment Service. Analytical information and statistics. Main labor market trends in January–November 2025]. Retrieved from <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>

Дані про авторів

Красняк Олена Петрівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1645-1431>
e-mail: krasnyaklena@gmail.com

Гарбар Віктор Анатолійович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5351-7228>
e-mail: garbar_victor@ukr.net

Data about the authors

Olena Krasnyak,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associated Professor of the Department of Innovation Economics and Digital Technologies of Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

e-mail: krasnyaklena@gmail.com

Victor Harbar,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associated Professor of the Department of Innovation Economics and Digital Technologies of Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

e-mail: garbar_victor@ukr.net

Надходження статті до редакції 17.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

Типологія ризиків розвитку стартапів зеленої енергетики

Актуальність теми дослідження. Реалізація стартапів зеленої економіки стикаються з ризиками, що викликані значним ступенем невизначеності, складністю комерціалізації інновацій в зеленій економіці. Визначення ризиків, їх ідентифікація та мінімізація при розвитку стартапів зеленої енергетики набуває суттєвого значення як для науковців, так і для практиків, дозволяючи підвищити ефективність впровадження та реалізації стартапів.

Постановка проблеми. Дослідження, систематизація та узагальнення ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики, визначення їхніх взаємозв'язків та ключових чинників впливу на комерціалізацію, масштабування й інвестиційну привабливість таких стартапів визначають логіку побудови статті.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано діалектичний та системний підходи, методи логіко-структурного узагальнення, класифікації й порівняльного аналізу, а також інструментарій інституційного та екосистемного підходів до дослідження зеленого підприємництва.

Результати роботи. У результаті опрацювання наукових джерел та емпіричних напрацювань запропоновано авторську схему поділу ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики на шість взаємопов'язаних груп: інвестиційні, регуляторні, технологічні, ринкові, операційні, підприємницькі й екосистемні. Для кожної групи визначено типові прояви, рівні виникнення (макро-, мезо- та мікрорівень), зв'язок з етапами життєвого циклу стартапу та можливості управлінського впливу. На основі цієї класифікації побудовано матрицю взаємозв'язків, яка демонструє, що регуляторні умови задають рамкову невизначеність для інвестиційних і ринкових ризиків; брак фінансових ресурсів обмежує технологічний розвиток і підсилює операційні загрози; технологічна незрілість трансформується в ринкові та репутаційні ризики; підприємницькі та екосистемні чинники визначають спроможність стартапу долати «долину смерті» та досягати масштабування.

Висновки. Ризики розвитку стартапів у зеленій енергетиці мають системний та багаторівневий характер, а їхній вплив на результати діяльності проявляється не стільки через окремі фактори, скільки через кумулятивний ефект їх взаємодії. Це означає, що фрагментарні або одноканальні інструменти підтримки (лише фінансові, лише регуляторні тощо) не здатні забезпечити стійкий розвиток таких стартапів. Запропонована класифікація та схема взаємозв'язків можуть виступати методичною основою для формування комплексних політик підтримки: поєднання регуляторних реформ, розвитку інструментів «зеленого» фінансування, інвестицій у технологічну та мережеву інфраструктуру, а також цілеспрямованого розвитку підприємницьких екосистем. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для діагностики ризиків конкретних стартапів, проектування програм акселерації та підвищення інвестиційної привабливості інноваційних проєктів у сфері відновлюваної енергетики.

Ключові слова: зелена енергетика, стартап, класифікація, комерціалізація, масштабування, інвестиційна привабливість.

JEL Codes: O 12, Q 21

DMYTRO HALYNSKYI
MONIKA GRABOWSKA

Typology of risks in green energy startup development

Relevance of the study. The implementation of green economy startups faces risks caused by a significant degree of uncertainty, the complexity of commercializing innovations in the green economy. Determining risks, their identification and minimization in the development of green energy startups is of significant importance for both scientists and practitioners, allowing to increase the efficiency of the implementation and implementation of startups.

Problem setting. Research, systematization and generalization of the risks of developing green energy

startups, identification of their interrelationships and key factors influencing the commercialization, scaling and investment attractiveness of such startups determine the logic of constructing the article.

Research methods. To achieve this purpose, the study applies dialectical and systems approaches, methods of logical and structural generalization, classification and comparative analysis, as well as the toolkit of institutional and ecosystem approaches to the study of green entrepreneurship.

Results. Based on the analysis of academic sources and empirical evidence, the paper proposes an original framework that divides risks to the development of green-energy start-ups into six interrelated groups: investment, regulatory, technological, market, operational, and entrepreneurial-ecosystem risks. For each group, the typical manifestations, levels of occurrence (macro, meso and micro), links to the stages of the start-up life cycle and the scope for managerial influence are identified. Building on this classification, a matrix of interrelations is constructed which shows that regulatory conditions create the overarching uncertainty for investment and market risks; a lack of financial resources constrains technological development and amplifies operational threats; technological immaturity transforms into market and reputational risks; entrepreneurial and ecosystem factors determine the ability of a start-up to overcome the «valley of death» and achieve scale.

Conclusions. The risks to the development of green-energy start-ups are systemic and multi-level in nature, and their impact on performance manifests itself not so much through individual factors as through the cumulative effect of their interaction. This implies that fragmented or single-channel support measures (purely financial, purely regulatory, etc.) are insufficient to secure the sustainable growth of such start-ups. The proposed classification and scheme of interrelations can serve as a methodological basis for designing comprehensive support policies that combine regulatory reforms, the development of green-finance instruments, investment in technological and grid infrastructure, and targeted development of entrepreneurial ecosystems. The practical value of the findings lies in the possibility of using the proposed approach to diagnose the risk profile of individual start-ups, design acceleration programmes and enhance the investment attractiveness of innovative projects in the renewable energy sector.

Keywords: green energy, start-up, classification, commercialization, scaling, investment attractiveness.

Постановка проблеми. Поглиблення глобальної кліматичної кризи та зобов'язання країн щодо досягнення цілей низьковуглецевого розвитку потребують прискореного розгортання зеленої енергетики та залучення приватних інвестицій у відновлювані джерела енергії. У цих умовах стартапи в секторі відновлюваної енергетики виступають важливими провідниками технологічних інновацій, нових бізнес-моделей та цифрових рішень, які дозволяють підвищити гнучкість, децентралізацію та клієнтоорієнтованість енергетичних систем. Водночас саме стартапи є найбільш уразливими до різноманітних ризиків – інвестиційних, підприємницьких, технологічних, регуляторних, ринкових – що проявляються значно гостріше, ніж у великих енергетичних компаній.

