

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Київський національний
університет будівництва і архітектури



70 років кафедрі

ПРОБЛЕМИ ГЕНЕЗИСУ ЕКОНОМІКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

Матеріали доповідей

V Міжнародної науково-практичної конференції

4-5 листопада 2025 року

м. Київ



Київ 2025

УДК 330.101:330.14

Поширення і тиражування без офіційного дозволу Київського національного університету будівництва і архітектури заборонено

Редакційна колегія:

Лич В.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування Київського національного

Згалат-Лозинська Л.О. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування Київського національного університету будівництва і архітектури

Відповідальний за випуск: д.е.н., проф. Згалат-Лозинська Л.О

Рекомендовано до видання оргкомітетом міжнародної науково-практичної конференції, протокол № 2 від 5 грудня 2025 року.

Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4-5 листопада 2025 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2025. 956 с.

Викладено матеріали доповідей учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу», розглянуто тенденції сучасного становлення економіки інтелектуально-інноваційного капіталу як нового способу виробництва, що визначається прогресом науки й техніки, розвитком високих технологій та наукомістких виробництв, нові підходи до формування систем менеджменту, маркетингу, оподаткування, інноваційної діяльності, раціональне використання яких у поєднанні з іншими еколого-економічними умовами забезпечує досягнення нової якості економічного зростання, що ґрунтується на знаннях.

За точність і зміст матеріалів, достовірність розкриття проблеми відповідальність несуть автори публікацій

© КНУБА, 2025

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ КОМІТЕТ

Дніпров О.С. – д.юр.н., ст. дослідник, ректор Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА) – *голова міжнародного наукового комітету*;

Куліков П.М. – д.е.н., проф., голова Вченої ради КНУБА, професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА – *співголова*;

Ковальчук О. Ю. – к.т.н., ст. наук. сп., проректор з наукової роботи та інноваційного розвитку КНУБА – *співголова*;

Лич В.М. – д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА – *співголова*;

Захарченко П. В. – к.т.н., проф., завідувач кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА, віце-президент Академії будівництва України – *співголова*;

Zane Drinke – Dr.oec. (Econ), Professor, Rector of Turiba University, Head of the Commerce department, Turiba University Riga, Latvia – *Co-Chair*;

Evia Klave, Vice-Rector for Studies and Academic Affairs, Assoc. professor, Turiba University Riga, Latvia – *Co-Chair*;

Rosita Zvirgzdina, Dr.oec. (Econ), Rector of Turiba University, Professor, Head of Commerce department Turiba University Riga, Latvia – *Co-Chair*;

Inga Bumane - Doctor of Economics, Professor, Director of the MSP "Accounting and Audit". Faculty of Business, Management and Economics. Finance and accounting department. University of Latvia. Riga, Latvia – *Co-Chair*;

Kuzior Aleksandra - dr hab., prof. PŚ, Vice-Dean for Cooperation and Development, Faculty of Organization and Management, Silesian University of Technology in Gliwice (SUT) (м. Глівіце, Польща);

Stoykova Temenuga PhD. - Associate professor of the Department of Commodity Science, Associate professor University of Economics – Varna (Varna; Bulgaria);

Бєлєнкова О. Ю. – д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки будівництва КНУБА, член-кореспондент Академії будівництва України;

Бондар-Підгурська О.В. – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту ВНЗ Укркоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава;

Варналій З.С. – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, Київський

національний університет імені Тараса Шевченка;

Глєбова А. О. – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

Кичко І.І. – д.е.н., проф., професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій, Національний університет «Чернігівська політехніка»

Заяць Т.А. - д.е.н., проф., зав. відділу соціального капіталу, Інститут демографії та досліджень якості життя НАН України

Омельченко Н. В. – к.т.н., проф., професор кафедри товарознавства, торговельного підприємництва та експертизи товарів, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава;

Рижакова Г. М. – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту в будівництві, КНУБА;

Шпак Н. О. – д.е.н., професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка».

Організаційний комітет:

Голова: Лич В.М. – д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА

Відповідальний секретар: Згалат-Лозинська Л.О. – д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА;

Члени організаційного комітету:

Зінченко М.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА;

Головаш Б.Е. – к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА

Юдічева О.П. – к.т.н., доц., професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА

Чуприна Ю.А. - д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві КНУБА;

Верстка та дизайн – Мартинець О.В.

ЗМІСТ

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ.....	34

Лич Володимир Миколайович

РОЗШИРЕНЕ ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ГЕНЕЗИСУ ЕКОНОМІКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ	34

Варналій Захарій Степанович

ЕКОНОМІКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В СИСЕМІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКОЛОГІЇ.....	37

Пивовар Віталій Олегович

МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА ТА ЗДІЙСНЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ ЇЇ НЕЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	42

Aldis Bulis, Bohdan Holovash, Oskars Onževs

COMPARATIVE ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. DEVELOPMENT TRENDS IN UKRAINE AND LATVIA.....	48

Martins Tols

APPLICATION OF MANAGEMENT SOFT SKILLS TO ENHANCE BUSINESS EFFECTIVENESS	52

Заяць Тетяна Анатоліївна

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОГО РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА: РИЗИКИ ВТРАТ ТА МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ.....	56

Кичко Ірина Іванівна

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЯХ РЕГЕНЕРАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ В БУДІВНИЦТВІ	61

Романенко Олеся Валеріївна

АНАЛІТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ
БУДІВЕЛЬНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ..... 65

Петруха Ніна Миколаївна

РОЛЬ БІОЕКОНОМІКИ В ПАРАДИГМІ РАНЬОГО ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ 70

Іванова Тетяна Миколаївна

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ 76

Гойко Анатолій Францович, Стеценко Сергій Павлович, Сорокіна Леся
Вікторівна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІНОУТВОРЮЮЧИХ ФАКТОРІВ АДМІНІСТРА-
ТИВНОЇ НЕРУХОМОСТІ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ..... 79

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ МІЖНАРОДНИХ
СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 87

Секція 1.

«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ: ПРОБЛЕМИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ»..... 92

Величко Артем Вадимович

РЕГІОНАЛЬНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ 92

Dzvonyk Roman

INTELLECTUAL CAPITAL IN THE SYSTEM OF POST-INDUSTRIAL
ECONOMY: CHALLENGES FOR UKRAINE 98

Газукін Андрій Георгійович

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-
ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ 101

Гіщак Богдан Кіндратович

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В БУДІВЕЛЬНІЙ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 106

Головач Наталія Василівна, Мельник Тетяна Іллівна

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-
ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 111

Дропа Ігор Юрійович

АДЕКВАТНА ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ 116

Єсаулов Юрій Вячеславович

STEAM-ОСВІТА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ 121

Дорошенко Павло Юрійович

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ 126

Inga Oliņa

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SOCIAL CAPITAL AS A MECHANISM
FOR RESTORING INSTITUTIONAL TRUST (EXAMPLE OF UKRAINE).... 131

Іваницький Ігор Богданович

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 135

Котуранова Тетяна Віталіївна, Котуранова Ірина Віталіївна

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 138

Лапицька Ніна Іванівна, Купавцева Марія Вікторівна

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ 144

Новак Євгенія Володимирівна, Галунка Оксана Дмитрівна

ІННОВАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА – РОЛЬ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ 149

Мельник Володимир Володимирович

РОЛЬ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ФОРМУВАННІ ЯКІСНИХ
ХАРАКТЕРИСТИК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 153

Середюк Катерина Володимирівна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 157

Ушенко Наталя Валентинівна, Курочка Олександра Миколаївна

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ..... 161

Чернявська Юлія Борисівна

ЗИСК ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО
ВПЛИВ НА ВІТЧИЗНЯНИЙ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ 165

Лукінова Мілена Сергіївна

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.... 169

Шабалюк Ольга Миколаївна, Іванова Тетяна Миколаївна

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 173

Харченко Ілля Денисович

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ: СТРУКТУРА ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ЙОГО ОЦІНКИ..... 177

Лутак Дар'я Антонівна

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 181

Секція 2.

«СИСТЕМНИЙ РОЗВИТОК ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ,
АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ»..... 185

Боровська Олена Олександрівна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ..... 185

Головаш Лілія Вікторівна

ОПОДАТКУВАННЯ ГРАНТІВ В УКРАЇНСЬКОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ... 188

Бондар Ірина Анатоліївна

ЕЛЕКТРОННИЙ АУДИТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕВІРКИ І
КОНТРОЛЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 192

Болобан Анастасія Олександрівна

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ
ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 196

Гаврилюк Марія Олександрівна

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА
БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 201

Герасименко Артем Володимирович, Кучинська Ольга Євгенівна

ПРОБЛЕМАТИКА ПОДАТКОВИХ НОВАЦІЙ В УКРАЇНІ НА 2026 РІК.... 205

Горбач Марія Олександрівна

АНАЛІЗ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ
ФІНАНСОВОГО АУДИТУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ..... 209

Захарчук Ірина Анатоліївна

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ В БУДІВЕЛЬНІЙ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 212

Задніпрянець Олександр Ігорович

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..... 216

Кот Ірина Миколаївна

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ
БІЗНЕСУ 221

Кирилова Анна Олександрівна

БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНДИКАТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ:
ОЦІНКА, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ 224

Куціль Микола Васильович

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ..... 227

Локтіонова Яна Федорівна, Моголівець Антон Анатолійович

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ
КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН..... 231

Мірчевська Валентина Панасівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ
ЗАСОБІВ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 235

Некришевич Владислав Юрійович

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА
БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 239

Шовківська Вікторія Василівна, Ситник Максим Михайлович

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОБЛІКУ ДОВГОСТРОКОВИХ АКТИВІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ТА МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ..... 241

Полюхович Ростислав Сергійович

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 245

Сердюк Олексій Іванович

МЕТОДИКА ОБЛІКУ ЗАПАСІВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ 248

Ташлікович Ангеліна Федорівна

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ АНАЛІТИКИ У ПРИЙНЯТТІ ПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 252

Тищук Дар'я Василівна, Іванова Тетяна Миколаївна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ 256

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, Яковлев Олександр Ігоревич

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ 259

Капітанчук Назарій Володимирович

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 264

Секція 3.

«ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА МАРКЕТИНГ» 268

Andrii Balaba

USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: TRENDS AND PRACTICES..... 268

Березовський Юрій Всеволодович, Гайко Олена Миколаївна, Рибчук Анатолій

Анатолійович

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА SMM-МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ 271

Білик Володимир Миколайович

СУЧАСНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ 274

Юдічева Ольга Петрівна

ЄДИНА ВІЗУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ОМНІКАНАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ 278

Горбатенко Марк Олексійович

РОЗКРИТТЯ СХЕМ І МЕХАНІЗМІВ НЕЗАКОННИХ МЕТОДІВ БІЗНЕСА ТА БОРОТЬБИ З НИМИ..... 282

Дзядзін Аліна Вікторівна

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ У СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ FACEBOOK..... 288

Блозовська Ольга Олегівна

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ БУДІВНИЦТВА..... 293

Гутник Анастасія Романівна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ 296

Гриненко Аліна Олександрівна

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ..... 299

Дойчик Артем Владиславович

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАКЦІЇ СПОЖИВАЧІВ І КОНКУРЕНТІВ НА ЗМІНУ ЦІН

НА БУДІВЕЛЬНУ ПРОДУКЦІЮ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	302
Дмитрієва Анастасія Вікторівна	
ОГЛЯД СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ	307
Дубінін Денис Владиславович	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУДІВНИЦТВА – НОВІ РЕАЛІЇ	310
Золотаренко Олександра Павлівна	
МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ БУДІВНИЦТВА ЖИТЛОВОГО КОМПЛЕКСУ «БУКОВИЙ ЛІС» У МІСТІ УМАНЬ	314
Козак Софія Василівна	
ПАРТНЕРСТВО УКРАЇНИ ТА ЧЕХІЇ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	319
Кірюшин Данііл Романович	
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕК- ТУАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	324
Колесник Тетяна Олександрівна	
РЕКЛАМА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІ- КАЦІЇ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ.	328
Колода Аліна Миколаївна	
ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ ПРАТ «КИЇВСТАР»	332
Ленчук Юлія Сергіївна	
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	336
Луців Наталія Василівна, Владичка Софія Богданівна	
СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ У ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ	340

Максютенко Ірина Євгеніївна

ВЕБ-СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ 345

Мурашкіна Олександра Сергіївна

АНАЛІЗ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ З РЕМОНТУ ЖИТЛОВИХ
ПРИМІЩЕНЬ У М. КИЄВІ..... 354

Напханюк Єгор Сергійович

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ..... 359

Петришин Маріанна Ігорівна

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ
ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА B2B-РИНКУ 363

Ремба Єва Сергіївна, Максютенко Ірина Євгеніївна

СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ БРЕНДУ
БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “КЕПІТАЛ ХОЛЛ”)..... 367

Репалюк Владлена Євгенівна

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ
ПОСЛУГ В УКРАЇНІ..... 371

Савич Дарина Ігорівна

МАРКЕТИНГ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ 376

Скобельська Карина Сергіївна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД 381

Стецюк Євгенія Олександрівна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ У ПРОЦЕСІ
СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В ПЕРІОД
ВОЄННОГО СТАНУ 385

Ткаченко Ганна Сергіївна

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА «КОВАЛЬСЬКА»:
ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ДЛЯ РИНКУ
B2B..... 390

Хлівна Алісія Русланівна

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ
МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ 396

Шевчук Юлія Петрівна

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИМИ
БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 400

Шоломницька Уляна Олександрівна

ФРАНЧАЙЗИНГ У МІЖНАРОДНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ..... 405

Юськова Діана Станіславівна

СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА РОЗВИНУТИХ
КРАЇНАХ СВІТУ 411

Васковець Юліана Миколаївна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ SKANSKA AB (НА
ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ GENERATION PARK) 417

Секція 4.

«ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ»..... 421

Артеменко Антон Олексійович

ІНСТИТУЦІЙНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО

ПАРТНЕРСТВА В БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	421
Беседа Максим Вікторович, Шаршун Филипп Костянтинович	
ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ ТА РИЗИКАМИ В БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТАХ.....	427
Гончар Володимир Васильович	
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ – РОЛЬ БУДІВНИЦТВА	431
Данилюк Людмила Сергіївна	
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ.....	434
Жишко Роман Ростиславович	
ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	439
Казьмін Олександр Григорович, Шокотько Олексій Сергійович	
ІННОВАЦІЙНА АНТИЦИКЛІЧНА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	442
Коваль Сергій Дмитрович, Устименко Андрій Миколайович	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ	445
Ковтун Антон Валентинович, Немтирєв Олександр Володимирович	
МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	449
Корсун Інна Миколаївна	
ОГЛЯД ОСНОВНИХ КІЛЬКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ	

ДЕВЕЛОПЕРІВ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ	453
Куценко Артемій Сергійович	
ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	457
Лещинський Віктор Петрович	
ІННОВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	462
Максюта Антон Петрович	
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	466
Медвідь Роман Юрійович	
ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	472
Палагіцький Віктор Іванович	
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ	476
Новикова Іннола Вікторівна	
МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	480
Рудь Катерина Миколаївна.	
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДИНАМІЧНИХ СИСТЕМ	485
Скакун Володимир Анатолійович	
ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УЧАСНИКІВ БУДІВНИЦТВА.....	490

Титок Вікторія Вікторівна, Распутний Дан Сергійович

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ: ВІМ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 495

Шпаков Андрій Васильович

МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ 497

Матвійко Валерія Ігорівна

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА..... 504

Черненко Єва Олександрівна

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 508

Пузиревська Анастасія Дмитрівна

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. 512

Лаврухіна Катерина Олександрівна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 515

Лисиця Надія Василівна, Горбенко Сергій Валентинович

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ З УРАХУВАННЯМ САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ 519

Названов Денис Віталійович

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ БІОСФЕРОСУМІСНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОЖИВАННЯ..... 522

Зінченко Мирослава Михайлівна

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 527

Мостовенко Олексій Олександрович

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ СИСТЕМАХ 532

Хохуляк Олеся Олександрівна, Чудовська Вікторія Анатоліївна

НАПРЯМКИ ПРОСТОРОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД УКРАЇНИ..... 537

Чинчик Ігор Анатолійович

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ..... 541

Філіппов Олександр Володимирович

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ БУДІВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ
ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНОЇ НЕРУХОМОСТІ..... 545

Секція 5.

«ПОВОЄННА ВІДБУДОВА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПОТЕНЦІАЛ ТА
СТРАТЕГІЯ ПЕРЕТВОРЕНЬ»..... 549

Куліков Петро Мусійович, Гаман Галина Володимирівна

ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ
НАПРЯМОК ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 549

Анцупова Дар'я Сергіївна

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ..... 554

Болотов Максим Сергійович

ПЕРЕРОБКА ПЛАСТИКУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ
СТІНОВИХ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ..... 558

Коваль Олександр Олегович

МАЙБУТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ 562

Кошовий Богдан Юрійович

ВПЛИВ СТВОРЕННЯ НОВИХ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ
БУДІНДУСТРІЇ НА РЕГІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА
ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ..... 567

Миськів Олександр-Микола Михайлович

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ .. 570

Полтавець Ігор

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ – НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ..... 573

Ольхович Максим Вікторович

АГРОБІОЕНЕРГЕТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
РЕГЕНЕРАТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ
УКРАЇНИ 578

Сушарник Ярослав Анатолійович

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В ТВАРИННИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
ВІДБУДОВИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 583

Шапа Надія Миколаївна, Беспалько Катерина Едуардівна

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 587

Станкевич Андрій Володимирович

КВАРТАЛЬНЕ АРХІТЕКТУРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УРБОСИСТЕМ..... 592

Шпакова Ганна Валентинівна

БУДІВНИЦТВО ЗАХИСНИХ СПОРУД У КОНТЕКСТІ СИНЕРГІЇ ОСВІТИ ТА ІННОВАЦІЙ 597

Барилюк Варвара Сергіївна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ..... 603

Гончаренко Софія Ігорівна

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У СТУДЕНТІВ..... 606

Коновалова Анна Володимирівна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 611

Матвійко Валерія Ігорівна

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА..... 614

Панталій Марина Миколаївна

ЗНАЧЕННЯ ЕКСПОРТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 618

Шаповалова Крістіна Олександрівна

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 622

Сахно Дмитро Сергійович

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ІНВЕСТУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ 629

Чернявський Георгій Миколайович

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ
ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НЕБАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО
СЕКТОРУ В УМОВАХ УКРАЇНИ..... 635

Секція 6

«ОНОВЛЕНІ ПАРАДИГМАЛЬНО-ОСВІТНІ, КОГНІТИВНІ ТА КВАЛІМЕТ-
РИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВНИЦТВІ»..... 641

Мокроцький Олександр Олександрович, Луценко Богдан Олександрович,
Матвеїв Василь Васильович

АНАЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ АКТИВІВ ТА
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ЖИТЛОВОГО СЕКТОРУ 641

Івахненко Ірина Сергіївна, Гура Євгеній Дмитрович, Мовчан Михайло
Миколайович

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО НАУКОВО-
ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У
ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 644

Якимчук Ірина Миколаївна, Бодянський Олексій Вікторович, Остапенко Ігор
Іванович

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО КОРИГУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ
НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ..... 647

Малихіна Оксана Михайлівна, Івінський Євген Михайлович, Логачов Тимур
Вікторович

ІНТЕГРАЦІЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ У ПРОЦЕСНО-
АНАЛІТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА 651

Кричевська Юлія Василівна, Грабчак Павло Володимирович, Данілов Сергій Юрійович

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРОЄКТАХ ЗВЕДЕННЯ БАГАТОПОВЕРХОВИХ БУДІВЕЛЬ НА ОСНОВІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ І МУЛЬТИАГЕНТНИХ МОДЕЛЕЙ 653

Поколенко Вадим Олегович, Сокуров Артем Васильович, Кривда Кирило Євгенійович

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Й МОНІТОРИНГУ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ 656

Горбач Максим Володимирович, Шепета Максим Олександрович, Грабчак Дмитро Володимирович

ІННОВАЦІЙНО-СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ТЕРМОМОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ 660

Тугай Олексій Анатолійович, Блонний Андрій Володимирович, Штиль Андрій Михайлович

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 663

Шпаков Андрій Васильович, Герасимчук Олександр Володимирович, Коваль Ігор Анатолійович

КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ТИМЧАСОВИХ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ 665

Чуприна Юрій Анатолійович, Алексєєнко Владислав Олександрович, Литарев Олександр Георгійович

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ЗВЕДЕННЯ БАГАТОПОВЕР-

ХОВИХ БУДІВЕЛЬ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ABC-МЕТОДУ 668

Чуприна Христина Миколаївна, Гроголь Віктор Ярославович, Різун Дмитро
Юрійович

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ВІМ-КОРИГУВАННЯ ЕКОНОМІКО-
УПРАВЛІНСЬКИХ ХАРАКТЕРИСТИК БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .. 671

Чуприна Юрій Анатолійович, Ползіков Мирослав Олександрович, Дубенський
Олександр Миколайович

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ
МУЛЬТИПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ
БУДІВНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ІНТРАПРЕНЕРСТВА ТА
ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ТРАНФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ..... 674

Малихін Михайло Олександрович, Білоус Богдан Васильович,

Тищенко Микита Ігорович

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНВЕРТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ-
СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА 677

Петруха Ніна Миколаївна, Вовкович Юрій Володимирович,

Ніколайко Дмитро Михайлович

АДАПТАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО
УПРАВЛІННЯ ЗА ВІДХИЛЕННЯМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІНВАЙРОНМЕНТАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ..... 680

Приходько Дмитро Олександрович, Бородавка Олег Вікторович, Молодько
Олексій Васильович

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І МОДЕЛІ
ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТИВНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ 683

Приходько Дмитро Олександрович, Оксенчук Роман Олександрович,

Ананко Єгор Іванович

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ
СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА
ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ BSC 685

Бованенко Дмитро Олегович, Балабан Олександр Миколайович

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ
ПРОЄКТІВ В УМОВАХ РЕСУРСНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ШВИДКІСНОГО
ЗВЕДЕННЯ СТАЛЕБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ..... 688

Бартко Василь Федорович

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ
ПІДПРИЄМСТВ У БУДІВЕЛЬНОМУ ДЕВЕЛОПМЕНТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ
ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ 692

Хоменко Олександр Михайлович

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ДЕВЕЛОПМЕНТУ 697

Боштан Анатолій Васильович, Зяхор Дмитрій Олегович

УДОСКОНАЛЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
РИНКУ 702

Буняк Сергій Іванович, Микитченко Богдан Анатолійович

МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ
ГАЛУЗІ 705

Веремєєв Сергій Олександрович, Герасименко Олексій Миколайович

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ

АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЮ КОМПАНІЄЮ . 708

Гергі Денис Семенович

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ
ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 712

Гергі Маріан Семенович

МЕТОДИКО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ
ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ФОРМАЛІЗАЦІЇ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ 718

Герасимчук Ярослав Володимирович, Кривущенко Сергій Феліксович

СИСТЕМНІ ПІДХОДИ ДО ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ КОРПОРАТИВНУ СОЦІАЛЬНУ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-
ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 723

Гиря Валентин Миколайович, Кузьмін Тимур Рафаєлевич

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ
ПОШКОДЖЕНИХ ГРОМАДСЬКИХ ТА КУЛЬТОВИХ СПОРУД..... 726

Гулієв Джаміль, Кирик Ярослав Ярославович

ІНТЕГРОВАНІ ЦИФРОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ БУДІВЕЛЬНИХ
ПРОЄКТІВ..... 729

Демчук Андрій Ігорович

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 733

Дружинін Максим Андрійович

АЛГОРИТМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО
ПЛАНУВАННЯ В МУЛЬТИПРОЄКТНИХ БУДІВЕЛЬНИХ СИСТЕМАХ ... 739

Рижакова Галина Михайлівна, Дрьомов Максим Сергійович

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ КОМПОНЕНТИ ДІАГНОСТИКИ
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВНИЦТВА 742

Долгополов Володимир Юрійович, Гура Олександр Дмитрович

АДАПТИВНА ПОВЕДІНКА БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА
ПРОСУВАННЯ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ 748

Єлін Володимир Володимирович, Біденко Дмитро Валерійович

УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ
ТРИВАЛОСТІ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 751

Рижакова Галина Михайлівна, Єщенко Роман Васильович

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ
ТРАЄКТОРІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 754

Кацюба Ігор Романович

ПРОЄКТНО-ЦІЛЬОВА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ..... 760

Коберник Вадим Володимирович

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 766

Кончаківський Олексій Ігорович

ІНТЕГРОВАНІ ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 770

Коломієць Валерій Володимирович, Іванина Олександр Миколайович

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ПРОМИСЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ 776

Костенко Денис Володимирович

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БУДІВЕЛЬНОГО
ДЕВЕЛОПМЕНТУ 779

Кричевський Олександр Михайлович

МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ
АСПЕКТ 783

Крупник Данило Дмитрович

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА 788

Кучеренко Олександр Іванович, Давиденко Олексій Григорович

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО
ПРОЄКТУ 792

Кушнір Олексій Костянтинович

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ
БЮДЖЕТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 797

Лавриненко Олександр Михайлович, Полозун Ігор Юрійович

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ
СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ У БУДІВЕЛЬНІЙ
ГАЛУЗІ 802

Легков Валерій Валерійович, Сєдінкін Олександр Валерійович

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ
ТА АНТИКРИЗОВОЮ ДІАГНОСТИКОЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У
СЕРЕДОВИЩІ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ 807

Новиков Дмитро Миколайович

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ
КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ-ДЕВЕЛОПЕРІВ У ГАЛУЗІ
БУДІВНИЦТВА..... 810

Желдак Руслан Юрійович, Зварич Олег Анатолійович

ВПЛИВ ПАРАМЕТРІВ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ НА
ТОЧНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ТА ОПТИМІЗАЦІЮ
ВИТРАТ..... 814

Маляренко Олександр Сергійович

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ГІБРИДНОЇ КРИЗИ 817

Мовсесян Арсен Саркісович, Якимчук Тарас Володимирович

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА
СТРУКТУРИЗАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИВАННЯМ ПІДРЯДНОГО
БУДІВНИЦТВА..... 821

Науменко Євген Володимирович, Науменко Константин Володимирович

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРИВАЛОСТІ БУДІВНИЦТВА ТА ІНЖЕНЕРНОЇ
ПІДГОТОВКИ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ОБ'ЄКТІВ: НАУКОВО-
ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ..... 824

Овсяник Михайло Сергійович, Мухін Анатолій Анатолійович

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО
КЛАСТЕРА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА..... 826

Пасєков Андрій Дмитрович, Пелехатий Ростислав Миронович

НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ТРИВАЛОСТІ ЖИТЛОВИХ ПРОЄКТІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ..... 829

Пилипчук Віктор Васильович, Верченко Валерій Миколайович

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ ТА ТРИВАЛОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ НА ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІЙ СТАДІЇ..... 832

Ратніков Дмитро Геннадійович

ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ 835

Рижакова Ганна Сергіївна

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА НА ЗАСАДАХ VBM..... 840

Ротов Олександр Олександрович

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 845

Саргсян Ваган Гургенович, Кузьміч Ярослав Леонідович

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ РЕІНЖІНІРИНГУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ 850

Сліпченко Роман Васильович, Федорова Яна Юріївна, Петренко Олександр Васильович

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ.. 853

Соболь Денис Валерійович, Поліщук Олександр Володимирович

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ В УПРАВЛІННІ
ЕНЕРГОАДАПТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ У УЩІЛЬНЕНІЙ ЗАБУДОВІ... 857

Сторожук Олександр Васильович

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ
РОЗВИТКОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 861

Устинов Євген Борисович, Цимбалістий Юрій Володимирович, Щербань
Богдан Миколайович

СТВОРЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ТЕХНОЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-
БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ
ЗВЕДЕННЯ ПІДЗЕМНИХ ЧАСТИН ЦИВІЛЬНИХ СПОРУД 864

Федоров Вячеслав Веніамінович

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМИ ЕКОСИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ
БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ 867

Зварич Ігор Анатолійович

ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У БУДІВНИЦТВІ:
ПРОБЛЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ДАНИХ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ 872

Фесун Артем Сергійович

МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БАГАТОВЕКТОРНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ
БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПЕРА У МУЛЬТИПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 878

Шеремет Денис Юрійович

ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПРОЄКТІВ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННОМУ БУДІВНИЦТВІ 882

Чжан Венъ Хуей, Ромеро Гуаман Лісбет Едіт, Мохаммад Хані Омран Шервін

Алі, Гуарака Калдерон Карен Мілен

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: ДІАГНОСТИЧНИЙ ТА
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ..... 887

Черненко Максим Едуардович

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНИХ ЦИФРОВИХ МЕТОДИК
ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИКОНАВЦІВ БУДІВЕЛЬНИХ
ПРОЄКТІВ 893

Шлапак Олександр Григорович, Фунтіков Володимир Олександрович

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
КОНЦЕПЦІЙ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ 897

Яруш Давид Євгенійович

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНИХ ПІДХОДІВ ДО
ЗБЕРЕЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-
СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ 900

Маценко Дар'я Олександрівна, Зінченко Марина Романівна

ГРАНТОВА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ..... 906

Іванов Георгій Артемович

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ
ДІЯЛЬНІСТЬ: АДАПТАЦІЯ СТАНДАРТІВ..... 909

Конопацький Дмитрій Олександрович

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ КРАЇН-ПАРТНЕРІВ НА ЦІНОУТВОРЕННЯ В
ЕКСПОРТНИХ КОНТРАКТАХ..... 912

Нагорний Владислав Віталійович, Пятак Ілля Віталійович

МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ БІЗНЕСУ 915

Рижакова Галина Михайлівна, Ласий Максим Миколайович

ПОЛІКРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ
ПРОЄКТІВ..... 920

Рижакова Галина Михайлівна, Морозов Андрій Борисович

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКА ВАЛІДАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ
ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ
БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ 926

Чинчик Анатолій Анатолійович

КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ З ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ
ЯК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ..... 934

Петренко Анастасія Русланівна

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ (EU GREEN DEAL) ТА
МЕХАНІЗМУ ПРИКОРДОННОГО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ
(СВАМ) НА ЗОВНІШНЮ ТОРГІВЛЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
УКРАЇНИ 941

Фараон Владислава Володимирівна

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ МАЛИХ І
СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ. 946

Вачкова Тетяна Олександрівна, Іванова Тетяна Миколаївна

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ.....951

Бакай Анна Юріївна

ОБЛІК І АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ
НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ
ПІДХОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ.....954

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

УДК.330.101:330.14

Лич Володимир Миколайович,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної теорії,

обліку та оподаткування КНУБА

<https://orcid.org/0000-0001-9024-1593>

РОЗШИРЕНЕ ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ГЕНЕЗИСУ ЕКОНОМІКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

Кризові явища в економіці України першочергово пов'язані з війною. Системно-ситуаційний аналіз нинішнього її стану засвідчує необхідність як прискорення процесу генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу [1, 2], так і внесення певних змін у визначення даного поняття та приділення особливої уваги розширеному відтворенню підприємницьких здібностей людських ресурсів.

Економіка інтелектуально-інноваційного капіталу – це наука про забезпечення еколого-, соціально-економічної ефективності відтворення обмежених ресурсів на основі інноваційної моделі відбудови та розбудови вітчизняної економіки, де центральне місце належить людському капіталу, який є джерелом доданої вартості, з метою задоволення потреб особистості, сім'ї, суспільства в цілому, захисту національних інтересів, особливо розширеного відтворення оборонно-промислового комплексу. У межах такої концепції економічні процеси постають взаємопов'язаними, взаємообумовленими та субординованими, а їх дослідження ґрунтується на динамічному системно-інноваційному підході, який відображає зміни у розвитку продуктивних сил, виробничих відносин та інституційної надбудови.

Агресія росії, в результаті якої країна зазнала масштабних втрат людських, матеріальних, природних і фінансових ресурсів, формує об'єктивну

потребу в оперативній, ефективній та інноваційній відбудові й подальшій розбудові вітчизняної економіки. За цих умов першочергового значення набуває розширене відтворення оборонно-промислового комплексу, оскільки саме його розвиток забезпечує стратегічну спроможність держави захищати власні національні інтереси та гарантувати економічну безпеку.

У цьому контексті особливо важливим є розвиток підприємницьких здібностей як основи людського капіталу. Розширене відтворення підприємницьких здібностей першочергово залежить від рівня знань теорії та практики бізнесу, усвідомлення закономірностей та особливостей його генезису, а також від уміння постійно удосконалювати ці знання на основі неперервної дуальної інноваційної освіти та самоосвіти.

Підприємець відіграє найбільш важливу роль у формуванні економіки інтелектуально-інноваційного капіталу. Його підприємницькі здібності, як система особистісних творчих якостей та поведінкових характеристик забезпечують пошук та знаходження інноваційних підприємницьких ідей, реалізація яких забезпечує появу нових товарів та послуг, удосконалення вже існуючих, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності, підвищенні ефективності виробництва.

Серед комплексу підприємницьких здібностей та рис особистості бізнесмена, які потребують сталого розширеного відтворення виділимо наступні:

- креативність, інноваційність;
- наполегливість, ініціативність та енергійність, здатність протистояти натиску у досягненні поставлених цілей;
- лідерство та ефективна комунікабельність;
- знання та розуміння ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- самодисципліна і вміння організувати ефективну діяльність персоналу для досягнення оптимально високого результату підприємницької діяльності;
- здатність раціонально використовувати час трудової діяльності та

відпочинку, бути фізично, емоціонально витривалою особистістю;

- обґрунтованість рішень та персональна відповідальність за їх виконання;

- підтримка добрих відносин в колективі та турбота про підлеглих;

- вміння оперативно вирішувати конфліктні ситуації.

Генезис економіки інтелектуально-інноваційного капіталу вимагає неперервного динамічного розширеного відтворення підприємницьких здібностей вітчизняних бізнесменів-підприємців. Вселяє певний оптимізм те, що за результатами одного з досліджень 68% військовослужбовців після завершення війни збирається зайнятись бізнесом. Разом з тим викликає велике занепокоєння рівень їх підготовки до підприємницької діяльності. Вважаємо за доцільне вже сьогодні розробити та впровадити в практику підготовки майбутніх підприємців дієвий механізм дуальної неперервної освіти і самоосвіти.

З метою забезпечення належного рівня підготовки бізнесменів-підприємців на наш погляд, необхідно основну увагу приділити формуванню у них підприємницьких здібностей. При цьому, попередньо організувати для них безплатні підготовчі відділення які би відновили і поліпшили їх рівень знань з акцентом на основи економіки та менеджменту і шляхом успішної здачі іспитів в даному закладі вищої освіти бути зарахованими студентами ветеранського факультету даного університету. Дуальне навчання протягом чотирьох років має відбуватись безоплатно.

Список використаних джерел:

1. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4-5 листопада 2021 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В.М. Лича. Ч.2. Київ: КНУБА, 2021. 168 с.

2. Лич В.М. Ключові теоретико-методологічні проблеми відтворення людського капіталу. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія у 2 ч. Київ: КНУБА. 2009. ч.1. С.4-20.

Варналій Захарій Степанович,

*д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

<https://orcid.org/0000-0002-6479-6154>

<https://orcid.org/0000-0002-6654-8760>

ЕКОНОМІКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКОЛОГІЇ

У сучасних умовах надзвичайне значення має інноваційна економіка, економіка інтелектуального капіталу, або як її інакше називають економіка інтелектуально-інноваційного капіталу. Особливо це актуально в умовах цифровізації економіки та подальшого розвитку штучного інтелекту. Водночас глобалізаційні процеси, розвиток штучного інтелекту – це не лише реалії сьогодення, значні досягнення людства, але й нові виклики та нові загрози. Саме в цьому контексті економіка інтелектуально-інноваційного капіталу є (має бути) об'єктом дослідження економічної безпекології [2].

Як відомо, лауреатами премії Шведського банку в галузі економічних наук пам'яті Альфреда Нобеля 2025 р. стали Джоел Мокір, Філіпп Агьон та Пітер Говіт за пояснення інноваційного економічного зростання. Одну половину премії було присуджено Джоелу Мокіру «за визначення передумов сталого зростання завдяки технологічному прогресу». Іншу половину – спільно Філіпу Агьону та Пітеру Говіту «за теорію сталого зростання завдяки «творчому руйнуванню».

Одним з перших і найважливіших вчених, які досліджували питання про інновації в галузі економіки був Й. А. Шумпетер, який стверджував, що «капіталізм можна розуміти лише як еволюційний процес постійних інновацій та «творчого руйнування» [8].

Інноваційна економіка – це економіка, що заснована на розробці та впровадженні інновацій, на постійному технологічному вдосконаленні, на

системній розробці, виробництві та експорті високотехнологічної продукції з дуже високою додатковою вартістю і самих технологій. Водночас, в основному прибуток створює інтелект новаторів та науковців (людський, інтелектуальний капітал) та інформаційна сфера, а не матеріальне виробництво (індустріальна економіка) і не концентрація фінансів (капіталу).

Щодо «людського капіталу», то необхідно зазначити, що засновниками сучасної його теорії вважаються лауреати Нобелівської премії з економіки американські дослідники Т. Шульц та Г. Бекер. Перше визначення категорії людського капіталу належить Т. Шульцу, який вказував на наявність «... дечого реально існуючого, що володіє економічною властивістю надавати майбутні послуги, що мають певну вартість. Розуміння капіталу, як дечого такого, що надає майбутні послуги, дозволяє приступити до подальшого поділу цілого на частини: на людський капітал і на нелюдський капітал» [7]. Людський капітал, на думку Т. Шульца, є формою капіталу, яка об'єднує знання, здібності й психологічні особливості людини як джерела зростання її доходів і багатства суспільства та здатності людини приносити дохід.