Підвищена ризикованість проєктів у зеленій енергетиці посилюється поєднанням кількох чинників: капіталомісткістю та довгим горизонтом окупності інвестицій, технологічною новизною рішень, волатильністю енергетичних ринків, а також нестабільністю регуляторної та інституційної рамки підтримки (відновлюваних джерел

енергетики) ВДЕ. Для країн із трансформаційною або вразливою енергетичною системою, зокрема для України, ці виклики ускладнюються воєнними ризиками, обмеженим доступом до фінансування, високою динамікою нормативних змін та фрагментарністю підприємницької екосистеми у сфері зеленої енергетики. У результаті навіть перспективні стартапи стикаються з бар'єрами входу на ринок, труднощами масштабування, нестачею довіри з боку інвесторів і партнерів, що призводить до неповної реалізації їхнього інноваційного потенціалу або повної втрати можливостей. Відтак вивчення та систематизація інвестиційних, підприємницьких та пов'язаних із ними технологічних, регуляторних і екосистемних ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики є науково та практично значущим завданням. Вона дозволяє, з одного боку, поглибити розуміння ризик-профілю стартапів у ВДЕ в рамках теорії підприємницьких екосистем, а з іншого – забезпечити аналітичну основу для вдосконалення механізмів підтримки інноваційних енергетичних проєктів, зниження їхньої ризикованості та підви-

щення інвестиційної привабливості як на національному, так і на регіональному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики перебуває на перетині досліджень інноваційного підприємництва, фінансування ВДЕ та управління інвестиційними ризиками. У [1; 4; 14] підкреслюється, що стартапи у сталій енергетиці стикаються не лише з традиційними ризиками молодих фірм, а й зі специфічними бар'єрами комерціалізації технологій, виходу на ринок і масштабування, що значною мірою залежать від інституційного середовища, доступу до капіталу та якості мережевих зв'язків.

Однією з важливих ліній досліджень є аналіз підприємницької схильності до ризику в сталих енергетичних стартапах. У [14] показано, що успішний вихід університетських spin-off-фірм на ринок залежить від стратегічних рішень, компетенцій команди, практичної орієнтації та взаємодії з екосистемними умовами; водночас більш радикальні інновації в енергетиці можуть уповільнювати комерціалізацію, якщо бракує підтримки мереж і достатнього інвестиційного ресурсу. Цей підхід є важливим для розуміння того, чому саме стартапи в зеленій енергетиці є високоризиковими не тільки через технологічну новизну, а й через складність перетворення інновації на ринковий продукт.

Окремий масив досліджень присвячено фінансовій стійкості стартапів у період «valley of death» (критичний період). Запата–Моліна та ін. [19] доводять, що на ранніх етапах критичними є продажі, платоспроможність, цінова політика та доступ до державної й банківської підтримки, а саме дефіцит ресурсів і слабка фінансова стійкість найбільше загрожують виживанню стартапів. Для зелених енергетичних стартапів це означає, що інвестиційний ризик не обмежується лише браком фінансування, а включає невідповідність між потребою в довгостроковому капіталі та коротким горизонтом очікувань інвестора [13; 15; 19].

У дослідженнях фінансування зелених стартапів наголошується на структурних і сприйманих бар'єрах доступу до капіталу. Бергсет [4] акцентує, що «зелене фінансування стартапів» має власні труднощі, пов'язані з невизначеністю технологій, складністю оцінки ризику та обмеженою зрілістю ринку, а Камал і Санья [10] вказують на розриви між потребами стартапів і доступними фінан-

совими інструментами в країнах, що розвиваються. Ці праці підтверджують, що інвестиційні ризики в зеленій енергетиці формуються не лише на рівні окремого проекту, а й на рівні всієї фінансової інфраструктури та сприйняття галузі інвесторами.

Значний внесок у розуміння ризиків інвестування у ВДЕ зробили роботи, присвячені систематизації та багатовимірному управлінню ризиками. Абба та ін. [1] запропонували цілісну багатовимірну рамку ризик–менеджменту для інвестицій у відновлювану енергетику, підкресливши взаємозв'язок фінансових, технологічних, політичних і ринкових чинників. Подібно до цього, Він та Ін [18], а також Коутсандреас та співавт. [11] показують, що для енергетичних проектів доцільно застосовувати не ізольований, а системний підхід до ідентифікації ризиків і вибору інструментів їх пом'якшення.

У межах досліджень зеленого фінансування підкреслюється роль державної політики та фінансових стимулів. Крісоло та Менон [5] доводять, що екологічна політика та ризикове фінансування істотно впливають на розвиток зеленого сектору, а дослідники у [17] наголошують на необхідності стійких фінансових рішень для проектів у ВДЕ. Це означає, що регуляторно–інституційні умови є одним із ключових джерел ризику, особливо для стартапів, які ще не мають сформованого кредитного рейтингу, стабільного грошового потоку та значної ринкової репутації.

Окремо слід відзначити дослідження, що пов'язують розвиток зеленої енергетики з управлінськими та стратегічними ризиками. Ганді та ін. [6] показують, що інвестиційні ризики можуть загрожувати реалізації національних амбіцій у відновлюваній енергетиці, а Груман та ін. [9] підкреслюють дилему «green finance»: без достатнього рівня ризику інвестиції не відбуваються, але надмірний ризик стримує ринок. Це особливо важливо для стартапів, оскільки їхня бізнес–модель часто перебуває на межі між інноваційною можливістю та високою невизначеністю щодо комерційного.

Водночас у літературі все ще бракує комплексних досліджень, які б інтегрували інвестиційні, підприємницькі, технологічні та екосистемні ризики саме для стартапів у зеленій енергетиці. Наявні праці або зосереджуються на окремих видах ризику, або аналізують великі проекти ВДЕ, не розкриваючи специфіку молодих інноваційних фірм, для яких критичними є не лише фінанси, а й доступ до ринку, мереж партнерів, правовий захист

інвесторів, інституційна підтримка та здатність команди управляти невизначеністю [1; 2; 14]. Саме ця прогалина обґрунтовує необхідність систематизації ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики як окремого наукового напрямку.

Мета статті полягає в тому, щоб систематизувати та узагальнити ризики розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики, а також визначити їхні взаємозв'язки та ключові чинники впливу на комерціалізацію, масштабування й інвестиційну привабливість таких стартапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наукових дослідженнях ризики в секторі відновлюваної енергетики зазвичай класифікують за кількома підходами. Найпоширенішим є поділ за природою ризику: політичні та регуляторні, фінансові, ринкові, технічні, операційні, інфраструктурні, екологічні та інституційні ризики [7; 16]. Така схема дає змогу окреслити основні джерела невизначеності для енергетичних інвестицій, але вона переважно описує проекти ВДЕ загалом, а не стартапи як особливий тип інноваційних підприємств.

Другий поширений підхід ґрунтується на джерелах ризику. У його межах виокремлюють ризики, пов'язані з політикою та регулюванням, із ринковим середовищем, із технологіями, із фінансуванням, а також із зовнішніми природними та інфраструктурними умовами [7; 8]. Така класифікація є корисною для інвесторів, оскільки показує, які чинники безпосередньо загрожують дохідності й окупності проектів, однак вона не відображає внутрішні підприємницькі аспекти функціонування стартапу – якість команди, вибір бізнес-моделі, здатність до масштабування та комерціалізації інновації.

Третій підхід пов'язаний із рівнем впливу ризику – макро-, мезо- та мікрорівень. До макрорівня відносять політичні, регуляторні та країнові ризики; до мезорівня – ринкові, інституційні та мережеві; до мікрорівня – технологічні, операційні та управлінські [1; 12]. Підхід є доволі зручним для загального аналізу проектів ВДЕ, оскільки дозволяє побачити, на якому рівні формується загроза, але, разом з тим, він не фіксує динаміку ризиків у процесі розвитку стартапу та не показує, як саме вони змінюються від етапу ідеї до масштабування.

Окремо варто виділити класифікації, що розмежовують статичні та динамічні ризики, а також попереджувані та непередбачувані [1]. Такі підходи використовуються переважно в управлінні інвестиційними проектами й дають змогу оціни-

ти, які ризики можна зменшити через попереднє планування, а які виникають раптово та потребують адаптивного реагування. Проте для стартапів зеленої енергетики цього також недостатньо, оскільки їхня специфіка полягає у поєднанні інноваційної невизначеності, обмежених ресурсів і ранньої ринкової незрілості.

У дослідженнях зелених стартапів [3] окремо наголошується, що вже існуючі типології є занадто загальними, аби повноцінно пояснити фінансові, стратегічні та підприємницькі виклики таких компаній. Саме тому пропонується виокремлювати характеристики, пов'язані з продуктом або послугою, із засновником та командою, а також зі стратегією розвитку. Цей підхід є ближчим до специфіки стартапів, однак і він не формує повної багатовимірної матриці ризиків, яка поєднувала б природу ризику, рівень його виникнення, етап життєвого циклу та ступінь керованості.

Наявні класифікації є корисними для загального опису ризиків у відновлюваній енергетиці, але вони не відбивають повною мірою специфіку стартапів. По-перше, більшість із них орієнтована на великі інвестиційні проекти, тоді як стартапи мають іншу логіку розвитку, коротший горизонт виживання та вищу залежність від доступу до ризикового капіталу. По-друге, традиційні схеми слабо враховують підприємницьку складову ризику – команду, бізнес-модель, комерціалізацію та масштабування. По-третє, у багатьох типологіях відсутній зв'язок між видом ризику та етапом життєвого циклу стартапу, хоча саме цей зв'язок є критично важливим для вибору інструментів управління [1; 3; 16].

Саме тому доцільно запропонувати класифікацію ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики, яка поєднуватиме кілька вимірів одночасно: природу ризику, рівень виникнення, етап життєвого циклу, ступінь керованості, зміст ризику та приклади його прояву (табл. 1). Такий підхід дозволить не лише описати ризики, а й створити інструмент для їх подальшого аналізу та мінімізації.

Найбільш принциповим у цій матриці є поєднання інституційного та управлінського бачення ризиків. З одного боку, частина ризиків формується зовнішнім середовищем і є слабо контрольованою для самого стартапу, зокрема регуляторні та значна частина ринкових ризиків. З іншого боку, технологічні, операційні та підприємницькі ризики значною мірою залежать від внутрішніх рішень команди, якості управління,

Таблиця 1. Класифікація ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики

Природа ризику	Зміст ризику	Приклади прояву	Рівень виникнення	Етап життєвого циклу	Рівень керуваності
Інвестиційні	Ризики доступу до капіталу, вартості фінансування, окупності та здатності залучити наступні раунди інвестицій	Нестача seed/VC-фінансування, відмова банків у кредиті, «valley of death», затримка наступного раунду	Макрорівень, мезорівень, мікрорівень	Ідея, прототип, пілот, масштабування	Частково контрольовані
Регуляторні	Ризики зміни правил державної підтримки, дозвільних процедур, тарифів, доступу до мережі та правового режиму	Зміна субсидій, складні дозвільні процедури, ретроспективна зміна правил, обмеження підключення до мережі	Макрорівень, мезорівень	Усі етапи, особливо пілот і комерціалізація	Переважно неконтрольовані
Технологічні	Ризики недоведеної працездатності технології, технічних збоїв, неповної інтеграції та невідповідності заявленим параметрам	Відмова обладнання, нестабільна робота пілота, необхідність доопрацювання технології, проблеми сумісності з інфраструктурою	Мікрорівень	Прототип, пілот, комерціалізація	Частково контрольовані
Ринкові	Ризики попиту, ціноутворення, конкуренції та ринкової невизначеності для нового продукту	Низький попит, цінова волатильність, вихід сильного конкурента, повільне прийняття ринком	Мезорівень, макрорівень	Комерціалізація, масштабування	Переважно неконтрольовані
Операційні	Ризики виконання проекту, постачання, монтажу, експлуатації та управління операційними процесами	Затримки будівництва, зрив постачань, проблеми монтажу, дефіцит технічного персоналу	Мікрорівень	Пілот, комерціалізація, масштабування	Контрольовані / частково контрольовані
Підприємницькі	Ризики, пов'язані з командою, управлінськими рішеннями, бізнес-моделлю, партнерствами й здатністю масштабувати стартап	Помилки в стратегії, слабе лідерство, відсутність партнерської мережі, невдала монетизація інновації	Мікрорівень, мезорівень	Усі етапи	Контрольовані

Джерело: сформовано авторами

вибору бізнес-моделі та здатності до адаптації. Важливою перевагою запропонованого підходу є те, що він дозволяє пов'язати кожен групу ризиків із конкретним етапом розвитку стартапу. Це дає можливість визначити, на якому саме етапі ті чи інші ризики стають найбільш загрозливими, а отже – коли саме слід застосовувати фінансові, організаційні або регуляторні механізми їхнього пом'якшення. Таким чином, таблиця виконує не лише описову, а й аналітичну функцію.

З метою кращого розуміння подальших кроків доцільно детальніше проаналізувати, як виділені групи ризиків взаємодіють між собою та впливають на результати діяльності стартапів. З цією метою далі зосередимо увагу на встановленні взає-

мозв'язків між ризиками розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики та їх впливі на ключові результати – комерціалізацію, масштабування й інвестиційну привабливість, що узагальнено в таблиці 2.