Г. Беккер, як один із класиків теорії людського капіталу, визначав, що «людський капітал – це сукупність природжених здібностей та отриманих знань, навиків, мотивацій, доцільне використання якої сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)» [6, с. 162].

Основною складовою економіки інтелектуально-інноваційного капіталу є інтелектуальний капітал, який за влучним визначенням О.А. Грішнкової, є інтелектуальною здатністю людей у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, що використовуються в процесі інтелектуальної діяльності людиною індивідуально або в рамках певного колективу та підвищують ефективність праці й доходи [3].

Важко не погодитися з позицією професора О.Б. Бутніка-Сіверського, що інтелектуальний капітал – це знання, які можуть бути перетворені на прибуток та оцінені... А капітал – це авансована вартість, що в процесі свого руху приносить додаткову вартість, тобто «самозростаюча» вартість». Тут варт

згадати А. Маршала, який зазначав, що головна властивість капіталу – це здатність приносити дохід, який залежить від продуктивності факторів виробництва та їх відносної рідкості.

Системне поєднання (об'єднання) інтелектуального капіталу в умовах інноваційної економіки дає синергетичний ефект – економіку інтелектуально-інноваційного капіталу. За визначенням професора Лича В.М., «економіка інтелектуально-інноваційного капіталу – це наука про забезпечення еколого-соціально-економічної ефективності відтворення обмежених ресурсів на основі інноваційної моделі розвитку, де центральне місце належить людському капіталу, який є джерелом доданої вартості, з метою задоволення потреб особистості, сім'ї, суспільства в цілому, захисту національних інтересів. Її основними сутнісними елементами є: людський капітал, інтелектуально-інноваційний капітал; розширене відтворення благ та послуг, яке ґрунтується на неперервній інноваційній освіті (з акцентом на дуальну); розвитку вітчизняної науки; забезпечення рівноправного розвитку різних форм власності та конкурентного економічного середовища; формування та ефективне використання доданої вартості за рахунок переважно інтелектуально-інноваційного капіталу; відтворення обмежених ресурсів з точки зору еколого-соціально-економічної ефективності та інноваційної моделі розвитку економіки; економічно грамотна політика управління, передусім державного, відтворювальними циклами; науково обґрунтована політика обліку, аудиту та оподаткування господарської діяльності» [5, с.12-13].

У сучасній економіці відбуваються складні процеси глобалізації. У цих умовах з одного боку, з'являються великі можливості для інноваційного економічного розвитку, а з іншого боку, посилюються існуючі та виникають нові загрози економічній безпеці на мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівнях. Сучасні загрози економічній безпеці мають системний характер і виникають у різних сферах зовнішнього і внутрішнього середовища інноваційної діяльності, зокрема у фінансовій, правовій, управлінській, технологічній, інформаційній та інших. Не є винятком і економіка інтелектуально-інноваційного капіталу, яка

потребує системи захисту від реальних та потенційних, ендегенних та екзогенних загроз. У цьому контексті економіка інтелектуально-інноваційного капіталу є (має бути) об'єктом дослідження економічної безпекології [2].

Економічна безпекологія – це наука, що вивчає закономірності ефективного забезпечення безпеки економічних систем, своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізації реальних і потенційних, внутрішніх та зовнішніх загроз економічним інтересам відповідних суб'єктів [2, с.14].

В умовах повномасштабної війни, загрозами критичного стану економічної безпеки України є не лише значна втрата людського капіталу внаслідок втрат війни, зовнішньої трудової та загальної міграції, а й ресурсні обмеження, що призводять до зниження народжуваності, порушень у структурі раціонального харчування, якості базових соціальних послуг та, як наслідок, недостатнього рівня відтворення, а також істотне послаблення інтелектуально-кадрового забезпечення – головного ресурсу конкурентоспроможності національної економіки. На перший план виходять питання виживання і захисту людини, людського капіталу, тому нагальною проблемою є формування відповідної системи забезпечення та зміцнення соціальної безпеки людини та її постійний моніторинг. Соціальна безпека людей в останні десятиріччя сильно впливає на швидкий розвиток технологій, зокрема і економіки інтелектуально-інноваційного капіталу, зміни пріоритетів у суспільних цінностях, демографічні тенденції та інші чинники. Забезпечення та зміцнення соціальної безпеки людини є ключовим завданням для суспільства, що сприяє стабільності, розвитку та підвищенню якості життя, зміцненню інтелектуального капіталу тощо [4].

У сучасній економіці відбуваються складні процеси глобалізації. У цих умовах з одного боку, з'являються великі можливості для інноваційного економічного розвитку, а з іншого боку, посилюються існуючі та виникають нові загрози економічній безпеці на мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівнях. Економіка інтелектуально-інноваційного капіталу не є винятком і потребує системи захисту від реальних та потенційних, ендегенних та екзогенних загроз.

Це робить її об'єктом дослідження економічної безпекології та зумовлює потребу у новітніх наукових розвідках.

Список використаних джерел:

1. Бутнік-Сіверський, О. Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). *Інтелектуальний капітал*. 2002. №1. С. 16–27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/9823>
2. Варналій З.С. Економічна безпекологія: сутність та особливості України в добу сучасних викликів та загроз: монографія. К.: Знання України, 2025. 358 с.
3. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 308 с.
4. Зміцнення соціальної безпеки людини в період війни та повоєнної відбудови України : монографія. За ред. Варналія З.С. Київ: Знання України, 2024. 272 с.
5. Лич В.М. Необхідність активізації процесу формування економіки інтелектуально-інноваційного капіталу в умовах війни. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей III Міжн. наук.-практ. конференції (м. Київ, 7-8 листопада 2023 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ: КНУБА, 2023. С.12-13. <https://surl.li/bskicc>
6. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. N.Y., 1964.
7. Schultz Theodore W. *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review*. Vol. 51. № 1 (Mar., 1961). P. 1-17.
8. Schumpeter J. A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (вид. 6th). Routledge. С. 81-84.

*Пивовар Віталій Олегович,
старший аналітик,
Бюро економічної безпеки України*

МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА ТА ЗДІЙСНЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ ЇЇ НЕЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ

В сучасних умовах, а особливо під час повномасштабної війни залучення міжнародної технічної допомоги (далі – МТД) та її неефективного використання є досить важливим, оскільки МТД є одним із найвагоміших інструментів, який допомагає забезпечити, зокрема:

- соціальну захищеність населення;
- відновити інфраструктуру;
- підтримати економічну стабільність країни.

Необхідно зазначити, що МТД це фінансові та інші ресурси та послуги, що надаються на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України [1]. Водночас, ефективність залучення таких зовнішніх ресурсів дозволяє, в першу чергу: компенсувати нестачу внутрішнього фінансування; впроваджувати передові технології, зокрема в будівництві; адаптувати міжнародні практики тощо.

Натомість з напрямків, на які спрямовується МТД, доцільно виокремити, такі: відбудова та відновлення; забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб; модернізація критичної інфраструктури; підтримка оборонної спроможності тощо.

Проте, завжди, в сучасних реаліях, поряд із перевагами залучення МТД, постають і загрози її неефективного використання, які полягають, зокрема, у:

- завищенні вартості закупівлі товарів, робіт і послуг;
- залучення суб'єктів господарювання, що мають ознаки фіктивності;
- залучення суб'єктів господарювання, що знаходяться на тимчасово

окупованій території України;

- укладання прямих договорів;
- реалізація проєктів МТД без проведення їх державної реєстрації тощо.

Наявність цих чи інших загроз в реалізації проєктів (програм) МТД створює підґрунтя для підриву довіри міжнародних партнерів, а також негативно впливає на розв'язання соціально-економічних проблем та економічної безпеки держави загалом.

Саме тому, на сьогодні питання мінімізації таких загроз шляхом посилення контролю за цільовим та ефективним використанням МТД є особливо актуальним та потребує здійснення інформаційно-аналітичної діяльності щодо виявлення ризиків її неефективного використання. При цьому акцентуємо, що саме на Бюро економічної безпеки України (далі – БЕБ) відповідно до Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» покладено, зокрема, аналітичну функцію [3, 4].

Досліджуючи проєкти (програми) МТД варто зауважити, що вони підлягають обов'язковій державній реєстрації, яка проводиться Секретаріатом Кабінету Міністрів України (далі – СКМУ) та підтверджується реєстраційною карткою проєкту (програми) [1].

За даними СКМУ, станом на жовтень 2025 року, на стадії реалізації перебуває 953 проєкти (програми) МТД, еквівалент загальної кошторисної вартості яких становить майже 10 млрд євро [2].

Найбільша кількість проєктів (програм) МТД реалізуються за підтримки ЄС, водночас найбільше фінансове навантаження несуть США [2].

Проведений нами аналіз показує, що надання та використання самої МТД пов'язане з ризиками та загрозами, що може призвести до негативних економічних наслідків, неефективного використання ресурсів та фінансових збитків. Саме тому, в даному середовищі БЕБ, як центральному органу виконавчої влади на який покладено не лише функції протидії правопорушенням, а й аналітичну в тому числі превентивно-аналітичну [3, 4] відводиться особлива роль. Адже, з одного боку, аналітика «дає можливість

виявляти, оцінювати ризики, визначати ступінь їх впливу на економіку, усувати причини їх появи та напрацьовувати способи їх мінімізації у всіх сферах економіки», а з іншого – очевидно, що ефективніше попередити виникнення загрози, ніж мати справу з її наслідками. В свою чергу, результатом проведення аналітичних досліджень в діяльності БЕБ є аналітичні продукти або інформаційні документи.

Основна відмінність БЕБ від силових структур полягає у домінуванні саме аналітичної функції, яка полягає у виявленні та оцінюванні загроз, вплив яких призводить до тінізації економіки, а також вжиття відповідних заходів що забезпечують мінімізацію таких виявлених загроз [3, 4, 5].

Ключовою методологією проведення інформаційно-аналітичної діяльності щодо виявлення загроз неефективного використання МТД, на яку орієнтується інформаційно-аналітична функція БЕБ, полягає в застосуванні ризик-орієнтованого підходу [3, 6].

Джерелами інформації для збору даних, зокрема є: державні реєстри, доступ до яких надано БЕБ; відкриті дані; дані інформаційно-аналітичних платформ (Prozorro, spending, YouControl і т.п.); матеріали громадськості, міжнародних партнерів, тощо. Також під час здійснення інформаційно-аналітичної діяльності щодо оцінки загроз в господарській діяльності суб'єктів господарювання, що залучені до реалізації проєктів (програм) МТД використовуються, зокрема, методи статистичний та імітаційного моделювання.

Статистичний метод, який базується на аналізі статистичної та історичної інформації про платника податку має позитивну та негативну сторону. Позитивна сторона статистичного методу пов'язана з його ефективністю в процесі побудови орієнтовної моделі майбутньої поведінки суб'єкта господарювання (наприклад неякісне виконання робіт, завищення вартості товарів, робіт та послуг тощо). Негативний аспект цього методу пов'язаний з тим, що він якісно працює лише в стабільному середовищі, тому що будь-який зовнішній вплив може кардинально змінити поведінку суб'єкта.

Стосовно використання методу імітаційного моделювання, то він є більш всеохоплюючий за статистичний, оскільки дозволяє генерувати різні сценарії розвитку подій з урахуванням, відповідно, й різних чинників, як позитивних так і негативних. У будь якому разі, результатом проведення аналітичних досліджень в діяльності БЕБ є аналітичні продукти або інформаційні документи.

В подальшому за результатами проведеного аналітичного дослідження приймаються управлінські рішення, зокрема, щодо підготовки пропозицій з стосовно внесення змін до нормативно-правових актів з питань усунення передумов створення схем протиправної діяльності у сфері економіки, або підготовки рекомендацій державним органам з метою підвищення ефективності прийняття ними управлінських рішень щодо регулювання відносин у сфері національної економіки [3, 4].

В якості прикладу можна навести реальний факт, який ілюструє роботу БЕБ щодо виявлення та упередження загроз неефективного використання МТД. Так, за результатами проведеного інформаційного дослідження щодо виявлення та упередження загроз неефективного використання МТД виділеної в рамках реалізації проєктів з будівництва нового житла для внутрішньо переміщених осіб, на перш початковому етапі будівництва, коли кошти МТД ще не були перераховані підрядникам, відбулося подвійне завищення вартості об'єктів будівництва [7].

З метою упередження даної загрози, БЕБ прийнято рішення щодо направлення рекомендацій органам місцевого самоврядування з метою посилення контролю за розподілом таких коштів. У результаті розгляду зазначених рекомендацій розпорядник коштів зменшив вартість будівельних робіт із будівництва шляхом збільшенням у понад два рази об'ємів загальної площі, що свідчить про упередження виявленої загрози.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок та константувати:

- по-перше, на тлі триваючої повномасштабної війни, питання

ефективного використання МТД набуває особливого значення, оскільки значні обсяги безоплатних та безповоротних фінансових ресурсів, які надходять від міжнародних партнерів, ставлять перед Україною обов'язок щодо забезпечення прозорості та цільового використання МТД; протидію зловживанням у цій сфері;

- по-друге, основні ризики полягають у недотриманні процедур тендерів; завищенні кошторисів, використанні фіктивних підрядників, недієвості моніторингових процедур, відсутності спеціальної відповідальності для порушників, оскільки Кримінальним кодексом України не передбачено безпосередньої кримінальної відповідальності за незаконні дії з МТД;

- по-третє, ефективність використання МТД напряду залежить від прозорості й контрольованої системи розподілу; чіткої законодавчої бази та наявності ефективних механізмів моніторингу.

Однією з ключових інституцій щодо превенції правопорушень у сфері МТД виступає БЕБ [3, 4], якій відведена центральна роль у здійсненні аналітичної діяльності із виявлення, оцінювання та упередження загроз неефективного використання МТД. Однак, ефективність БЕБ у реалізації цього завдання обмежується, зокрема, недостатнім ресурсним забезпеченням, кадровим дефіцитом, а також низьким рівнем автоматизації.

Список використаних джерел:

1. *Порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 (зі змінами).*
2. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga/pereliki-zareyestrovanih-proektiv-z-planami-zakupivel>.*
3. *Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28 січня 2021 р. № 1150-IX (зі змінами)*
4. *Положення про Бюро економічної безпеки України: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 жовтня 2021 р. № 1068 (зі змінами).*

5. Слободян Б. Бюро економічної безпеки: аналіз. URL: <https://equity.law/press-center/publications/1290.html>.
6. Порядок застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України: Наказ Бюро економічної безпеки України від 01 лютого 2023 р. № 36, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27 лютого 2023 р. за № 350/39406.
7. Відпрацювання БЕБ ризиків неефективного використання коштів міжнародної технічної допомоги, виділених для реалізації програми «Житло для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та відновлення звільнених міст в Україні». URL: <https://esbu.gov.ua/prescentr/infohrafiky/analiz-efektyvnosti-vykorystannia-koshtiv-u-ramkakh-prohramy-zhytlo-dlia-vpo>

Aldis Bulis,

Dr.oec., Associate Professor, Faculty of Business Administration

Turība University, Riga, Latvia

<https://orcid.org/0009-0009-5097-7681>

Bohdan Holovash,

PhD, Assoc. Prof. Department of Economics, Accounting and Taxation

National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8049-057X>

Oskars Onževs,

Dr.sc.ing., Associate Professor, Faculty of Business Administration

Turība University, Riga, Latvia

<https://orcid.org/0009-0003-9694-5024>

COMPARATIVE ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. DEVELOPMENT TRENDS IN UKRAINE AND LATVIA

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an important component of national economies. Their contribution to GDP formation, employment creation, and regional development makes them a central element of economic structure. In many cases, SMEs remain the most flexible and adaptive segment of the economy, able to respond to market shocks and structural changes. For Ukraine and Latvia, SMEs also play a special role, as they support economic stability, promote innovation, and help maintain regional economic activity.

In recent years, the relevance of this topic has increased. Ukraine continues to experience significant economic challenges caused by the war, logistical disruptions, and a decrease in domestic demand. SMEs have been forced to restructure production, adjust supply chains, and search for new markets. Latvia, although operating in far more stable conditions, also faces structural issues, including labour shortages, rising energy costs, and the need for technological modernisation. For both economies, SME development determines the pace of economic recovery, investment activity, and

long-term competitiveness.

SMEs in Ukraine and Latvia perform important economic functions. They support employment, ensure the circulation of resources, stimulate entrepreneurship, and contribute to local economic development. International sources emphasize that SMEs can account for up to 50% of GDP, depending on the sectoral structure. In both economies, SMEs are widespread in trade, services, manufacturing, construction, and transport.

However, the development of SMEs is influenced by a set of institutional, economic, and regulatory conditions, which differ significantly between the two countries. Latvia operates within the EU framework and has access to structural funds, harmonized standards, and stable regulatory practices. Ukraine, by contrast, is undergoing large-scale institutional transformation and faces wartime constraints that directly affect SME activity.

A number of research gaps remain relevant for both economies. Sustainability and circular economy practices have not been sufficiently studied, although they are becoming increasingly important in the EU. Technological innovation in SMEs also requires more detailed analysis, especially regarding its impact on productivity and competitiveness. Access to financing remains a problem for many small firms, despite the existence of state and international support instruments. The availability of updated statistics is particularly limited in Ukraine, which complicates the analysis of sectoral trends.

According to international rankings in the newest Doing Business Report, SMEs in Latvia encounter difficulties primarily in connecting to electricity, obtaining construction permits, and resolving insolvency procedures [6]. These issues increase the cost of doing business and delay investment projects. At the same time, most Latvian SMEs show stable expectations regarding future development. The country's financial sector provides sufficient support instruments, while EU-funded programs facilitate digitalization and modernization.

Ukraine faces more complex obstacles. The business environment has been significantly affected by military operations, which influence logistics, access to

resources, and the ability of enterprises to operate continuously. Based on the newest Doing Business Report, the main difficulties in Ukraine include limited access to electricity, complicated insolvency procedures, and barriers to cross-border trade [7]. In addition, infrastructure constraints, security risks, and disruptions in supply chains create additional costs for SMEs. Despite this, many Ukrainian enterprises have demonstrated adaptability by shifting production, modifying business models, or relocating to safer regions. International assistance programs for Ukrainian enterprises have played an important role in supporting their business activity through grants, consultations, and simplified access to external markets.

Data from the Economic Freedom of the World 2024–2025 reports (indicators for 2022–2023) show that Latvia has a more favourable business climate (rising from 36th to 30th place) [5]. Ukraine's position (rising from 150th to 143rd place) is heavily influenced by wartime instability, which reduced trust in legal institutions and hindered the protection of property rights. This directly affects the activities of small and medium-sized enterprises, the ability to attract investment, and long-term planning.

In our research, we found several common tendencies for these countries. Both countries emphasize the importance of innovation, digital transformation, and sustainability in SME development. Both Ukraine and Latvia recognize the need to create favorable conditions for entrepreneurship, simplify administrative procedures, and improve access to financing. At the same time, the challenges differ in scale and nature. Latvia's economy is more stable, while Ukraine must simultaneously address issues of economic resilience, recovery of destroyed infrastructure, and strengthening of market institutions.

Differences in institutional frameworks also influence SME trajectories. Latvia benefits from EU policies and funding, which support long-term development and modernization. Ukraine, on the other hand, depends largely on external assistance and faces the need to adapt its legislation to European standards as part of the EU integration process. This creates opportunities for SMEs, but also requires significant institutional restructuring.

Taking these factors into account, further comparative research should focus on analysing specific policy instruments that support SMEs, evaluating their effectiveness, and determining which tools could be applied in both countries. Particular attention should be given to innovation capacity, access to financing, and the integration of SMEs into international markets.

SMEs remain a key element of the economic structure in both Ukraine and Latvia, ensuring employment, supporting regional development, and contributing to GDP. Latvian SMEs operate in relatively favorable institutional conditions, although they face certain administrative and technical challenges.

Ukrainian SMEs work under significantly more difficult conditions due to wartime disruptions, limited access to resources, and institutional instability.

Future comparative studies should be based on unified methodological approaches and expanded empirical data, which would allow identifying the most effective tools for SME support in both economies.

References:

1. Koutsopoulos, K.C. (2022) *A new approach towards SME's consideration European Journal of Geography*, 13 (3), pp. 044-049.
2. Mugano, G., Dorasamy, N. (2023) *SMEs and Economic Development in Africa SMEs and Economic Development in Africa*, pp. 1-220.
3. Myyryläinen, H., Kallinen, J. *Case Study on a Tool for SMEs Developing Business Models for Sustainability*.
4. *Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance, Part F3307*, 2024. pp. 157-175.
5. *Economic Freedom of the World 2025 Annual Report*. 2025. URL: https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2025-09/economic-freedom-of-the-world-2025-annual-report_0.pdf
6. *Ease of Doing Business in Latvia* (accessed 24.10.2025.). URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/latvia#>
7. *Ease of Doing Business in Ukraine* (accessed 24.10.2025.) URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ukraine#>

APPLICATION OF MANAGEMENT SOFT SKILLS TO ENHANCE BUSINESS EFFECTIVENESS

In the modern economy, the ability to effectively apply management soft skills has become a key factor in enhancing business competitiveness and productivity. Soft skills - such as communication, emotional intelligence, decision-making, and creativity - play a critical role in fostering a productive organizational culture and achieving long-term business success. This paper explores the nature, significance, and practical application of management soft skills, highlighting their influence on individual performance and organizational efficiency. The study systematizes theoretical insights from international literature, outlines the challenges of knowledge transfer from management training to workplace practice, and identifies directions for further research on management soft skills in service-based enterprises, particularly within the European and Baltic contexts.

In an era of rapid economic transformation and innovation, human capital has become the decisive resource for sustainable business growth. Among its qualitative components, management soft skills occupy a central role. These skills are increasingly recognized as drivers of productivity, employee satisfaction, and organizational adaptability (Lyu & Liu, 2021; Hirudayaraj et al., 2021; Rios et al., 2020). Research suggests that up to 85% of workplace success depends on interpersonal and behavioral competencies rather than technical expertise.

Despite their importance, many organizations underutilize their employees' potential due to insufficient investment in soft skills development. This study aims to examine the theoretical foundations and applied relevance of management soft skills, emphasizing their contribution to enhancing business effectiveness and

competitiveness.

Management soft skills are broadly defined as a set of interpersonal, emotional, and cognitive abilities that enable effective leadership, teamwork, and communication. They represent the practical application of social and psychological knowledge to create a favorable organizational environment characterized by motivation, well-being, and value creation.

Scholars often associate management soft skills with emotional intelligence (Goleman, 1995), self-management (Covey, 2023), and adaptive thinking (Rosha & Lace, 2016). These skills include, but are not limited to, problem solving, critical thinking, creativity, people management, coordination, negotiation, and cognitive flexibility. Their integration into management practice increases productivity, reduces workplace stress, and fosters a positive corporate culture.

In this context, soft skills complement “hard” or technical competencies, providing a holistic foundation for leadership and innovation. While technical expertise enables operational performance, soft skills sustain strategic development and human-centered management.

Effective management begins with self-awareness and self-regulation-core elements of emotional intelligence. According to Goleman (1995), approximately two-thirds of leadership success derives from emotional intelligence, while only one-third depends on cognitive intelligence and professional experience.

Self-management skills involve understanding one’s strengths, weaknesses, emotions, and values. Managing others requires empathy, communication, and the ability to foster collaboration. Thus, leadership based on emotional intelligence promotes trust, loyalty, and openness-qualities that contribute to higher employee satisfaction and sustainable performance outcomes.

Organizations worldwide invest billions annually in management and leadership development. However, the practical transfer of learned skills to workplace settings remains a challenge.

To enhance the effectiveness of training programs, behavioral science approaches emphasize experiential learning, mentorship, and feedback mechanisms

(Hamzan et al., 2024). In addition, national education systems and family environments play an important role in fostering soft skills from an early age, promoting a societal mindset conducive to innovation and collaboration.

Although management soft skills have been extensively analyzed in the United States and Western Europe, studies remain limited in the Baltic region and particularly in Latvia. The specific cultural and economic characteristics of this region - where service industries are rapidly expanding-necessitate localized research on how management soft skills influence organizational development and competitiveness. Future studies should focus on identifying the soft skills most critical for service-based enterprises, assessing the mechanisms of their acquisition, and evaluating their impact on business outcomes. This would provide practical recommendations for managers, educators, and policymakers to strengthen human capital and economic resilience.

Management soft skills are integral to building an effective and innovative economy. Their application enhances business performance, employee engagement, and organizational adaptability - factors crucial for success in a dynamic, service-oriented environment. The research emphasizes the need for comprehensive strategies to integrate soft skills training into managerial education, workplace learning, and corporate culture. Further empirical studies in the Baltic region would contribute to understanding regional specificities and formulating practical guidelines for improving management effectiveness and business competitiveness.

References:

- 1. Arthur, D. (2004). Fundamentals of Human Resources Management (4th ed.). American Management Association.*
- 2. Ashok, R. et al. (2024). Project manager's leadership behavioural practices – A systematic literature review. Asia Pacific Management Review.*
- 3. Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft skills. Leadership and Organizational Development Journal, 31, 18–38.*
- 4. Baldoni, J. (2003). Great Communication Secrets of Great Leaders. McGraw-Hill.*

5. Beer, M. (2011). *Developing an effective organization: Intervention and research design. Organizational Dynamics.*
6. Covey, S. (2023). *The Seven Habits of Highly Successful People. Blackstone Publishing.*
7. Ford, J.K., et al. (2018). *Transfer of training: The known and the unknown. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.*
8. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Bantam Books.*
9. Hamzan, H.A. et al. (2024). *Making soft skills “stick”: A systematic scoping review and integrated training transfer framework grounded in behavioural science. European Journal of Work and Organizational Psychology.*
11. Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F., & Eastman, M. (2021). *Soft skills for entry-level engineers: What employers want. Education Sciences.*
12. Lyu, W., & Liu, J. (2021). *Soft skills, hard skills: What matters most? Applied Energy.*
13. Rios, J.A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). *Identifying critical 21st-century skills for workplace success. Educational Researcher, 49(2), p. 80–89.*
14. Rosha, A., & Lace, N. (2016). *The scope of coaching in the context of organizational change. Springer Open Journal.*
15. Stevenson, H.D., & Starkweather, J.A. (2009). *PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. International Journal of Project Management.*

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОГО РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА: РИЗИКИ ВТРАТ ТА МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ

Резилієнтний розвиток будівельної галузі, її модернізація дедалі більше залежить від якості відтворення такого активу, як людський капітал, передовсім його ключових параметрів (продуктивності, ефективності, професійно-кваліфікаційного розвитку, залученості до новітніх технологій). Безумовно, якісні параметри людського капіталу мають ключове значення для формування траєкторії резилієнтного інноваційного розвитку галузі, проте не обмежуються ними. В умовах війни та обумовленої нею нестабільності і низької прогнозованості подій виникають нові виклики, ризики і загрози для кадрового забезпечення галузі, які наразі потребують пошуку нових управлінських рішень у цій сфері.

Резилієнтність будівництва як сфери економічної діяльності характеризує її спроможність забезпечувати абсорбцію наявних викликів, ризиків і загроз, адаптуватись до змін зовнішнього середовища, а також трансформуватись у сферу, спроможну вирішувати проблеми воєнного і повоєнного періодів. Це здатність протидіяти шокам, кризовим ситуаціям, які порушують нормальний перебіг відтворювальних процесів, у тому числі у сфері відновлення кадрового потенціалу.

Резилієнтний розвиток будівельної галузі має ґрунтуватись на інноваційних засадах, відновленні обсягів виконуваних будівельно-монтажних робіт, пошуку нових джерел поповнення складу кваліфікованої робочої сили, зайнятої безпосередньо виконанням цих робіт. І хоча у 2025 році спостерігається певне пожвавлення виробництва, зростання обсягів будівельно-

монтажних робіт, досягнуте завдяки збільшенню державних інвестицій, спрямованих на відновлення об'єктів (виробничих, житла, критичної інфраструктури, а також проведення капітальної реконструкції, модернізації та ремонту), проте ці зміни, на жаль, не вплинули позитивно на динаміку кадрових змін, скорочення дефіциту на зменшення професійно-кваліфікаційних дисбалансів і диспропорцій.

За прогностичними оцінками Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України до 2033 рр. очікується зростання дефіциту робочої сили близько 4,5 млн осіб, що вимагатиме залучення щороку близько 450 тис. працівників та забезпечуватиме зростання ВВП на 7 % до 2030 р. [1,2]. За результатами опитування бізнесу, проведеного НБУ, дефіцит кадрів наприкінці 2024 р. зазначило близько 80 % підприємницьких структур. І хоча деякі компанії планують залучати іноземну робочу силу, на перешкоді виникають високі витрати на ці потреби.

До початку війни у будівництві спостерігався кадровий дефіцит, спричиняючи загострення проблем безробіття. З початком воєнних дій нестача робочої сили трансформувалась в реальну загрозу обмеження розвитку виробництва та його модернізації на інноваційній основі. У 2024 р. у будівельній галузі дефіцит кадрів становив 40 %, що змусило окремі виробничі компанії залучати мігрантів з Пакистану, Непалу, Індії, Бангладеш, Філіппін та країн Африки, хоча середня заробітна плата в галузі не досягала середніх значень в економіці (19, 6 тис. проти 23,5 тис. грн у першому кварталі 2025 року) [3,4].

Кадрова ситуація в будівництві є територіально диференційованою – з початком війни вона істотно погіршилась у східних і південних областях через руйнування, скорочення потенціалу економічно активного населення, порушення транспортно-логістичних систем. Ситуацію погіршує залежність від сезонних коливань, технологічних особливостей виконання робіт, які вимагають сприятливих кліматичних умов. У відносно безпечних західних регіонах України активізувався попит на житлову нерухомість та

заінтересованість забудовників у нових об'єктах житлової нерухомості у зв'язку із збільшенням міграційного переміщення населення та релокацією бізнесу.

На можливості досягати необхідного рівня резилієнтності будівництва впливають такі ключові особливості його розвитку та руху робочої сили.

По-перше, висока залежність будівельного виробництва від рівня забезпечення висококваліфікованими кадрами, спроможними ефективно і продуктивно працювати в умовах жорсткого нормативно-правового регулювання галузі (норми безпеки і охорони праці, стандарти безпеки, цивільного захисту, ліцензування, технічні стандарти, екологічні вимоги), що чітко регламентують організацію праці і виробничого процесу.

По-друге, достатньо висока детермінація кадрового забезпечення такими загальноекономічними факторами, як доступність фінансування, ситуація на ринку нерухомості та рівень інвестування в інфраструктурні проєкти, а також регіональними, передовсім обумовленими наближенням до територій ведення бойових дій, ускладнюють вирішення кадрових проблем воєнного часу.

По-третє, рівень кадрового забезпечення галузі залежить від обсягів інвестування та загального інвестиційного клімату, які впливають на можливості збільшення потужностей і розширення виробництва, а відтак і зростання якісного складу кадрового потенціалу, необхідного для його забезпечення. В умовах нестабільності і невизначеності поточної і майбутньої ситуації забудовники і споживачі їх продукції не схильні збільшувати обсяги інвестування в нові об'єкти чи модернізацію діючих.

По-четверте, структурні зміни, зростання вартості будівництва порівняно з довоєнним періодом (здорожчання будівельних матеріалів, електроенергії, вартості самих робіт) обумовили процеси вивільнення частини працівників, тобто їх скорочення з ініціативи адміністрації, навіть на тлі певної нестачі фахівців окремих спеціальностей. На організацію будівельного виробництва, його вартість значною мірою вплинули норми з цивільного захисту, які передбачають зведення укриттів у нових об'єктах. В умовах війни виникають

нові напрями і завдання, передовсім ті, що пов'язані з відновленням пошкоджених будівель і об'єктів інфраструктури, будівництвом житла для ВПО, будівництвом об'єктів цивільного захисту, військового і подвійного призначення.

По-п'яте, недостатні обсяги імпортозаміщення та повільні темпи трансформації раніше сформованих логістичних шляхів через скорочення сегменту товарів і послуг, які раніше надходили з росії та білорусі, стримують темпи розвитку будівельної галузі, її поповнення висококваліфікованими кадрами. Через блокування портової інфраструктури зазнали скорочення обсяги імпорту будівельної сировини.

Нестабільні соціально-економічні умови обумовлюють ризики зниження конкурентності наявного персоналу, втрат конкурентної складової, основними з яких є:

- зміна ціннісних орієнтирів в умовах війни, що нерідко потребує перегляду системи чинних трудових норм, систем оплати та стимулювання праці;
- поширення онлайн-зайнятості і неповної зайнятості порушують раніше встановлені інформаційно-комунікаційні канали спілкування в колективах, а нерідко – і появу намірів змінити місце роботи;
- виникнення конфліктів, проявів агресії в умовах війни ускладнюють організацію трудового і виробничого процесу;
- зростання навантаження на працівників через виїзд частини з них за кордон, мобілізаційні процеси спричиняє збільшення плинності кадрів;
- скорочення видатків на робочу силу (передовсім витрат на охорону праці та соціальний пакет) не сприяє стабільності трудових колективів.

Можливості відновлення потенціалу будівельної галузі – це передовсім пошук стабільних джерел поповнення кваліфікованими кадрами, їх професійного зростання. Будівництво має швидко пристосуватись до зміни ринкової кон'юнктури, пріоритетів покупців житлової і нежитлової нерухомості, які в умовах війни зазвичай звертають увагу на наявність укриттів, автономної або резервної інженерної інфраструктури. За

результатами соціологічних досліджень з продовженням воєнних дій на території країни скорочуватиметься частка громадян, готових повернутися із-за кордону та працювати у раніше обраній сфері зайнятості. Для молоді, яка обирає фах, ця сфера діяльності поки що не в пріоритетах трудової діяльності. Вочевидь, тривалий час основним джерелом кадрового поповнення залишаться внутрішні резерви, передовсім контингент офіційно безробітних, частково зайнятих та осіб, готових змінити сферу зайнятості на користь будівництва. За таких умов на потреби кадрового забезпечення будівельного виробництва має активно працювати модернізована система професійної підготовки і перепідготовки кадрів. Враховуючи складність вирішення цієї проблеми, необхідно залучити можливості соціального партнерства як одного з інструментів розв'язання проблем резилієнтного розвитку галузей економіки.

Список використаних джерел:

1. Бережна Т. Міністерство економіки України. Відновлення ринку праці - це шлях до нашої перемоги. *Me.gov.ua*, 13.07.2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51&title=VidnovlenniaRinkuPratsiTseShliakhDoNashoiPeremogi-TetianaBerezhna> (дата звернення: 13.09.2025).
2. Міністерство економіки України. В Мінекономіки ознайомили місію МВФ зі «Зроблено в Україні» та економічною ситуацією в державі. *Me.gov.ua*, 22.07.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d525aed5-f033-42f6-baf3-3a5cf8da79af&title=OznaiomiliMisiiuMyfZizrobленоVUkraini> (дата звернення: 13.09.2025).
3. УНІАН. Дефіцит кадрів в Україні: на будівельних майданчиках не вистачає працівників. *UNIAN.ua*. URL: <https://www.unian.ua/society/deficit-kadriv-v-ukrajini-na-budivelnih-maydanchikah-ne-vistachaye-pracivnikiv-12665586.html> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Заяць Т.А. Пріоритети державного регулювання інноваційної діяльності у будівництві України. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8097> (дата звернення: 10.10.2025).

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЯХ РЕГЕНЕРАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ В БУДІВНИЦТВІ

Будівництво є одним із найбільших споживачів енергії, природних ресурсів у світі, генерує відходи. На прифронтових територіях в Україні будівельні підприємства стикаються з подвійним викликом: необхідністю повоєнного відновлення та одночасного зменшення негативного впливу на природне середовище. Саме тому впровадження регенеративних бізнес-моделей стає не лише екологічною, а й стратегічною потребою розвитку.

Руйнування інфраструктури і будівель на прифронтових територіях в Україні генерують великі обсяги будівельних відходів, які при створенні певних умов можуть стати сировинною базою для нових будівель, знижуючи потребу у доставці нових матеріалів і зменшуючи кошти на логістику.

Використання регенеративних моделей (наприклад, дебі-ту-ресайкл («debris-to-resource»)) у будівництві дає можливість знизивши загальні життєві циклові витрати шляхом перетворення відходів будівельних руйнувань у ресурс для відбудови. У прифронтових зонах це має особливий сенс, адже: руйнування інфраструктури, виробничих, житлових об'єктів створює великий обсяг уламків/відходів будівництва, що збільшує потребу у відбудові; логістика доставки нових матеріалів часто утруднена чи дорога; створення локальних підприємств із переробки матеріалів підтримує економіку регіону, дає можливості зайнятості, зменшує екологічний слід, зменшує потребу у вивезенні уламків і їх захороненні.

Типова бізнес-модель соціального підприємства Debris-to-Resource створює суттєві вигоди для економіки та суспільства, знижуючи вартість

відбудови через використання місцевих ресурсів, меншу залежність від імпорту матеріалів, сприяє створенню робочих місць, зменшує кількість вивезеного сміття на полігони, сприяє відновленню місцевої екосистеми. Але не все так однозначно. Ризики будівництва на прифронтових територіях значно вищі ніж на інших. Військові ризики ускладнюють інвестиції, логістику і доведення обладнання. До того ж потенційні інвестори можуть уникати проєктів у прифронтових зонах. Для фінансування проєктів потрібні додаткові гарантії від держави або донорів.