Запропонована таблиця узагальнює шість груп ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики та показує, що вони не існують ізольовано, а формують взаємопов'язану систему впливів. Її головна аналітична перевага полягає в тому, що вона дозволяє простежити не лише окремі джерела ризику, а й те, як вони взаємно підсилюють один одного та впливають на три ключові результати розвитку стартапу: комерціалізацію, масштабування та інвестиційну привабливість. Саме тому таблиця виконує не описо-

Таблиця 2. Взаємозв'язки ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики та їх вплив на ключові результати

Група ризиків	Взаємозв'язок з іншими ризиками	Вплив на комерціалізацію	Вплив на масштабування	Вплив на інвестиційну привабливість
Інвестиційні	Підсилюються регуляторними та екосистемними ризиками; можуть посилювати технологічні й ринкові ризики через обмеження доступу до ресурсів	Уповільнюють виведення продукту на ринок через нестачу коштів на прототипування, тестування та початковий запуск	Обмежують темпи розширення, особливо за необхідності залучення додаткових раундів капіталу для серійного виробництва або географічної експансії	Знижують bankability, підвищують вимоги інвесторів до доходності та збільшують сприйнятий рівень ризику
Регуляторні	Підсилюють інвестиційні, ринкові та частково операційні ризики; часто виступають первинним чинником для інших груп	Ускладнюють вихід на ринок через дозвільні процедури, сертифікацію, права підключення до мережі та зміну механізмів підтримки	Створюють бар'єри для виходу в нові юрисдикції та ускладнюють стандартизацію бізнес-моделі	Зменшують передбачуваність грошових потоків і підвищують премію за ризик
Технологічні	Трансформуються у ринкові та операційні ризики; можуть посилювати інвестиційні ризики за умови технологічної незрілості	Знижують готовність ринку сприйняти продукт, якщо технологія є ненадійною або недостатньо відпрацьованою	Ускладнюють серійне впровадження, масштабування та інтеграцію в енергосистему	Погіршують сприйняття стартапу як технологічно зрілого та зменшують очікувану інвестиційну віддачу
Ринкові	Підсилюються технологічними, регуляторними та підприємницькими ризиками; впливають на фінансову стійкість стартапу	Гальмують комерційне прийняття продукту, особливо за умов нестабільного попиту або низької поінформованості ринку	Ускладнюють вихід на нові сегменти, географічне розширення та досягнення ефекту масштабу	Знижують очікувану доходність, підвищують невизначеність попиту та зменшують інвестиційну привабливість
Операційні	Часто є похідними від технологічних і підприємницьких ризиків; можуть посилювати інвестиційні та ринкові ризики через затримки	Відтермінують запуск, поставки та перший продаж, збільшуючи час до виходу на ринок	Підвищують витрати при масштабуванні, ускладнюють управління ланцюгами постачання та впровадженням	Зменшують довіру інвесторів до здатності команди реалізувати проєкт у визначені строки та в межах бюджету
Підприємницькі та екосистемні	Підсилюють практично всі інші групи ризиків; особливо тісно пов'язані з інвестиційними, ринковими та операційними ризиками	Ускладнюють конверсію інновації в продаж через слабку бізнес-модель, недостатню компетентність команди або брак партнерств	Стримують побудову повторюваної бізнес-моделі, ускладнюють expansion і вихід на нові ринки	Зменшують довіру до засновників і до здатності стартапу забезпечити довгострокове зростання та залучення наступних раундів фінансування.

Джерело: сформовано авторами

ву, а концептуально-інструментальну функцію, оскільки може бути використана як основа для подальшого оцінювання й управління ризиками.

Інвестиційні ризики в цій моделі виступають як один із базових рівнів невизначеності, оскільки вони визначають доступ стартапу до початкового та подальшого фінансування. Вони показують зв'язок із регуляторними та екосистемними ризиками, адже нестабільне інституційне середовище, слабкий доступ до підтримуючих мереж і обмежена готовність інвесторів підвищують вартість капіталу та ускладнюють залучення коштів

на кожному етапі розвитку. Для комерціалізації це означає затримку у виведенні продукту на ринок, а для масштабування – брак ресурсів для переходу від пілотної фази до серійного впровадження та розширення географії діяльності [1; 9].

Регуляторні ризики мають особливо сильний вплив на стартапи, оскільки в зеленій енергетиці саме правила доступу до мережі, механізми підтримки, дозвільні процедури та тарифна політика часто визначають саму можливість реалізації бізнес-моделі. Вони логічно пов'язані з інвестиційними та ринковими ризиками: чим менш передбачу-

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

ваними є правила гри, тим вищою є невизначеність для інвестора та тим складніше стартапу побудувати стійку траєкторію виходу на ринок. На етапі комерціалізації це призводить до затримок і додаткових витрат, а на етапі масштабування – до бар'єрів виходу в інші юрисдикції чи сегменти ринку [5; 17].

Технологічні ризики відображають ту частину невизначеності, яка пов'язана з новизною самої технології, її надійністю, готовністю до промислового використання та здатністю інтегруватися в енергетичну інфраструктуру. Їхній взаємозв'язок з ринковими та операційними ризиками є особливо важливим: технологічна незрілість автоматично знижує довіру ринку, ускладнює запуск перших продажів і збільшує витрати на доопрацювання, сервіс та технічну підтримку. У результаті стартап може мати перспективну ідею, але не здатен перетворити її на масштабований комерційний продукт у прийнятні строки [1; 14; 19].

Ринкові ризики відображають невизначеність попиту, цінової динаміки, конкуренції та сприйняття нової пропозиції клієнтами; вони пов'язані насамперед із технологічними та регуляторними ризиками, оскільки саме якість технології і стабільність правил гри визначають, чи буде стартап сприйнятий як надійний учасник ринку. Для комерціалізації це означає, що навіть сильна інновація може не знайти швидкого ринкового підтвердження, а для

масштабування – що розширення у нові ринки потребуватиме додаткових витрат на адаптацію, маркетинг і побудову довіри [6; 9].

Операційні ризики відображають ризики реалізації проекту в повсякденній діяльності: постачання, монтажу, запуску, експлуатації, управління персоналом та координації процесів. Вони тісно пов'язані з технологічними та підприємницькими ризиками, оскільки слабе управління або недосконала технологія майже завжди трансформуються в операційні проблеми. Для комерціалізації це означає затримки першого запуску, для масштабування – підвищення операційних витрат і складність стандартизації, а для інвестиційної привабливості – зниження довіри до здатності команди виконувати проект у визначені строки та в межах бюджету [4; 13].

Підприємницькі та екосистемні ризики є наскрізними для всієї моделі, оскільки вони формують якість внутрішнього управління стартапом і його зовнішнього середовища водночас. Вони пов'язані практично з усіма іншими групами ризиків: слабка команда, неефективна бізнес-модель, відсутність партнерств, нестача акселераційної підтримки або недорозвинена екосистема посилюють і фінансові, і ринкові, і операційні проблеми. Саме ця група ризиків найбільшою мірою визначає, чи зможе стартап перейти від інноваційної

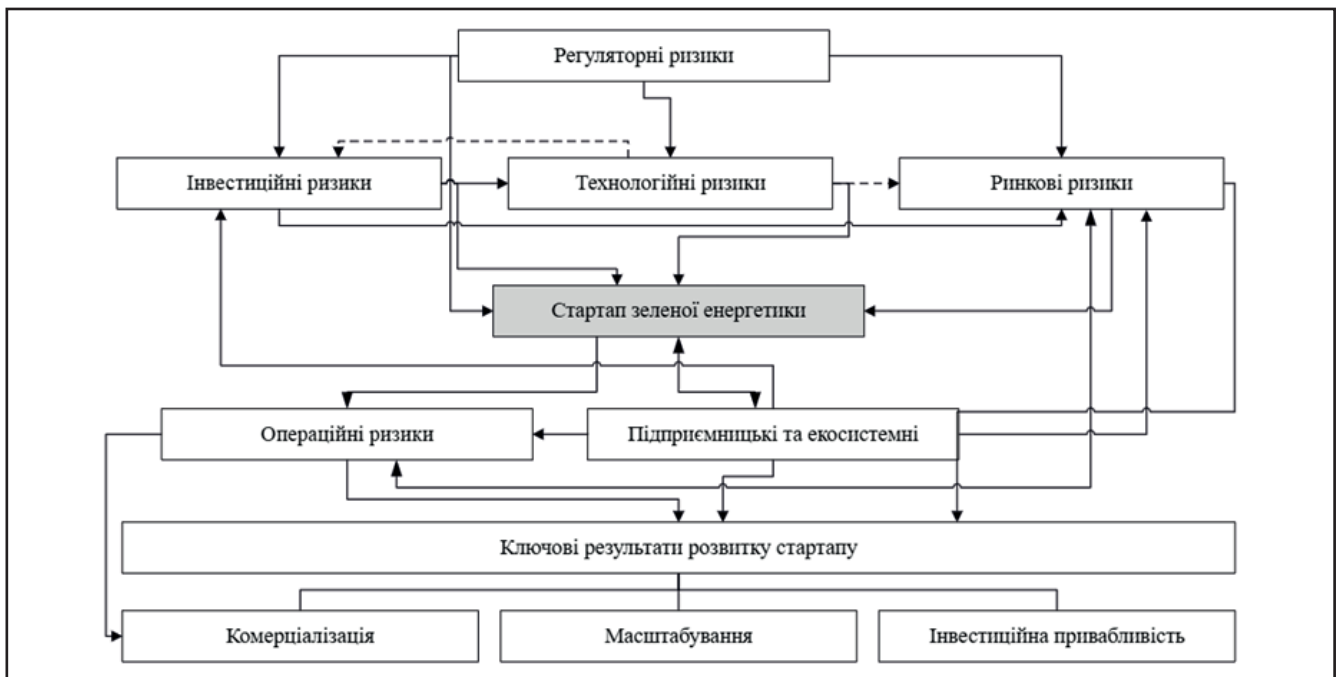


Рисунок 1. Взаємозв'язки ризиків розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики та їх вплив на ключові результати

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3. Основні взаємозв'язки між групами ризиків та впливом на стартап у сфері зеленої енергетики

Напрямок впливу	Суть зв'язку
Регуляторні → Інвестиційні	Зміна «зелених» тарифів, правил аукціонів, податкових пільг і доступу до мережі змінює очікувані грошові потоки, підвищує невизначеність для інвесторів, збільшує вартість капіталу та ризик «valley of death» для стартапів
Регуляторні → Технологічні	Вимоги до стандартів, сертифікації, безпеки та інтеграції в мережу звужують перелік прийнятних технологій або роблять їх дорожчими в доопрацюванні, що підсилює технологічний ризик
Регуляторні → Ринкові	Дизайн ринку (тарифи, балансування, правила для проєктувальників) формує структуру попиту; за відсутності стимулів до «зелених» рішень навіть ефективні технології стикаються з низьким попитом
Регуляторні → Стартап	Комбінація регуляторних обмежень змінює бізнес-модель стартапу: канали доходів, горизонт окупності, вибір технологій і цільових ринків
Інвестиційні → Технологічні	Дефіцит фінансування обмежує можливості R&D, тестів і пілотів, унаслідок чого технологія виходить на ринок незрілою, з вищою ймовірністю технічних збоїв
Інвестиційні → Стартап	Обмежений капітал зменшує масштаби команди, маркетингу й участі в акселераторах, через що стартап затримується на стадії прототипу/пілоту й повільно рухається до комерціалізації
Технологічні → Інвестиційні (трансформація)	Виявлені технічні проблеми під час пілотів роблять проєкт менш привабливим для інвесторів, технологічний ризик перетворюється на зростання інвестиційного ризику і жорсткіші умови фінансування
Технологічні → Ринкові	Складність інтеграції, ненадійність або гірші характеристики рішення викликають скепсис у перших клієнтів, що проявляється як низький попит, довгі цикли продажу та потреба в додаткових демонстраціях
Технологічні → Стартап	Високий технологічний ризик збільшує витрати на доопрацювання й сервіс, змінює економіку бізнес-моделі та відтісняє ресурси від маркетингу й масштабування
Стартап → Операційні	Управлінські рішення щодо процесів, підрядників, логістики й структури команди визначають рівень операційної надійності; слабке управління підвищує ризик збоїв і затримок
Стартап → Підприємницькі та екосистемні	Стратегія засновників, вибір бізнес-моделі, темп зростання та участь в екосистемних ініціативах формують профіль підприємницьких і екосистемних ризиків (доступ до партнерств, менторства, акселераторів)
Підпр-кі та екосистемні → Інші ризики	Сильна команда й розвинена екосистема пом'якшують інвестиційні, ринкові та операційні ризики; слабкі – навпаки підсилюють їх і зменшують шанси подолати «valley of death»
Операційні → Ключові результати	Затримки будівництва, монтажу, підключення та збої в експлуатації напряду відкладають комерціалізацію, гальмують масштабування й погіршують сприйняття проєкту інвесторами
Підприємницькі та екосистемні → Ключові результати	Сильна підприємницька команда та підтримуюча екосистема прискорюють вихід на ринок, полегшують масштабування через партнерства й підвищують довіру інвесторів; слабкі – ускладнюють усі три результати
Ринкові → Операційні	Нестабільний попит і цінова волатильність змушують стартап постійно коригувати обсяги виробництва та послуг, що ускладнює планування операцій і збільшує ризик помилок
Ринкові → Ключові результати	Слабкий або волатильний попит гальмує комерціалізацію, стримує масштабування (ризик недозавантажених потужностей) і зменшує інвестиційну привабливість через нестабільність доходів.

Джерело: сформовано авторами

ідеї до repeatable business model і далі – до сталого масштабування, що безпосередньо впливає на його інвестиційну привабливість [1; 2; 14].