Регенеративні технології часто потребують кваліфікованої робочої сили, формування нових навичок у наявного персоналу, тому навчання стає ключовим інструментом забезпечення ефективного впровадження регенеративних моделей бізнесу. На рівні держави, місцевих територіальних громад, прифронтових регіонів повинні бути створені додаткові економічні, соціальні умови для роботи та проживання працівників та їх сімей. Підприємства мають інвестувати у розвиток компетентностей працівників у таких сферах, як циркулярний дизайн, управління ресурсними циклами, цифрові технології моніторингу, оцінка вуглецевого сліду та екологічний менеджмент. Водночас важливою є налагодження тривалих взаємовигідних відносин між будівельними фірмами та освітніми, науковими установами для підготовки кадрів нового формату - інженерів, менеджерів і робітників, здатних застосовувати регенеративні рішення безпосередньо на виробничих майданчиках. Результатом таких інвестицій у навчання стане формування на місцях кваліфікованої робочої сили, здатної забезпечити конкурентоспроможність регенеративного будівництва, особливо у прифронтових регіонах, де відновлення територій вимагає сучасних підходів та інновацій [1].

Використання регенеративних моделей у будівництві на прифронтових територіях має потенціал сформувати комплексні економічні, екологічні та стратегічні ефекти, здатні закласти підвалини для довгострокового відновлення й розвитку регіонів. З економічної точки зору, перехід до повторного

використання матеріалів, енергоефективних технологій і принципів замкнених ланцюгів створює умови для зменшення залежності від імпортової сировини та скорочення витрат на будівництво. Це сприяє появі нових виробничих ніш і локальних бізнесів, які обслуговують процес деконструкції, сортування, перероблення та вторинного постачання ресурсів. Місцеві громади в результаті отримують додаткові робочі місця, а економічний ефект накопичується всередині території, посилюючи її фінансову стійкість.

Екологічні наслідки регенеративного будівництва проявляються у зменшенні тиску на природні екосистеми, скороченні обсягів відходів, які у прифронтових зонах часто представлені зруйнованими будівлями підприємств, об'єктів інфраструктури, житлових приміщень та техногенними забрудненнями. Процес відбудови прифронтових територій з використанням регенеративних підходів передбачає зменшення негативного впливу, а також очищення ґрунтів, водних ресурсів. Відновлення зруйнованих об'єктів на прифронтових територіях з використанням регенеративних моделей створює здоровіші умови проживання для населення і знижує майбутні витрати на медичні та екологічні компенсації [2].

Стратегічний ефект особливо важливий для прифронтових територій, які мають зруйновану повністю чи частково соціальну, енергетичну інфраструктуру, житлові, виробничі приміщення. Регенеративні моделі забезпечують не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й формування нової логіки розвитку, орієнтованої на безпеку, адаптивність і довготривалу життєздатність. Вони дозволяють враховувати ризики повторних загроз, стимулюють створення інноваційних кластерів і зміцнюють суспільну згуртованість, адже відновлення простору відбувається із залученням громади та врахуванням її потреб. Крім того, застосування регенеративного підходу підсилює міжнародну підтримку та приваблює інвестиції, оскільки демонструє прагнення рухатися до сучасних світових стандартів розвитку.

У сукупності ці наслідки формують нову модель відродження прифронтових територій, у якій будівництво стає не лише процесом відбудови,

а й засобом створення стійкого, екологічно збалансованого та економічно привабливого майбутнього.

Україна має потенціал для масштабного впровадження регенеративного підходу в будівництві через поєднання міжнародної підтримки, цифрової трансформації та кадрового потенціалу. Водночас необхідно посилити законодавче регулювання, стимулювати «зелені» інвестиції та формувати професійні компетенції у сфері циркулярного будівництва.

Регенеративні моделі бізнесу у будівництві є ключовим напрямом сталого розвитку, який поєднує економічну ефективність із відновленням природного потенціалу. Її впровадження вимагає системного підходу, партнерства між державою, бізнесом і громадянськістю, а також розвитку людського капіталу. Українська будівельна галузь має шанс стати лідером зеленої реконструкції, поєднуючи інноваційні технології та принципи відповідального управління.

Список використаних джерел:

- 1. Кичко, І. Грицаков, М. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. Науковий вісник Полісся. 2024. №1(28). С.21-36.*
- 2. Кичко І., Маргасова В. Реалізація концептуальних положень раціонального водокористування та зменшення антропогенного тиску на гідросферу. Економіка та суспільство. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-34>.*

АНАЛІТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

Конкурентне середовище в девелопменті зазнало кардинальних змін. Рушійними силами трансформації є не лише традиційна боротьба за частку ринку, а й низка нових факторів: зростання очікувань орендарів та покупців щодо якості, функціональності та сервісу; необхідність підвищення операційної ефективності для протидії зростанню вартості ресурсів; імператив сталого розвитку та екологічної відповідальності; а також руйнівний потенціал нових технологій, що змінюють самі бізнес-моделі. Для українського ринку ці виклики є особливо гострими. Після 2022 року відбулися значні ринкові трансформації, зокрема географічний перерозподіл попиту в західні регіони та фактичне завмирання ринків на сході країни. Це створює унікальний набір регіональних можливостей та загроз, що вимагає від компаній високої гнучкості та стратегій, які базуються на точних, актуальних даних.

Теоретичною основою для відповіді на ці виклики є концепція стратегічних інформаційних систем (СІС) – портфеля ІТ-застосунків, призначених для збору, обробки, аналізу та надання інформації саме для підтримки прийняття стратегічних рішень [1]. Основні переваги СІС полягають у тому, що вони забезпечують цілісне, динамічне бачення організації, сприяють організаційному навчанню та підвищують гнучкість компанії. Це дозволяє подолати проблему фрагментованих, ізольованих даних, яка є типовою для багатьох традиційних компаній. Фундаментальне значення СІС полягає в їхній здатності вдосконалювати сам процес формування стратегії.

Інтегрована аналітично-інформаційна система уможливорює гібридну

стратегію, що дозволяє компанії бути одночасно гнучким інноватором та ощадливим оператором, створюючи потужну, подвійну конкурентну перевагу.

Бізнес-аналітика (BI – Business Intelligence) – це технологія, яка допомагає бізнесу отримувати важливу інформацію з величезних масивів даних. Впровадження BI підвищує прозорість даних, покращує якість рішень, оптимізує управління ресурсами та допомагає виявляти першопричини проблем у проєктах. Ключовими компонентами BI є [2]:

- сховища даних (Data Warehousing): централізація даних для створення єдиного джерела інформації;
- OLAP (Online Analytical Processing): технології для багатовимірного аналізу даних;
- інтелектуальний аналіз даних (Data Mining);
- інформаційні панелі (Dashboards) та звіти: візуалізація ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу в реальному часі та прийняття обґрунтованих рішень.

Технології великих даних (Big Data) трансформують ринковий аналіз зі статичного, звітного процесу на динамічний, що відбувається в реальному часі. Вони дозволяють аналізувати різноманітні джерела даних: дані з CRM-систем, тренди в соціальних мережах, геопросторову інформацію, демографічну статистику і навіть погодні умови.

Штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та Інтернет речей (IoT) мають значний вплив на операційну діяльність. Датчики Інтернету речей (IoT) генерують потоки даних у реальному часі з будівель та будівельних майданчиків, які стають основою для аналітичних систем.

Інформаційне моделювання будівель (BIM) – це не просто інструмент для 3D-моделювання, а центральна платформа для управління інформацією. Стратегічна цінність BIM полягає в його здатності слугувати єдиним сховищем даних протягом усього життєвого циклу активу – від проєктування та будівництва до експлуатації та обслуговування. Інтеграція BIM з Big Data та IoT є ключовим трендом, де цифровий двійник (BIM-модель) постійно

оновлюється даними з реального фізичного об'єкта. Використання аналітичних інструментів та технологій будівельними девелоперськими компаніями в залежності від стратегічних завдань представлено в форматі матриці (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця аналітично-інформаційного забезпечення стратегічних завдань
будівельної девелоперської компанії

Стратегічне завдання	Типи необхідної інформації	Аналітичні інструменти та технології	Очікуваний результат / Вплив на стратегію
1. Аналіз ринку та вибір ділянки	Геопросторові дані, дані про трафік, демографічні дані, дані про конкурентів, норма-тивно-правові акти, дані з соцмереж.	GIS, Big Data Analytics, AI-powered site scoring models, BI dashboards.	Обґрунтований вибір інвестиційно-привабливих проєктів з мінімальними ризиками. Формування портфеля проєктів, що відповідає ринковим можливостям.
2. Прогнозування попиту та ціноутворення	Історичні дані про транзакції, макроекономічні показники, дані про доходи населення, запити в пошукових системах, дані CRM.	ML forecasting models (Regression, Neural Networks), Predictive Analytics, BI for dynamic pricing simulation.	Підвищення точності фінансових прогнозів. Оптимізація цінової стратегії для максимізації доходу та швидкості продажів.
3. Управління ризиками проєкту	Історичні дані про ризики, дані про постачальників, фінансові показники, дані з IoT-сенсорів (будівельна техніка), погодні дані.	Monte Carlo simulation, Predictive risk models (AI/ML), BI risk dashboards, Blockchain for transparency.	Зниження ймовірності та впливу негативних подій. Підвищення стійкості проєкту та прогнозованості фінансових результатів.
4. Оптимізація операційних витрат	Дані з BIM-моделі, дані з IoT-сенсорів (споживання енергії, робота обладнання), дані про ланцюги постачання, дані про продуктивність праці	AI for predictive maintenance, BI for real-time cost tracking, Supply Chain Analytics, BIM for lifecycle cost management.	Зменшення операційних витрат та витрат на обслуговування активів. Підвищення рентабельності та конкурентоспроможності за рахунок лідерства у витратах.
5. Підвищення задоволеності клієнтів	Дані з CRM, відгуки з онлайн-платформ, результати опитувань, дані з IoT (використання спільних просторів, скарги на комунікації).	Sentiment Analysis (AI), CRM Analytics, BI dashboards for client feedback tracking, Personalized marketing automation.	Зростання лояльності клієнтів та вартості бренду. Зниження відтоку клієнтів та збільшення кількості повторних продажів і рекомендацій.

Джерело: сформовано автором на основі [2-5]

Технології, описані в табл. 1, не є ізольованими, а формують єдиний «ланцюг створення вартості даних». Стратегічний ефект досягається не від окремої технології, а від безперебійного потоку та трансформації даних через цей ланцюг. Процес починається з генерації необроблених даних за допомогою IoT-пристроїв та зовнішніх джерел. Далі йде збір та зберігання цих даних на платформах Big Data та у сховищах даних. На етапі обробки та аналізу інструменти BI та алгоритми AI/ML перетворюють необроблені сигнали на структуровану інформацію та дієві висновки. BIM виступає як центральний вузол для інтеграції та контекстуалізації, об'єднуючи ці різноманітні дані в контексті конкретного проєкту. Нарешті, BI-панелі забезпечують візуалізацію та підтримку рішень, представляючи синтезовані знання менеджерам у зручному для сприйняття форматі. Конкурентна перевага створюється завдяки опануванню всього ланцюга, що перетворює необроблені дані низької вартості на стратегічну мудрість високої вартості.

Цифрові аналітичні інструменти значно розширюють можливості традиційних методів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз, конкурентний аналіз (модель п'яти сил Портера), SWOT-аналіз.

Найбільшим бар'єром для впровадження аналітично-інформаційного забезпечення є не технологічний, а культурний та психологічний. Основними перешкодами є довготривала залежність від застарілих систем, відсутність лідерства, недостатні інвестиції в інфраструктуру даних та неадекватна політика управління. Впровадження аналітичної системи має розглядатися як проєкт з управління змінами, а не як IT-проєкт. Це вимагає підтримки вищого керівництва, навчання персоналу та перебудови процесів прийняття рішень [5].

Інтеграція аналітично-інформаційного забезпечення є не еволюційним кроком, а парадигмальним зсувом у стратегічному управлінні девелоперськими компаніями. Вона дозволяє перейти від реактивного, інтуїтивного підходу до проактивного, заснованого на даних. Сучасні технології уможливають реалізацію гібридних стратегій (інновації та ефективність), вимагають цілісного підходу до всього ланцюга створення вартості даних, а їх успішне

впровадження залежить передусім від культурної трансформації організації.

Список використаних джерел:

1. Taresh N.S.S., Golestanizadeh, M., Sarvari, H., Edwards, D.J. *The Impact of Using Information Systems on Project Management Success Through the Mediator Variable of Project Risk Management: Results from Construction Companies. Buildings* 2025, №15, 1260. <https://doi.org/10.3390/buildings15081260>
2. Lopes A. & Boscarioli C. *Business intelligence and analytics to support management in construction: a systematic literature review. Revista Brasileira de Computação Aplicada.* 2021. V.13. P. 27-41. DOI:[10.5335/rbca.v13i1.11346](https://doi.org/10.5335/rbca.v13i1.11346)
3. Liu Z., Deng L., Wang F., Xiong W., Wu T., Demian P. Osmani M. *Building Information Modeling and Big Data in Sustainable Building Management: Research Developments and Thematic Trends via Data Visualization Analysis. Systems* 2025, №13, 595. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13070595>
4. Мірошниченко І.В., Крашеніннікова О.В. Прогнозування ціни на нерухомість з використанням алгоритмів машинного навчання. *Ефективна економіка.* 2022. №1 DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.8.
5. Романенко О.В. Ідентифікація та аналіз ключових факторів успіху будівельної девелоперської компанії в епоху цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2025. №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/ru/issues/economic2025/?author=12259>

РОЛЬ БІОЕКОНОМІКИ В ПАРАДИГМІ РАННЬОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Після початку повномасштабної агресії проти України постало завдання не лише фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури, а й побудови економічної моделі, здатної протистояти зовнішнім шокам і відповідати критеріям сталості. Біоекономіка як інтегративна система, що поєднує аграрний, енергетичний, промисловий, будівельний сектори, набуває особливого значення у фазі раннього відновлення. Саме вона дозволяє одночасно розв'язати питання енергетичної безпеки, зайнятості, продовольчої стабільності та екологічного відновлення.

За даними спільної Оцінки потреб відновлення України (станом на 31.12.2024), загальні фінансові потреби країни становлять близько 524 млрд дол. США, з яких понад 40 % припадає на енергетику, транспорт, житло та соціальну інфраструктуру [11]. В аграрному секторі, що є ядром української біоекономіки, за результатами загальнонаціонального опитування FAO (жовтень–листопад 2024) 53 % підприємств змінили операційні рішення через війну, а посівні площі скоротилися на 7 % [5]. Це засвідчує необхідність диверсифікації виробництва, локалізації ланцюгів доданої вартості та переходу до моделі замкнених біоциклів.

Водночас енергетичний профіль України залишається високозалежним від невідновлюваних джерел енергії: частка відновлюваних джерел у виробництві електроенергії – менше 15 %, а енергоємність ВВП у 2,5 рази перевищує середній показник ЄС. За даними Біоенергетичної асоціації України, технічний потенціал біометану в Україні становить $\approx 9,7$ млрд м³ на рік, а за розширеним

сценарієм – понад 21 млрд м³ [2]. Це відкриває перспективу заміщення імпорту природного газу локальною біоенергією та створення «зелених» робочих місць на сільських територіях.

Наукові дослідження останніх років підтверджують [6–7], що біоекономіка в українському контексті виступає не лише екологічним, а й інституційним чинником відновлення – вона забезпечує синергію між сільським господарством, деревообробкою, будівництвом і локальною енергетикою. Біоорієнтована економіка дає змогу швидко залучати внутрішні ресурси до реконструкції інфраструктури, водночас формуючи підґрунтя для «зеленого курсу» інтеграції України до ЄС [9].

Біоекономіка – це система виробництва й споживання, що базується на відновлюваних біологічних ресурсах, знаннях про біологічні процеси та екосистемні послуги, із цільовим зниженням ресурсоємності, вуглецевого сліду та екологічних ризиків у всіх ланках ланцюгів створення вартості. У європейській політиці вона закріплена оновленою в 2018 р. Стратегією біоекономіки для Європи (2018) і супровідним планом дій, що інтегрує продовольчу безпеку, заміщення викопних ресурсів та кругове використання біосировини [3]. У 2022 р. оприлюднено звіт про виконання, який підтвердив прогрес і необхідність масштабування біоорієнтованих ланцюгів вартості в агропродовольстві, матеріалознавстві та енергетиці [4].

У контексті раннього відновлення біоекономіка набуває прикладного виміру як «м'яка технологічна рамка» мобілізації ендегенних ресурсів – біомаси, деревини, агровідходів – для створення локалізованих ланцюгів доданої вартості та зменшення імпортозалежності, водночас узгоджуючись із екологічними стандартами ЄС та таксономією зелених інвестицій. Європейська модель «від поля – до виробу – до енергії – і назад у ґрунт» [3] задала орієнтири для інтегрованих проєктів, де аграрна сировина трансформується на біоматеріали (панелі з поперечно-клеєної деревини, солом'яні та конопляні панелі, біополімери), біоенергію (біогаз, біометан) та біодобрива (дигестат) в єдиному циклі з агроекологічною регенерацією.

Ключовою організаційною формою масштабування таких рішень є агробудівельні кластери – географічно й інституційно скоординовані об'єднання агровиробників, деревообробних підприємств, девелоперів, енергетичних операторів і муніципалітетів. Їх ефективність як інструменту регіонального розвитку доведена в аналітичних роботах [12] та в наукових публікаціях [1; 10]. Кластерна модель відповідає стратегії Ukraine Facility Plan 2024–2027, яка передбачає дерегуляційні та цифрові інструменти в агро- і будівельному секторі, а також проєктні фонди для модернізації виробництва.

Методологічна основа біоекономічних кластерів спирається на принципи «каскадності біомаси», «замкнених контурів» ресурсів і «регіональної спеціалізації» [7]. У цьому полягає їх відмінність від традиційних аграрно-промислових комплексів: всі відходи деревообробки, агропереробки та будівництва повертаються в обіг як вторинна сировина чи енергія. Приклади успішних вітчизняних виробників панелей з поперечно-клеєної деревини («CLT Rezult»), солом'яних панелей («Straw Panel Factory» та «EcoBuild») та конопляних композитів («Nempire») засвідчують практичну реалізованість цієї моделі [8].

На енергетичному напрямі пріоритетним є розвиток виробництва біогазу та біометану з агровідходів і відходів переробки сільськогосподарської продукції. За оцінками Біоенергетичної асоціації України, технічний потенціал виробництва біометану становить близько 9,7–21 млрд м³ на рік, а запровадження у 2024–2025 рр. державної системи гарантій походження енергії з біометану створює передумови для інтеграції України до європейських ринкових механізмів та досягнення цілей Європейського зеленого курсу [2]. Синергія виробництва біоматеріалів і біоенергії у кластерній моделі забезпечує замкненість виробничого циклу з мінімальними втратами ресурсів і скороченням викидів CO₂.

Практична реалізація кластерів доцільна поетапно: (1) аудит біомаси й підготовка міні-ліній виробництва біоматеріалів; (2) серійне будівництво соціальних об'єктів із біоматеріалів та запуск біогазових установок; (3)

розширення кластерної мережі та вихід на зелені муніципальні закупівлі [6]. Такі етапи узгоджуються з підходами ЄС до оцінювання сталості біоорієнтованих продуктів і з показниками ефективності донорських програм.

З позицій фінансової політики біоекономічні кластери корелюють із пріоритетами Ukraine Facility та eRecovery, оскільки поєднують відновлення житла, локалізацію виробництва та створення робочих місць. У працях [7; 9] підкреслюється, що такі моделі дають змогу зміцнити фінансову стійкість і підвищити ефективність публічних інвестицій.

Біоекономіка стає ключовим концептом стратегії раннього повоєнного відновлення України, оскільки поєднує екологічну модернізацію з економічною резильєнтністю. Вона формує платформу для «зеленого» виробництва, біоенергетики, інноваційного будівництва та сталого використання природних ресурсів.

У короткостроковій перспективі біоекономічні кластери здатні забезпечити швидке створення житла, енергетичних і соціальних об'єктів із локальної сировини, а в середньостроковій – перехід до повного циклу циркулярного відновлення економіки. Це відповідає європейським стандартам таксономії сталого фінансування та підвищує довіру донорів і партнерів.

Розбудова інституційної інфраструктури біоекономіки – сертифікація, фінансові стимули, гарантії походження енергії – є передумовою формування нового типу регіональної політики, зорієнтованої на стійкість і низьковуглецевий розвиток. Таким чином, біоекономіка в українських умовах виступає не лише напрямом «зеленого переходу», а й практичним інструментом соціально-економічного відновлення, що здатен інтегрувати сільську, будівельну та енергетичну економіку у спільний простір відбудови.

Список використаних джерел:

- 1. Петруха Н. Повоєнне відновлення аграрного сектору економіки на засадах біоекономіки. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049>*
- 2. Bioenergy Association of Ukraine (UABIO). Position Paper 2022: Biomethane*

development in Ukraine. Kyiv: UABIO, 2022. URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/09/final-EN-Position-paper-UABIO-2022-09.pdf>.

3. European Commission. *A sustainable Bioeconomy for Europe: strengthening the connection between economy, society and the environment. Updated Bioeconomy Strategy and Action Plan*. Brussels: EC, 2018. URL: https://boku.ac.at/fileadmin/data/H99000/H99500/Biooekonomie/Dateien/European_Bioeconomy_Strategy_2018.pdf?utm_source=chatgpt.com

4. European Commission. *Monitoring the EU Bioeconomy Strategy: Progress Report 2022*. Brussels: EC, 2022. URL: https://cnbbsv.palazzochigi.it/media/2671/eustrategy2018_revision-1.pdf

5. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *Ukraine: Agricultural survey results 2024 – 53 % of enterprises changed operations due to war impacts*. Rome: FAO, 2025. URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727>.

6. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Umanets Y. M., Rybitskyi O. L. *The Bioeconomic Basis of Post-War Recovery of Rural Economy*. *Business-Inform*. 2025. № 3. P. 97–110. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-97-110>

7. Petrukha N., Demydonok I., Hubanov O. *Ethical Aspects of Bioeconomy in Post-War Reconstruction Projects in Ukraine*. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. № 4(20). P. 4–17. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-4-4-17>

8. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Iavorskyi V. *Agricultural Engineering: Stagnation or Bioeconomic Ontogenesis*. *Agrosvit*. 2025. № 10. P. 133–144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.133>

9. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Ushchenko P. *The Role of the Bioeconomy in the Post-War “Greening” of Economic Policy*. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 104–115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.103>

10. Petrukha S., Petrukha N., Alekseienko N., Mazur A., Maltsev M. *The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and*

integrating agri-food chains of local added value creation. Modern foundations of economics, management and tourism. Boston : International Science Group. Primedia eLaunch, 2022. P. 96–126. DOI:

<https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>

11. Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA 4). Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment, as of 31 December 2024. Kyiv: Government of Ukraine, World Bank, UNDP, EU, 2025. URL:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>

12. United Nations Development Programme (UNDP). Study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine's recovery. Kyiv: UNDP Ukraine, 2025. URL:

<https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery>

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів важливого значення набуває гармонізація підходів до організації бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Учасники світового ринку – інвестори, кредитори, транснаціональні корпорації та міжнародні організації – потребують прозорої, порівнянної та достовірної інформації. Це зумовлює необхідність дослідження особливостей функціонування облікових систем у різних країнах та визначення напрямів їхнього зближення.

У міжнародній практиці виділяють декілька моделей обліку, що сформувалися під впливом економічних, правових, культурних та інституційних чинників. Передусім йдеться про англо-американську, континентальну та південноамериканську моделі, які відображають відмінності у законодавчому регулюванні, ролі професійних організацій та вимогах користувачів звітності.

Англо-американська модель поширена у США, Великій Британії, Канаді та Австралії, ґрунтується на принципі орієнтації обліку на інформаційні запити інвесторів та характеризується гнучким нормативним регулюванням, високою роллю професійних бухгалтерських організацій та широким застосуванням професійного судження [1]. У межах цієї системи формується інвестиційно орієнтована фінансова звітність, що забезпечує інвесторам можливість оцінки якості корпоративного управління та ефективності використання капіталу.

Натомість континентальна модель, характерна для країн ЄС (Німеччина, Франція, Італія), сформувалася під значним впливом державного регулювання

та потреб кредиторів, насамперед банківського сектора. Вона вирізняється високим рівнем формалізації, наявністю чітко визначених правил ведення обліку та меншою свободою професійного судження. Основною метою такої системи є забезпечення контролю за дотриманням законодавства та захист інтересів кредиторів [2].

Окреме місце займає південноамериканська модель, що поєднує риси континентальної системи та вплив податкового законодавства. У багатьох країнах Латинської Америки бухгалтерський облік тривалий час був підпорядкований вимогам податкових органів, що зменшувало його аналітичні можливості для бізнесу та інвесторів [3]. Нині ці країни активно переходять до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що сприяє підвищенню прозорості та інвестиційної привабливості.

Таблиця

Порівняльна характеристика міжнародних моделей облікових систем

Критерій	Англо-американська модель	Континентальна модель	Південноамериканська модель
Основні користувачі інформації	Інвестори, акціонери, ринок капіталу	Банки, кредитори, держава	Податкові органи, держава
Рівень регулювання	Переважно професійне, гнучке	Жорстке державне регулювання	Сильний вплив податкового законодавства
Ступінь професійного судження	Високий	Обмежений	Низький
Орієнтація системи	Інформаційна, інвестиційна	Контрольна, правова	Податково-орієнтована
Роль МСФЗ	Висока інтеграція (крім США)	Висока (ЄС застосовує МСФЗ)	Активне впровадження з тенденцією гармонізації
Рівень прозорості звітності	Високий	Середній	Нерівномірний, залежить від країни

Важливою тенденцією у розвитку міжнародних облікових систем є стандартизація та уніфікація на основі МСФЗ, які забезпечують гармонізацію підходів до оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат, підвищують порівнянність звітності та спрощують транснаціональну діяльність компаній.

Завдяки їм зменшується інформаційна асиметрія між країнами з різними моделями обліку.

Водночас повна уніфікація поки що недосяжна через відмінності у національних правових системах, особливості ринків капіталу, податкової політики та історично сформовані традиції обліку. Тому сучасний розвиток облікових систем можна охарактеризувати як процес зближення та адаптації, у якому країни зберігають власну регуляторну специфіку, але водночас інтегруються у глобальний інформаційний простір.

Міжнародна практика бухгалтерського обліку представлена різноманіттям моделей, кожна з яких має свої сильні сторони та обмеження. Актуальним напрямом розвитку є пошук оптимального балансу між національними особливостями та вимогами глобальної економіки, а гармонізація облікових систем сприяє підвищенню прозорості бізнесу, розвитку міжнародного інвестування та зміцненню довіри до фінансової інформації.

Список використаних джерел:

- 1. Зелікман В.Д., Ерьоміна О.Л., Безгодкова А.О. Облік у зарубіжних країнах: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2017. 131 с.*
- 2. Ільїн В., Кузьмич С. Особливості бухгалтерського обліку у зарубіжних країнах. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 2. С. 42-48.*
- 3. Лучко М.Р., Бенько І.Д. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 205 с.*

Гойко Анатолій Францович,

к.е.н, проф., професор кафедри економіки будівництва КНУБА

<https://orcid.org/0000-0002-9591-0829>

Стеценко Сергій Павлович,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки будівництва КНУБА

<https://orcid.org/0000-0003-1439-3581>

Сорокіна Леся Вікторівна,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки будівництва КНУБА

<https://orcid.org/0000-0002-9981-4615>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІНОУТВОРЮЮЧИХ ФАКТОРІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ НЕРУХОМОСТІ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Збереження економічної активності за умов військової агресії є необхідною передумовою якнайшвидшої перемоги та відновлення національного добробуту після понесених втрат. У якості випереджального індикатору змін ділових очікувань і подальших бізнес-транзакцій доцільно розглядати динаміку ринку адміністративної нерухомості. Про зниження ділової активності свідчить дефіцит попиту й, відповідно, надлишок пропозиції офісних приміщень для оренди та продажу. Одночасно спостерігатиметься і зниження орендних ставок, а отже й дохідності та вартості нерухомості, в сукупності ці явища є беззаперечним свідченням економічного спаду у коротко- та середньостроковому періоді. Поряд із перерахованими «фундаментальними» характеристиками передкризових змін ринку адміністративної нерухомості, варті уваги і варіації ціноутворюючих характеристик найбільш затребуваних ринком офісних приміщень, оскільки вони відображають зміни структури споживчих переваг власників чи користувачів нерухомості. Результати вивчення взаємозв'язків між

споживчими вимогами до адміністративної нерухомості у контексті змін економічної активності суб'єктів господарювання насамперед необхідні для розробки нових стратегій усунення дисбалансів попиту і пропонування, що обов'язково позитивним чином позначиться і на показниках економічної діяльності у будівництві.

Виходячи із припущення про те, що початок маркетингового року у багатьох галузях економіки припадає на вересень, нами було виконано компаративний аналіз показників ринку адміністративної нерухомості саме за цей місяць у 2021, 2022, 2023, 2024 та 2025 роки. Інформаційну базу дослідження склали дані звітів про експертну оцінку майна, внесені до Єдиної бази звітів з оцінки [4]. Упродовж аналізованого періоду було виконано замовлення на оцінку майже 1600 об'єктів (рис. 1), серед яких присутні не лише професійні бізнес-центри, але й окремі приміщення в адміністративних і житлових будівлях. Втім, попри неоднорідність об'єктів оцінки, їх можна порівнювати за таким загальновідомим показником, як вартість 1 кв. м (рис. 2). Візуалізація тенденцій розвитку ринку адміністративної нерухомості у період збройної агресії проти України на обох діаграмах (рис.1, рис.2) дає підстави для висновків щодо адаптаційних можливостей досліджуваного сегменту.

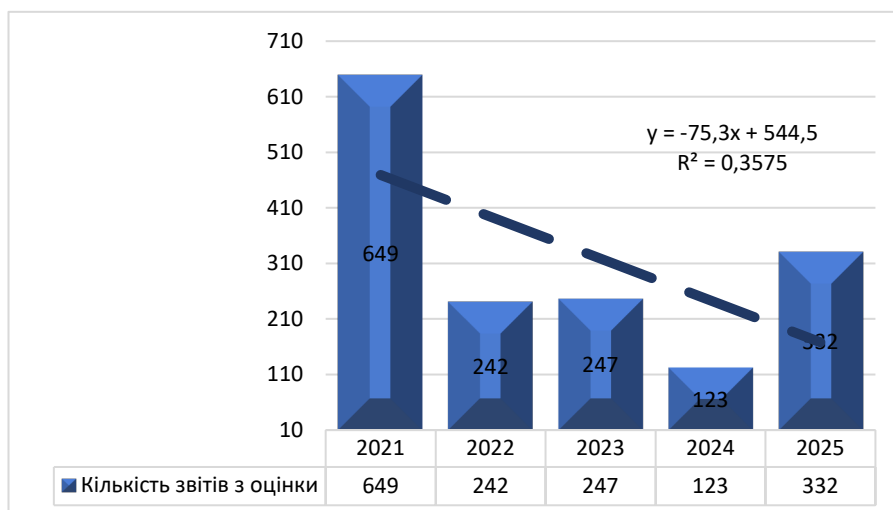


Рис. 1. Компаративний аналіз показників ринку адміністративної нерухомості за вересень 2021 -2025 рр.: кількість виконаних замовлень на оцінку.

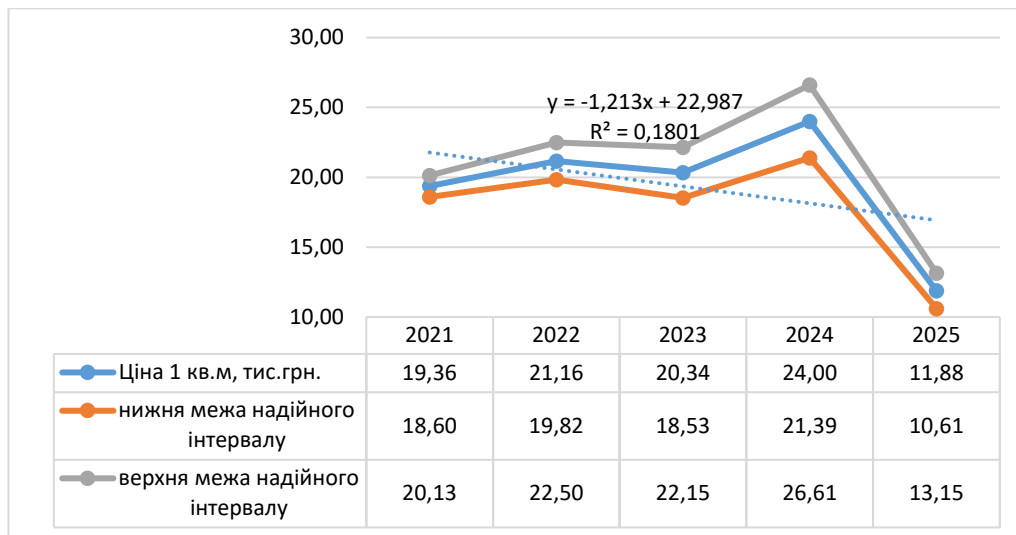


Рис. 2. Компаративний аналіз показників ринку адміністративної нерухомості за вересень 2021 - 2025 рр.: Середня ціна 1 кв.м, тис.грн.

Так, рис. 1 демонструє тенденцію до скорочення обсягів замовлень на оцінку, згідно трендової лінії можна припустити, що в середньому щорічно потреби у визначенні ринкової вартості офісної нерухомості зменшується на 75. Втім, це досить умовне припущення, оскільки теоретична залежність має низький коефіцієнт достовірності апроксимації ($R^2=0,358<0,5$), натомість зниження попиту на послуги експертної оцінки відбувається хвилеподібно: роки зменшення замовлень (2022 і 2024) чергуються із періодами підвищення інтересу до оцінки адміністративних приміщень. Тенденції зміни обсягів пропозиції нерухомості відтворює і лінія на позначення усередненої ринкової вартості квадратного метру (рис. 2). При цьому спостерігається 1-річний лаг коливань, адже періоди підвищення номінальної вартості 1 кв.м припадають на роки із меншою кількістю виконаних замовлень на оцінку - 2022 і 2024. У такий спосіб проявляється фундаментальний закон попиту: за дефіциту пропозиції ціни блага зростають. Також періодичне чергування періодів зменшення обсягу пропозиції адміністративної нерухомості із підвищенням цін можна пояснити насиченням деяких сегментів ринку і пов'язаними із цим змінами структури попиту, коли актуальний набір уподобань споживачів, покупців чи орендарів офісної нерухомості, не відповідає пропонованим об'єктам. У цьому зв'язку

значного занепокоєння викликає різке, більше за двократне, зниження ринкової вартості квадратного метру адміністративних приміщень, зафіксоване у вересні 2025 року на вторинному ринку нерухомості (рис. 2). Наразі середній рівень ринкової вартості адміністративної нерухомості у поточних цінах перебуває в межах 10,6...13,5 тис.грн., у той час, як торік, у вересні 2024, аналогічний показник визначався інтервалом 21,4...26,6 тис.грн (рис. 2). При цьому зазначений діапазон визначено у цінах того ж 2024 р. Беззаперечним підтвердженням стрімкого падіння ринкової вартості є майже повне задоволення платоспроможного попиту на придбання бізнес-центрів, а отже ретельного обґрунтування вимагають прогнози економічного розвитку України у 2026-2027 року. Адже в результаті вивчення видів та характеристик об'єктів оцінки ми встановили, що у 2025 році замовлень на оцінку бізнес-центрів було тільки 7 із 332, у той час, як у минулі роки ринкову вартість подібних об'єктів доводилось визначати понад 20 разів за вересень місяць. З огляду на те, що зайнятість офісної нерухомості та збільшення місткості ринку адміністративної приміщень являють собою випереджуючі індикатори, прогнози стрімкого економічного піднесення України у коротко- та середньостроковій перспективі є вельми сумнівними.

Для вивчення передумов змін структури споживчого попиту нами було виконано поглиблений статистичний аналіз низки показників, які варто розглядати як ціноутворюючі фактори адміністративної нерухомості [1,3,5]. Переважна більшість із них є якісними характеристиками будівель, а тому можуть бути виміряними лише у номінальній або порядковій шкалах. Останню і було використано у якості методологічної основи дослідження, причому кількісну ідентифікацію ціноутворюючих характеристик проведено із урахуванням привабливості для потенційного власника, або користувача. Оціночні бали обґрунтовано у такий спосіб:

❁ Вид об'єкта нерухомості: приміщення в бізнес-центрі - 7; бізнес-центр - 6; приміщення в адміністративній будівлі - 5; адміністративна будівля - 4; адміністративні приміщення в житловому будинку - 3; інше - 2. Вищі оцінки

відповідають більшим значенням частот у загальній сукупності досліджуваних звітів про оцінку за 2025 р. (момент дослідження);

✿ Зона населеного пункту: центральна - 6, серединна - 5, периферійна - 4, приміська - 3, поза населеним пунктом - 2, використано «традиційний» підхід до престижності і відповідно привабливості розташування;

✿ Матеріал стін: цегла та обкладені цеглою - 4, бетон, з/бетон, перліто-бетон, шлакобетон, блоки - 3, інші - 2, бальна ідентифікація враховує проблему енергоефективності будівель;

✿ Технічний стан: відмінний - 8, добрий - 7, задовільний - 6, без оздоблення - 5, не задовільний - 4, ветхий - 3, непридатний - 2. Під час кількісної ідентифікації вищі бали отримали ті об'єкти оцінки, що вимагатимуть менших витрат на ремонтно-будівельні роботи, необхідні для підтримки приміщень у придатному для експлуатації стані;

✿ Рівень функціонального та економічного зносу було оцінено з урахуванням року вводу нерухомості в експлуатацію, подібно до [2], проте періодизацію вказаного стандарту ми поширили до поточного періоду у такий спосіб: після 2014 - 9, 2007-2014 - 8, 2003-2006 - 7, 1998-2002 - 6, 1996-1997 - 5, 1991-1995 - 4, 1985 - 1990 - 3, до 1984 - 2;

✿ Електрозабезпечення, санітарно-технічне обладнання, газифікація: наявне - 3, відсутнє - 2, оскільки відсутність належного інженерного забезпечення беззаперечно негативно впливає на продуктивність праці користувача адміністративного приміщення;

✿ Опалення: автономне - 4, централізоване - 3, відсутнє - 2, звичайно, було враховано проблему витрат на оплату подібного комунального блага.

Мінімальний ідентифікаційний бал - «2», значення «1» і «0» не використовувались, оскільки дослідження передбачало розроблення та аналіз економетричних моделей, що можуть мати вигляд нелінійних залежностей для обґрунтування яких доведеться виконувати логарифмування, а нульові та одиничні значення аргументів подібні розрахунки унеможливлюють.

Першочергово розбіжності у «типових», найбільш затребуваних ринком

об'єктів нерухомості, за різні часові періоди відображають статистично значимі різниці вибірових оцінок ціноутворюючих характеристик. Їх визначені на основі t-критерію Стюдента (табл.1, жирним шрифтом) з огляду на чималу волатильність параметрів оцінюваної нерухомості. Порівняно із довоєнним, 2021 роком, у 2025 році спостерігається більше розбіжностей в уподобаннях користувачів, аніж під час військових реалій. Адже, уподобання споживачів у 2025 р. проти 2023 р., суттєвих змін не зазнали (табл.1). Так у довоєнний період більшою вартістю квадратного метру характеризувались менші за розміром приміщення, що за місцем розташування «тяжили» до середньої зони населеного пункту, були збудовані після 2003 р., з цегляними стінами, оснащені інженерним обладнанням та автономною системою опалення.

Таблиця1

Статистично значимі розбіжності ціноутворюючих характеристик
адміністративної нерухомості

Показник	Середнє значення по вибірці			t-критерій значимості розбіжностей вибірових середніх $t * = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \cdot \frac{(n_1 - 1) \cdot S_{x_1}^2 + (n_2 - 1) \cdot S_{x_2}^2}{n_1 + n_2 - 2}}}$	
	2025	2023	2021	Вибірки 2025 і 2021, df=979, t* =1,962	Вибірки 2025 і 2023, df=577, =1,964
Ціна 1 кв.м, тис.грн.	11878.34	20340.08	22558.21	-11.231	-7.763
Площа об'єкта оцінки, кв. м.	135.22	140.88	93.26	2.749	-0.133
Вид об'єкта нерухомості:	4.05	4.39	4.32	0.832	-4.996
Зона населеного пункту	5.47	5.45	5.29	3.952	0.404
Рік введення в експлуатацію	1993.96	1986.70	2001.51	-7.183	2.464
Матеріал стін	4.65	4.55	4.79	-0.037	1.616
Технічний стан	7.01	6.98	6.69	5.450	0.718
Електропостачання	3.00	2.98	2.97	-1.513	2.029
Опалення	3.11	3.06	3.17	-2.778	2.853
Сантехнічне обладнання	2.26	2.20	2.26	-2.761	2.789
Газифікація	2.08	2.09	2.12	3.146	-0.200

Натомість у 2023 р. та 2025 р. розбіжності споживчих уподобань значно

згладились, тому що виявлено лише два статистично значущі чинники: наявність інженерного забезпечення і автономного опалення. Подібні результати дали розрахунки t-тесту і для пар 2025 і 2024 та 2025 і 2022.

Нейро-нечітка мережа, побудована для наближеного оцінювання вартості адміністративної нерухомості, характеризується меншою помилкою апроксимації, порівняно із традиційною регресійною залежністю, за її допомогою стало можливим обґрунтувати коректувальні поправки на основні ціноутворюючі характеристики. Так, вищу ринкову вартість квадратного метру мають приміщення у задовільному стані, натомість технічний стан «під оздоблення» чи «не задовільний» вимагають коректувальних поправок відповідно на 300 та 400 грн.у розрахунку на 1 кв.м.

Хоча економічна безпека України зазнає суттєвих викликів, спричинених збройною агресією РФ, ринок адміністративної нерухомості спромігся адаптуватись до нових реалій та його активність поступово відновлюється, прямуючи до довоєнних показників. Втім, вартість квадратного метру суттєво знизилась через невизначеність бізнесу щодо ділових очікувань у коротко- та середньостроковій перспективі. Відповідно знизились і вимоги до якісних характеристик нерухомості. Проте, проблема забезпечення енергоефективності офісних приміщень не втратила актуальності навіть у військових реаліях. Перспективами подальших досліджень обраного напрямку є розроблення нейромережевих технологій та застосунків на основі імітаційного моделювання, придатних для практичного застосування фахівцями із експертної оцінки, які б спростили виконувани ними оціночні процедури під час визначення ринкової вартості адміністративної нерухомості.

Список використаних джерел:

- 1. Оцінка нерухомого майна: національний стандарт № 2: затв. постановою Кабміну України від 28.10.2004 №1442 [Електронний ресурс]. URL: zakon.rada.gov.ua/go/1442-2004-n.*
- 2. СОУ ЖКГ 75.11-35077234.0016:2009 Збірник укрупнених показників вартості відтворення багатопверхових житлових будинків.*

URL:https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=24960

3. Туток В., Сиволап Ю. Обґрунтування значущості вибору проектного рішення та його вплив на загальну вартість життєвого циклу будівельного об'єкта. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2025, 55(1), 273–284.

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55\(1\).273-284](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55(1).273-284).

4. Фонд державного майна України . Діяльність. Інформація з єдиної бази даних звітів про оцінку : [Електронний ресурс] : URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-estimate-basereport-dani-z-edinoi-bazi.html>– Назва з екрана

5. Шапошнікова І.О. Визначення комерційного потенціалу новобудов. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. №6.1 (56). С.124-130. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/56_1_2019/23.pdf

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Актуальність дослідження. Інтеграція України у світовий економічний простір, адаптація законодавства до вимог ЄС та підвищення прозорості бізнес-середовища зумовлюють необхідність гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ/IFRS) [1] слугують ключовим інструментом забезпечення порівнюваності фінансової інформації, що є критичним для залучення іноземних інвестицій, розвитку ринку капіталів та інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. В умовах воєнного стану, посилення економічної турбулентності та структурної перебудови бізнесу роль якісної, достовірної та стандартизованої фінансової звітності зростає ще більше. Водночас процес імплементації міжнародних стандартів супроводжується низкою методологічних, організаційних та інституційних викликів, що потребують системного наукового аналізу.

Викладення основного матеріалу. Поступовий перехід України до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку має тривалу історію та здійснюється на нормативній і практичній основі. Реформа була формалізована прийняттям Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], який закріпив дворівневу модель регулювання, що поєднує Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та МСФЗ для окремих категорій підприємств. З 2012 р. МСФЗ є обов'язковими для публічних акціонерних товариств, банків, страховиків та інших підприємств, що становлять суспільний інтерес, а в 2017–2020 рр. сфера їх застосування була

розширена, що відображає прагнення до уніфікації звітності та забезпечення інституційної сумісності з регуляторними системами ЄС. Ключові особливості впровадження МСФЗ в Україні доцільно згрупувати у три блоки: нормативно-правовий, інституційний та методологічно-організаційний.

Хоча національні стандарти формально гармонізовані з міжнародними, між ними зберігаються істотні розбіжності, які проявляються насамперед у підходах до оцінки, визнання та розкриття інформації у фінансовій звітності. МСФЗ побудовані на принципово орієнтованій концепції, що передбачає застосування професійного судження, орієнтацію на сутність над формою та економічний зміст операцій, тоді як національні стандарти зосереджені на деталізованих правилах, які задають фіксовані алгоритми для типових господарських ситуацій. Унаслідок такої різниці методологічних підходів міжнародні стандарти дозволяють використовувати різні моделі оцінки активів залежно від економічних умов, тоді як НП(С)БО прагнуть забезпечити уніфікованість процедур, не завжди враховуючи реальну природу операцій, що зумовлює різну інтерпретацію однакових фактів господарського життя.

Найбільш відчутною ця різниця є у сфері оцінки активів та зобов'язань, де МСФЗ значно активніше застосовують концепцію справедливої вартості, що потребує регулярного оновлення ринкових даних, залучення незалежних оцінювачів та використання моделей дисконтування грошових потоків, тоді як національні стандарти тяжіють до історичної вартості, яка в умовах ринкової нестабільності знижує інформативність звітності. Подібні розбіжності простежуються й у визнанні доходів та витрат, оскільки міжнародні стандарти зосереджуються на моменті переходу контролю та застосовують п'ятиетапну модель визначення доходу, тоді як НП(С)БО переважно орієнтуються на факт передачі ризиків і вигод, що може зумовлювати різні дати визнання одного й того самого доходу та, відповідно, різні показники фінансових результатів.

Міжнародні стандарти також значно ширше вимагають розкривати інформацію про ризики, методи їх оцінки, потенційні зобов'язання, тоді як національні стандарти встановлюють обмежений перелік обов'язкових

розкриттів. Унаслідок цього українські підприємства при переході на МСФЗ змушені істотно збільшувати обсяг приміток до фінансової звітності, формувати додаткові внутрішні процедури збору та аналітичної обробки інформації. Такі розбіжності у підходах спричиняють необхідність одночасного ведення обліку за двома системами, підвищують навантаження на бухгалтерські служби підприємств, збільшуючи кількість трансформаційних коригувань та ускладнюючи узгодженість між управлінським, фінансовим і податковим обліком.

Важливим кроком у напрямі підвищення прозорості та сумісності фінансової інформації стало впровадження в Україні електронної звітності у форматі XBRL, який відповідає європейському форматові ESEF і забезпечує автоматизацію звітності, обробку та уніфікацію показників. Застосування XBRL дозволяє зменшити кількість суб'єктивних інтерпретацій, створює можливість централізованого аналізу фінансової звітності органами нагляду та інвесторами, підвищує прозорість корпоративного сектору та формує передумови для поступової інтеграції національної системи фінансової звітності до інформаційного простору ЄС.

Ефективність застосування МСФЗ значною мірою залежить від рівня професійної компетентності спеціалістів та розвитку інфраструктури, що забезпечує підготовку й підтримку фахівців у сфері обліку. Аналіз практики засвідчує, що ключовою проблемою є відчутний дефіцит кваліфікованих бухгалтерів і аудиторів, здатних працювати у межах принципово орієнтованої концепції МСФЗ, яка передбачає не лише формальне виконання алгоритмів, а й застосування професійного судження, інтерпретацію економічного змісту операцій та оцінювання впливу управлінських припущень на достовірність звітності. Додатковим чинником виступає висока вартість міжнародної сертифікації, зокрема ACCA, CIMA або DipIFR, що створює бар'єри для представників малого й середнього бізнесу та фахівців регіональних підприємств, які не завжди мають доступ до якісних освітніх програм.

Нерівномірність розвитку професійної інфраструктури проявляється в

тому, що великі підприємства та компанії з іноземним капіталом, як правило, активно впроваджують МСФЗ і інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, тоді як малий і середній бізнес здійснює перехід частково, що зумовлює фрагментарність застосування міжнародних стандартів у національному економічному просторі. У результаті формується ситуація, коли одночасно існують кілька рівнів якості фінансової інформації, а різниця між ними значною мірою визначається доступом до професійної освіти та методичної підтримки.

Поглиблений аналіз наукових джерел свідчить, що характерні для України проблеми мають загальносвітовий характер для країн, які трансформують системи бухгалтерського обліку: міжнародні дослідження демонструють, що близько 40–50 % помилок у фінансовій звітності обумовлені не недосконалістю стандартів, а недостатнім рівнем професійного судження фахівців та обмеженою здатністю керівництва коректно трактувати вимоги МСФЗ у контексті власних бізнес-процесів [3]. Україна повністю відповідає цій тенденції, що підтверджується випадками, коли помилки у визначенні справедливої вартості, класифікації фінансових інструментів або визнанні доходів спричинені не хибністю методології, а браком практичного досвіду її застосування та слабкою участю професійних інституцій у методичному супроводі.

З огляду на виявлені методологічні, інституційні та кадрові проблеми доцільним є створення національної платформи методичного супроводу, яка в режимі реального часу акумулюватиме офіційні тлумачення, приклади застосування та галузеві кейси, що відповідають вимогам IFRS Foundation.

Подальше впровадження МСФЗ потребує посилення кадрового потенціалу, що неможливо без розширення можливостей професійної освіти. Варто розвивати регіональні центри підготовки бухгалтерів та аудиторів у співпраці з університетами, професійними об'єднаннями та сертифікаційними організаціями, створюючи умови для доступного здобуття компетенцій у сфері МСФЗ незалежно від місця проживання. У цьому контексті обґрунтованим

видається механізм часткового співфінансування міжнародних сертифікаційних програм для малого та середнього бізнесу, оскільки брак фінансових ресурсів істотно стримує оновлення кадрового потенціалу в цій групі підприємств.

Висновки. Для забезпечення реалістичності оцінок за справедливою вартістю та підвищення достовірності фінансової інформації слід розвивати ринок професійної оцінки активів через удосконалення системи підготовки оцінювачів і створення галузевих методичних рекомендацій із застосування МСФЗ 13. З огляду на складність моделей очікуваних кредитних збитків, передбачених МСФЗ 9, доцільно розробити галузеві та типові методики для підприємств, які не мають власної статистичної бази, що зменшить суб'єктивізм та забезпечить єдність підходів до оцінки ризиків. Важливо сформулювати уніфіковані рекомендації щодо розкриття інформації про безперервність діяльності в умовах воєнних та посткризових ризиків, оскільки практика засвідчує значні відмінності в трактуванні вимог МСФЗ 1. Необхідною передумовою подальшого наближення України до європейської системи фінансової звітності є розширення використання XBRL-формату, який забезпечує технічну уніфікацію даних, можливості централізованої аналітики та контроль якості, що зменшує ризики маніпулювання інформацією й сприяє зміцненню інституційної довіри.

Список використаних джерел:

- 1. International Financial Reporting Standards (IFRS). IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org>*
- 2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р.*
- 3. Шушакова І., Зябченкова Г., Кузуб М. Концепції зближення систем бухгалтерського обліку та фінансового звітування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-9>*

Секція 1.

«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

УДК 332.1:005.21:69.003

Величко Артем Вадимович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка», КНУБА

<https://orcid.org/0000-0002-2928-2393>

РЕГІОНАЛЬНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Системний регіонально-територіальний аналіз слугує критичною передумовою для обґрунтування управлінських рішень. Він забезпечує релевантну інформаційно-аналітичну базу, необхідну девелоперським підприємствам для формування диверсифікованого портфеля стратегічних альтернатив. Шляхом ідентифікації диспропорцій у регіональному розвитку, оцінки купівельної спроможності населення, прогнозування транспортних потоків та аналізу регуляторних обмежень (зонінгу, будівельних норм), регіонально-територіальний аналіз дозволяє перейти від реактивного до проактивного стратегічного планування, даючи змогу компаніям обрати найбільш конкурентоспроможні локації, сегменти нерухомості та моделі ведення бізнесу, що є необхідною умовою для забезпечення їхньої довгострокової економічної стійкості.

Системний регіонально-територіальний аналіз у сучасній парадигмі стратегічного управління девелоперськими проєктами слід розглядати як основний аналітичний інструмент та ключовий елемент доказової бази прийняття управлінських рішень. Виходячи за межі дескриптивного опису

просторових характеристик, регіональний аналіз формує комплексну інформаційно-аналітичну матрицю, що інтегрує соціально-економічні, інституційні та просторово-планувальні параметри [1, с.236]. Така матриця дозволяє девелоперам не лише ідентифікувати стан ринкових умов, а й оцінити траєкторії майбутньої динаміки територіального розвитку, що є необхідною передумовою для формування диверсифікованого та збалансованого портфеля стратегічних альтернатив.

Повномасштабне вторгнення призвело до нерівномірних економічних процесів у регіонах України, що підкреслює критичну важливість інкорпорації територіальної специфіки в процес формування стратегічних альтернатив девелоперських підприємств. Східні та південні області, зокрема Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та частини Київської, витримали основний удар руйнувань, акумулюючи приблизно 72% загальних збитків. Відповідно, потреби у відбудові концентруються у прифронтових районах.

Пов'язані з війною системні та несистемні ризики посилюють вимоги до капіталізації інвестицій, вимагаючи резильєнтного регіонально-територіального аналізу для їхньої мінімізації. Ескалація безпекових загроз та удари по критичній інфраструктурі стримують притік прямих іноземних інвестицій та призводять до зменшення страхових премій [2]. Інституційні та фіскальні дисбаланси, включаючи низький рівень антикорупційної стійкості та значний фіскальний тиск, незбалансований бюджет (державний борг становить 120% від ВВП у 2025 р.), спричиняють ефект витіснення інвестицій. Крім того, неформальна зайнятість, посилена еміграцією кваліфікованих кадрів суттєво ускладнюють втілення будівельних девелоперських проєктів.

Незважаючи на ризики, регіонально-територіальний аналіз ідентифікує інвестиційні вектори та стратегічні альтернативи. Потреби у відбудові, оцінені у 486 млрд.\$ протягом 2025–2035 рр, визначають пріоритетні сегменти для девелопменту: відбудова житлового фонду потребує 80,3 млрд.\$, транспортна логістика 73, млрд.\$, промислова інфраструктура - 67,5 млрд.\$ [2]. Виникає

питання про джерела інвестування. На думку аналітиків, залучення коштів приватного сектору може покрити до третини потреб в сфері житлового будівництва, інвестиції в інфраструктуру можуть надходити через механізми публічно-приватного партнерства [3]. Ініціативи, такі як індустриальні парки, земельні реформи, формують чіткі інвестиційні вектори. «Зелений» перехід, узгоджений зі стандартами ЄС, відкриває потенціал капіталізації, інвестування в промислові об'єкти, енергетику, при цьому цифровізація підвищує прозорість процесів.

Ідентифікація пріоритетних інвестиційних векторів у житловому фонді, інфраструктурі та промисловості формує базовий макроекономічний попит для девелоперського сектору. Однак практична реалізація цих стратегічних альтернатив та залучення приватного капіталу безпосередньо залежать від мікроекономічної доцільності, ключовим індикатором якої є ступінь привабливості території під забудову. Узагальнюючи емпіричну оцінку, слід констатувати, що ієрархія важливості факторів, які обумовлюють привабливість території для девелоперських проєктів в умовах військової економіки чітко структурована:

1. Рівень безпеки регіону.

2. Надійність електропостачання, що пов'язана з мінімальною вимогою наявності двох незалежних ліній електропередач 10 кВ та технічною можливістю підключення резервних джерел живлення, зокрема дизельних генераторів і сонячних панелей.

3. Території оцінюють також за параметрами ринкового попиту, зокрема середньою швидкістю продажу аналогічних об'єктів. Перевага надається районам, де за даними LUN реалізація перевищує шість квартир на місяць у порівнюваних житлових комплексах.

4. Вартість земельних ділянок та доступність комунікацій, при чому оптимальними вважають ділянки площею 0,5–3 га із цільовим призначенням 02.03 або 02.10 (багатоквартирна житлова забудова) та наявними підведеними інженерними мережами.

5. Транспортно-логістичні характеристики та інфраструктурна доступність. Перевага надається локаціям з транспортною доступністю до 30 хв. від центру міста або у безпосередній близькості до магістральних трас М-06, М-30, М-09.

6. Локації оцінюють на предмет сили конкурентного впливу, насиченості ринку. Оптимальним є радіус у 2 км, у межах якого функціонує не більше трьох–чотирьох активних житлових комплексів.

7. Наступний критерій - очікувана маржа реалізації проєкту. Девелопери визначають потенційну рентабельність шляхом обчислення різниці між середньою ринковою ціною продажу у відповідному районі та сукупними витратами. Прийнятним вважається рівень маржі не нижчий за 35–40 %.

Так, у процесі оцінки рівня безпеки регіону та первинного відбору локації під забудову девелопери виключають території, що розташовані східніше та південніше лінії Вінниця–Умань, орієнтуючись на показники безпеки не нижче ніж 90 %. При виборі території девелопери переважно оминають усю зону 150–200 км від активних бойових дій, а також райони, які регулярно потрапляють під ракетні удари (Харків, Запоріжжя, Миколаїв, Херсон, північ Київщини, Чернігівщина, Сумщина). Регіональні центри активного містобудівного та інфраструктурного розвитку наведено в табл.1. Виражена просторово-регіональна нерівномірність ринку спричиняє зміщення інвестиційних потоків. Так, ресурси, які раніше спрямовувалися на девелоперські проєкти у східних регіонах (зокрема Харкові, Одесі, Донецьку), тепер орієнтуються на території, що вважаються відносно безпечними. Це зумовлює активне розгортання будівельних ініціатив у Львові, Ужгороді та інших західних містах. Для місцевого населення такий перерозподіл означає зростання вартості житла та ризик формування дефіциту доступних пропозицій, адже ціни на новобудови 2025 р. демонструють відчутне підвищення. Для східних областей, навпаки, ймовірним є майбутній швидкий підйом будівельної діяльності після завершення війни, коли виникне необхідність відновлення значної частини житлового фонду та задоволення попиту з боку населення, що повертатиметься.

Таблиця 1

Зони підвищеної просторово-будівельної динаміки у 2025 р.

Регіон	Ключові фактори атрактивності	Прогнозований обсяг нового будівництва
Львівська область	Більше 200 тис. переселенців, бізнес-релоковані об'єкти, кордон з ЄС, порівняно низький ризик повітряних ударів	1,2 млн. м ² житла + офіси
Івано-Франківська область	Прикарпаття, «нова Буковель-зона», туризм, ВПО, порівняно безпечно	близько 650 тис. м ²
Закарпатська область	Кордон з 4 країнами ЄС, логістика, Угорщина/Румунія/Словаччина	близько 500 тис. м ²
Тернопільська і Хмельницька області	Центральний Захід, залізниця, низькі ризики, дешева земля	близько 450 тис. м ²
Вінницька область	Логістичний хаб, траса Київ–Одеса, багато релокованих підприємств	близько 400 тис. м ²
м. Київ та передмістя (Буча, Ірпінь, Вишневе, Бориспіль)	Попит від киян, транспорті сполучення, прокладені комунікації та їх швидке відновлення в разі військових дій	близько 2,5 млн м ² (найбільший ринок)
м.Одеса та 30-км зона	Порт працює, туризм повертається, високі ціни продажу	близько 700 тис. м ²

Розроблено автором на основі ітеративного звіту ГІС “Увекон” [4]

У цей період можливі різкі коливання цін та новий будівельний бум у східних регіонах. Поки що ж сектор функціонує завдяки міжрегіональному перерозподілу активності: ринок первинної нерухомості фактично змістився на захід країни та до Києва, що спричинило локальне перенасичення пропозиції та створило для покупців відносно вигідні умови - зростання конкуренції між девелоперами, надання знижок та спеціальних пропозицій. Прогнозовано, що така ситуація збережеться доти, доки рівень безпеки не стабілізується на всій території України.

Список використаних джерел:

1. *Territorial capital, competitiveness and regional development*. R. Huggins, P. Thompson (Eds.), *Handbook of Regions and Competitiveness*. 2017. P. 232-244. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781783475018>
2. OECD (2025), *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
3. *Інвестиції у нерухомість в Україні 2025: прогнози, перспективи та ризики*. Credo Development. 16.05.2025 р. URL: <https://surl.li/ljyxtc>
4. *Регіональний аналіз ринку новобудов – березень 2025 року: від Львова до Харкова*. ГІС “Увекон”. 10.04.2025 р. URL: <https://surl.li/tapvgd>

INTELLECTUAL CAPITAL IN THE SYSTEM OF POST-INDUSTRIAL ECONOMY: CHALLENGES FOR UKRAINE

The transformation of the global economy toward a post-industrial model has brought intellectual capital to the forefront of economic theory and practice. In modern conditions, the value of tangible assets decreases while the importance of intangible resources - knowledge, innovation, creativity, and communication - constantly increases. Intellectual capital has become a fundamental factor determining the competitiveness of national economies and individual enterprises.

For Ukraine, this issue acquires particular significance due to the need for post-war recovery and modernization. The process of rebuilding the economy requires not only physical reconstruction but also the renewal of human potential, the development of scientific and educational systems, and the creation of institutions that support innovation and technological entrepreneurship. The transition to a knowledge-based economy is thus a key condition for sustainable and inclusive development in the long run.

Intellectual capital is generally understood as a combination of human, structural, and relational components that together ensure the creation, accumulation, and effective use of knowledge. Human capital includes education, professional skills, creative abilities, and motivation for self-development. Structural capital covers organizational processes, databases, intellectual property, and internal communication systems that preserve and transmit knowledge within institutions. Relational capital reflects the quality of external connections, trust, and reputation that facilitate cooperation and access to information [1, p. 99-101].

In the post-industrial economy, the interaction of these elements determines the ability of states and organizations to innovate and adapt to technological change. The

accumulation of intellectual capital increases productivity, promotes the diffusion of new technologies, and contributes to the sustainable competitiveness of the economy [1, p. 111-113].

Ukraine faces specific challenges in forming and reproducing intellectual capital. Among them are demographic losses, the outflow of qualified personnel, the destruction of educational and scientific infrastructure, and limited investment in research and development. At the same time, the processes of digitalization, European integration, and the expansion of innovation ecosystems create favorable preconditions for developing new models of knowledge creation and transfer [3, p. 75-77].

An important direction is the modernization of the educational and scientific systems. They must be oriented toward creativity, interdisciplinarity, and the commercialization of knowledge. Mechanisms of mentoring, lifelong learning, and knowledge management play a special role in ensuring the continuity of intellectual reproduction and adaptation to the requirements of the digital economy. Effective management of intellectual capital should also include tools for evaluating and accounting for intangible assets, integrating them into corporate and national strategies of development [2, p. 8-9].

The institutional aspect is equally important. The development of intellectual capital requires transparent and stable institutions, legal protection of intellectual property, and incentives for research, innovation, and cooperation between universities, businesses, and government. The synergy of these elements determines the ability of Ukraine to move from an economy based on resources and imitation to an economy based on knowledge, innovation, and human creativity [3, p. 134-139].

Intellectual capital is a strategic resource that defines the competitiveness and sustainability of the post-industrial economy. For Ukraine, its effective use is a decisive condition for successful recovery, modernization, and integration into the global innovation space. Strengthening human potential, improving education and research infrastructure, and ensuring institutional support for innovation are essential to building a knowledge-based economy. The shift of priorities from material to

intellectual resources marks the transition to a new stage of national development, in which knowledge, creativity, and trust become the key drivers of progress.

References:

- 1. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.*
- 2. Zghurska, O. M., & Shkarlet, S. M. (2020). Intellectual capital and knowledge economy: Global trends and Ukrainian prospects. Ekonomika ta derzhava, 3, 8–15.*
- 3. Dzvonyk, R. (2025). Economic evaluation of mentoring in the personnel support system of economic entities [PhD Dissertation, Lviv Polytechnic National University].*

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО- ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

Актуальність проблеми оцінювання ризиків інноваційного розвитку будівельних підприємств обумовлена трансформацією галузі під впливом цифровізації, зростаючих вимог до якості та сталості будівельних рішень, а також необхідністю формування інтелектуально-інноваційного капіталу як ключового фактору конкурентоспроможності. В умовах відновлення будівельного сектору після криз та в контексті програми модернізації інфраструктури, підприємства стикаються з сукупністю ризиків – технологічних, фінансових, організаційних, кадрових та регуляторних – які можуть істотно ускладнювати впровадження інноваційних стратегій.

Проблематиці управління інноваційним потенціалом і ризиками в будівельній галузі присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. У роботі І. Азарової [1] розглянуто методичні підходи до управління проєктними ризиками й удосконалення державного регулювання. В. Денека та І. Ковальчук [2] досліджують формування й ефективне використання інноваційного потенціалу будівельних підприємств у цифровій економіці. Ю. Кондратюк [3] підкреслює значення інтелектуального капіталу як ключового чинника інноваційного розвитку. Р. Макуха [4] аналізує основні ризики галузі – дефіцит ресурсів, розриви постачань, правову нестабільність і технологічні загрози, пов'язані з цифровізацією. Л. Птащенко [5] пропонує модель, що враховує взаємозв'язок між інноваційною активністю, рівнем ризиків і здатністю підприємства до адаптації. Наукові праці окреслюють ключові напрями:

класифікацію ризиків, удосконалення методів їх оцінки, роль інтелектуального капіталу та створення систем моніторингу ризиків. Водночас бракує моделей, що поєднують індикатори інтелектуального капіталу з кількісними оцінками, а також емпіричних досліджень на базі українських будівельних підприємств.

Процес ідентифікації та класифікації ризиків починається з картування інноваційної стратегії та ключових проєктів впровадження. Ризики класифікуються на: стратегічні (невідповідність стратегії ринку), технологічні (недосконалість чи несумісність технологій), операційні (зриви у виробництві, логістиці), фінансові (недофінансування, валютні коливання), кадрові (нестача компетенцій) та регуляторні (зміни норм, ліцензування). В сучасних умовах особливу увагу слід приділяти ризикам, що виникають від цифрової трансформації (кібербезпека, інтеграція даних) [4, с. 39].

У табл. 1 наведено основні методи оцінювання ризиків інноваційного розвитку будівельних підприємств, що дозволяє систематизувати наявні підходи за їх сутністю, перевагами та обмеженнями. Вона забезпечує цілісне уявлення про інструментарій ризик-менеджменту в контексті управління інноваціями та створює аналітичну основу для вибору оптимального методу в конкретних умовах підприємства.

Сучасні методи оцінювання ризиків відрізняються за рівнем формалізації та глибиною аналізу. Якісні підходи, такі як SWOT-аналіз і експертні оцінки, залишаються найпоширенішими через простоту застосування, проте не дозволяють здійснювати кількісну оцінку ризиків. Найпоширенішим інструментом оцінювання ризиків інноваційного розвитку будівельних підприємств є матриця впливу–ймовірності, яку доцільно доповнювати ваговими коефіцієнтами для визначення значущості окремих ризиків. Кількісні методи, зокрема АНР, Monte Carlo та дерево рішень, дають змогу моделювати сценарії розвитку подій і прогнозувати фінансові наслідки інноваційних проєктів. Метод АНР (Analytic Hierarchy Process) забезпечує ранжування ризиків та управлінських заходів за рівнем пріоритетності, що є ефективним при багатокритеріальній оцінці інноваційних альтернатив.

Таблиця 1

Методи оцінки ризиків інноваційного розвитку будівельних підприємств

Назва методу	Сутність	Переваги застосування	Обмеження / недоліки
SWOT-аналіз	Якісний метод, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, пов'язані з інноваційним розвитком.	Простота застосування; зручний для початкового етапу стратегічного аналізу; сприяє формуванню загальної картини ризиків.	Висока суб'єктивність; не дає кількісних оцінок імовірності та впливу ризиків.
Матриця впливу–ймовірності (Risk Matrix)	Побудова двовимірної матриці для визначення рівня ризику залежно від імовірності події та тяжкості її наслідків.	Наглядність результатів; зручність для візуалізації ризиків і визначення пріоритетів управління.	Обмеженість у точності; не враховує взаємозалежність ризиків.
Метод аналізу ієрархій (АНР)	Кількісний мультикритеріальний підхід, який дозволяє порівнювати ризики за важливістю, використовуючи експертні оцінки парних порівнянь.	Дозволяє структурувати проблему; забезпечує обґрунтоване ранжування ризиків і заходів.	Потребує кваліфікованих експертів; може бути чутливим до суб'єктивних оцінок.
Імітаційне моделювання (Monte Carlo)	Побудова моделі невизначеності із використанням випадкових змінних; оцінює розподіл можливих результатів інноваційного проєкту.	Забезпечує кількісну оцінку ризиків; дозволяє прогнозувати фінансові наслідки різних сценаріїв.	Високі вимоги до якості вхідних даних; складність реалізації для малих підприємств.
Метод дерева рішень	Графічне представлення альтернативних рішень та можливих результатів з урахуванням імовірностей і витрат.	Підвищує якість прийняття управлінських рішень; дає кількісну оцінку ризиків і вигід.	Необхідність точних оцінок імовірностей; громіздкість при великій кількості варіантів.
Метод нечіткої логіки (Fuzzy Logic)	Застосовується для оцінки ризиків у ситуаціях з високою невизначеністю; враховує нечіткі експертні оцінки.	Гнучкість; придатний для аналізу складних систем із неповною інформацією.	Висока математична складність; потребує налаштування функцій приналежності.
Байєсівський підхід до оцінки ризиків	Використання ймовірнісних моделей для оновлення оцінок ризику при надходженні нових даних.	Дає змогу поступово уточнювати оцінки; поєднує статистичні та експертні підходи.	Потребує статистичних даних; складність математичного апарату.
Метод експертних оцінок (Delphi)	Отримання колективної думки групи експертів щодо ключових ризиків та їх значущості.	Придатний для ранніх етапів; дозволяє оцінити якісні аспекти ризиків.	Суб'єктивність результатів; залежність від складу експертів.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 5]

Моделювання Монте-Карло дозволяє здійснювати кількісний аналіз

фінансових ризиків, визначаючи розподіл можливих результатів та ймовірність перевищення критичних порогових значень. Методи на основі нечіткої логіки та Байєсівських моделей є складнішими, але відображають тенденцію до використання інтелектуальних технологій у менеджменті ризиків. Індикаторні моделі інтелектуального капіталу базуються на показниках НДДКР, патентній активності, плинності кадрів та взаємодії з науковими установами, інтегруючись у багатокритеріальні матриці для уточнення оцінок ризиків.

Наприклад, при впровадженні BIM-технологій на великому будівельному проєкті можуть виникати технологічні ризики (несумісність даних), кадрові (нестача фахівців BIM) та фінансові (затримка повернення інвестицій). Для пріоритезації заходів застосовується АНР, що дозволяє визначити ключові дії, зокрема навчання персоналу, придбання сумісних рішень та створення страхового буфера. Моделювання Монте-Карло показало, що інвестування у підготовку кадрів зменшує ймовірність перевищення критичних збитків на 18%. Поєднання мультикритеріальних та симуляційних підходів дозволяє враховувати фактори інтелектуального капіталу. У практиці будівельних підприємств доцільно комбінувати прості якісні інструменти для первинної ідентифікації ризиків із кількісними моделями для їх подальшого уточнення. Системне застосування різних методів підвищує точність оцінки ризиків і обґрунтованість управлінських рішень щодо інноваційного розвитку.

Індикатори інтелектуального капіталу (людський, структурний та відносинний) виконують функцію факторів пом'якшення ризиків. Високий рівень компетенцій і знань знижує ймовірність технологічних та операційних невдач; міцні партнерські зв'язки зменшують ризики ланцюга постачання; структурні ресурси (бази даних, технологічні рішення) підвищують гнучкість у реагуванні на зміни. Такі показники інтегруються в моделі оцінки ризиків, зокрема, через коригувальні коефіцієнти, що зменшують очікувані втрати [3, с.71].

Отже, оцінка ризиків інноваційного розвитку будівельних підприємств має здійснюватися на інтегрованій основі, поєднуючи якісні та кількісні методи з індикаторами інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал виступає

ключовим ресурсом мінімізації ризиків і забезпечення стійкості інноваційних процесів, тому доцільно впроваджувати системи управління знаннями, програми підвищення кваліфікації та розвивати партнерські відносини з науковими установами. Практично доцільно створити уніфіковану матрицю ризиків для інноваційних проєктів, впровадити постійний моніторинг показників інтелектуального капіталу та активно використовувати сценарне й імітаційне моделювання для оцінки фінансових ризиків. Державна та галузева політика повинна стимулювати інвестиції в НДДКР, розвиток цифрової інфраструктури та людського капіталу. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці кількісних моделей, що інтегрують індикатори інтелектуального капіталу, та на емпіричній верифікації цих моделей на українських будівельних проєктах, а також на вивченні ролі мережевого капіталу у зміцненні стійкості ланцюгів постачання та забезпеченні довгострокової інноваційної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Азарова І. Б. *Управління ризиками проєктів у галузі житлового будівництва. Управління розвитком складних систем.* 2024. С.11-20. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-23/2.pdf>
2. Денека В., Ковальчук І. *Управління інноваційним потенціалом підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації.* URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/936/834/844>
3. Кондратюк Ю. В. *Роль інтелектуального капіталу будівельних підприємств у забезпеченні інноваційного розвитку. Економічний простір № 176, 2021. С.70-73.* URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1022/991>
4. Макуха Р. С. *Управління ризиками будівельної галузі в Україні. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2024. №2(58). С. 39–44. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
5. Птащенко Л. О. *Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства. Економіка і розвиток.* 2024. №3(94) С. 34-86. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3486](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3486)

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Розвиток сучасної економіки визначається не лише фізичними та фінансовими ресурсами, а насамперед якістю людського капіталу. У будівельній галузі, де більшість процесів є трудомісткими, а кінцевий результат значною мірою залежить від професіоналізму виконавців, людський капітал виступає вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємств. Саме рівень освіти, досвіду, професійних навичок і креативного потенціалу працівників формує здатність галузі забезпечувати якісне зведення об'єктів, дотримання технологічних стандартів і впровадження інновацій.