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що ризики розвитку стартапів у зеленій енергетиці слід трактувати як динамічну систему, де зміна одного

елемента здатна запускати ланцюгові ефекти в інших. Саме це обґрунтовує необхідність багатовимірної запропонованої класифікації: вона дозволяє не просто назвати групи ризиків, а показати логіку їх взаємодії та визначити, які з них найбільше перешкоджають комерціалізації, масштабуванню та

залученню інвестицій. Така таблиця може стати основою для подальшого формування управлінських рекомендацій і практичних механізмів зниження ризиків у розвитку зелених стартапів.

З метою візуалізації описаних взаємозв'язків нами сформовано відповідну схему (рис. 1), яка наочно показує, як окремі групи ризиків послідовно впливають одна на одну та на траєкторію розвитку стартапу зеленої енергетики – від формування регуляторного та інвестиційного середовища до операційної реалізації проекту й досягнення ключових результатів.

Водночас для подальшого аналізу важливо не лише показати напрямки цих зв'язків, а й чітко окреслити їхній зміст: через які саме механізми кожен тип ризику трансформується в інші ризики та як це відбивається на комерціалізації, масштабуванні й інвестиційній привабливості стартапу.

З цією метою доцільно доповнити графічне зображення табличним поданням (табл. 3), у якому кожна стрілка зі схеми інтерпретується як окремий логічний зв'язок. У таблиці подано узагальнення цих взаємозв'язків та зафіксовано, який саме вплив справляють регуляторні, інвестиційні, технологічні, ринкові, операційні, підприємницькі та екосистемні ризики на інші групи ризиків та на кінцеві результати розвитку стартапу у сфері зеленої енергетики.

Отже, для стартапів у сфері зеленої енергетики критичним є не стільки наявність окремих груп ризиків, скільки їхній кумулятивний і взаємодіювальний ефект. Узгоджене управління регуляторними, інвестиційними, технологічними, ринковими, операційними, підприємницькими та екосистемними ризиками стає необхідною передумовою успішної комерціалізації, стійкого масштабування та збереження інвестиційної привабливості таких стартапів.

Висновки

У ході дослідження узагальнено та поглиблено уявлення про ризики розвитку стартапів у сфері зеленої енергетики, показано їх багатовимірний характер та взаємозв'язок із комерціалізацією, масштабуванням і інвестиційною привабливістю таких компаній. Запропоновано розглядати ризики не ізольовано, а як елементи єдиної системи, в якій зовнішні (регуляторні, ринкові, інституційні) та внутрішні (технологічні, операційні, підприємницькі) чинники взаємно підсилюють один одного.

На основі критичного аналізу літератури обґрунтовано наявність прогалин у систематизації ризиків саме для стартапів зеленої енергетики, оскільки переважна частина існуючих класифікацій орієнтована на великі інвестиційні проекти. Для їх заповнення запропоновано авторську класифікацію, яка виділяє шість ключових груп ризиків (інвестиційні, регуляторні, технологічні, ринкові, операційні, підприємницькі та екосистемні) та пов'язує їх з рівнем виникнення, етапами життєвого циклу стартапу та ступенем керованості.

Сформовано аналітичну матрицю та схему взаємозв'язків ризиків, які демонструють механізми їхньої трансформації: регуляторні обмеження підвищують інвестиційні та ринкові ризики, дефіцит фінансування посилює технологічні й операційні загрози, а технологічна незрілість трансформується в ринкові та репутаційні втрати. Підприємницькі та екосистемні ризики виявлено як системоутворюючий блок, що посилює або пом'якшує вплив усіх інших груп і, відповідно, визначає ймовірність успішної комерціалізації та масштабування стартапу.

Запропоновані класифікація, таблиця та схема можуть бути використані як основа для побудови системи ризик–менеджменту в зелених стартапах, для розроблення інструментів підтримки з боку інвесторів, акселераторів та державних інституцій. Вони дозволяють точніше ідентифікувати «вузькі місця» на різних етапах розвитку стартапу, пріоритезувати заходи з мінімізації ризиків і формувати комплексні політики підтримки підприємництва у сфері відновлюваної енергетики.

Список використаних джерел:

1. Abba Z., Balta–Ozkan N., Hart P. A holistic risk management framework for renewable energy investments. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2022. Vol. 160. Article 112305. DOI: 10.1016/j.rser.2022.112305
2. Artyukhov A., Havrylenko O., Churikanova O., Mohylina K. Overcoming barriers to the development of clean and digital energy start-ups: access to credit and protection of minority investors' rights. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2024. Vol. 8, No. 4. P. 226–248. DOI: 10.61093/fmir.8(4).226–248.2024
3. Bergset L. Green start-up finance – where do particular challenges lie? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2018. Vol. 24, No. 2. P. 451–575. DOI: 10.1108/IJEBR-11-2015-0260
4. Bergset L., Fichter K. Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation

research. *Journal of Innovation Management*. 2015. Vol. 3, No. 3. P. 118–144. DOI: 10.24840/2183-0606_003.003_0009

5. Criscuolo C., Menon C. Environmental policies and risk finance in the green sector: cross-country evidence. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2014. No. 2014/O1. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/5jz6wn918j37-en

6. Gandhi H., Hoex B., Hallam B. Strategic investment risks threatening India's renewable energy ambition. *Energy Strategy Reviews*. 2022. Vol. 43. Article 100921. DOI: 10.1016/j.esr.2022.100921

7. Gatzert N., Kosub T. Determinants of policy risks of renewable energy investments. *International Journal of Energy Sector Management*. 2017. Vol. 11, No. 1. P. 28–45. DOI: 10.1108/IJESM-11-2015-0001

8. Gatzert N., Kosub T. Risks and risk management of renewable energy projects: the case of onshore and offshore wind parks. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2016. Vol. 60. P. 982–998. DOI: 10.1016/j.rser.2016.01.103

9. Grumann L., Madaleno M., Vieira E. The green finance dilemma: no impact without risk – a multiple case study on renewable energy investments. *Green Finance*. 2024. Vol. 6, No. 3. P. 457–483. DOI: 10.3934/GF.2024018

10. Kamal K., Sanya B. Financing green startups in developing markets: a systematic review of structural and perceptual gaps. *International Journal of Financial Management and Economics*. 2025. Vol. 8, No. 2. P. 88–94. DOI: 10.33545/26179210.2025.v8.i2.559

11. Koutsandreas D., Kleanthis N., Flamos A., Karakosta C., Doukas H. Risks and mitigation strategies in energy efficiency financing: a systematic literature review. *Energy Reports*. 2022. Vol. 8. P. 1789–1802. DOI: 10.1016/j.egyr.2022.01.006

12. Lee C. W. Risk management methods applied to renewable and sustainable energy: a review. *Journal of Electrical and Electronic Engineering*. 2014. Vol. 3. P. 1–12. DOI: 10.11648/j.jjee.s.2015030101.11

13. McConnell P. The strategic risks facing start-ups in the financial sector. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. 2022. Vol. 15, No. 2. P. 114–141. DOI: 10.69554/qwnf6657