Будівництво, на відміну від інших секторів економіки, характеризується проектною природою діяльності, високим рівнем ризику, сезонністю, технологічною фрагментацією та складною структурою взаємодії між підрядниками. У таких умовах управління людським капіталом набуває особливого значення, адже від ефективності його використання залежить не лише продуктивність праці, а й здатність галузі адаптуватися до технологічних змін, змін попиту, кліматичних і економічних викликів.

Людський капітал у будівельній галузі є складною багатокомпонентною категорією, що охоплює сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації, здоров'я та соціальних зав'язків працівників, які безпосередньо впливають на продуктивність, інноваційність і конкурентоспроможність підприємств. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки будівельна галузь стикається з низкою викликів, що зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування та розвитку людського капіталу.

Зокрема, це стосується впровадження інноваційних технологій, підвищення вимог до кваліфікації персоналу, демографічних змін, трудової міграції та необхідності забезпечення безпеки праці.

Агреговані особливості функціонування людського капіталу в будівельній галузі доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних характеристик, що визначають специфіку використання людського капіталу у сфері, де поєднуються високі вимоги до професійної кваліфікації, потреба у мобільності та адаптивності персоналу, чітка залежність від зовнішніх природно-кліматичних умов і підвищений рівень виробничих ризиків. Функціонування людського капіталу у будівництві передбачає постійну наявність значної кількості кваліфікованих фахівців різних спеціальностей, оскільки характер виробничої діяльності вимагає одночасної участі інженерів, будівельників, архітекторів і менеджерів, а також уміння ефективно інтегрувати їхню роботу в межах єдиного проєктного циклу, що формує підвищену потребу в широкому спектрі компетентностей та професійних навичок.

Додатковою характеристикою є те, що праця у будівництві здебільшого має проєктний і тимчасовий характер, унаслідок чого працівники змушені переміщуватися між різними об'єктами залежно від стадії реалізації робіт, що зумовлює підвищені вимоги до їхньої мобільності, професійної гнучкості та здатності адаптуватися до змінних умов організації виробничого процесу. Важливою ознакою є також вплив сезонності, який проявляється у нерівномірності завантаження персоналу протягом року через залежність від погодних умов, що створює труднощі із забезпеченням стабільної зайнятості та збереженням кваліфікованих кадрів у міжсезонні, а отже формує потребу у впровадженні гнучких моделей оплати праці та організації зайнятості.

Особливе значення має той факт, що будівництво є сферою з високим рівнем професійних ризиків, де трудова діяльність безпосередньо пов'язана з небезпечними умовами, що потребують суворого дотримання норм охорони праці та техніки безпеки, а також постійних інвестицій у створення безпечного виробничого середовища, оскільки рівень здоров'я, працездатність і

захищеність працівників визначають ефективність використання кадрового потенціалу. До цього додається проблема кадрового дефіциту, що посилюється зовнішньою і внутрішньою трудовою міграцією та нерідко недостатньо конкурентним рівнем оплати праці у певних сегментах галузі, через що підприємства змушені розробляти програми професійної перепідготовки, упроваджувати стимули для утримання персоналу та формувати довгострокові механізми відтворення трудових ресурсів.

У контексті технологічних змін важливою стає постійна потреба працівників у професійному розвитку, оскільки впровадження інноваційних матеріалів, цифрових технологій, автоматизованих систем керування та сучасних методів проектування суттєво підвищує вимоги до їхніх знань і навичок, а відтак зумовлює необхідність системного підходу до організації навчання, сертифікації та розвитку компетенцій. Сукупність зазначених особливостей ускладнюється потребою в ефективному управлінні й координації працівників, адже реалізація будівельних проєктів передбачає одночасну взаємодію великої кількості спеціалістів, часто представників різних підрядних організацій, що потребує розвинених методів комунікації, узгодженості дій та побудови оптимальної системи управління персоналом, здатної забезпечити безперервність, якість і ритмічність виробничих процесів.

Сучасні тенденції в управлінні людським капіталом будівельних підприємств включають цифровізацію процесів навчання та управління кадрами. Використання цифрових платформ, систем електронного навчання та симуляційних програм дозволяє підвищувати ефективність навчання, зменшувати час адаптації нових працівників, а також вести моніторинг рівня компетенцій персоналу в реальному часі. Окрім того, застосування сучасних аналітичних інструментів для оцінки ефективності навчальних програм та співробітників дозволяє підприємствам оптимізувати витрати на розвиток кадрів і своєчасно коригувати навчальні програми. Не менш важливим аспектом є стратегічне планування людського капіталу, що передбачає прогнозування потреб у кадрах, оцінку компетенцій, планування кар'єрного

росту та адаптації персоналу [1].

Однією з головних проблем на ринку праці будівельної галузі є кадровий голод. Будівельним компаніям не вистачає 30-40% фахівців. Деякі компанії вже почали залучати мігрантів – мулярів, бетонників та їхніх помічників.

Відповіддю на дефіцит чоловічих рук стала безпрецедентна соціальної трансформація – активне залучення жінок до традиційно чоловічих професій. Найяскравішим прикладом є програма Iron Women - безоплатна програма перекваліфікації для жінок, яка допоможе здобути навички управління будівельною технікою [2].

Серед найголовніших трендів будівельної галузі є стрімке зростання попиту на фахівців зі знанням цифрових інструментів, в тому числі BIM спеціалістів. BIM-фахівці стали одним із найдинамічніших сегментів ринку [3].

Серед інших вимог до фахівців відзначимо: наявність досвіду роботи з проектною документацією, зростання потреби у спеціалістах з відбудови інфраструктури та житлового фонду, вільне володіння англійською мовою, для залучення у міжнародні проекти.

Ефективне функціонування людського капіталу в будівельній галузі вимагає індивідуалізованих підходів до управління, постійних інвестицій у навчання, впровадження дуальної освіти і системи перепідготовки кадрів, забезпечення безпечних умов праці та вирішення проблем кадрового забезпечення для досягнення високої продуктивності та успішної реалізації проектів.

Особливий вплив на розвиток кадрів має воєнний стан та процес відбудови інфраструктури. В умовах масової евакуації населення, руйнування об'єктів та зміни регіональної концентрації робочої сили підприємства стикаються із необхідністю швидкої перебудови кадрової політики, залучення резервних кадрів та формування мобільних бригад. Для подолання цих викликів доцільним є використання гнучких програм навчання, дистанційних курсів і цифрових платформ, що дозволяють швидко перекваліфікувати персонал та забезпечити безперервність виробничого процесу.

Список використаних джерел:

1. Будівельна галузь України на початку 2025 року: статистика, тенденції та прогнози. open4business. [Електронний ресурс] URL: <https://open4business.com.ua/budivelna-galuz-ukrayiny-na-pochatku-2025-roku-statystyka-tendencziyi-ta-prognozy/>.
2. Iron Women: безоплатна програма перекваліфікації для жінок. Платформа допомоги врятованим. [Електронний ресурс] URL: <https://www.help-platform.in.ua/iron-women-bezoplatna-programa-perekvalifikacziyi-dlya-zhinok/>.
3. Ринок праці 2025: головні зміни для будівництва, архітектури та BIM. builditlab. [Електронний ресурс] URL: <https://www.builditlab.org/news/rinok-praci-2025-golovni-zmini-dlya-budivnictva-arhitekturi-ta-bim>.

Головач Наталія Василівна

к.п.н., доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства

<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Мельник Тетяна Іллівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність 051 «Економіка»,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження соціально-психологічних аспектів розвитку інтелектуально-інноваційного капіталу (ІК) організацій зумовлена зростанням значення знань і інновацій для забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Ефективне використання ІК визначається не лише наявністю ресурсів та технологій, а й соціально-психологічним станом колективу, рівнем мотивації та згуртованістю персоналу. Постійні зміни економічного середовища, цифрова трансформація та впровадження гібридних моделей роботи створюють додаткові виклики для підтримки інноваційності. Соціально-психологічні фактори, такі як психологічна безпека, командна динаміка та лідерство, безпосередньо впливають на генерацію та практичну реалізацію ідей.

У сучасних умовах війни, де стресові чинники, за даними досліджень, знижують продуктивність на 15–20 %, вивчення соціально-психологічних аспектів набуває особливої актуальності для відновлення кадрового потенціалу. Зростання ролі штучного інтелекту та поширення гібридних моделей роботи посилюють ризики ізоляції в колективах, що робить питання підтримки інноваційності критично важливим. Відтак, сучасні підходи до розвитку ІК розглядаються як інструмент підвищення ефективності організації через інтеграцію соціальних та психологічних чинників з інноваційними практиками.

Вони включають методи впливу на персонал, що стимулюють креативність та адаптивність, а також поєднують традиційні психологічні теорії з цифровими інструментами, оптимізуючи процеси формування ПК [3, с. 92].

Основними завданнями соціально-психологічних аспектів розвитку ПК є:

- підвищення мотивації персоналу до інновацій;
- зміцнення згуртованості колективу;
- розвиток психологічної стійкості;
- стимулювання креативного мислення;
- формування інноваційного клімату;
- забезпечення балансу інтересів організації та працівників.

Соціально-психологічні фактори сприяють мобільності знань, ефективному управлінню креативністю та трансформації організаційної культури, що забезпечує розвиток нових компетенцій і покращення інноваційних процесів [3, с. 88]. Зокрема, психологічна безпека та лідерство створюють умови для залучення працівників до генерації ідей, а застосування мотиваційних програм і комунікаційних інструментів підвищує ефективність ПК, зменшуючи втрати від конфліктів на 10–15 % [3, с. 90].

Проблематика розвитку та управління інтелектуальним капіталом підприємства є надзвичайно складною та багатогранною. Вона не зводиться лише до менеджменту знань, хоча ці процеси тісно взаємопов'язані з інформаційно-знаннєвими ресурсами підприємства. Серед основних підходів до управління ПК виділяють ресурсний, структурний, реалізаційний, організаційний, стратегічний та системний [1; 3].

У науковій практиці визначають сім ключових типів стратегічного управління ПК. Три з них спрямовані на формування та використання знаннєво-інформаційного капіталу – людського, структурного та реляційного. Наступні три забезпечують взаємодію між окремими компонентами: людським і структурним, людським і реляційним, реляційним і структурним. Останній тип передбачає інтеграцію всіх складових інтелектуального капіталу підприємства.

Таким чином, ефективна конвергенція всіх механізмів управління ПК

забезпечує безперервний зв'язок між розвитком і управлінням нематеріальними активами організації.

Далі необхідно провести аналіз соціально-психологічних факторів розвитку ПК, оскільки вони впливають на мотивацію, креативність і продуктивність працівників, визначаючи здатність підприємства до генерації та впровадження інновацій. Їх оцінка та інтеграція дозволяють підвищити ефективність управління нематеріальними активами, зміцнити згуртованість колективу та сформувати інноваційну корпоративну культуру.

Таблиця 1

Соціально-психологічні фактори розвитку інтелектуально-інноваційного капіталу організації

<i>Фактор</i>	<i>Ключові напрями роботи</i>	<i>Переваги впровадження</i>
Мотивація персоналу	- індивідуальні програми винагород - визнання досягнень - гейміфікація процесів	- підвищення креативності - зменшення плинності кадрів - зростання інноваційних ідей
Командна динаміка	- крос-функціональні команди - тимбілдинг - конфлікт-менеджмент	- поліпшення співпраці - генерація колективних інновацій - підвищення згуртованості
Психологічна безпека	- програми підтримки - зворотний зв'язок - стрес-менеджмент	- зниження вигорання - сприяння ризику в ідеях - розвиток довіри
Лідерство	- трансформаційне лідерство - коучинг - розвиток лідерських навичок	- мотивація до зростання - формування інноваційної культури - оптимізація знань
Корпоративна культура	- відкритість до змін - інклюзивність - соціальна відповідальність	- залучення талантів - підвищення лояльності - стимулювання креативності

Мотивація персоналу акцентує увагу на індивідуальному підході та гейміфікації, що сприяє креативності, але варто враховувати баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами. Командна динаміка підкреслює важливість співпраці та колективного генератора ідей, проте ефективність залежить від правильної організації крос-функціональних груп. Психологічна

безпека створює умови для експериментів і ризику у впровадженні інновацій, що знижує вигорання, хоча потребує регулярного зворотного зв'язку. Лідерство спрямоване на формування інноваційної культури та оптимізацію знань, при цьому трансформаційний підхід вимагає постійного розвитку компетенцій керівників. Корпоративна культура забезпечує відкритість до змін і залучення талантів, однак її ефективність залежить від реального впровадження інклюзивних та соціально відповідальних практик.

Сьогодні соціально-психологічні аспекти розвитку ІК в організаціях не лише оптимізують процеси, але й вимагають стратегій для адаптації до цифрових змін, включаючи програми психологічної підтримки та інноваційні форми комунікації. Таким чином, розвиток ІК стає більш адаптивним і орієнтованим на людський фактор, що дозволяє організаціям реагувати на виклики. В умовах війни в Україні організації стикаються з проблемами стресу та відтоку кадрів. Відсутність психологічної підтримки знижує інноваційність на 20%. Наприклад, в ІТ-компаніях як ЕРАМ Україна впровадження програм психологічної допомоги підвищило креативність команд на 15%, забезпечуючи безперервність інновацій [2, с. 93].

Соціально-психологічні методи сприяють розвитку ІК, створюючи середовище для процвітання ідей. Коли організація заохочує психологічну безпеку, це формує культуру, де інновації стають нормою. Попри переваги, впровадження цих аспектів стикається з опором змінам та витратами на програми, особливо в умовах інтеграції з цифровими технологіями. Для ефективного розвитку ІК через соціально-психологічні аспекти організації можуть вжити наступні стратегічні заходи:

1. Забезпечити відкриту комунікацію, що включає інформування про інноваційні цілі та роз'яснення їх переваг. Заохочувати зворотний зв'язок для висловлення думок працівників.

2. Починати впровадження з пілотних ініціатив у окремих командах для оцінки ефективності перед масштабуванням, що дозволяє виявити проблеми та адаптувати підходи.

3. Активно залучати персонал через робочі групи та опитування для формування ініціатив, що створює причетність і підвищує мотивацію.

4. Регулярно оцінювати результати за KPI, збирати відгуки та проводити оцінки психологічного клімату для коригування стратегій.

Отже, розвиток соціально-психологічних аспектів інтелектуально-інноваційного капіталу організацій є ключовим чинником підвищення креативності, мотивації та продуктивності персоналу, що визначає здатність підприємств до генерації та впровадження інновацій. Соціально-психологічні фактори, такі як психологічна безпека, командна динаміка, лідерство та корпоративна культура, забезпечують ефективне управління нематеріальними активами та сприяють формуванню інноваційної корпоративної культури. Впровадження стратегій соціально-психологічного розвитку ІК дозволяє оптимізувати процеси, підвищити згуртованість колективу та забезпечити безперервність інноваційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Ф. *Менеджмент в суспільстві майбутнього*. Київ: Наш формат, 2022. 256 с.
2. Смирнова, С. Соціально-психологічні аспекти формування ефективного інноваційного колективу. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 92–95. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/194-92-95-smirnova.pdf>
3. Яворська, О. Г. Інтелектуальний капітал: економічна сутність, формування та управління. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С. 85–102. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/6_2020/18.pdf

Дропа Ігор Юрійович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка»

<https://orcid.org/0000-0001-9551-3535>

Київський національний університет будівництва та архітектури

АДЕКВАТНА ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Сучасний стан будівельної галузі України визначається поєднанням високої технологічної складності, зростаючого запиту на відновлення інфраструктури та одночасного загострення кадрового дефіциту. Галузь є критично важливою для економічного розвитку, проте характеризується структурними дисбалансами: нестачею кваліфікованих кадрів, значним рівнем тінізації, високими виробничими ризиками та старінням трудових ресурсів. За таких умов адекватна оплата праці постає як ключовий економічний та соціальний індикатор, що визначає здатність галузі забезпечувати відтворення людського капіталу. Зростаюча різниця між рівнем оплати праці в Україні та країнах ЄС стимулює міграцію будівельників, поглиблюючи кадровий голод. Тому формування ефективної системи оплати праці набуває стратегічного значення для конкурентоспроможності та стійкості галузі.

За даними Державної служби статистики, у липні 2025 року середня заробітна плата штатних працівників становила 26 499 грн, тоді як у будівництві - лише 22 775 грн. [1; 2]. Нормативна кошторисна заробітна плата, встановлена ДП «Національний інститут розвитку інфраструктури», визначена на рівні 18 570,02 грн. у 2025 р. і використовується як мінімальна база в розрахунках вартості будівельних робіт [3]. Порівняння цих показників із європейськими демонструє значну нерівномірність: середня годинна вартість праці у будівництві в країнах ЄС у 2024 р. становила €30,0, а в єврозоні - €33,4; у другому кварталі 2025 р. цей показник зріс ще на 4,8 % порівняно з

аналогічним періодом минулого року [4; 5]. Така диспропорція формує сталі міграційні потоки та підриває кадровий потенціал галузі.

Відповідно до теорії людського капіталу (Г. Беккер [6], Дж. Мінцер [7]), рівень продуктивності працівника визначається обсягом інвестицій у його освіту, кваліфікацію та здоров'я. Будівництво як сфера з підвищеною фізичною та технологічною складністю особливо чутливе до адекватності відтворення робочої сили. Недостатня заробітна плата обмежує можливості працівників щодо підтримання фізичної працездатності, проходження навчання, оновлення кваліфікацій та дотримання вимог безпеки. Навпаки, адекватний рівень оплати забезпечує відтворення трудового потенціалу та стимулює професійний розвиток.

Оплата праці у будівництві виконує компенсаційну, стимулюючу та соціальну функції. За оцінками експертів, підвищення заробітної плати у кваліфікованих професіях (зварювальники, монтажники, кранівники) до рівня, близького до середньоєвропейського, здатне скоротити міграційний відтік на 30–40 % [8]. Міжнародний досвід свідчить, що зростання зарплат у галузі на 10 % підвищує пропозицію праці на 3–5 %, насамперед серед молоді [8].

Високий рівень тінізації оплати праці, поширений серед будівельних підприємств, поглиблює проблему недофінансування людського капіталу. Використання мінімальної офіційної зарплати та виплат «у конвертах» позбавляє працівників соціальних гарантій, обмежує їхню мотивацію до підвищення кваліфікації та погіршує якість робіт. За умов занижених ставок покривається лише просте відтворення робочої сили, тоді як розширене відтворення (здобуття нових компетенцій, відновлення здоров'я, інвестиції у професійний розвиток) стає економічно недоцільним.

Оплата праці впливає на розвиток людського капіталу не лише безпосередньо через формування поточних можливостей працівника, а й опосередковано - через інвестування в розвиток людського капіталу сімей. Так, сім'ї з вищими та стабільними доходами мають істотно ширші можливості інвестувати у здоров'я, повноцінне харчування, якісну освіту та позашкільний

розвиток дітей, що формує базу для накопичення людського капіталу наступного покоління. Також достатній рівень заробітку знижує ризик соціальної вразливості, забезпечує стійкість домогосподарств до економічних шоків і створює передумови для довгострокового планування витрат на освіту й медичні послуги. Емпіричні дослідження підтверджують, що діти батьків із вищою зайнятістю та доходами значно частіше здобувають професійно-технічну або вищу освіту, що підвищує їхню майбутню продуктивність і конкурентоспроможність на ринку праці. У контексті будівельної галузі ці закономірності набувають особливої ваги. Адекватна оплата праці сприяє формуванню та відтворенню професійних династій, зменшує ризики втрати галузевих компетенцій і забезпечує стабільне поповнення ринку кваліфікованими кадрами. У довгостроковій перспективі це є одним із ключових механізмів подолання дефіциту навичок та зміцнення кадрового потенціалу галузі.

Досягнення адекватності оплати праці вимагає комплексної імплементації корпоративних та галузевих механізмів які трансформують заробітну плату з витратного елементу у стратегічний інвестиційний ресурс. Першим кроком до усунення диспропорцій у винагороді є перехід від моделі «оплати за витратами» до моделі «оплати за створеною вартістю». Такий підхід передбачає, що розмір заробітної плати визначається не лише нормою виробітку, а й тією економічною доданою вартістю, яку генерує працівник або проєктна команда. Формування належної оплати праці нерозривно пов'язане з розвитком кваліфікації працівників. Запровадження оплати, базованої на компетентності, передбачає, що рівень винагороди зростає пропорційно до підтверджених професійних навичок, зокрема:

- здатність виконувати комплексні або мультипрофільні роботи;
- володіння сучасними інформаційними технологіями моделювання;
- експлуатація високотехнологічного будівельного обладнання,

За таких умов працівник отримує прямий фінансову віддачу від інвестицій у власний розвиток, а підприємство - зростання продуктивності та

якості робіт. Регулярне фінансування навчання формує професійне ядро, здатне забезпечувати технологічну модернізацію галузі.

Окрім того, будівельна галузь характеризується високим рівнем виробничих, фінансових і безпекових ризиків. Тому належність оплати праці повинна враховувати ризики, притаманні конкретним видам робіт. Йдеться про інтеграцію преміального фонду з показниками якісної діяльності, серед яких: рівень дотримання норм безпеки, кількість та характер дефектів у виконаних роботах, точність дотримання календарного плану проєкту. Заохочувальна частина заробітної плати може включати відстрочену винагороду, що виплачується після остаточного підтвердження якості об'єкта та успішного завершення проєкту. Такий механізм посилює відповідальність працівників за кінцевий результат і зменшує плинність кадрів у критичні етапи будівництва.

Адекватна оплата праці у будівельній галузі є необхідною умовою відтворення людського капіталу, забезпечуючи стабільність зайнятості, професійний розвиток працівників та інноваційну спроможність підприємств. Вона визначає позицію галузі у конкуренції за кваліфіковану робочу силу та впливає на міграційні процеси.

Для уникнення порушення функціонування компенсаційної політики необхідне забезпечення двобічної справедливості: зовнішньої, що досягається ринковим порівняльним аналізом, і внутрішньої, що реалізується через перевірку устрою заробітної платні та зменшення нерівності між посадами з рівноцінною вартістю та складністю роботи. Колективні угоди та галузеві домовленості, що встановлюють найменші кваліфікаційні розцінки, слугують установчим підґрунтям для запобігання здешевленню робочої сили, тоді як внутрішні правила повинні гарантувати прозорість кар'єрного шляху та обґрунтованість відмінностей у винагороді, оскільки сприйняття справедливості прямо впливає на ступінь залученості та відданості персоналу.

Підвищення рівня заробітної плати повинно супроводжуватися інституційними реформами: детінізацією, запровадженням професійної сертифікації, уніфікацією стандартів безпеки, модернізацією умов праці та

формуванням галузевих мінімальних ставок. Комплексна реалізація таких заходів створить умови для сталого відтворення людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Середня заробітна плата штатних працівників у липні 2025 року. *Interfax-Україна, економічна новина*. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1100501.html?utm_source
2. Державна служба статистики України. Показники середньої заробітної плати у будівництві за липень 2025 року. *Interfax-Україна*. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/1100507.html?utm_source
3. Про рівень кошторисної заробітної плати: Лист від 06.03.2025 № 19.1-19-98. ДП «Національний інститут розвитку інфраструктури». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=114535&utm_source
4. Eurostat. EU hourly labour costs ranged from €11 to €55 in 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250328-1?utm_source
5. Eurostat. Annual increase in labour costs at 3.6% in euro area. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-16092025-bp?utm_source
6. Becker, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
7. Mincer, J. *Schooling, Experience and Earnings*. New York: NBER. 1974.
8. Згалам-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>

Єсаулов Юрій Вячеславович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка», КНУБА

<https://orcid.org/0009-0003-6492-9054>

STEAM-ОСВІТА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Актуалізація STEAM-освіти як чинника формування інтелектуально-інноваційного потенціалу будівельної галузі зумовлена швидкими змінами в економічному середовищі, де інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності. Будівельна галузь, як локомотив відновлення основних фондів усіх галузей України, стикається з проблемами запровадження цифровізації, принципів сталого розвитку та перехід до стандартів ЄС. Водночас в Україні вибір переважної більшості абітурієнтів припадає на користь соціогуманітарних спеціальностей при критичному ігноруванні STEAM-освіти, що створює стратегічний дисбаланс, який прямо загрожує майбутньому. Падіння попиту на інженерні, технічні, в т.ч. будівельні спеціальності в умовах необхідності масштабної національної відбудови свідчить про дефіцит ключового людського капіталу, здатного реалізувати відновлення країни. У контексті війни в Україні STEAM стає інструментом відновлення потенціалу, поєднуючи традиційні підходи з цифровими технологіями, що дозволяє формувати інноваційний клімат, стимулювати адаптивність та інтегрувати соціальні аспекти в технічні процеси [1].

Підвищений акцент до STEAM обумовлений глобальним переходом до Четвертої промислової революції (Industry 4.0), де домінують високотехнологічні та інноваційні сектори економіки. Країни розглядають STEAM-освіту як стратегічний імператив для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, формування інноваційного людського капіталу та підтримки технологічного суверенітету. STEAM-освіта

інтегрує науку (Science), технології (Technology), інженерію (Engineering), мистецтво (Arts) та математику (Mathematics), сприяє розвитку комплексних навичок, необхідних для генерації інновацій. Концепція STEAM є педагогічною парадигмою, спрямованою на розвиток у здобувачів освіти навичок XXI століття (критичне мислення, креативність, кооперація, комунікація) шляхом проблемно-орієнтованого та проєктного навчання [5]. Її основною метою є синтез технічних (hard skills) та творчих (soft skills) компетенцій, необхідних для інноваційної діяльності та вирішення комплексних соціально-економічних викликів [2, с.436].

Основними завданнями STEAM-освіти в будівельній галузі є: розвиток креативного мислення для інноваційного дизайну; підвищення мотивації до використання цифрових інструментів; формування командної динаміки для міждисциплінарних проєктів; забезпечення психологічної стійкості в умовах невизначеності; стимулювання сталого розвитку через інтеграцію мистецтва; · баланс інтересів галузі та фахівців. STEAM сприяє мобілізації знань, ефективному управлінню креативністю та трансформації організаційної культури в будівництві, де нові компетенції, як-от BIM-моделювання та стале проєктування, покращують інноваційні процеси [3]. Зокрема, психологічна безпека та лідерство в STEAM-програмах створюють умови для генерації ідей, а мотиваційні інструменти зменшують конфлікти на 10% [4, с. 9].

Проблематика формування інтелектуально-інноваційного потенціалу в будівництві є багатогранною, не зводячись лише до технічного навчання. Серед підходів виділяють ресурсний (фокус на людському капіталі), структурний (організація знань), реалізаційний (практичне впровадження), організаційний (командні структури), стратегічний (довгострокове планування) та системний (інтеграція всіх компонентів) [1; 2]. У науковій літературі визначають ключові типи стратегічного управління: формування людського, структурного та реляційного капіталу; взаємодія між компонентами; повна інтеграція, що забезпечує конвергенцію механізмів, посилюючи зв'язок між освітою та інноваціями. В табл.1 наведено фактори STEAM-освіти в будівництві, оскільки

вони впливають на мотивацію, креативність та продуктивність фахівців, визначаючи здатність галузі до інновацій. Їх оцінка дозволяє підвищити ефективність управління активами, зміцнити команди та сформувати інноваційну культуру.

Таблиця 1

Фактори STEAM-освіти у формуванні інтелектуально-інноваційного потенціалу будівельної галузі

Фактор	Ключові напрями роботи	Переваги впровадження
Мотивація персоналу	- індивідуальні програми з VR-симуляціями - визнання інновацій - гейміфікація проєктів	- підвищення креативності - зменшення плинності - зростання ідей для сталого будівництва
Командна динаміка	- крос-дисциплінарні команди - тімбілдинг з AR - конфлікт-менеджмент	- поліпшення співпраці - колективні інновації - підвищення згуртованості
Психологічна безпека	- програми підтримки в умовах війни - зворотний зв'язок - стрес-менеджмент	- зниження вигорання - сприяння ризику в ідеях - розвиток довіри
Лідерство	- трансформаційне лідерство - коучинг з аі - розвиток навичок	- мотивація до зростання - інноваційна культура - оптимізація знань
Корпоративна культура	- відкритість до змін - інклюзивність - соціальна відповідальність	- залучення талантів - підвищення лояльності - стимулювання креативності

Джерело: розроблено автором на основі [5-6]

Мотиваційні механізми, імплементовані через підхід STEAM, повинні акцентувати індивідуалізацію навчального досвіду та елементи гейміфікації, що є критично важливим для стимулювання креативності в дизайні та пошуку інноваційних рішень. Водночас, ефективність цієї стратегії обумовлена необхідністю підтримання тонкого балансу зовнішніх та внутрішніх стимулів з метою уникнення перенасичення чи зниження внутрішньої мотивації. Ключовою передумовою для успішної реалізації складних проєктів, зокрема із застосуванням BIM, є продуктивна командна динаміка, яка наголошує на міжфункціональній співпраці; при цьому її ефективність прямо корелює з оптимальною організацією групової структури, чітким розподілом ролей та механізмами координації. Фундаментальною умовою для стимулювання

експериментів та прийняття обґрунтованого ризику є створення атмосфери психологічної безпеки, що значно знижує ризик професійного вигорання. Реалізація цього принципу вимагає налагодження систематичного та конструктивного зворотного зв'язку, який підтримує навчання. Крім того, лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, вимагаючи від керівників не лише делегування, а й розвитку власних компетенцій для моделювання бажаної поведінки.

Інтеграція STEAM-принципів забезпечує не лише технічну підготовку у використанні BIM-технологій та модульного будівництва, але й сприяє розвитку просторового мислення та креативності (Arts), що є життєво необхідним для вирішення складних інженерних завдань і естетичної якості архітектурних рішень. Окрім цього, вона включає розробку програм підтримки, які покращують міждисциплінарну комунікацію між архітекторами, інженерами-конструкторами та менеджерами об'єктів. Ефективність цих підходів підтверджується галузевими прикладами. Зокрема, впровадження технологій віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності у навчальний процес (як ініціативи, подібні до досвіду Georgia Tech) значно підвищує доступність складних симуляцій будівельних процесів та аналізу безпеки праці, що задокументовано у зростанні доступності освіти на 15% та підвищенні інноваційної спроможності галузі [2, с. 4]. STEAM створює інкубаційне середовище для ідей, орієнтованих на сталість (sustainability) та енергоефективність. Незважаючи на очевидні переваги, повсюдне впровадження STEAM у будівництві стримується значним організаційним опором традиційним підходам до навчання та високими початковими капітальними витратами на придбання передового обладнання (наприклад, 3D-сканерів, дронів для моніторингу, VR-гарнітур) та розробку спеціалізованих навчальних модулів.

Отже, STEAM-освіта є ключовим чинником підвищення креативності, мотивації та продуктивності в будівельній галузі, визначаючи її інноваційний потенціал. Фактори, як психологічна безпека, динаміка та культура,

забезпечують управління активами та формують інноваційну культуру. Впровадження STEAM оптимізує процеси, зміцнює команди та забезпечує безперервність інновацій. Водночас успішна інтеграція STEAM вимагає стратегічних інвестицій та зміни корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Skowronek M., Gilberti R. M., Petro M., Sancomb C., Maddern S., Jankovic J. *Inclusive STEAM education in diverse disciplines of sustainable energy and AI. Energy and AI*. 2022. Vol. 7. 100124. <https://doi.org/10.1016/j.egyai.2021.100124>
2. Efwinda S., Haerani R. P. R., Suhartini E., Shofiriyanti E., Laviczq Z. *Inclusive STEM Education: Bibliometric Analysis and Recommendations for Implementation in Indonesia's Diverse Context. International Journal of Learning Teaching and Educational Research*. 2025. №24(10). P. 435–456.
3. Erdogmus E. *Building Construction Research Makes STEM Education, Jobs Accessible. School of Building Construction*. 2023. Режим доступу: <https://bc.gatech.edu/feature/building-construction-research-makes-stem-education-jobs-accessible>.
4. Gaedicke C., Guiney D. *Promoting Construction in K-12 STEM Education Through an Innovative University-based Summer Camp. 52nd ASC Annual International Conference Proceedings*. 2016. P. 1–10. URL: <http://ascpro0.ascweb.org/archives/cd/2016/paper/CEGT139002016.pdf>.
5. Поліхун Н.І., Постова К.Г., Слінухіна І. А., Онопченко Г.В., Онопченко О.В. *Упровадження STEM-освіти в освітній процес закладів загальної середньої освіти. Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України*. 2019. 80 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/718661>.
6. *Збірник матеріалів «STEM – світ інноваційних можливостей. Реалізація програми інноваційного освітнього проєкту «Я – дослідник» / укладачі: І. П. Василяшко, Н. І. Гуцина, О. В. Коришуніна, О. О. Патрикеева. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2020. 426 с. URL: https://yakistosviti.com.ua/userfiles/file/stem-svit_mozlyvostey.pdf*.

Дорошенко Павло Юрійович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка», КНУБА

<https://orcid.org/0009-0006-8323-9560>

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Актуальність дослідження. Формування кадрового потенціалу будівельної галузі в сучасних умовах воєнних ризиків, післявоєнної відбудови, демографічного скорочення та активної трудової міграції набуває ключового значення, оскільки саме людський капітал визначає спроможність галузі реалізовувати довгострокові інфраструктурні програми, забезпечувати якість будівельно-монтажних робіт і підтримувати економічну безпеку підприємств. Аналітичні матеріали щодо сучасних тенденцій розвитку ринку праці в Україні фіксують не лише скорочення чисельності економічно активного населення, а й посилення дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили за професіями та кваліфікаційними групами, зростання масштабів трудової міграції та поширення нестандартних форм зайнятості, що істотно ускладнює формування стабільного кадрового ядра у стратегічно важливих галузях, зокрема в будівництві [1, с.176]. Одночасно світові дослідження демонструють швидку трансформацію вимог до компетентностей працівників будівельної сфери в напрямі переходу від традиційної моделі «кваліфікований робітник» до концепції «цифрово грамотного, адаптивного таланту» на тлі впровадження штучного інтелекту, роботизації та цифрових платформ управління проектами [2]. За таких умов постає необхідність не лише ідентифікувати окремі чинники, що впливають на кадровий потенціал, а й здійснити їх систематизацію за логікою внутрішніх і зовнішніх впливів, щоб забезпечити більш цілеспрямоване обліково-аналітичне супроводження кадрової політики будівельних підприємств і підвищити обґрунтованість управлінських рішень у

цій сфері.

Викладення основного матеріалу. Враховуючи те, що саме людський потенціал визначає здатність економіки до технологічних змін і впровадження інноваційних рішень, оскільки творчі, аналітичні та стратегічні компетентності працівників стають основою автоматизації та модернізації виробничих процесів, формування кадрового потенціалу будівельної галузі набуває особливої ваги в умовах національного відновлення та глобальної конкуренції [2, с.25]. У межах даного дослідження кадровий потенціал будівельної галузі доцільно розглядати як інтегральну характеристику персоналу, що охоплює його кількісні параметри, професійно-кваліфікаційну структуру, рівень цифрових і управлінських компетентностей, мотиваційно-ціннісні орієнтації та здатність до адаптації в умовах технологічних змін, а також як систему, яка формується під впливом цілого комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Виходячи з загальної класифікації факторів на внутрішні та зовнішні, логічним є розпочати класифікацію факторів впливу на формування кадрового потенціалу будівельної галузі з виділенням зовнішнього середовища, у межах якого функціонують підприємства, та внутрішнього середовища, що відображає організаційні, технологічні та соціально-психологічні характеристики управління персоналом.

Внутрішні фактори, що впливають на формування кадрового потенціалу будівельної галузі, у даному дослідженні згруповано у три взаємопов'язані блоки, які логічно відображають внутрішнє середовище підприємства. Перший блок становлять технологічні фактори, що характеризують рівень цифровізації та автоматизації виробничих і управлінських процесів на підприємстві, впровадження BIM-технологій, хмарних платформ управління проєктами, цифрових систем контролю якості та безпеки, а також використання електронних систем обліку робочого часу і продуктивності. Світова практика свідчить, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології і одночасно інвестують у підготовку працівників до роботи з ними, досягають вищої ефективності використання трудових ресурсів і демонструють помітне

зростання продуктивності, зокрема завдяки використанню цифрового навчання та тренінгів. У цьому контексті технологічні фактори виступають не лише джерелом підвищення вимог до компетенцій персоналу, а й можливістю для якісного оновлення кадрового потенціалу через формування нових професійних ролей і спеціалізацій.

Другий блок внутрішніх факторів охоплює організаційно-управлінські чинники, які пов'язані з системою планування потреби у персоналі, структурою управління, якістю управління проєктами, інтеграцією HR-процесів у загальну стратегію розвитку підприємства, а також рівнем використання обліково-аналітичного забезпечення при ухваленні кадрових рішень. До важливих організаційно-управлінських факторів слід віднести наявність формалізованої кадрової стратегії, системи кадрового резерву, механізмів наставництва, процедур оцінювання результатів діяльності працівників і пов'язаних із ними систем матеріальної та нематеріальної мотивації. Саме в цьому блоці найбільш виразно проявляється зв'язок між кадровим потенціалом і системою бухгалтерського обліку, оскільки якісне обліково-аналітичне забезпечення дає змогу оцінювати витрати на персонал, ефективність інвестицій у навчання, вплив кадрових рішень на фінансові результати та ризики реалізації будівельних проєктів.

Третій блок внутрішніх факторів формують соціально-психологічні чинники, які визначають поведінкові аспекти використання кадрового потенціалу, зокрема мотивацію працівників до професійного розвитку, готовність до змін, психологічну стійкість у стресових умовах реалізації складних проєктів, рівень внутрішньої довіри, комунікаційної культури та здатність працювати в мультидисциплінарних командах. В умовах посилення зовнішніх ризиків, високої відповідальності за дотримання техніки безпеки та необхідності взаємодії між численними субпідрядниками саме соціально-психологічні фактори визначають, наскільки підприємство спроможне перетворити наявний кадровий ресурс на стійкий кадровий потенціал, орієнтований на довгостроковий результат.

До зовнішніх факторів у даній роботі віднесено поєднання загальноекономічних і галузевих умов, які не контролюються окремим підприємством, але визначають рамкові можливості формування кадрового потенціалу. Насамперед це демографічна ситуація, що значною мірою визначає доступний ресурс робочої сили, структура населення за віком, рівнем освіти та професійним досвідом, а також масштаби внутрішньої та зовнішньої міграції, які впливають на стабільність кадрової бази в регіонах активної будівельної діяльності [3]. Важливою складовою зовнішніх факторів є стан і тенденції розвитку ринку праці, у межах яких формуються співвідношення попиту і пропозиції на будівельні професії, рівень заробітної плати, умови конкуренції за кваліфіковані кадри, а також інтенсивність перетоку робочої сили між секторами економіки. До зовнішніх факторів належить і нормативно-правове середовище, що охоплює трудове законодавство, галузеві стандарти охорони праці, регуляторні вимоги до кваліфікації працівників, механізми державної підтримки професійної освіти та перекваліфікації, включно з програмами стимулювання підготовки кадрів для сфери будівництва.

Специфічну підгрупу зовнішніх факторів становлять галузеві чинники, пов'язані з особливостями організації будівельного виробництва, сезонністю робіт, тривалістю інвестиційно-будівельних циклів, рівнем ризиковості та необхідністю дотримання підвищених вимог до безпеки. Вони формують потребу у певній структурі компетенцій, впливають на режим праці, характер зайнятості та можливості довгострокового закріплення персоналу в межах окремих підприємств. З огляду на швидку цифрову трансформацію будівельної індустрії та впровадження технологій інформаційного моделювання, дронів, роботизованих комплексів і систем дистанційного моніторингу, зовнішнє середовище впливу доповнюється вимогами глобальних технологічних трендів, які підвищують значущість цифрової грамотності працівників і формують новий профіль галузевих компетенцій [4].

Висновки. Систематизація факторів дозволяє сформулювати методичну основу для подальшої розробки індикативних показників оцінювання

кадрового потенціалу будівельних підприємств та побудови моделей його прогнозування. Зокрема, зовнішні фактори можуть бути відображені через індикатори стану ринку праці, демографічного навантаження, міграційних потоків та рівня охоплення професійною освітою, тоді як внутрішні фактори доцільно оцінювати за допомогою показників структури персоналу, витрат на навчання, рівня цифрової компетентності, плинності кадрів, ступеня автоматизації HR-процесів і показників залученості працівників. Поєднання такої обліково-аналітичної інформації з результатами міжнародних досліджень щодо цифрової трансформації кадрових систем у будівництві створює підґрунтя для розроблення комплексних стратегій розвитку кадрового потенціалу, які враховують як глобальні тренди, так і національні обмеження.

Список використаних джерел:

1. Корсун І., Зінченко М., Мостовенко О. Функціонування будівельної галузі в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С.176-182. DOI:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-24>
2. Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О. Людиноцентрична економіка: роль якості людського потенціалу в економічному зростанні та занепаді України і світу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2025. Випуск 3 (79). С.19-27 DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-2>
3. Xu X., Arshad M. A., He Y., Liu H., Chen Q., Yang J. *From Skilled Workers to Smart Talent: AI-Driven Workforce Transformation in the Construction Industry. Buildings*. 2025. Vol. 15, No. 14. Art. 2552. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15142552>
4. Kumar Rao M. K. P. *Enhancing Construction Workforce Efficiency through Digital Training: An Empirical Study. Advances in Consumer Research*. 2025. Vol. 2, №4. P. 4645–4652. URL: https://acr-journal.com/article/enhancing-construction-workforce-efficiency-through-digital-training-an-empirical-study-1568/?utm_source

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SOCIAL CAPITAL AS A MECHANISM FOR RESTORING INSTITUTIONAL TRUST (EXAMPLE OF UKRAINE)

The paper explores how emotional intelligence (EI) and social capital (SC) function as interrelated psychological and sociological mechanisms in restoring institutional trust in times of crisis. Using the case of Ukraine as an illustrative context, the study discusses how emotional and relational competencies within societies can transform fear, uncertainty, and disconnection into resilience, cooperation, and legitimacy.

Institutional trust - the belief that systems and authorities act in competent, fair, and predictable ways - is a cornerstone of social stability and democratic legitimacy (Tyler, 2006). Yet in the 21st century, this trust has become increasingly fragile. Global data from the Edelman Trust Barometer (2023) indicate a consistent decline in public confidence in governments, media, and even scientific institutions.

This erosion is particularly visible in contexts of social or political crisis. The war in Ukraine, as a humanitarian and moral crisis, has exposed not only institutional weaknesses but also emotional fractures-fear, grief, and disillusionment among citizens. In such conditions, rational systems falter because emotions take the lead.

This paper argues that emotional intelligence (EI) and social capital (SC) offer a dual framework for restoring institutional trust. They operate not as abstract ideals but as practical, relational tools-helping societies re-humanize governance, rebuild credibility, and transform emotional disconnection into collective resilience.

Presentation of the main material. Emotional Intelligence and Institutional Empathy. Emotional intelligence refers to the ability to perceive, understand, and regulate one's own and others' emotions (Salovey & Mayer, 1990). Goleman (1995)

expanded the construct by emphasizing its social and leadership functions-empathy, authenticity, and emotional self-management.

In the context of public institutions, EI manifests as institutional empathy-leaders' capacity to acknowledge collective emotions and respond transparently and compassionately. This competence enables trust repair through emotional attunement rather than bureaucratic procedure. Research indicates that emotionally intelligent leadership fosters psychological safety and authentic communication (Boyatzis & McKee, 2005; Hughes et al., 2009;).

Social Capital as the Network of Trust. Social capital, as defined by Putnam (2000), represents the networks of reciprocity, norms, and trust that facilitate cooperation for mutual benefit. Woolcock and Narayan (2000) distinguish between *bonding* (within-group), *bridging* (between-group), and *linking* (vertical institutional) forms of social capital.

When formal structures weaken, social capital sustains social order and moral coherence. In Ukraine, spontaneous networks-volunteers, neighborhood groups, online communities-have exemplified *bridging capital* in action, connecting citizens across social divides.

Integrating EI and SC: The Emotional Mechanism of Legitimacy. The integration of emotional intelligence and social capital produces a *feedback loop of legitimacy*:

- EI fosters empathy-based communication;
- SC transforms empathy into cooperation through shared norms;
- Together, they reinforce institutional credibility by aligning emotion and structure.

This dynamic can be conceptualized as emotional governance-a system in which institutions not only act rationally but also *feel responsibly*.

Discussion: The Case of Ukraine. The Ukrainian context provides a vivid demonstration of emotional intelligence and social capital operating under crisis. Despite severe disruptions, the nation has maintained a remarkable degree of collective unity, social cohesion, and moral clarity.

Emotional intelligence in action: Leaders and communities have engaged in emotionally authentic communication-acknowledging fear while inspiring resilience. This aligns with Gross's (2015) emotion regulation model, where cognitive reappraisal transforms distress into meaning and motivation.

Social capital in practice: Across Ukraine, informal networks mobilized rapidly to provide aid, information, and psychological support. Such cooperation restored a sense of agency and reduced helplessness, serving as a foundation for renewed institutional legitimacy (Fukuyama, 1995).

Together, these emotional and relational processes illustrate that trust is rebuilt from below - through empathy, participation, and shared purpose-before it is formalized at the institutional level.

Integrating Emotional Intelligence and Social Capital. The intersection of EI and SC produces a synergistic mechanism for trust restoration:

Emotional intelligence fosters empathic communication and emotional awareness.

Social capital channels these emotions into reciprocal, cooperative behavior.

Together, they rebuild moral credibility and institutional legitimacy.

This can be conceptualized as emotional governance-a mode of leadership and policy that integrates emotional competence and social empathy as key dimensions of institutional effectiveness.

In the Ukrainian context, these two mechanisms worked simultaneously: emotional intelligence transformed individual reactions into collective meaning, while social capital ensured that shared emotions translated into civic resilience.

Conclusions. Institutional trust cannot be rebuilt solely through administrative or legal means. It must be emotionally experienced and socially sustained.

Emotional intelligence provides the heart of trust - the empathy, authenticity, and self-regulation that allow institutions to connect with people.

Social capital provides the home of trust - the relational networks that turn empathy into enduring cooperation.

The case of Ukraine illustrates that emotional and social competencies are not

abstract moral ideals - they are essential resources for national recovery, democratic legitimacy, and human solidarity.

Rebuilding trust begins with rebuilding connection. And connection begins with emotion.

References:

1. Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
2. Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer 2023: Navigating a polarized world*. Edelman.
3. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
4. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
5. Hughes, M. M., Thompson, H. L., Terrell, J. B., & Kouzes, J. M. (2009). *Handbook for Developing Emotional and Social intelligence: Best practices, case studies, and Strategies*. URL: <https://dl.amirschool.com/upload/tazeha/books/eq/4-Handbook-for-Developing-Emotional-and-Social-Intelligence.pdf>
6. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
7. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. URL: <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
8. Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.
9. Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна інноваційна діяльність підприємств неможлива без якісного інформаційного забезпечення - доступу до даних, аналітики, платформ для співпраці та механізмів обміну знаннями. Інформаційні ресурси формують основу прийняття стратегічних рішень, прискорюють трансфер технологій і підвищують адаптивність бізнесу до швидкозмінного зовнішнього середовища [1].

Перший пріоритет інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств - створення та інтеграція оперативних аналітичних платформ, які об'єднують внутрішні дані підприємства з відкритими і комерційними джерелами (ринкові індикатори, патентні бази, наукові публікації). Такі платформи дозволяють виявляти технологічні тренди, оцінювати конкурентні переваги й швидко коригувати інноваційні траєкторії. Світова практика показує важливість відкритого доступу до науково-технічної інформації та її машинної обробки для швидкого розвитку інноваційних рішень [2, 3].

Другий пріоритет - підвищення якості інформаційної інфраструктури: інвестиції в хмарні сервіси, міжсистемну сумісність, захищені канали передачі даних і стандарти обміну. Інфраструктурні рішення створюють технічну основу для інтеграції R&D-процесів, партнерських платформ і фінтех-інструментів, що забезпечує масштабованість інноваційних проєктів. Світовий досвід свідчить, що державна підтримка цифрової інфраструктури значно підсилює спроможність підприємств впроваджувати інновації [4,5].

Третій пріоритет - розвиток людського капіталу й управлінських практик інформаційного супроводу інновацій: аналітики, data-scientists, ІР-менеджери,

спеціалісти з відкритих інновацій і технологічного скринінгу. Окрім техніки, підприємства мають інвестувати в підготовку персоналу та у внутрішні процеси (knowledge management, agile-практики), що дозволяє перетворювати дані на практичні інновації. OECD і UNESCO підкреслюють, що політики підтримки навичок та науково-технічної кооперації - ключова умова успіху системи інновацій [1,3].

Четвертий пріоритет - забезпечення доступу до екосистеми знань і партнерств: співпраця з університетами, дослідницькими центрами, кластерними ініціативами та міжнародними платформами. Мережеві зв'язки дозволяють малим і середнім підприємствам долучатися до складних інноваційних ланцюгів, долаючи обмеження власних ресурсів. Дослідження українських та міжнародних практик показують, що кооперація та інформаційний обмін у межах екосистеми прискорюють комерціалізацію розробок.

Для формування конкурентоспроможної, стійкої інноваційної екосистеми підприємствам і політикам слід зосередитись на чотирьох стратегічних напрямках: (1) впровадженні інтегрованих аналітичних платформ, що об'єднують внутрішні й зовнішні набори даних; (2) нарощуванні і захисті інформаційної інфраструктури через стандарти, хмарні сервіси та безпеку передачі даних; (3) розвитку людського капіталу і внутрішніх процедур перетворення даних у знання; (4) активному залученні до національних і міжнародних екосистем знань для доступу до технологій і фінансування. Реалізація цих пріоритетів потребує координації політики (інвестиції в інфраструктуру та освіту), бізнес-ініціатив (інтеграція даних і партнерств) та активного використання відкритих наукових ресурсів. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню швидкості інноваційних циклів, зниженню транзакційних витрат і підвищенню адаптивності підприємств у глобальній економіці.

Список використаних джерел:

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2021. OECD Publishing.

OECD

2. World Bank. *Digital Transformation / Digital Development*. World Bank. worldbank.org

3. UNESCO. *Science, Technology and Innovation policy resources / GO-SPIN*. UNESCO. unesco.org

4. Otenko, I., Podorozhna, M., Otenko, V. (2021). *Information Support for Making Strategic Decisions on the Development of an Industrial Enterprise*. CEUR Workshop Proceedings. ceur-ws.org

5. Stadnyk, V., Izhevskiy, P., Khrushch, N., Lysenko, S., Sokoliuk, G., & Tomalja, T. (2020). *Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector*. In A. Kiv (Ed.), *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)* (Vol. 2713, pp. 145-166). CEUR Workshop Proceedings. <https://ceur-ws.org/Vol-2713/paper12.pdf> [in English]

Котуранова Тетяна Віталіївна,

*к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

Українського державного університету науки і технологій

<https://orcid.org/0000-0001-8438-052X>

Котуранова Ірина Віталіївна,

здобувачка,

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

<https://orcid.org/0009-0009-3403-7702>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах цифровізації економіки та стрімкого технологічного прогресу ключовим чинником конкурентоспроможності українських компаній стає не лише наявність висококваліфікованих кадрів, а й ефективність процесів їх добору та оцінювання. Традиційні методи рекрутингу вже не відповідають вимогам сучасного ринку праці, де швидкість ухвалення рішень, точність відбору та якість комунікації з кандидатами набувають стратегічного значення.

Актуальність дослідження цієї теми зумовлена кількома чинниками:

– зростанням обсягів даних про кандидатів та необхідністю їх інтелектуальної обробки за допомогою технологій штучного інтелекту (AI) і машинного навчання;

– посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри та потребою у впровадженні інноваційних інструментів рекрутингу для залучення й утримання фахівців;

– переходом компаній до цифрових бізнес-моделей, що вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами;

– зміною очікувань кандидатів, для яких важливими стають персоналізація, швидкість комунікації та технологічність процесу найму.

У цьому контексті розроблення та впровадження інтелектуально-інноваційних методів добору персоналу є не просто тенденцією, а необхідною умовою розвитку сучасних компаній.

Використання штучного інтелекту, автоматизації та аналітики даних надає українським компаніям можливість не лише оптимізувати процес рекрутингу, а й підвищити якість управлінських рішень, пов'язаних із людським капіталом.

Сучасні компанії - від великих корпорацій до малого бізнесу - дедалі активніше впроваджують інтелектуально-інноваційні технології рекрутингу, засновані на автоматизації та штучному інтелекті. Це дає змогу скоротити час пошуку кандидатів, зменшити витрати та підвищити якість кадрових рішень.

Інноваційний рекрутинг - це сукупність креативних стратегій, методів і технологій пошуку, залучення та найму кваліфікованих кандидатів [3]. Він охоплює використання AI, Big Data, соціальних мереж, гейміфікації, відеоінтерв'ю та віртуальної реальності.

За результатами досліджень [1, 2], застосування AI-технологій у HR підвищує точність прогнозування відповідності кандидата вимогам посади та знижує вплив людського суб'єктивізму. Штучний інтелект у рекрутингу використовується для аналізу великих масивів інформації: резюме, результатів тестів, компетентностей, досвіду роботи та освіти.

Завдяки алгоритмам машинного навчання системи здатні:

- здійснювати автоматичний скринінг резюме;
- оцінювати ймовірність успішної адаптації кандидата;
- визначати потенційні ризики (невідповідність корпоративним цінностям, низька мотивація).

Наприклад, корпорації Amazon, IBM і Google застосовують AI-платформи, які аналізують цифровий слід кандидатів і прогнозують ефективність їхньої подальшої діяльності. Це дає змогу підвищити точність

відбору та зменшити плинність кадрів [2].

Що стосується автоматизації та ефективності рекрутингу, то одним із ключових результатів автоматизації є скорочення циклу найму. Спеціалізовані алгоритми, зокрема ATS (Applicant Tracking Systems), автоматично сортують і ранжують кандидатів, забезпечуючи прозорість процесу та економію часу. Рекрутингові чат-боти та онлайн-тестування з елементами штучного інтелекту дозволяють оцінювати навички кандидатів у зручному форматі, покращуючи “кандидатський досвід”.

Переваги впровадження AI та автоматизації:

- скорочення часу добору завдяки автоматизації рутинних операцій;
- підвищення якості відбору шляхом аналізу великих даних і прогнозування результативності⁴
- зменшення витрат через оптимізацію HR-ресурсів.

Штучний інтелект, здатний обробляти великі масиви даних і виявляти складні кореляції, що залишаються непомітними для людини, поступово перетворюється на інструмент, який змінює логіку прийняття рішень у сфері управління персоналом, оскільки саме можливість працювати з багатовимірною інформацією забезпечує більш точне та неупереджене оцінювання кандидатів і підвищує ефективність кадрових процесів у підприємствах будь-якого розміру. Завдяки високій гнучкості та здатності адаптуватися до специфіки функціонування компаній різних секторів економіки такі системи легко масштабуються, що створює передумови для уніфікації процедур найму у територіально віддалених філіях та забезпечує цілісність кадрової політики на корпоративному рівні, при цьому інтеграція інтелектуальних алгоритмів з інформаційними платформами управління персоналом, зокрема такими як SAP SuccessFactors чи Oracle HCM Cloud, дозволяє синхронізувати процеси добору, оцінювання та розвитку працівників у межах єдиної цифрової екосистеми підприємства.

Функціональні можливості штучного інтелекту у сфері рекрутингу виходять за межі первинного аналізу резюме, оскільки сучасні алгоритми здатні

проводити дистанційні співбесіди з використанням інструментів розпізнавання мови, міміки та жестів, здійснювати попередню верифікацію даних і формувати структуровані аналітичні висновки щодо потенційної відповідності кандидата посаді, що значною мірою зменшує суб'єктивність розв'язання кадрових завдань і підвищує швидкість прийняття рішень. Використання платформ на зразок HireVue у міжнародних компаніях, серед яких Vodafone, Hilton та Deloitte, засвідчує ефективність таких підходів, адже системи не лише аналізують мовленнєву поведінку та невербальні сигнали, а й формують прогноз імовірності успішної інтеграції кандидата в корпоративне середовище. Подібні алгоритми застосовуються і для оцінювання результатів тестування, поведінкових особливостей та професійної мотивації, що дозволяє формувати більш обґрунтоване уявлення про перспективність кандидатів у довгостроковому періоді.

Поширення інтелектуальних рішень у сфері управління людськими ресурсами демонструє досвід таких компаній, як ASML, де цифрові HRIS-платформи на основі SAP SuccessFactors поєднуються з автоматизацією рекрутингових процедур та використанням цифрових кар'єрних порталів, що оптимізує взаємодію кандидатів з організацією та підвищує прозорість процесів добору. Застосування IBM Watson Recruitment у міжнародній практиці підтверджує, що аналітика на основі великих даних дозволяє оцінювати відповідність компетентностей кандидатів вимогам вакансій більш точно, ніж традиційні методи, оскільки система формує інтегральний профіль кандидата не лише на основі формальної інформації, але й з урахуванням поведінкових патернів, результатів тестів та контекстуальної інформації, що уможливорює створення більш ефективної кадрової стратегії, орієнтованої на довгострокове підвищення продуктивності персоналу [2].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження AI у HR-сферу має і ризики та обмеження:

- обмежений контроль за алгоритмами;
- можливі викривлення даних (“data bias”);

- складність інтеграції з існуючими HR-системами;
- обмеженість використання у малому та середньому бізнесі.

Більшість AI-рішень розробляється для великих корпорацій і може бути занадто складною або дорогою для середніх компаній. Наприклад, локальні IT-компанії в Дніпрі, Харкові та Львові (Україна) часто використовують класичні ATS-системи без модулів штучного інтелекту через високу вартість інтеграції.

Що стосується перспектив та подальшого розвитку AI у рекрутингу то вони більш пов'язані з:

- персоналізацією процесу добору;
- прогностичною аналітикою поведінки кандидатів;
- інтелектуальними HR-асистентами;
- інтеграцією з платформами професійного розвитку та e-learning.

Використання штучного інтелекту та автоматизації в рекрутингу сприяє не лише оптимізації кадрових процесів, а й формуванню цифрової корпоративної культури, що зміцнює бренд роботодавця.

Компанії, які впроваджують інтелектуально-інноваційні методи добору персоналу, зміцнюють свої конкурентні позиції та формують нові стандарти ефективності управління людськими ресурсами.

Отже, застосування інноваційних HR-технологій на основі штучного інтелекту є потужним інструментом підвищення продуктивності HR-функцій, оптимізації витрат і зміцнення кадрового потенціалу організацій. Водночас ефективність їх реалізації залежить від рівня цифрової грамотності HR-фахівців, адаптації бізнес-процесів та дотримання етичних і правових норм. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення механізмів подолання зазначених обмежень і глибшу інтеграцію ШІ в систему стратегічного управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №8.

URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>

2. Koturanova T., Shapa, N. *Features of using innovative technologies in recruitment through artificial intelligence tools. Economics and Education*. 2025. №10 (2). P.7-

12. URL: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-2-1>

3. *The Future of Recruiting 2025: How AI redefines recruiting excellence* (2025).

URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting>

Лапицька Ніна Іванівна

*доцент кафедри економіки бізнесу,
<https://orcid.org/0000-0003-3352-1753>*

Кунавцева Марія Вікторівна

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність
051 «Економіка»,
ПраТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом від ресурсно-виробничої до інтелектуально-інноваційної моделі, де ключовим джерелом зростання виступає не матеріальний, а людський і творчий потенціал. За цих умов питання формування ефективних мотиваційних механізмів необхідний для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та сталості розвитку підприємств і національної економіки. Мотивація персоналу перетворюється з інструменту стимулювання праці на стратегічний чинник формування інтелектуально-інноваційного капіталу – системи знань, компетентностей, інноваційних здібностей та креативного мислення.

Незважаючи на численні дослідження мотивації, сучасна практика управління персоналом часто зводиться до матеріальних стимулів, не враховуючи когнітивно-поведінкові та ціннісні аспекти праці. У контексті економіки знань саме нематеріальні мотиватори – визнання, розвиток, самореалізація – визначають продуктивність і рівень інноваційної активності працівників. Наявна диспропорція між економічними стимулами та внутрішніми мотиваційними факторами гальмує розвиток інтелектуального потенціалу організацій.

Розвиток інтелектуально-інноваційного капіталу потребує нової парадигми мотивації, орієнтованої не лише на досягнення економічних

результатів, а й на формування середовища довіри, творчості та безперервного навчання. В умовах глобалізації, цифровізації та поствоєнного відновлення економіки України саме система мотивації, побудована на синергії соціально-психологічних, організаційних та інноваційних чинників, стає основою конкурентоспроможності. Вона визначає здатність працівників генерувати знання, створювати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Проблеми мотивації та розвитку людського капіталу досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких А. Колот, Г. Дмитренко, Л. Згалат-Лозинська, Н. Головач, Г. Беккер, П. Друкер та багато ін. Їхні праці підтверджують, що ефективна мотивація є складовою механізму формування інтелектуально-інноваційного потенціалу. Проте більшість досліджень розглядає мотивацію ізольовано – без інтеграції її з інтелектуальними, соціальними та технологічними аспектами сучасної економіки, що зумовлює потребу в розробці системного підходу до мотиваційних механізмів у контексті розвитку інтелектуально-інноваційного капіталу.

Мотиваційні механізми в економіці інтелектуально-інноваційного капіталу є комплексом економічних, соціально-психологічних і організаційних інструментів, спрямованих на стимулювання творчої, когнітивної та інноваційної активності працівників. Вони включають систему цінностей, корпоративну культуру, систему винагород і можливості розвитку. У центрі таких механізмів – самореалізація особистості як носія знань і генератора нових ідей [1, с. 22].

В умовах цифрової трансформації важливим є перехід від класичних систем винагород до гнучких моделей мотивації, що враховують індивідуальні потреби. До них належать гейміфікація, індивідуалізовані траєкторії розвитку, участь у проєктних командах, програми наставництва та соціального визнання. Такі інструменти підвищують залученість працівників, стимулюють командну співпрацю й зміцнюють інноваційну культуру організацій.

Формування економіки інтелектуально-інноваційного капіталу потребує не лише внутрішніх стимулів, але й макроекономічних умов – державних

програм підтримки науково-дослідної діяльності, податкових пільг на інновації, інвестицій у безперервну освіту [2, с.40]. На рівні підприємств дієвими стають моделі управління знаннями, інтелектуальний брендинг, системи «Total Reward» (комплексна винагорода), а також залучення персоналу до процесів стратегічного планування [3].

Інтелектуально-інноваційна мотивація ґрунтується на ідеї співволодіння знаннями: працівник не лише створює інтелектуальний продукт, але й є співучасником розподілу результатів, що формує ефект когнітивної відповідальності – коли інновація стає результатом особистої зацікавленості [1, с. 25]. У цьому контексті ключову роль відіграє корпоративне лідерство, яке забезпечує довіру, обмін знаннями та підтримку творчих ініціатив [4].

Побудова ефективного мотиваційного механізму у контексті розвитку економіки інтелектуально-інноваційного капіталу передбачає впровадження багаторівневої системи стимулів, спрямованої на гармонійне поєднання матеріальних, соціальних, когнітивних і державних чинників впливу.

На економічному рівні ключовим є формування конкурентоспроможної системи винагород, що враховує результати праці, рівень кваліфікації, участь у проєктах та інноваційних ініціативах. Доцільним є застосування гнучких форм оплати праці, преміювання за інноваційну активність і систем участі в прибутках, які забезпечують відчуття особистої причетності працівників до кінцевого результату. Важливою складовою виступають інвестиції у професійний розвиток, що формують довгострокову відданість організації та стимулюють накопичення людського капіталу.

Соціально-психологічний рівень базується на нематеріальних чинниках, які визначають морально-ціннісну основу трудової поведінки. До таких належать визнання досягнень, атмосфера довіри, підтримка командної взаємодії та дотримання етичних норм. Вони створюють почуття належності, підвищують рівень організаційної ідентифікації та сприяють утриманню висококваліфікованих кадрів.

Інноваційно-когнітивний рівень орієнтований на стимулювання творчої

активності, розвитку інтелектуального потенціалу та обміну знаннями. Працівники залучаються до дослідницьких і проєктних команд, програм внутрішнього підприємництва, інкубаторів стартапів, де формується культура експериментування та безперервного навчання. Впровадження креативних просторів і цифрових платформ для комунікації посилює спроможність персоналу генерувати інноваційні рішення.

Державний рівень передбачає інституційну підтримку інноваційної діяльності через розвиток STEM-освіти, створення науково-технологічних парків, пільгове фінансування стартапів і сприяння співпраці бізнесу з науковими установами. Такі заходи формують сприятливе середовище для розширення інтелектуального потенціалу країни та інтеграції підприємств у глобальні інноваційні ланцюги.

Комплексна реалізація перелічених рівнів забезпечує синергетичний ефект, який проявляється у взаємному підсиленні мотиваційних чинників, зростанні залученості працівників, підвищенні продуктивності праці та зміцненні конкурентних позицій підприємств. Завдяки цьому формується адаптивна, інноваційно орієнтована система управління людським капіталом, що є основою стійкого економічного розвитку в умовах динамічних трансформацій.

Отже, мотиваційні механізми є ключовою складовою розвитку економіки інтелектуально-інноваційного капіталу, оскільки забезпечують інтеграцію знань, творчості й відповідальності працівників у єдину систему стратегічного розвитку. Ефективність цих механізмів визначається не обсягом фінансових стимулів, а їх здатністю активізувати внутрішні мотиви до самореалізації, навчання й участі в інноваційних процесах. Удосконалення систем мотивації потребує поєднання економічних, організаційних і соціальних інструментів, орієнтованих на людину як головний ресурс економічного розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик оцінювання ефективності мотиваційних механізмів у системі інтелектуально-інноваційного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згала-Лозинська Л. О. Людиноцентрична економіка: роль якості людського потенціалу в економічному зростанні та занепаді України і світу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. №3(79). С. 19-27. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4950>
2. Кімлик В. О. Управління мотивацією персоналу у воєнній економіці України. *Економіка та держава*. 2025. №1. С. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-39-47>
3. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
4. Нагорняк, Г., та Хануфф, К.. Розвиток інтелектуального капіталу в еру цифрування в контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. №1 (19). 2023. С. 309–329. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329>.

Новак Євгенія Володимирівна

к.т.н, доцент

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

<http://orcid.org/0000-0002-8512-6344>

Галунка Оксана Дмитрівна,

PhD 051 Економіка

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

<https://orcid.org/0000-0002-3437-2553>

ІННОВАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА – РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

Реалізація інноваційних проєктів потребує значних витрат часу, фінансових ресурсів і організаційних зусиль, а також супроводжується високим рівнем невизначеності та ризиків [2, 5]. Для девелоперських компаній це означає необхідність не лише забезпечувати стає фінансування й належне ресурсне підґрунтя, а й проводити ґрунтовну оцінку можливого економічного ефекту та стратегічних переваг від упровадження інновацій. Це передбачає аналіз інноваційного розвитку проєктів за принципами співвідношення витрат і очікуваного результату, що дозволяє уникати надмірно ризикових або малоефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим визначення механізмів активізації інноваційної активності стейкхолдерів інвестиційно-будівельного процесу набуває важливого науково-практичного значення.

Мета дослідження полягає у встановленні ефективних підходів до стимулювання інновацій у середовищі інвестиційно-будівельних проєктів та визначенні ролі стейкхолдерів будівництва в цьому процесі.

Сучасна будівельна галузь переживає інтенсивний етап трансформацій, зумовлений технологічними інноваціями, цифровізацією процесів, підвищенням вимог до ефективності та зростанням ролі екологічних стандартів. У цих умовах змінюються не лише підходи до організації виробництва, а й

поведінкові моделі стейкхолдерів будівництва - інвесторів, підрядників, проєктантів, органів влади, користувачів нерухомості. Центральним координуючим елементом цього оновленого середовища стає девелоперська компанія, яка дедалі більше виконує функції інтегратора інновацій.

Девелопер сьогодні не обмежується роллю замовника. Він виступає стратегом, модератором інноваційного розвитку, драйвером змін. Саме девелоперська компанія здатна визначати пріоритети технологічних інновацій, формувати попит на цифрові рішення, впроваджувати екологічно орієнтовані стандарти та забезпечувати взаємодію всіх учасників проєкту на основі сучасних управлінських платформ. Інноваційні перетворення охоплюють низку напрямів: застосування BIM і цифрових twin-технологій, впровадження нових матеріалів і конструктивних рішень, використання автоматизованих систем контролю, розвиток «розумної» інфраструктури та підходів до сталого будівництва.

Важливо, що зміна інноваційної поведінки стейкхолдерів відбувається під впливом стратегічних рішень девелопера. Саме він визначає рівень допустимого ризику, структуру фінансування інновацій, вимоги до компетенцій підрядників і консультантів, а також масштаби інноваційного потенціалу проєкту. Девелопер виступає ключовою ланкою, яка транслює інноваційні підходи в практику: від етапу концепції до експлуатації об'єкта. Крім того, саме девелоперська компанія здатна забезпечити баланс інтересів між учасниками, формуючи інноваційно орієнтовану екосистему та стимулюючи підвищення конкурентоспроможності галузі.

Таким чином, інноваційні перетворення стейкхолдерів будівництва є невід'ємною умовою модернізації будівельного комплексу. Роль девелопера в цьому процесі виступає визначальною, адже саме він формує стратегічний вектор розвитку, забезпечує інтеграцію сучасних технологій та гарантує узгодженість дій усіх учасників інвестиційно-будівельного проєкту, безпеку та стійкість [3]. У результаті девелоперська компанія стає не лише організатором будівництва, а й генератором інновацій, які визначають якість, ефективність та

конкурентоспроможність проєктів нового покоління.

Одним із ключових напрямів інноваційного впливу девелопера на учасників будівельного проєкту є заохочення впровадження нових технологій. Це реалізується через тендерні вимоги, що орієнтують підрядників на підвищення якості, скорочення тривалості робіт, оптимізацію витрат та використання альтернативних технічних рішень. У таких умовах перевагу отримують компанії, здатні запропонувати технологічно та економічно обґрунтовані підходи, що забезпечують максимальну ефективність будівельної продукції.

Важливою сферою впливу є цифровізація, передусім - перехід учасників до роботи в BIM-середовищі. Інформаційне моделювання створює основу для точної координації рішень, зменшення помилок і підвищення прозорості управління проєктом [3, 4]. Хоча інтеграція BIM вимагає серйозної трансформації бізнес-процесів, підготовки персоналу та інвестицій у цифрову інфраструктуру, підрядники здійснюють ці кроки, коли девелопер встановлює відповідні вимоги в рамках значущих будівельних проєктів.

Девелоперська компанія також відіграє провідну роль у формуванні відкритого інноваційного середовища. Створюючи цифрові платформи для комунікації та обміну досвідом, девелопери акумулюють експертизу всіх учасників і сприяють її використанню для генерування нових рішень. Завдяки цьому девелопер виступає активним агентом змін, формує культуру безперервного вдосконалення та стимулює появу інноваційних підходів до проєктування, управління та організації будівництва.

Залучення стейкхолдерів на ранніх етапах життєвого циклу об'єкта сприяє подоланню неузгодженостей, посиленню підтримки інновацій та якіснішому плануванню їх упровадження в продукцію, процеси чи управлінські структури. Девелопери забезпечують дієвий зворотний зв'язок і включають учасників у процес прийняття рішень, що підвищує адаптивність проєкту та зменшує ризики реалізації інноваційних рішень.

Девелоперські компанії є важливою складовою процесу інноваційних

перетворень у будівельній галузі, слугуючи силою, яка сприяє або перешкоджає втіленню інновацій на рівні окремих інвестиційно-будівельних проєктів. За допомогою впровадження або затвердження у проєкті нових технологій і матеріалів, організації нових способів і форм співпраці та впливу на корпоративну культуру учасників проєкту вони можуть стимулювати інновації та створювати більш ефективне, стійке середовище інвестиційно-будівельного проєкту, збільшуючи власну конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Згала-Лозинська Л., Лич В. Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72>.
2. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівництва підприємств: [моногр.] / Л.В. Сорокіна, А.Ф. Гойко, та інші. – К.: КНУБА: Видавець Ліра-К, 2023. 424 с.
3. Измайлова К. В. Вплив нематеріальних активів, інтелектуальної складової їх власності, технічних засобів ІТ підприємства на темпи зростання чистого доходу. *Будівельне виробництво*. 2016. № 61(2). С. 30-36.
4. Измайлова К. В. Вплив сучасних економічних умов на обґрунтування доцільності нових будівельних технологій. *Нові технології в будівництві*. 2010. № 1. С. 79 – 81.
5. Бєленкова О.Ю., Локтіонова Я.Ф., Стеценко С.П., Титок В.В. Інтелектуальний капітал як чинник інноваційного розвитку. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах ринкових відносин*. 2022. 50 (2). С. 281 – 291.
6. Лич В.М., Чернявська Ю. Б. Державна підтримка інноваційної освіти як необхідна умова формування економіки інтелектуально-інноваційного капіталу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. Вип. 10 (245). С. 25 – 32.

*Мельник Володимир Володимирович,
аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
спеціальність 051 «Економіка», КНУБА
<https://orcid.org/0009-0004-2047-8711>*

РОЛЬ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ФОРМУВАННІ ЯКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

У контексті демографічних викликів, зростання захворюваності та потреби в підвищенні конкурентоспроможності робочої сили інвестиції в доступні та якісні спортивні об'єкти набувають стратегічного значення. Спортивна інфраструктура сприяє профілактиці захворювань, покращенню когнітивних функцій і психоемоційного стану, формуванню соціальних навичок, що підвищують адаптивність і продуктивність громадян. Крім того, вона створює простір для неформальної освіти, наставництва та професійної орієнтації молоді, а також стимулює місцеву економіку через зайнятість. Дослідження цього питання має практичну цінність для розробки міжсекторних політик, які інтегрують спорт у системи охорони здоров'я, освіти та регіонального розвитку з метою покращення якості людського капіталу.

Спортивна інфраструктура повинна розглядатися не лише як об'єкти для фізичної активності або для підготовки професійних спортсменів, а також як складова системи інвестицій у людський капітал, що включає здоров'я, освіту, соціальну інтеграцію та професійні навички. Сучасні дослідження підкреслюють взаємозв'язок між інвестиціями в інфраструктуру та показниками людського розвитку, що має особливе значення для постконфліктного та постпандемічного відновлення країн, зокрема і України [1, с.89].