14. Nejabat R., Geenhuizen M. V. Entrepreneurial Risk-Taking in Sustainable Energy: University Spin-Off Firms and Market Introduction in Northwest Europe. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(24). Art. 6952. DOI: 10.3390/su11246952

15. Pukala R. Impact of financial risk on the operation of start-ups. *Access to Science, Business, Innova-*

tion in Digital Economy. 2021. Vol. 2, No. 1. P. 40–49. DOI: 10.46656/access.2021.2.1(4)

16. Shadmand S., Nankoo D. Critical risk factors associated with investment in a renewable energy scheme (a life cycle risk analysis of an offshore wind farm in a net-zero community). In: *European Academy of Management Conference, Dublin, 2023*. URL: <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/critical-risk-factors-associated-with-investment-in-a-renewable-e> (accessed 26.03.2026)

17. Taghizadeh-Hesary F., Yoshino N. Sustainable solutions for green financing and investment in renewable energy projects. *Energies*. 2020. Vol. 13, No. 4. Article 788. DOI: 10.3390/en13040788

18. Wing L. C., Jin Z. Risk management methods applied to renewable and sustainable energy: a review. *Journal of Electrical and Electronic Engineering. Special Issue: Sustainable and Renewable Energies and Systems*. 2014. Vol. 3, No. 1–1. P. 1–12. DOI: 10.11648/j.jjee.s.2015030101.11

19. Zapata-Molina C., Bedoya-Villa M., Castro-Gomez J., Gutierrez-Broncano S., Román E., Rave-Gomez E. Factors affecting the financial sustainability of startups during the valley of death: an empirical study in an innovative ecosystem. *International Journal of Financial Studies*. 2025. Vol. 13, No. 2. Article 73. DOI: 10.3390/ijfs13020073

References:

1. Abba, Z., Balta-Ozkan, N., & Hart, P. (2022). A holistic risk management framework for renewable energy investments. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 160, 112305 <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112305>

2. Artyukhov, A., Havrylenko, O., Churikanova, O., & Mohylina, K. (2024). Overcoming barriers to the development of clean and digital energy start-ups: access to credit and protection of minority investors' rights. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 8(4), 226–248. [https://doi.org/10.61093/fmir.8\(4\).226-248.2024](https://doi.org/10.61093/fmir.8(4).226-248.2024)

3. Bergset, L. & Fichter, K. (2015). Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research. *Journal of Innovation Management*, 3 (3), 118–144. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.003_0009

4. Bergset, L. (2018). Green start-up finance – where do particular challenges lie?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (2), 451–575, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0260>

5. Criscuolo, C., & Menon, C. (2014). *Environmental Policies and Risk Finance in the Green Sector: Cross-*

country Evidence. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2014/01, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5jz6wn918j37-en>.

6. Gandhi, H., Hoex, B. & Hallam, B. (2022). Strategic investment risks threatening India's renewable energy ambition. *Energy Strategy Reviews*, 43, 100921. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.100921>

7. Gatzert, N., & Kosub, T. (2015). Risks and risk management of renewable energy projects: The case of onshore and offshore wind parks. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 60, 982–998. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.01.103>

8. Gatzert, N., Kosub, T. (2017). Determinants of policy risks of renewable energy investments. *International Journal of Energy Sector Management*, 11(1), 28–45. <https://doi.org/10.1108/IJESM-11-2015-0001>

9. Grumann, L., Madaleno, M., & Vieira, E. (2024). The green finance dilemma: No impact without risk – a multiple case study on renewable energy investments. *Green Finance*, 6(3), 457–483. <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/GF.2024018>

10. Kamal, K., & Sanya, B. (2025). Financing green startups in developing markets: A systematic review of structural and perceptual gaps. *International Journal of Financial Management and Economics*, 8(2), 88–94. <https://www.doi.org/10.33545/26179210.2025.v8.i2.559>

11. Koutsandreas, D., Kleanthis, N., Flamos, A., Karakosta, C., & Doukas, H. (2022). Risks and mitigation strategies in energy efficiency financing: A systematic literature review. *Energy Reports*, 8, 1789–1802. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2022.01.006>

12. Lee, C. W. (2014). Risk Management Methods Applied to Renewable and Sustainable Energy: A Review. *Journal of Electrical and Electronic Engineering*, 3, 1–12. <https://doi.org/10.11648/j.jeeee.s.2015030101.11>

13. Mcconnell, P. (2022). The strategic risks facing start-ups in the financial sector. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 15(2), 114–141. <https://doi.org/10.69554/qwnf6657>

14. Nejabat, R., & Geenhuizen, M. V. (2019). Entrepreneurial Risk-Taking in Sustainable Energy: University Spin-Off Firms and Market Introduction in North-west Europe. *Sustainability*, 11(24), 6952. <https://doi.org/10.3390/su11246952>

15. Pukala, R. (2021). Impact of financial risk on the operation of start-ups. *Access to science, business, innovation in digital economy*, 2(1), 40–49. [https://doi.org/10.46656/access.2021.2.1\(4\)](https://doi.org/10.46656/access.2021.2.1(4))

16. Shadmand, S., Nankoo, D. (2023). Critical risk factors associated with investment in a renewable energy scheme

(a life cycle risk analysis of an offshore wind farm in a net-zero community). *European Academy of Management Conference*, Dublin. Retrieved from <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/critical-risk-factors-associated-with-investment-in-a-renewable-e/>

17. Taghizadeh-Hesary, F., & Yoshino, N. (2020). Sustainable Solutions for Green Financing and Investment in Renewable Energy Projects. *Energies*, 13(4), 788. <https://doi.org/10.3390/en13040788>

18. Wing, L. C., Jin, Z. (2014). Risk Management Methods Applied to Renewable and Sustainable Energy: A Review. *Journal of Electrical and Electronic Engineering*. Special Issue: Sustainable and Renewable Energies and Systems, 3 (1–1), 1–12. <https://doi.org/10.11648/j.jeeee.s.2015030101.11>

19. Zapata-Molina, C., Bedoya-Villa, M., Castro-Gomez, J., Gutiérrez-Broncano, S., Román, E., & Rave-Gomez, E. (2025). Factors Affecting the Financial Sustainability of Startups During the Valley of Death: An Empirical Study in an Innovative Ecosystem. *International Journal of Financial Studies*, 13(2), 73. <https://doi.org/10.3390/ijfs13020073>

Дані про авторів:

Галинський Дмитро Михайлович,

аспірант, кафедра економічної кібернетики, Сумський державний університет;

e-mail: vondarin@gmail.com;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9035-188X>

Моніка Грабовська,

Доцент, Вроцлавський університет економіки та бізнесу, Польща.

e-mail: monika.grabowska@ue.wroc.pl;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9627-0221>

Data about the author:

Dmytro Halynskyi,

PhD student, Economic Cybernetics Department, Sumy State University;

e-mail: vondarin@gmail.com;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9035-188X>