Спортивна інфраструктура впливає на людський капітал через три взаємопов'язані канали: здоров'я, соціально-поведінкові навички та освітньо-професійні можливості. Розширений механізм впливу починається з прямого

ефекту на фізичне та психічне здоров'я: регулярна фізична активність, забезпечена доступною інфраструктурою, знижує ризик захворювань, покращує когнітивні функції та психоемоційний стан, що підвищує продуктивність праці та зменшує витрати на охорону здоров'я; ці висновки підкріплюються глобальними оглядами ВООЗ щодо користі фізичної активності для всіх вікових груп [2]. Другий канал - формування нематеріальних навичок: участь у командних видах спорту та організованих програмах сприяє розвитку лідерства, самодисципліни, навичок співпраці та управління часом; ці соціально-поведінкові компетенції підвищують адаптивність індивідів на ринку праці і сприяють довгостроковому накопиченню людського капіталу, що підтверджують емпіричні дослідження про вплив юнацького спорту на когнітивні та некогнітивні навички [3]. Третій канал пов'язаний із освітньо-професійними можливостями: спортивні об'єкти та програми створюють простір для неформальної освіти, наставництва та профорієнтації, де молодь набуває практичних навичок, мережових зв'язків і мотивації до навчання; інтеграція спорту в шкільні та позашкільні програми підсилює цей ефект, особливо в регіонах з обмеженим доступом до інших освітніх ресурсів [4, с.260]. Крім того, інфраструктура має макроекономічний мультиплікаторний ефект: інвестиції в спортивні об'єкти стимулюють зайнятість у будівництві та сервісах, підвищують привабливість територій для інвестицій і туризму, що опосередковано підвищує доходи домогосподарств і можливості інвестувати в освіту та здоров'я. Важливим модератором цих механізмів є доступність і якість управління: без цільової політики щодо рівного доступу, орієнтації на вразливі групи та прозорих моделей фінансування позитивні ефекти можуть бути нерівномірними або мінімізованими. Отже, для реалізації потенціалу спортивної інфраструктури як інструмента інвестування в людський капітал потрібна комплексна політика, що поєднує інфраструктурні вкладення з програмами здоров'я, освіти та соціальної інклюзії.

Ефект від інфраструктурних вкладень залежить від моделі управління та

фінансування. Дослідження показують, що поєднання державних інвестицій, державно-приватного партнерства та інноваційних механізмів управління підвищує стійкість проєктів і їхній соціальний вплив [5, с.385]. Важливими є прозорість, цільове спрямування ресурсів на доступність для вразливих груп та інтеграція спортивних програм у системи освіти й охорони здоров'я.

Для оцінки впливу спортивної інфраструктури на людський капітал необхідні міждисциплінарні методи: кореляційно-регресійний аналіз, індекси людського розвитку, показники здоров'я та працевлаштування. Українські дослідження демонструють, що інвестиції в фізичний розвиток населення мають статистично значущий зв'язок із показниками економічного зростання та індексом людського розвитку [1, с.91].

Практичні рекомендації в цій галузі мають забезпечити доступність, інтеграцію та прозоре фінансування спортивної інфраструктури, поєднуючи інфраструктурні вкладення з програмами охорони здоров'я, освіти та соціальної інклюзії. Для досягнення стійкого впливу спортивної інфраструктури на якість людського капіталу необхідно застосувати комплексний підхід, який поєднує територіальну та фінансову доступність, інтеграцію програм у шкільну та медичну системи, прозорі моделі управління та інноваційні механізми фінансування. Насамперед слід орієнтувати інвестиції на створення мережі локальних об'єктів у малодоступних районах, щоб зменшити бар'єри участі для вразливих груп і забезпечити регулярну фізичну активність як профілактичний фактор здоров'я; паралельно потрібно впроваджувати програми, що поєднують спорт із навчальними модулями та наставництвом, аби розвивати як когнітивні, так і некогнітивні навички молоді. Управління проєктами має базуватися на прозорих стандартах якості, відкритих реєстрах об'єктів і механізмах громадського контролю, що знижує ризики корупції та неефективного використання ресурсів; державно-приватні партнерства та інші форми інвестицій можуть розширити фінансові можливості, але потребують чітких контрактних умов і системи оцінки результатів. Важливо впроваджувати стандартизовані індикатори для

моніторингу впливу на здоров'я, освіту та зайнятість, а також враховувати достатньо великі часові періоди між вкладеннями та соціально-економічними результатами; регулярний моніторинг дозволить коригувати політику і масштабувати успішні практики. Нарешті, для максимізації мультиплікативного ефекту інфраструктурних вкладень слід стимулювати місцеві ініціативи, залучати громадські організації до управління та забезпечувати міжсекторну координацію між міністерствами спорту, освіти і охорони здоров'я.

Спортивна інфраструктура є важливим інструментом формування якісних характеристик людського капіталу, що проявляється через покращення здоров'я, соціальних компетенцій і економічної активності. Для максимізації ефекту потрібні цілісні політики, інноваційні механізми фінансування та системний моніторинг, що дозволить перетворити інфраструктурні вкладення на стійке зростання людського потенціалу країни.

Список використаних джерел:

- 1. Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. Освітня аналітика України, 2022, № 2(18). С. 88-98.*
- 2. Physical activity. [Electronic resource]. Available at: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>*
- 3. Leeds, M. A. Youth sports and the accumulation of human capital. [Electronic resource]. Available at: <https://wol.iza.org/articles/youth-sports-and-accumulation-of-human-capital/long>*
- 4. Mason, Daniel S. Sport, cities, and communities. The Oxford handbook of sport and society, 2022. P. 256-273*
- 5. Кушнір В. М. Спортивна інфраструктура в епоху глобальних трансформацій: переосмислення підходів до публічного управління в умовах множинних ризиків. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 2 (65). С. 383–404.*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій, які визначають конкурентоспроможність підприємств, ефективність управлінських процесів та здатність бізнесу до адаптації в умовах турбулентного середовища. На тлі глобальних викликів, зокрема війни, енергетичної нестабільності та посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічним чинником сталого розвитку.

Особливої актуальності набуває питання трансформації системи проєктного менеджменту, адже саме проєктний підхід забезпечує цілеспрямоване впровадження інновацій, ефективне використання ресурсів та управління змінами. Сучасна система управління проєктами дедалі більше інтегрує цифрові технології - штучний інтелект, Big Data, хмарні платформи, системи управління знаннями та автоматизовані інформаційні рішення, що підвищують якість прийняття управлінських рішень.

В умовах зростаючої нестабільності та глобальної конкуренції сучасний бізнес змушений шукати нові підходи до управління, які забезпечують ефективність, гнучкість і соціальну відповідальність. Одним із таких підходів є цифрова трансформація системи проєктного менеджменту, що виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємств [1].

Науковці трактують цифрову трансформацію як глибинну зміну бізнес-моделей, процесів і організаційної культури через використання цифрових технологій [5]. З позиції управлінської науки, цифровізація не зводиться лише до автоматизації операційних процесів, а охоплює трансформацію способів мислення, прийняття рішень і формування нових управлінських компетенцій.

Система проєктного менеджменту в цифровому середовищі розглядається як динамічна структура, що об'єднує методи, інструменти та технології управління життєвим циклом проєктів. За Керцнером [3], цифрові інструменти змінюють філософію управління проєктами, переводячи її у площину аналітичного моделювання, прогнозування результатів та швидкого реагування на ризики. У цьому контексті проєктний менеджмент стає системоутворювальним елементом інноваційного розвитку підприємств.

На нашу думку, цифрова трансформація - це не лише процес упровадження сучасних технологій у діяльність підприємства, а комплексний інтеграційний феномен, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-економічні аспекти розвитку бізнесу. Вона передбачає не просто автоматизацію окремих операцій, а глибинну зміну логіки управління, корпоративної культури, моделі взаємодії із зацікавленими сторонами та підходів до формування цінності.

У технологічному вимірі цифрова трансформація означає впровадження цифрових платформ (ERP, CRM, PMIS), інтелектуальних систем управління ресурсами, аналітики даних і блокчейн-рішень для контролю проєктних процесів. Організаційний аспект полягає у формуванні гнучких структур управління, переході до мережевих команд, впровадженні гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) та розвитку цифрової культури співпраці. Соціально-економічний компонент передбачає переосмислення ролі людського капіталу, розвиток цифрових компетентностей, етичних стандартів і корпоративної відповідальності в умовах сталого розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація розглядається як інтеграційний процес, що синергізує технологічні інновації з організаційними змінами та

соціальною еволюцією бізнесу, створюючи нову парадигму ефективного, інклюзивного та сталого управління підприємством.

Особливої уваги заслуговує роль цифрової культури управління, сутність якої полягає не лише у володінні працівниками сучасними технологічними інструментами, а й у формуванні мислення, орієнтованого на зміни, експерименти й постійне вдосконалення. Як зазначає Гриньова [2], підприємства, що впроваджують цифрову культуру, демонструють вищу швидкість адаптації до змін середовища та ефективніше реалізують проєктні ініціативи.

З позиції сталого розвитку цифрова трансформація виступає детермінантою балансу між економічною результативністю, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю. Інструменти цифрового управління дозволяють підприємствам оптимізувати ресурси, скорочувати втрати, забезпечувати відкритість управлінських процесів і формувати довіру між стейкхолдерами [4].

Власні дослідження підтверджують, що ефективне впровадження цифрових технологій у систему проєктного менеджменту сприяє підвищенню рівня координації між підрозділами, скороченню термінів реалізації проєктів та зростанню якості управлінських рішень. При цьому вирішальне значення має не лише інвестиційна складова, а й здатність менеджменту формувати бачення цифрової трансформації як частини корпоративної стратегії сталого розвитку.

Не менш важливою є адаптація моделей проєктного менеджменту до принципів сталого розвитку, що передбачає баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю. Сучасні підходи, такі як Sustainable Project Management (SPM), інтегрують у проєктні процеси вимоги до мінімізації негативного впливу на довкілля, забезпечення рівних можливостей і підвищення добробуту зацікавлених сторін.

Формування цифрової культури управління та адаптація моделей проєктного менеджменту до умов сталого розвитку є стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, оскільки забезпечують підвищення

їхньої стійкості, інноваційної спроможності та довгострокової цінності для суспільства.

Таким чином, цифрова трансформація системи проєктного менеджменту є комплексним процесом, який охоплює технологічні, управлінські й соціальні аспекти діяльності підприємства. Вона формує основу для побудови стійких бізнес-моделей, заснованих на знаннях, інноваціях та гнучкості. У перспективі доцільно розробити методику оцінювання рівня цифрової зрілості проєктного менеджменту, що дозволить кількісно визначати ефективність упроваджених технологічних рішень і їхній вплив на стійкість бізнесу.

Список використаних джерел:

- 1. Давидюк О. В. Цифрова трансформація управління підприємством: сучасні тенденції та виклики. Економіка та держава, 2023, №4, с. 15–20.*
- 2. Гриньова В. М., Мельник С. І. Управління інноваційним розвитком підприємств: теорія і практика. Харків: ІНЖЕК, 2020.*
- 3. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022.*
- 4. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Project Management Institute, 2021.*
- 5. OECD. Digital Transformation for Sustainable Development. Paris: OECD Publishing, 2023.*

Ушенко Наталя Валентинівна

д.е.н., професор, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0002-3158-4497>

Курочка Олександра Миколаївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність 051 «Економіка», Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Концепція сталого розвитку як цивілізаційна модель розвитку країн започаткована наприкінці ХХ століття та прийнята на основі схвалення у 1992 році програмного документу «Порядок денний на ХХІ століття» на Конференції ООН, чим і була формалізована. В основі її ідеології ставиться акцент на усвідомленому задоволенні потреб теперішніх поколінь без загрози для задоволення потреб майбутніх поколінь.

У сучасних динамічних умовах соціально-економічного розвитку людський капітал розглядається як основний чинник реалізації концепції сталого розвитку ООН, який повинен бути в центрі уваги як на національному, так і на міжнародному рівні [6].

Капіталізація людського потенціалу, яка відбувається у процесі його використання на ринку праці та передбачає отримання доходу його власником та країною, де це відбувається, підтверджує зростання внутрішньої та зовнішньої конкуренції за людський капітал. Загальновизнано розуміти людський капітал як сукупність знань, навичок, здібностей, здоров'я та мотивації, що накопичені людиною та використовуються для створення товарів і послуг, збільшуючи продуктивність праці та доходи.

На нашу думку, людський капітал формує нову економічну категорію економічних відносин суспільства з людиною як носієм трудових функцій,

знань, економічних інтересів та суспільного відтворення [3].

Превалюючим підходом у теорії людського капіталу є інвестиційний, у контексті якого людський капітал трактується як сукупна вартість інвестицій у людину, спрямованих на формування, накопичення та реалізацію у продуктивній діяльності її знань, здібностей, навичок і вмінь, що забезпечує зростання вартості та отримання доходу [1].

Різноаспектність розгляду людського капіталу обумовлюється виникненням нових концепцій, які в сучасних умовах актуалізувалися через призму поведінкової економіки, соціального капіталу, інтелектуального капіталу, стійкого розвитку, збалансованого розвитку та відповідно змінюють методологію оцінювання продуктивності його використання. Всі ці напрямки тільки посилюють можливості забезпечення сталого розвитку країн на основі відтворення людського капіталу. Тому людський капітал є пріоритетним ресурсом суспільного розвитку, виступає об'єктом інвестування на різних соціальних рівнях, формується під впливом минулого досвіду, створює національний продукт та сукупний попит, здатний до самовідтворення, а головне, є джерелом інноваційного розвитку.

На думку Шелухіна В.А., інвестуванням у людський капітал являються будь-які дії, мета яких посилити якість людського капіталу в цілому чи окремих його компонентів. Ресурси, які використовуються для такого підсилення і є «інвестиціями в людський капітал», це можуть бути гроші, когнітивні, фізичні зусилля тощо [4]. Продовжують цю логіку трактування вчених Рудої М.В., Мазурик М.М., які під інвестиціями в людський капітал розуміють довгострокові вкладення ресурсів (грошових, часових, освітніх тощо) у розвиток здібностей, знань, здоров'я та професійних якостей людини з метою підвищення її продуктивності, доходів та якості життя [2].

При цьому нормою віддачі від інвестицій у людський капітал є монетарний ефект, який індивід отримує від зусиль з генерування якісного людського капіталу [4]. Перші теоретичні моделі та дослідження інвестування в людський капітал здійснювалися економістами, або соціологами із сильною

економічною орієнтацією (Г. Беккер), і фокусувалися здебільшого на побудові надійних і валідних методик оцінки норми віддачі, а також надання монетарної форми немонетарним явищам для спрощення аналізу [5]. Ці дослідження, які відбувалися здебільшого у контексті теорії раціонального вибору, заклали важливий фундамент, однак наразі намітилася тенденція, що досить часто люди обирають стратегії, в основі яких лежить нераціональний вибір.

Досвід емпіричних досліджень норми віддачі від інвестицій в людський капітал в Україні, дозволив виявити закономірності, які обумовлені проживанням у поселеннях з різним рівнем урбанізації, гендерним розривом, рівнем здобутої освіти [4].

До основних форм інвестицій у людський капітал у сучасних умовах відносять [2]:

1) інвестиції в систему «Освіта та навчання»: формальна освіта (школа, університет, курси); неформальне навчання (майстер-класи, тренінги, самоосвіта); професійна підготовка та підвищення кваліфікації.

2) інвестиції в систему «Охорона здоров'я»: профілактика захворювань, медичні огляди; здорове харчування, спорт, відпочинок;
- психологічне благополуччя.

3) інвестиції в систему «Мобільність і адаптація»: міграція для кращих умов праці чи навчання; вивчення іноземних мов; розвиток соціальних навичок (комунікабельність, лідерство).

4) інвестиції в систему «Досвід і практика»: стажування, волонтерство, робота за спеціальністю; участь у дослідницьких або інноваційних проєктах.

Відповідно вказані напрями інвестування важливі для розвитку людського капіталу з метою зростання продуктивності його використання:

- підвищення заробітної плати – кваліфіковані фахівці отримують більше можливостей для розвитку людського капіталу;

- економічного зростання – інвестиції в людей стимулюють розвиток країни;

- підтримки конкурентоспроможності – освічені та здорові люди краще

адаптуються до змін;

- соціального розвитку – це зменшення нерівності, покращення якості життя.

Отже, у сукупності визначені очікувані результати від інвестування у розвиток людського капіталу як пріоритетного чинника соціально-економічного розвитку країни сприятимуть сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гальчинський А. Економічна методологія. Логіка оновлення : курс лекцій. Київ: АДЕФ-Україна, 2010. 572 с.
2. Руда М.В., Мазурик М.М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 3 (1), 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23805/menedzhment121-206-213.pdf>
3. Ушенко Н.В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення [монографія]. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», 2008. 288 с.
4. Шелухін В.А. Соціологічне оцінювання людського капіталу: навчально-методичний комплекс для студентів 054 «Соціологія». К., КНУіТШ, 2023. 40 с.
5. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Supplement. Oct., 1962. P. 9-49.
6. Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/datacenter/human-development-index#/indicies/HDI> (дата звернення: 02.05.2025).

Чернявська Юлія Борисівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0003-1576-281X>

ЗИСК ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ВІТЧИЗНЯНИЙ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Штучний інтелект (ШІ) один з надважливих винаходів який не можна ігнорувати. Його прогрес та стан розвитку вже сьогодні може змінити наше життя не менше ніж винахід пеніциліну чи інтернету. Вплив ШІ стане куди значнішим від змін у програмуванні чи офісній роботі. Таким чином, штучний інтелект постає не лише як технологічний прорив, а як фактор глибокої трансформації економічних відносин, ринку праці та соціальних інститутів, що потребує комплексного осмислення та регулювання.

Існують різні визначення та класифікації ШІ. ШІ поділяють на: 1) слабкий або вузький – до якого відносять голосові асистенти, алгоритми пошуковиків, нові розробки великих мовних моделей (chatGPT, Bard); 2) General AI, тобто повний чи сильний ШІ, який знаходиться на рівні людського інтелекту та якого поки не існує. 3) штучний суперінтелект чи ASI, система, в якій інтелект машини перевищує всі форми людського інтелекту в усіх аспектах, існування якого все ще розглядається як гіпотетична концепція.

Вже сьогодні ми бачимо як найбільші компанії світу борються за перемогу у війнах ШІ. А chatGPT лише через два місяці після запуску мав приблизно 100 мільйонів активних користувачів щомісяця, що зробило його найбільш зростаючою споживчою програмою в історії. Такий розвиток ШІ викликає одночасно як захоплення, так і стурбованість. Оптимісти вважають, що поява ШІ призведе до значних досягнень та швидкого зростання, а також дозволять нам розв'язати глобальні проблеми, такі, як зміна клімату чи енергетичну кризу. В той же час песимісти попереджають, що якщо його не

зупинити, надрозумний ШІ знищить наші робочі місця.

Попередні винаходи, до яких можна прирівняти появу великих мовних моделей, такі як друкарський верстат, радіо чи інтернет, допомагали поширювати культурні ідеї людей, але вони ніколи не створювали нових. Штучний інтелект принципово відрізняється, адже може створювати нові ідеї.

Економічні загрози, пов'язані із впровадженням штучного інтелекту, насамперед розглядаються в контексті його впливу на ринок праці. Автоматизація та алгоритмізація виробничих і управлінських процесів можуть призвести до витіснення значної кількості працівників, що потенційно створює передумови для посилення домінування капіталу над працею. За умов постійної загрози заміщення людської праці інтелектуальними системами знижується переговорна спроможність найманих працівників, що може спричинити тиск на рівень заробітної плати, погіршення умов праці та зростання соціально-економічної нерівності. В окремих видах економічної діяльності такі трансформації здатні призвести до повного зникнення окремих професій. Наслідки цього процесу наочно ілюструються в аналітичному матеріалі *The Washington Post*, де за допомогою інтерактивних інструментів можна оцінити потенційний вплив штучного інтелекту на конкретні професії [1].

Автоматизація та алгоритмізація виробничих і управлінських процесів можуть призвести до витіснення значної кількості працівників, що потенційно створює передумови для посилення домінування капіталу над працею. За умов постійної загрози заміщення людської праці інтелектуальними системами знижується переговорна спроможність найманих працівників, що може спричинити тиск на рівень заробітної плати, погіршення умов праці та зростання соціально-економічної нерівності. В окремих видах економічної діяльності такі трансформації здатні призвести до повного зникнення окремих професій.

Наслідки цього процесу наочно ілюструються в аналітичному матеріалі *The Washington Post*, де за допомогою інтерактивних інструментів можна оцінити потенційний вплив штучного інтелекту на конкретні професії [1].

Економічні загрози застосуванню ШІ розглядаються в аспекті впливу на робочі місця та можуть потенційно замінити мільйони людей. Тобто він може створити умови домінування капіталу над працею. Якщо робітники постійно знаходяться під загрозою з боку ШІ, вони матимуть менше можливостей для переговорів з керівниками, що може призвести до зниження заробітної плати, стандартів праці та до зростання нерівності. Деякі професії можуть повністю зникнути. У статті від The Washington Post можна наочно це побачити [1]. Ввівши назву своєї професії та побачивши вплив нової технології саме на неї.

Нові технології не обов'язково знищують роботу, скоріш за все вони змінять її. І без опанування нових навичок не обійдеться. Але такі інструменти при правильному використанні можуть зменшити наш робочий час та збільшити продуктивність праці.

Приведемо приклад застосування ШІ в освіті. Викладачі можуть і повинні користуватися передовими досягненнями науки і техніки, і, звичайно будуть брати інформацію з відкритих джерел. Пошукавши людина загалом може самостійно знайти будь-яку інформацію і вивчити тему. Але що робитиме професію викладача потрібною, так це так звана додана вартість, тобто зручність отримання інформації, її подача, розтлумачення та суб'єктивні узагальнення і висновки.

На нашу думку, впровадження ШІ повинно регулюватися на державному рівні. Поширення ШІ без відповідних інституційних обмежень може поглибити асиметрію між власниками капіталу та найманими працівниками, що робить питання державного регулювання не технологічним, а соціально-економічним викликом. Експертам важко погодитися, щодо того, як має виглядати регулювання штучного інтелекту, оскільки він розвивається набагато швидше, ніж інші інновації. Нещодавнє опитування показало, що 90% людей погодилися з тим, що ШІ потрібно регулювати на державному рівні [2]. Тому парламенти багатьох країн вже працюють над цим питанням.

Людство фактично перебуває на порозі нової технологічної революції, наслідки якої у найближчі десятиліття можуть призвести до суттєвих

структурних змін у цілих галузях економіки. Водночас у суспільства ще зберігається можливість усвідомлено сформувати траєкторію цього розвитку, спрямовуючи використання штучного інтелекту на покращення якості життя, а не на поглиблення економічної депресії та соціальних дисбалансів.

Сьогодні все ще складно однозначно уявити та спрогнозувати майбутнє, у якому штучний інтелект перестає бути нішовим інструментом і перетворюється на повсюдно застосовувану технологію, інтегровану в різні сфери суспільного життя. Як і будь-яка нова технологія, ШІ не позбавлений внутрішніх суперечностей та ризиків, що зумовлено високими темпами його розвитку й поширення. Саме це викликає занепокоєння експертів, які застерігають, що за відсутності належного контролю використання таких систем може мати негативні соціально-економічні наслідки. Водночас потенційні ризики не є неминучими. Характер і масштаби впливу штучного інтелекту значною мірою визначатимуться тим, наскільки відповідально суспільство, бізнес і держава підійдуть до питань регулювання, освіти та справедливого перерозподілу вигод від технологічного прогресу. За відсутності таких механізмів ШІ може посилити економічну нерівність і соціальну нестабільність; натомість за умов зваженого впровадження він здатний стати чинником зростання продуктивності праці, підвищення якості освіти та загального добробуту.

Список використаних джерел:

- 1. Opinion Type in your job to see how much ai will affect // The Washington Post*
URL: <https://www.washingtonpost.com/opinions/interactive/2023/ai-artificial-intelligence-jobs-impact-research/>
- 2. Законодавці та уряди країн Європейського союзу узгодили тимчасові умови регулювання систем штучного інтелекту (ШІ), таких як ChatGPT* URL: <https://suspilne.media/634202-u-es-uzgodili-timcasovi-umovi-reguluvanna-stucnogo-intelektu/>

Лукінова Мілена Сергіївна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051

«Економіка»; науковий керівник: Лисиця Надія Василівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Енергетика є ключовою складовою національної економіки, що забезпечує електроенергією та теплом населення, промисловість, а також виступає експортером електроенергії. Водночас галузь характеризується високим рівнем ризиків, які часто складно ідентифікувати та кількісно оцінити. Це ускладнює процес управління ризиками та визначення необхідних фінансових ресурсів для їх мінімізації.

Ризики в енергетичному секторі поділяються на зовнішні (пов'язані з економічними, політичними, екологічними факторами) та внутрішні (властиві самій системі управління, технічному стану та організації виробництва).

Енергетична безпека - це стан, в якому держава може спокійно забезпечити себе енергією, уникнувши перебоїв чи криз. Це також означає, що в економіці завжди є достатньо енергії та палива [1]. Але оскільки енергоресурси розподілені по світу нерівномірно, то для країн, які імпортують енергію, важливо, щоб поставки були надійними. А для країн, що експортують, – щоб вони могли добре продавати свою енергію на важливих ринках. Інакше кажучи, енергетична безпека – це система різних можливостей. Але оскільки всі ці визначення дивляться на енергетичну безпеку трохи по-різному, то досліджувати її з економічної точки зору не так вже й легко.

Енергетична безпека в сучасних економічних умовах формується як комплексна категорія, що охоплює здатність національної економіки забезпечувати стабільне та безперебійне функціонування систем електро-, газо- і паливостачання, що є передумовою сталого розвитку виробничої сфери,

соціальної інфраструктури та домогосподарств. Водночас вагомим значення набуває енергетична автономія, яка реалізується через поступове скорочення залежності від імпорتنих енергоносіїв та активізацію розвитку власного енергетичного виробництва, що дозволяє зменшити зовнішні ризики та підвищити макроекономічну стійкість держави.

Не менш важливим аспектом є раціональне використання енергетичних ресурсів, яке передбачає системне підвищення рівня енергоефективності у промисловості та побуті шляхом впровадження сучасних технологічних рішень, оновлення обладнання та оптимізації споживчих моделей, що в сукупності сприяє зниженню енергоємності економіки. У цьому контексті особливої актуальності набуває диверсифікація джерел енергопостачання, оскільки поєднання традиційних і відновлюваних енергоресурсів дозволяє зменшити системні ризики залежності від окремих видів палива та підвищити надійність енергетичної системи в довгостроковій перспективі.

Формування енергетичної безпеки також тісно пов'язане з вимогами екологічної безпечності, що обумовлює необхідність мінімізації негативного впливу енергетичного сектору на довкілля та узгодження енергетичної політики з принципами сталого розвитку. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють інновації та інвестиції, оскільки модернізація енергосистем і залучення капіталу для розвитку новітніх технологій створюють умови для підвищення ефективності, надійності та конкурентоспроможності енергетичної галузі.

Окрему увагу слід приділяти використанню відновлюваних джерел енергії, розширення яких сприяє не лише скороченню залежності від імпорتنих ресурсів, а й зменшенню негативного антропогенного навантаження на навколишнє середовище, що має довгостроковий соціально-економічний ефект. Поряд із цим важливим напрямом є формування енергозберігаючих звичок у суспільстві, що передбачає популяризацію ефективного використання енергії та усвідомлення її ролі у збереженні обмежених ресурсів.

Значущим чинником підвищення енергетичної стійкості виступає

громадська активність, яка проявляється у підтримці ініціатив і проєктів, спрямованих на розвиток відновлюваної енергетики та зростання енергоефективності, а також у формуванні запиту на відповідну державну політику. Поглиблення енергетичної свідомості населення, що базується на системному відстеженні тенденцій розвитку енергетичного сектору України та ознайомленні з результатами наукових досліджень і технологічних інновацій, створює підґрунтя для підвищення адаптивності економіки до викликів енергетичного характеру. У свою чергу розвиток енергетичної культури через активну освітню роботу серед молоді та громадян сприяє поширенню відповідального ставлення до енергоресурсів, що дозволяє не лише підвищити рівень енергетичної безпеки, а й сформувавши приклад раціональної поведінки для ширших суспільних груп.

Якщо проаналізувати, як різні експерти визначають енергетичну безпеку, то стає зрозуміло, що в плані економіки держави це поняття постійно змінюється [2]. Все залежить від того, який зараз час і який рівень безпеки потрібен. Всі сучасні економічні системи, які мають на меті забезпечити енергетичну безпеку країни, покладаються на гарантовані поставки і стабільні ціни на енергоносії. Важливо, щоб в регіонах, де є енергоносії, була політична стабільність, бо це впливає на енергетичну безпеку всіх країн. Забезпечити стабільне постачання енергоносіїв для будь-якої країни – це і є завдання енергетичної безпеки [3].

Зараз для України першочерговим завданням у сфері енергетичної безпеки має стати забезпечення здатності національної економіки до стабільного виробництва, розподілу та споживання енергетичних ресурсів на основі довгострокових стратегічних рішень. У цьому контексті доцільним є посилення державної політики, спрямованої на диверсифікацію джерел енергопостачання, зниження залежності від імпортних енергоносіїв, розвиток власного видобутку та прискорене впровадження відновлюваних джерел енергії. Важливим напрямом також має стати формування економічно обґрунтованих механізмів стимулювання енергоефективності у виробничій та

побутовій сферах, що дозволить зменшити енергоємність економіки та підвищити її адаптивність до цінових і ресурсних шоків. Реалізація зазначених заходів у поєднанні з інвестиційною підтримкою модернізації енергетичної інфраструктури та розвитком енергетичної культури населення створить передумови для стабілізації економіки, підвищення конкурентоспроможності держави та зростання рівня життя населення в середньо- та довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел[^]

1. Лісовий А. В., Андрух О. В. Енергетична безпека України: виклики війни та перспективи відновлення економічного потенціалу / Український економічний часопис, випуск 8, 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/541/522>
2. Зміцнення енергетичної безпеки України : завдання, що потребує спільних зусиль / Energy Security UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/zmitsnennia-enerhetychnoi-bezpeky-ukrainy-zavdannia-shcho-potrebuie-spilnykh-zusyl/>
3. Забезпечення стабільного енергопостачання та екологічно чистих джерел енергії як чинник зміцнення енергетичної безпеки України / Energy Security UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/zabezpechennia-stabilnoho-enerhopostachannia-nadaie-pidpriemstvamozhlyvist-rozvyvatys-i-spryiaie-stvorenniu-novykh-robochykh-mists/>

Шабалюк Ольга Миколаївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D1

«Облік і оподаткування»

Іванова Тетяна Миколаївна,

к.е.н., доц.,

доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

<https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

У сучасних умовах, коли Україна переживає повномасштабну війну, економіка зазнає глибоких структурних змін. Руйнувань зазнає промислова база, пошкоджено інфраструктуру, релокація підприємств, масова міграція та обмеження на інвестиції змушують шукати нові шляхи до стійкості та розвитку економіки. На цьому тлі особливого значення набуває в тому числі і переосмислення ролі нематеріальних активів, зокрема знань, інновацій, технологій та людського потенціалу. Саме інтелектуально-інноваційний капітал виступає механізмом адаптації до викликів воєнного та пост воєнного періодів [1].

У час, коли фізичні ресурси обмежені або знищені, країна, яка має високий інтелектуальний і технологічний потенціал, здатна створювати високовартісні продукти, формувати нові ринки та бути інтегрованою в глобальні інноваційні ланцюги. Це особливо актуально для України, яка має сильну ІТ-галузь, креативний сектор, потужний науковий потенціал та гнучку освітню систему, що, попри війну, продовжує працювати та розвиватися [3].

Інтелектуально-інноваційний капітал охоплює широку сукупність нематеріальних ресурсів, зокрема знання, досвід, навички, креативність, наукові розробки, патенти, цифрові компетенції та інституційну здатність

суспільства їх ефективно використовувати. У сучасних умовах війни саме цей тип капіталу виявляє найвищу гнучкість і адаптивність, дозволяючи генерувати рішення в ситуаціях, де традиційні економічні інструменти більше не працюють або не дають бажаного результату [4].

Основним чинником формування інтелектуально-інноваційного капіталу є розвиток саме людського капіталу. Незважаючи на виклики сьогодення, Україна зберігає функціонування системи освіти, науки та запровадженого з періоду пандемії дистанційного навчання. Освітні заклади адаптуються до нових умов, а тисячі фахівців продовжують генерувати інноваційні ідеї та продукти як в Україні, так і за її межами [5]. ІТ-галузь зберігає високу конкурентоспроможність, демонструючи приклад гнучкості, мобільності та інноваційної активності. З'являються прогресивні рішення у сфері кібербезпеки, військових технологій, дронів, аналізу великих даних, логістики тощо [6].

Вагоме місце в сучасних умовах займає розвиток цифрового інтелектуального капіталу – тобто здатності ефективно працювати з цифровими технологіями, алгоритмами, штучним інтелектом, системами автоматизації та цифровими інфраструктурами. Здатність країни генерувати і впроваджувати цифрові інновації, забезпечувати кіберзахист, створювати цифрові продукти і платформи має критичне значення як для економіки, так і для оборони [4; 7].

На рівні державної політики інтелектуально-інноваційний капітал потребує підтримки через формування сприятливого регуляторного середовища, системи захисту прав інтелектуальної власності, фінансування наукових досліджень, інвестиції в стартапи та стимулювання міжнародної кооперації. Також важливим напрямом є розвиток інноваційної інфраструктури: технопарки, бізнес-інкубатори, кластери можуть стати локомотивами регіонального розвитку, особливо в умовно безпечних регіонах [2; 8].

Попри війну, Україна залишається частиною глобального інноваційного простору. Розширюється міжнародне наукове співробітництво, українські

компанії беруть участь у світових технологічних проєктах, а держава активно інтегрується у програми ЄС, спрямовані на інновації та цифровий розвиток [3; 7].

Інтелектуально-інноваційний капітал в умовах воєнного часу набуває критичного значення як основа виживання, стійкості та відновлення держави. Він є стратегічним ресурсом, який забезпечує гнучкість економіки, її здатність до адаптації, швидкої трансформації та інтеграції у глобальні процеси. Для України формування економіки, орієнтованої на інтелектуально-інноваційні ресурси, – це не лише виклик, а й реальний шанс здійснити прорив, модернізувати ключові сектори, розбудувати нову економічну модель – стійку, технологічну, цифрову [1; 5].

Інвестуючи в знання, освіту, науку, цифрові технології та підтримуючи інституційну спроможність реалізовувати ці потенціали, Україна може створити передумови для сталого економічного зростання вже у найближчому майбутньому. Саме інтелектуально-інноваційний капітал здатен стати основою повоєнного відновлення, гарантом економічної безпеки та важелем глобального позиціонування України як сучасної, конкурентоспроможної та прогресивної держави.

Список використаних джерел:

1. Сіденко С. Інтелектуальний капітал в стратегії інноваційного розвитку України. *Вісник: Міжнародні відносини*. 2023. № 1. С. 95–100.
2. Нагорняк Г., Хануфф К. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. №1(19). С. 309–329. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329>
3. Дульська І. Роль цифровізації креативних індустрій у воєнний час і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2024. № 7. С. 70–77. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.070>
4. Колядюк І. Інтелектуальний ресурс глобального економічного розвитку : монографія. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. С.43-51.

5. Kraus K. *Determinants and factors of influence of intellectual potential on the country's digital competitiveness and business mobility. Herald of Economics.* 2025. № 1. С. 66-72.
6. Akulov Y. *Assessment of the Economic and Social Impact of Digitalization in Ukraine: A Comprehensive Analysis. Actual Problems of Law.* 2024. № 4. С.23-29.
7. Бобро Н. *Еволюція інтелектуального капіталу під впливом цифровізації університетів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2025. № 18. С.57-62.
8. *Стратегії відновлення України: роль інновацій, технологій та людського капіталу : аналітична записка / НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування". Київ, 2024. 28 с.*

Харченко Ілля Денисович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

073 «Менеджмент»;

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ: СТРУКТУРА ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЙОГО ОЦІНКИ

Інтелектуальний капітал є одною з найактуальніших та найгостріших тем сучасної економіки, адже економісти розглядають його як важливий фактор конкурентоспроможності та інноваційного розвитку країни. Ще з давніх давен науковці вважали, вважав, що знання є основою мудрості, а мудрість є необхідною умовою для щасливого життя. Аристотель у своїй праці «Нікомахова етика» пише: «Знання – це сила» [1], тим самим, мабуть, одним з перших філософів підкреслює важливість знань. Сучасне розуміння ролі знань в економічному розвитку найбільш повно знайшло своє відображення в теорії інтелектуального капіталу, тому важливо розглядати його структуру та підходи до оцінки.

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвід, професійної підготовки та інтуїції всіх працівників підприємства, або суспільства в цілому. До цього слід додати напрацьовані людські зв'язки, інформацію у вигляді баз даних, гаджети та інтернет мережу, що миттєво опрацьовує і передає інформацію всім працівникам відповідної структури, спряючи швидкому реагуванню на потенційні зміни та ризики. Вважається, що людський ресурс не може бути власністю компанії, а структурний капітал може бути оформлений як власність і виступати об'єктом купівлі-продажу.