Monika Grabowska,

PhD in Economics, Associate Professor, Wroslaw University of Economics and Business, Poland; e-mail: monika.grabowska@ue.wroc.pl;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9627-0221>

Надходження статті до редакції 16.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ЕШ С. М., КОСА Т. Г. Інвестування як шлях зміцнення вітчизняної фінансової системи в умовах воєнного стану.....	5
КОНЧАКІВСЬКИЙ О. І. Факторна економічна діагностика формування результативності портфеля девелопера.....	13
ТЕРЕЩЕНКО Е. Ю. Перспективи імплементації зарубіжного досвіду фінансування девелоперських проєктів в Україні.....	20
КОСТЕНКО Д. В., ЧЕРНЕНКО М. Е. Операційна конфігурація бізнес–моделі будівельного девелопера та її вплив на фінансову результативність.....	29
КОРНЕЄВ В. В. Фінансові інновації та регуляторні зміни грошового обігу в умовах цифровізації.....	36
НАГАЙЧУК Н. Г., САХНО Т. А. Детермінанти формування ділової репутації бізнесу в контексті європейської інтеграції України.....	45
СТОРОЖУК О. В., ШЕРЕМЕТ Д. Ю. Резерви підвищення економічної ефективності девелопера на основі оптимізації управлінських контурів.....	58

Інноваційно–інвестиційна політика

КРУПНИК Д. Д., ХОМЕНКО О. О. Економічна узгодженість інвестиційних та операційних параметрів бізнес–моделі девелопера.....	64
РОТОВ О. О. Економічна діагностика інноваційного розвитку підприємств будівельного девелопменту в умовах в інтегрованому проєктному середовищі.....	71
САМОЙЛЕНКО Р. Л. Інтегрований адаптивний механізм формування інноваційних кластерів ІТ–сфери в умовах цифрової трансформації.....	78

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

РИЖАКОВА Г. М., ЛАВРИНЕНКО О. М., ПЕТРЕНКО О. В., ПОЛОЗУН І. Ю., ДАВИДЕНКО О. Г. Цифрові платформи як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельного девелопменту: економічна оцінка та розвиток.....	86
КРАМЧЕНКО Р. А., ГРЕСЬ Т. М. Управління дебіторською заборгованістю як інструмент оптимізації оборотних коштів підприємства.....	94
ФЕСУН А. С. Економіко–цифровий інструментарій мінімізації втрат у життєвому циклі проєктів підприємств будівельного девелопменту.....	99
СІЧКА І. І. Організація харчування в готельно–ресторанному бізнесі.....	106
КУШНІР О. К. Життєвий цикл об'єкта нерухомості як база формування ESG–орієнтованої вартості активів будівельного підприємства.....	110
ПУЗИРЬОВ С. О. Концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни.....	117
РАТНИКОВ Д. Г. Фінансово–економічні імперативи інтеграції ESG–параметрів у моделі функціонування підприємств будівельного девелопменту.....	127

Соціально–трудова проблеми

ЛИЧ В. М., ЗГАЛАТ–ЛОЗИНСЬКА Л. О., ЧЕРНЯВСЬКА Ю. Б. Система податкового контролю заробітної плати в Україні: проблеми та перспективи вдосконалення.....	135
ПОПРОЗМАН О. І., ПОСТОВА А. В. Організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів.....	145
КРАСНЯК О. П., ГАРБАР В. А. Ринок праці України в період війни: трансформації, тенденції та соціально–економічні виклики.....	153
ГАЛИНСЬКИЙ Д. М., ГРАБОВСЬКА М. Типологія ризиків розвитку стартапів зеленої енергетики.....	161

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

SVITLANA ESH, TETIANA KOSA Investing as a way to strengthen the domestic financial system in the conditions of martial law	5
OLEKSII KONCHAKIVSKYI Factor-based economic diagnostics of developer portfolio performance formation	13
ELEONORA TERESHCHENKO Prospects for implementing foreign experience in financing development projects in Ukraine	20
DENYS KOSTENKO, MAKSYM CHERNENKO Operational configuration of a construction developer's business model and its impact on financial performance	29
Volodymyr Korneev Financial innovations and regulatory changes in monetary circulation in the context of digitalization	36
NELIA NAGAICHUK, TETYANA SAKHNO Determinants of business reputation formation in the context of Ukraine's European integration	45
OLEKSANDR STOROZHUK, DENYS SHEREMET Reserves for increasing the economic efficiency of a developer through optimization of management contours	58

Innovation and investment policy

DANYLO KRUPNYK, OLEKSANDR KHOMENKO Economic alignment of investment and operational parameters of the developer's business model	64
OLEKSANDR ROTOV Economic diagnostics of the innovative development of construction development enterprises in an integrated project environment	71
RUSLAN SAMOYLENKO An integrated adaptive mechanism for the formation of innovation clusters in the IT sector in the context of digital transformation	78

Economic problems of development of branches and types of economic activity

GALYNA RYZHAKOVA, OLEKSANDR LAVRYNENKO, OLEKSANDR PETRENKO, IHOR POLOZUN, OLEKSII DAVYDENKO Digital platforms as a factor in enhancing the competitiveness of construction development enterprises: economic assessment and development	86
ROSTYSLAV KRAMCHENKO, TARAS GRES Accounts receivable management as a tool for optimizing the company's working capital	94
ARTEM FESUN Economic and digital toolkit for loss minimization within the life cycle of development projects	99
IVAN SICHKA The organization of catering in the hotel and restaurant business	106
OLEKSII KUSHNIR The life cycle of a real estate asset as a basis for the formation of ESG-oriented value of construction enterprise assets	110
SERHII PUZYROV Conceptual approaches to developing an anti-crisis model for managing business structures in the context of the country's post-war reconstruction	117
DMYTRO RATNIKOV Financial and economic imperatives for integrating ESG parameters into the operating models of construction development enterprises	127

Social-labor problems

VOLODYMYR LYCH, LIUBOV ZGALAT-LOZYNSKA, YULIA CHERNIAVSKA The payroll tax control system in Ukraine: problems and prospects for Improvement	135
OLEKSANDR POPROZMAN, ANNA POSTOVA Organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations based on innovative tools	145
OLENA KRASNYAK, VICTOR HARBAR Ukrainian labor market during the war: transformations, trends and socio-economic challenges	153
DMYTRO HALYNSKYI, MONIKA GRABOWSKA Typology of risks in green energy startup development	161

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, імя, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, 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, лівє, правє – 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://dndiime.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 (author,s full name), academic degree, ORSID, 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.slovnnyk.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 (297) 2026 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 27.02.2026 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 20,58.
Гарнітура Eurore. 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 (297) 2026

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 27.02.2026.
Format 60*84. 1/8. Paper offset
Conditional Printed Sheets 20,58.
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://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net