В цілому ж структура інтелектуального капіталу включає три складові:

1) людський капітал – капітал, втілений у досвіду працівників, їх знань,

навичок, здатностей до нововведень, а також у загальній культурі, філософії організації; іншими його складовими є моральні цінності організації, культура праці і менеджменту;

2) структурний капітал – частина інтелектуального капіталу, яка враховує технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти і все те, що дає змогу працівникам компанії реалізувати свій виробничий потенціал;

3) споживчий капітал – капітал, до якого прийнято відносити товарні знаки – бренди компаній, ділову репутацію, присутність «своїх людей» в організаціях-партнерах або організаціях-клієнтах, наявність постійних споживачів [2].



Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу [4]

Лише в процесі реалізації інтелектуального потенціалу, інтелектуальні ресурси підприємства перетворюються у капітал. Саме інтелектуальні ресурси разом із фінансовими, які їх формують та перебувають у розпорядженні підприємства, є основою для формування інтелектуального потенціалу підприємства. Підприємство може збільшити свою ринкову вартість та досягнути значного економічного ефекту, за рахунок вкладання коштів у програми розвитку персоналу та нематеріальні активи, тобто в інтелектуальну

власність. Для цього підприємству необхідно враховувати методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу (табл.1) [3].

Таблиця 1.

Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства

Метод (методика)	Вид методу	Сутність методу (методики)
«Дослідник вартості»	Методи прямого вимірювання	Метод фінансового обліку, що підраховує й розподіляє вартість інтелектуального капіталу за його складовими
Метод ринкової капіталізації	Методи ринкової капіталізації	Метод заснований на оцінці перевищення ринкової вартості компанії над її бухгалтерською вартістю, що формується за рахунок використання інтелектуальних активів
Модель Б. Лева «Value Chain Blueprint»	Методичні підходи	Побудована на оцінці здібності підприємства до інновацій. Для оцінки виокремлюють дев'ять груп показників, такі як: накопичені, придбані здібності, ділова мережа, інтелектуальна власність, технологічна можливість реалізації інновацій, перспективи зростання компанії тощо
Методика Хаусела-Канівського для оцінки вартості організаційного капіталу компанії	Методи визначення ефекту від використання компонентів	В основу методики покладено визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів компанії з метою власного самовдосконалення та самоорганізації
Метод вартісного ланцюжка	Матричні методи	Побудова матриці нефінансових показників, згрупованих за етапами інноваційної діяльності
Методика консалтингової фірми Ernst & Young «Measures that Matter»	Методичні підходи	Методика заснована на детальному дослідженні восьми чинників, що знаходяться в зоні пильної уваги інвесторів на фондовому ринку й впливають на вартість інтелектуального капіталу. Ці чинники, у свою чергу, розгортаються в 39 детальніших показників, які й оцінюються

Розвиток інтелектуального капіталу в певних галузях залежить не лише від свідомості та зусиль керівництва певних підприємств. Поштовх та створення передумов для розвитку інтелектуального капіталу підприємств повинні підтримуватися наявністю сприятливих умов на рівні національної економіки. Тому, вивчаючи механізми, що визначають та обмежують відтворення інтелектуального капіталу та його окремих складових на рівні національної економіки, важливо створювати додаткові джерела формування та

розвитку інтелектуального капіталу на рівні галузі та на рівні підприємств і навчитися ефективно їх використовувати [4].

Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і країни загалом, потребує подальшого сучасного дослідження з використанням методики оцінки на відповідному рівні. Його ефективне використання можливе лише за умови поєднання трьох факторів: розвитку людського потенціалу, створення сприятливого інноваційного середовища та впровадження сучасних механізмів управління. Україна має потужний інтелектуальний капітал, проте для цього потрібна послідовна державна політика, завершення війни, покращення економічної ситуації, підтримка освіти, науки та інноваційного бізнесу, адже саме він забезпечує стійке зростання та інтеграцію у світовий простір знань.

Список використаних джерел:

1. Шульга О. В. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання, *Економічний вісник*, 2023, №4. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_028-034.pdf?utm_source
2. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільств*. Випуск 2017, вип.12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf?utm_source
3. Ковтуненко Ю.В., Кавєріна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка і суспільств*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/51.pdf?utm_source
4. Kondratiuk Y., Haman H. Conceptual Determinants of Development of Intellectual Capital of Construction Enterprises. *Journal of Systems Science and Information*, 2023, Vol. 11. Issue (4) :518-534. URL: <https://syssci.cjoe.ac.cn/EN/10.21078/JSSI-2023-0038>

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження. Формування стійкої економічної системи підприємства в умовах ринкової нестабільності набуває особливого значення, оскільки сучасний етап розвитку економіки характеризується високою турбулентністю, зростанням ризиків, частими структурними змінами та непередбачуваними зовнішніми впливами, що зумовлюють потребу адаптивних механізмів функціонування суб'єктів господарювання. Підприємства стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, фінансовими шоками, інфляційними коливаннями, ресурсними обмеженнями, а також з необхідністю одночасного технологічного оновлення і підтримання фінансової стійкості, що потребує наукового обґрунтування принципів організації внутрішніх процесів. Виявлення закономірностей формування стійкості економічної системи підприємства є ключовим для забезпечення його здатності протистояти зовнішнім загрозам, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокове зростання в умовах невизначеності. З огляду на це дослідження стійкості підприємства має міждисциплінарний характер і охоплює елементи стратегічного управління, фінансового аналізу, ризик-менеджменту та обліково-аналітичної підтримки прийняття рішень.

Викладення основного матеріалу. Стійкість економічної системи підприємства доцільно розглядати як інтегровану характеристику, що відображає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відновлюватися після негативних впливів та забезпечувати безперервність

діяльності на основі ефективного управління ресурсами, ризиками та інноваційним потенціалом. У науковій літературі стійкість визначається через поєднання функціональної, фінансової, організаційної та стратегічної складових, що забезпечують збалансований розвиток суб'єкта господарювання навіть у періоди економічної нестабільності [1]. Економічну систему підприємства доцільно розглядати як відкрите утворення, що взаємодіє з макроекономічним середовищем і реагує на зміни зовнішніх умов через внутрішні механізми адаптації, які проявляються у змінах структури витрат, перерозподілі ресурсів, диверсифікації діяльності, трансформації бізнес-моделей та модернізації управлінських процесів.

Побудова стійкої системи передбачає врахування низки чинників, серед яких найбільш вагомими є стратегічна гнучкість, тобто здатність підприємства оперативно змінювати орієнтири розвитку залежно від кон'юнктури ринку, а також ефективність аналітичної підтримки управлінських рішень, що забезпечується системою бухгалтерського обліку та фінансового аналізу. Зарубіжні дослідження доводять, що підприємства з високим рівнем аналітичної зрілості краще адаптуються до турбулентності, оскільки своєчасно ідентифікують ризики та формують альтернативні сценарії розвитку [2]. Таким чином, інформаційні процеси, побудовані на принципах повноти, своєчасності й достовірності, стають базою стійкості економічної системи.

Суттєвим чинником забезпечення стійкості є управління ризиками, що передбачає не лише ідентифікацію та оцінювання можливих негативних впливів, а й формування системи превентивних заходів, які дозволяють мінімізувати наслідки невизначеності. В умовах ринкової нестабільності ризики стають багатовимірними і охоплюють фінансову, операційну, інвестиційну, інноваційну, кадрову та зовнішньоекономічну сфери, що зумовлює необхідність інтегрованого ризик-менеджменту. Ефективність такого підходу залежить від здатності підприємства аналізувати не лише статичні фактори, а й динаміку змін, що проявляється у використанні сценарного моделювання, систем моніторингу та цифрових технологій підтримки

управлінських рішень.

У цьому контексті вагомого значення набуває диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринкових сегментів, забезпечити стабільність доходів і підвищити адаптивні можливості організації. Дослідження українських учених свідчать, що диверсифіковані підприємства швидше реагують на конкурентні виклики, оскільки мають більшу гнучкість у перерозподілі ресурсів і здатні перебудовувати структуру виробництва відповідно до змін попиту [3]. У будівельній, промисловій та сервісній сферах диверсифікація виступає не лише інструментом зростання, а й механізмом посилення стійкості шляхом розширення спектра видів діяльності та використання інноваційних технологій.

Не менш важливою складовою формування стійкої економічної системи є здатність підприємства забезпечувати довгострокову фінансову рівновагу, що потребує раціонального управління капіталом, підтримання оптимального рівня ліквідності, контролю структури витрат та ефективного використання активів. Стійкість фінансового стану є фундаментом загальної економічної стійкості, оскільки визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності, обслуговувати боргові зобов'язання та інвестувати у розвиток. Наукові джерела показують, що застосування систем бюджетування, контролінгу та стратегічного аналізу дозволяє підвищити гнучкість фінансової системи підприємства та зменшити вплив зовнішньої нестабільності [4].

Авторське узагальнення дає підстави стверджувати, що стійка економічна система підприємства формується за умов, коли управління ресурсами, ризиками та інноваціями інтегрується в єдину концепцію розвитку, у межах якої кожен елемент економічної системи забезпечує синергетичний ефект. Такий підхід передбачає підвищення ролі цифрових технологій, автоматизації облікових процесів, аналітичних платформ підтримки рішень та систем раннього попередження ризиків, що дозволяє створювати адаптивні механізми реагування на ринкові зміни. У поєднанні з високою якістю корпоративного

управління, прозорістю інформаційних потоків і стратегічною орієнтованістю діяльності це створює основу для формування економічної стійкості у довгостроковому періоді.

Висновки. Формування стійкої економічної системи підприємства є складним багатофакторним процесом, що потребує інтеграції стратегічного управління, аналітичного забезпечення, ризик-менеджменту та інноваційної активності. Умови ринкової нестабільності вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, гнучкості та здатності оперативно відновлювати внутрішні процеси після негативних зовнішніх впливів. На основі проведеного дослідження встановлено, що ключовими детермінантами стійкості є ефективність управління ресурсами, диверсифікація діяльності, здатність до впровадження інновацій і якість обліково-аналітичної підтримки прийняття рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних моделей оцінювання стійкості економічних систем підприємств та формування методичного забезпечення для її підвищення в умовах наростання економічних ризиків.

Список використаних джерел:

- 1. Диба М. І., Юшкевич О. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності економічного середовища. Економіка України. 2020. № 3. С. 45–58.*
- 2. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, 2014.*
- 3. Савченко В. Ф. Диверсифікація діяльності підприємств у процесі забезпечення конкурентоспроможності. Фінанси України. 2019. № 8. С. 85–97.*
- 4. Kaplan R., Norton D. The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press, 2001.*

Секція 2.

«СИСТЕМНИЙ РОЗВИТОК ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ»

УДК 657

Боровська Олена Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення обліку заробітної плати на будівельному підприємстві включає в себе оптимізацію процесів нарахування та виплати, правильне документальне оформлення, впровадження автоматизованих систем, а також посилення контролю за витратами та дотриманням законодавства.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства (ст. 1 Закону України «Про оплату праці» [1]). Оплата праці залежить не тільки від результатів праці конкретного працівника, але також від результатів праці, прибутковості конкретного підприємства. Заробітна плата є грошовою винагородою, яка виплачується власником працівнику за працю у встановленому сторонами трудового договору розмірі і в межах, визначених законодавством, соціально-партнерськими угодами, колективним і трудовим договорами [2].

Один з документів, який використовується для обліку робочого часу, це табель обліку робочого часу. При погодинній системі оплати праці оплата здійснюється за фактично відпрацьований час, який фіксується у таблиці обліку робочого часу. Табелі обліку робочого часу складають працівники кадрової

служби. Табелі містять дані для нарахування зарплати у табличній частині, яка включає інформацію про відпрацьовані години щодня або відсутність на роботі, а також використовує умовні позначення (коди) для відповідних днів місяця (надурочні години, нічні години, вихідні та святкові дні, відпустки, тимчасова непрацездатність, прогули, простої тощо). Зарплата працівника, яка обчислюється на основі відпрацьованого робочого часу, відображеного в таблиці, та тарифних ставок (посадових окладів) згідно з штатним розписом, передусім складає фонд основної зарплати. Проте працівник може отримувати й інші компоненти зарплати, які належать до фонду додаткової зарплати або інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Ці платежі проводяться працівникам відповідно до укладених на підприємстві угод, Положення про оплату праці та інших внутрішніх документів щодо оплати праці на підприємстві та вимог законодавства про працю, які регулюють виплати працівникам [3].

Інформація про нарахування зарплати працівників відображається на субрахунку 66 “Розрахунки за виплатами працівникам” на рахунку.

Субрахунок 661 “Розрахунки за заробітною платою” відображає нараховану працівникам основну та додаткову зарплату, премії та інші виплати, які підприємство зобов’язане нарахувати працівникам. За дебетом цього субрахунку реєструються виплати, а також утримання, такі як ПДФО, військовий збір, суми аліментів та інші утримання з виплат працівникам.

Субрахунок 662 “Розрахунки з депонентами” використовується для відображення заборгованості підприємства з виплат працівникам у випадку, коли готівка отримана для виплати через касу підприємства, але працівники не отримали її в установленний строк.

Субрахунок 663 “Розрахунки за іншими виплатами” використовується для обліку інших виплат, які не включаються до фонду оплати праці, наприклад, допомога по частковому безробіттю або допомога по тимчасовій непрацездатності.

Нарахована зарплата вважається витратою підприємства (згідно з пунктом 23 НП(С)БО 16 “Витрати”). Витрати на оплату праці відображаються

на витратних субрахунках бухгалтерського обліку. Для цього використовуються рахунки класу 9 для відображення витрат на оплату праці, включаючи виробничі, адміністративні та збутові витрати. Також можуть застосовуватися рахунок 23 “Виробництво”. Вибір рахунків залежить від категорії працівників, яким нараховано зарплату.

Зарплату працівникам виплачують готівкою за допомогою видаткових касових ордерів або видаткових відомостей відповідно до Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затвердженого постановою Правління Національного банку України. Ці документи підписують керівник і головний бухгалтер або особа, уповноважена керівником. Якщо зарплату перераховують на банківські рахунки працівників, то відкривається зарплатний проєкт в обслуговуючому банку. Після цього банку надсилають платіжне доручення та відомість з розподілом сум зарплати на карткові рахунки працівників [3].

Для удосконалення обліку заробітної плати на будівельному підприємстві доцільно впроваджувати сучасні програмні продукти для автоматичного розрахунку зарплати, податків та формування звітів, що мінімізуватиме ручну роботу та зменшить ймовірність помилок. Також оптимізувати документообіг, забезпечуючи точний розподіл витрат на оплату праці між різними об'єктами будівництва. Це дозволяє аналізувати прибутковість кожного проєкту та планувати бюджет. Ще важливим є контроль за впровадженням механізмів контролю за правильністю нарахування заробітної плати, утримань та сплатою податків, що дозволить уникнути штрафів та санкцій.

Список використаних джерел:

1. Закону України "Про оплату праці", редакція від 24.08.202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Заробітна плата: характеристика, структура та функції оплати праці. Освіта.Ua. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/law/9975>
3. Міщенко К. Облік зарплати та розрахунків із працівниками. Factor Academy. URL: <https://factor.academy/blog/oblik-zarplati-ta-rozraxunkiv-iz-pracivnikami>

ОПОДАТКУВАННЯ ГРАНТІВ В УКРАЇНСЬКОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ.

Стрімке зростання фінансування проєктів в Україні через грантові програми відіграє ключову роль у розвитку громадянського суспільства, бізнесу та науки. У цьому контексті оподаткування грантів набуває особливої актуальності. Неоднозначність та динамічність законодавчих норм, особливо після змін, спрямованих на спрощення та стимулювання залучення міжнародної допомоги, вимагають чіткого наукового осмислення та систематизації.

Фундаментальними нормативними актами оподаткування грантів виступають Податковий кодекс України (ПКУ), зокрема його розділи, що стосуються Податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та Податку на прибуток підприємств, а також офіційні роз'яснення Державної податкової служби України (ДПС).

Фіскальне навантаження використовується не до всіх грантових коштів. Ключовим критерієм для застосування режиму звільнення є цільовий характер використання фінансових ресурсів та кваліфікація суб'єкта-грантодавача.

Звільнення від ПДФО для бюджетних дотацій: відповідно до пункту 170.7.1 ПКУ, дохід, що класифікується як бюджетна дотація, наданий платник податків, не врахований до загального місячного (річного) оподатковуваного доходу за умови суворого дотримання цільового використання. Перелік суб'єктів, уповноважених на надання таких бюджетних дотацій, затверджується Кабінетом Міністрів України (Постанова КМУ від 18 серпня 2021 р. № 867). До цього переліку віднесені, зокрема, Український культурний фонд (УКФ), Фонд розвитку підприємництва, Український ветеранський фонд та Український молодіжний фонд [2]. Кошти, отримані від вищезазначених

структур, звільняються від нарахування ПДФО (18%) та Військового збору (1,5%) для фізичних осіб та ФОП, за винятком випадків, коли кошти використовуються виключно за цільовим призначенням.

Інші звільнені дотації : режим завільнення також поширюється на інші цільові дотації (п.п. 170.7.3 ПКУ), які можуть бути надані в рамках міжнародної технічної допомоги, суб'єктами господарювання або благодійними фондами (за умови дотримання встановлених вимог).

Об'єктом оподаткування стають ті гранти, які не відповідають критеріям для звільнення або використані не за цільовим призначенням . У таких випадках застосовуються ставки, встановлені для оподаткування доходів фізичних осіб: ПДФО (18%) та Військовий збір (1,5%).

У бухгалтерському та податковому обліку фізичних осіб і фізичних осіб – підприємців базовим методологічним підходом виступає принцип симетрії відображення неоподатковуваних доходів і пов'язаних із ними витрат, відповідно до якого бюджетні гранти, що мають цільовий характер і звільняються від оподаткування, не включаються до складу оподаткованого доходу, а витрати, здійснені за рахунок таких коштів, не визнаються витратами, що зменшують об'єкт оподаткування у разі перебування платника на загальній системі оподаткування [2]. Такий підхід забезпечує нейтральність податкового результату та унеможлиблює подвійне врахування економічних вигід, отриманих у формі безповоротної фінансової допомоги.

Водночас особливості звітного відображення бюджетних грантів передбачають, що суб'єкт, який надає відповідну фінансову підтримку, відображає суму допомоги у податковій звітності із зазначенням ознаки доходу, яка підтверджує її звільнення від оподаткування, що дозволяє забезпечити прозорість руху коштів та коректну ідентифікацію податкового статусу отриманих сум.

Для юридичних осіб облік грантів і дотацій ґрунтується на принципі співставлення доходів і витрат, за яким у момент понесення грантових витрат одночасно визнаються доходи підприємства у межах сум, використаних за

цільовим призначенням, за умови їх відповідності вимогам податкового законодавства та наявності належним чином оформлених первинних документів [3]. У результаті такого підходу витрати, здійснені в рамках реалізації грантового проєкту, компенсуються сумою відповідних доходів, що зумовлює формування нульового або мінімального фінансового результату від грантової діяльності, який, у свою чергу, визначає базу оподаткування податком на прибуток підприємств.

Окремого методологічного уточнення потребує податковий облік податку на додану вартість, оскільки саме отримання грантових коштів не формує об'єкта оподаткування ПДВ, однак подальше використання таких коштів у господарській діяльності може мати податкові наслідки. Зокрема, суми ПДВ, сплачені у складі вартості товарів або послуг, придбаних за рахунок грантових ресурсів, підлягають включенню до податкового кредиту лише за умови їх використання в операціях, що оподатковуються ПДВ, тоді як у випадку спрямування придбаних активів або послуг на неоподатковувані операції виникає обов'язок нарахування компенсаційних податкових зобов'язань відповідно до вимог податкового законодавства.

Належне документування (грантові договори, платіжні документи, первинні документи про витрати, звіти) є імперативною умовою для податкового обліку. Нецільове використання бюджетної дотації до його перекваліфікації на оподатковуваний дохід з донарахуванням ПДФО (18%), Військового збору (1,5%) та застосування штрафних санкцій [1].

Система оподаткування грантів в Україні є багаторівневою та диференційованою, що зумовлює необхідність отримання правового та фінансового аналізу. Ключовим елементом стимулювання є звільнення від оподаткування ПДФО та Військовим збором для цільових бюджетних дотацій. Забезпечення належного фінансового обліку, дотримання принципу симетрії при обліку доходів і витрат, а також неухильне дотримання цільового використання є критичним для мінімізації податкових ризиків.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України . [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/>
2. Постанова КМУ від 18 серпня 2021 р. № 867 «Про затвердження надавачів бюджетних грантів» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/867-2021-%D0%BF#Text>
3. Дія бізнес. Електронний портал. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://business.diia.gov.ua>.

*Бондар Ірина Анатоліївна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
071 «Облік та оподаткування»,
Науковий керівник: Корсун Інна Миколаївна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ЕЛЕКТРОННИЙ АУДИТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕВІРКИ І КОНТРОЛЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах воєнного стану, що спричиняє значні ускладнення у сфері будівельного бізнесу (зокрема, міграція та дефіцит кадрів), а також глобальної цифрової трансформації, особливо актуалізується питання підвищення точності та своєчасності аудиторських процедур. Цифрова трансформація, з одного боку, спрощує аудит, а з іншого - обумовлює появу нових перешкод та ризиків. Це вимагає розробки таких механізмів, які б забезпечили будівельний аудит як зручний, функціональний і практичний інструмент, незалежний від місця розташування підприємства та його виду діяльності. Саме тому цифрова трансформація набула статусу невіддільної складової оновленої парадигми аудиту в Україні.

Застосування інноваційних підходів, зокрема інтелектуального аналізу даних, автоматизованих систем обліку та технологій блокчейну, спричинило докорінну модифікацію класичних методик проведення аудиту будівельних суб'єктів господарювання. Такий прогресивний вектор уможливив підвищення якісних характеристик аудиторської діяльності та мінімізацію ризиків виникнення помилок. Проте динамічний розвиток цифрових інструментів одночасно висуває перед аудиторською спільнотою нові вимоги стосовно адаптування існуючих методів та імплементації передових інноваційних рішень [1].

Розвиток цифрових технологій у будівельній галузі орієнтований на

формування єдиної інформаційної бази даних. Це передбачає оцифрування кожного етапу будівництва, починаючи від моменту оформлення договірних відносин і завершуючи введенням об'єкта в експлуатацію [2]. На практиці це реалізується через використання BIM-технологій (Building Information Modeling), ERP-систем, платформ для моніторингу стану та використання об'єктів, а також цифрових баз. Зазначені інструменти покращують управління самим будівництвом і дозволяють оперативно реагувати на зміни в робочому процесі.

В Україні активно формується законодавча база у цій сфері, яка гармонізується з європейськими стандартами, зокрема через впровадження електронного аудиту (Е-аудит). Це створює фундаментальні основи для подальшого застосування цифрових рішень у будівельній галузі. Наприклад, впроваджуваний формат SAF-T UA забезпечує системний підхід до передачі структурованих даних для аудиту, що істотно підвищує прозорість та ефективність контролю [3]. Таким чином, аналіз теоретичних засад аудиту неможливий без урахування сучасних цифрових тенденцій, які кардинально трансформували саму методологію аудиту та наукового дослідження як такого.

Сучасна практика будівельних підприємств активно використовує нові технології, які трансформують класичні підходи. Одним із ключових елементів є автоматизована система управління та обліку, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) та BIM (Building Information Modeling). Системи ERP - це програмне забезпечення, за допомогою якого організації керують повсякденною господарською діяльністю, зокрема: бухгалтерією, закупівлями, проектами, ризиками й дотриманням норм, а також операціями в логістичному ланцюзі. BIM-система надає можливість оцифрувати дані та створити 3D-модель, що, своєю чергою, покращує контроль якості, планування та моніторинг будівельних робіт [4].

Поряд з автоматизованими системами обліку, важливу роль відіграє технологія Blockchain. Вона забезпечує прозорість і надійність аудиторських операцій. Технологія фіксує дані спеціальним унікальним хешем, який

неможливо змінити одноосібно. Це унеможлиблює несанкціоновану зміну основних даних без участі всіх сторін. Нові технології цифрового аудиту в будівельному бізнесі створюють фундамент для відкритого, зрозумілого та ефективного ведення аудиторської діяльності. Важливо підкреслити, що програмні продукти для автоматизації аудиту сприяють також формуванню всієї звітності щодо ведення будівництва та налагодженню процесів її перевірки.

Одним із прикладів інструментів цифрового аудиту є Digital Twins (Цифровий Двійник). На відміну від BIM-технології, яка створює статичну цифрову модель, Digital Twins використовується для динамічного візуального моделювання об'єктів.

Узагальнюючи, можна констатувати, що цифровізація аудиту будівельної галузі відкриває нові можливості для підвищення якості аудиторських процедур. Інтегрування сучасних технологій, таких як ERP, BIM та блокчейн, сприяє розвитку будівельної галузі в контексті її аудиту. Цифрові інструменти дозволяють будівельним підприємствам раціонально контролювати ресурси та підвищувати ефективність. До того ж, цифровий аудит, сприяє інтеграції контролю якості та дотримання будівельних норм.

Водночас, цифровий будівельний аудит висуває вимоги до підвищення кваліфікації фахівців та врегулювання нормативно-правової бази діяльності у сфері будівництва.

Отже, впровадження цифрового аудиту в будівельній галузі ставить перед нами нові виклики, а саме: врегулювання нормативно-правової бази та підвищення кваліфікації працівників. Майбутні дослідження мають зосередитися на розробці універсальних цифрових інструментів, які врахують специфіку будівельної галузі та узгодять нормативно-правову базу будівельного аудиту в Україні.

Список використаних джерел:

1. Шандрик В. І. Трансформація публічного управління будівельною галуззю на засадах цифровізації: європейський та український досвід: дис. доктора наук з

держ. управління. Київ: Національний авіаційний університет, 2024. 566 с.

2. Коваль, І.П. Організація будівництва в цифрову епоху. Будівництво і архітектура. 2025. Т. 10, № 1. С. 10–18.

3. Про впровадження електронного аудиту (Е-аудит) в Україні: офіц. повідомл. Міністерство фінансів України. Київ, 2025. URL: <https://evr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/942054.html> (дата звернення: 20.10.2025)

4. Визначення планування ресурсів підприємства (ERP). Інформаційний портал «Oracle». URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/> (дата звернення: 20.10.2025).

*Болобан Анастасія Олександрівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 071
«Облік і оподаткування» КНУБА;
науковий керівник: Чернявська Юлія Борисівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Період воєнного стану в Україні став серйозним випробуванням для національної економіки, зокрема - для будівельної галузі, яка зазнала значних структурних і фінансових змін. Руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів, зростання вартості матеріалів та перебої у логістиці змусили підприємства переглянути традиційні підходи до управління персоналом.

В умовах невизначеності саме мотивація працівників і система преміювання стали ключовими чинниками забезпечення стабільності та продуктивності. Однак класичні підходи до преміювання, що базувались на економічних показниках, виявилися малоефективними в ситуації, коли головною метою підприємств є не прибуток, а виживання, збереження персоналу та відновлення інфраструктури.

Преміювання традиційно розглядається як складова системи матеріального стимулювання працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню ефективності виробництва та якості виконаних робіт. Згідно з НП(С)БО 26 «Виплати працівникам», премії є складовою короткострокових виплат, що включаються до складу витрат підприємства у період їх нарахування [1, с. 3].

До повномасштабного вторгнення більшість будівельних підприємств застосовували планово-виробничу систему преміювання, де основними критеріями виступали:

- виконання або перевиконання виробничих планів;
- економія ресурсів;
- дотримання строків будівництва;
- забезпечення якості робіт.

У таких умовах премія виконувала роль економічного стимулу. Однак після 24 лютого 2022 року соціально-економічна ситуація докорінно змінилася, і підприємства були змушені адаптувати свої системи мотивації до нових реалій [2, с. 5].

В умовах війни більшість підприємств зіткнулися з нестачею ліквідності, перебоями у фінансуванні проєктів та скороченням обсягів робіт. Проте згодом почали формуватися нові джерела преміальних виплат, пов'язані з участю у міжнародних програмах відновлення, таких як «Rebuild Ukraine», «Велике Відновлення», USAID Economic Resilience Activity тощо [7, с. 8].

Основними тенденціями трансформації системи преміювання стали [5, с. 14]:

1. Перехід від економічних до соціальних стимулів.
2. Зростання ролі одноразових і проєктних премій.
3. Введення немонетарних форм преміювання - надання житла, транспорту, харчування, компенсацій.
4. Акцент на прозорості обліку таких виплат у звітності, особливо при використанні донорських коштів.

У табл. 1 узагальнено основні відмінності у підходах до преміювання працівників будівельних підприємств до та під час повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Як видно з табл. 1, у період воєнного стану акцент системи преміювання змістився з виробничих результатів на соціальну підтримку персоналу.

Для оцінки динаміки преміальних виплат використано статистичні дані Державної служби статистики України, що узагальнено у табл. 2. За даними Державної служби статистики України, частка преміальних виплат у структурі фонду оплати праці в будівельній галузі суттєво скоротилася у 2022 році, проте

почала поступово зростати у 2023-2024 рр. [3, с. 122].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем преміювання працівників будівельних підприємств до та під час воєнного стану

Ознака	До 2022 року	У період воєнного стану
Основний критерій преміювання	Виконання виробничих планів	Участь у відновленні об'єктів, робота у небезпечних умовах
Форма заохочення	Грошові премії, бонуси	Грошові та соціальні (матеріальна допомога, проживання, харчування)
Джерела фінансування	Фонд оплати праці	Благодійні фонди, гранти, державні програми
Періодичність	Щомісячно або щоквартально	Епізодично, за результатами виконання проєктів
Мета преміювання	Збільшення продуктивності праці	Збереження трудового потенціалу, підтримка соціальної стабільності

Джерело: складено автором на основі [5].

Таблиця 2

Динаміка частки премій у структурі фонду оплати праці в будівельній галузі України, %

Рік	Середня заробітна плата, грн	Частка премій у ФОП, %	Основні фактори впливу
2019	10 274	18,5	Стабільна економічна ситуація
2020	9 825	14,3	Пандемія COVID-19, зниження попиту
2021	12 038	16,7	Відновлення обсягів робіт
2022	13 509	8,2	Військові дії, евакуація персоналу
2023	14 870	10,6	Адаптація, участь у відбудовних проєктах
2024	16 210	12,3	Реалізація програми «Велике Відновлення»

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [3].

Згідно з табл. 2, у 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення

преміальних виплат, що пов'язано з активізацією програм відбудови [4].

Відповідно до НП(С)БО 26 «Виплати працівникам», премії визнаються витратами того періоду, в якому вони нараховані [1, с. 5]. Проте в умовах воєнного стану виник ряд проблем [6, с. 11]:

- складність документального підтвердження факту виконання робіт;
- необхідність ведення окремого обліку виплат, профінансованих міжнародними організаціями;
- класифікація допомог і виплат, що мають соціальний характер, але не є заробітною платою.

Для таких випадків доцільно використовувати аналітичний облік у розрізі джерел фінансування (власні кошти, гранти, благодійні фонди), а також розмежовувати виплати виробничого та соціального характеру [4, с. 20]. Це забезпечить прозорість звітності й полегшить аудит підприємств, які працюють за грантовими програмами.

Воєнний стан в Україні спричинив кардинальні зміни у системі преміювання працівників будівельних підприємств, що відобразилося у переорієнтації з економічних на соціальні стимули. Нові форми преміювання виконують не лише економічну, а й стабілізуючу функцію, сприяючи утриманню персоналу в галузі. Сучасні тенденції вимагають удосконалення методики бухгалтерського обліку премій, зокрема у частині класифікації виплат та документального підтвердження їх призначення. Актуальним напрямом подальших досліджень є розробка єдиних стандартів обліку виплат соціального та грантового характеру для підприємств відновлювального сектору економіки.

Список використаних джерел:

1. *НП(С)БО 26 «Виплати працівникам».* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
2. *Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 11.10.2025).
3. *Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України*

за 2023 рік. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2025).

4. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо стану та перспектив розвитку будівельної галузі в умовах воєнного стану. Київ, 2023.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>

5. Козаченко Г. В. Трансформація системи мотивації праці в умовах війни // Економіка і держава. 2023. № 5. С. 38–43.

6. Мельник О. І. Облік витрат на оплату праці в умовах кризових трансформацій економіки. Фінанси України. 2023. № 6. С. 54–63

7. Rebuild Ukraine. Project Guidelines for Recovery Sector Enterprises. Warsaw, 2023. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.oecd.org>

Гаврилюк Марія Олександрівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D1

«Облік і оподаткування», КНУБА

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств будівельної галузі гнучкості, оперативності й високого рівня фінансової дисципліни. Ускладнює всю ситуацію війна, нестабільність економіки, релокація бізнесу, логістичні проблеми. Особливо це стосується суб'єктів підприємництва, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, адже експортно-імпортні операції характеризуються складною структурою, великими обсягами інформації, валютними ризиками та постійними змінами нормативно-правового середовища. У таких умовах ефективна організація бухгалтерського обліку стає неможливою без впровадження автоматизованих систем.

Автоматизація бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій – це процес упровадження інформаційних технологій, програмного забезпечення та цифрових рішень, які забезпечують швидке, точне й надійне відображення зовнішньоекономічних операцій в обліку. Для будівельних підприємств, які часто здійснюють імпорт матеріалів, техніки, устаткування або надають будівельно-монтажні послуги за кордоном, це має особливе і актуальне значення.

Основні напрями розвитку автоматизації у цій сфері охоплюють кілька ключових аспектів:

- підвищення точності обліку, автоматизація зменшує ризик людських помилок під час введення, розрахунку чи передачі даних;

- економія часу та ресурсів, системи дозволяють швидше формувати митні декларації, звіти, контракти, рахунки-фактури та інші документи, що значно прискорює процес обробки операцій;

- оперативний контроль і моніторинг, можна в реальному часі бачити стан контрактів, платежів, перевезень і митного оформлення, що підвищує ефективність управління;

- інтеграція з іншими системами, автоматизовані рішення можна об'єднати з бухгалтерським, складським, банківським та управлінським обліком, створюючи єдиний інформаційний простір підприємства;

- покращення аналітики та планування, системи забезпечують швидкий доступ до аналітичних даних – обсягів експорту та імпорту, витрат, прибутковості контрактів, динаміки валютних операцій тощо;

- відповідність законодавчим вимогам, автоматизовані системи постійно оновлюються відповідно до змін у митному та податковому законодавстві, що знижує ризик штрафів і перевірок;

- зміцнення конкурентоспроможності компанії, завдяки швидкості, прозорості та зниженню витрат підприємство може ефективніше працювати на міжнародному ринку.

Серед основних цифрових рішень, які нині застосовуються будівельними підприємствами, можна відокремити ERP-системи (Enterprise Resource Planning). ERP-система - це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продажу, виробництва, закупок і обліку. Приклад ERP-систем: SAP R/3, SAP Business One, Oracle Business Suite, Microsoft Dynamics, BAS ERP.

Система ERP забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, який зможе обслуговувати потреби окремих підрозділів. Для цього в ERP-системі використовуються різні програмні і апаратні компоненти - модулі, які поділяються на декілька типів:

- 1) модулі внутрішнього використання (використовуються працівниками компанії);

2) модулі роботи з зовнішнім користувачами (покупцями, замовниками, постачальниками);

3) конектори (призначені для обміну даними з програмами, які не входять в систему) [1].

Автоматизація процесу будівництва тісно пов'язані з роботизацією та застосуванням штучного інтелекту, який поряд з перевагами, має і певні недоліки для ведення бізнесу, зокрема це відсутність етичних аспектів, вразливість до атак, заміщення робочих місць, а також потенційні помилки [2]. Ще однією з проблем використання автоматизованих систем бухгалтерського обліку на підприємствах є часта зміна нормативних актів, які встановлюють правила обліку, звітності та оподаткування. Для вирішення цієї проблеми слід зупиняти свій вибір на інформаційних системах, які гнучко зможуть реагувати на зміни та їх врахувати в процесі роботи.

Кадри вирішують все – загальновідома теза, яка є досить важливою для роботи з програмними забезпеченнями. Знайшовши необхідного працівника з відповідними знаннями, навиками, ми можемо зекономити на його навчанні та підвищити ефективність використання людського капіталу. Сьогодні будівельні компанії використовують програмні платформи для покращення продуктивності та аудиту роботи своїх працівників, незважаючи на їх місцезнаходження (дистанційне чи в офісі). Інновації в управлінні людським капіталом включають прогнозування, відслідковування та мобільні інтерфейси, які автоматизують багато ручних процесів, пов'язаних із плануванням трудових ресурсів підприємства.

На підприємстві завжди існує потреба в надійному захисті інформації та відповідності вимогам кібербезпеки. Наведені проблеми вимагають комплексного підходу до вирішення, включаючи розробку нових нормативно-правових актів, інвестування у навчання кадрів, підвищення рівня кібербезпеки, а також провадження ефективних методів інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства [3].

Автоматизація бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій на

будівельних підприємствах є ключовим елементом їх цифрової трансформації. Вона не лише підвищує якість фінансової інформації та ефективність управління, а й створює передумови для сталого розвитку та інтеграції українських будівельних компаній у глобальний економічний простір. Реалізація цього потенціалу потребує системного підходу, інвестицій у технології та підготовку фахівців нового покоління, здатних працювати в умовах цифрової економіки. Важливе місце в цьому процесі належить ринковій інфраструктурі, а особливо державі, яка має підтримувати процес автоматизації та сприяти розвитку будівельної галузі, а також ринкової інфраструктури в умовах повоєнної відновлення економіки України та її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Калачук А., Томчук В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7421>
2. Гаман Г.В. Процес роботизації та застосування штучного інтелекту (ШІ) в сфері будівництва. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-91>
3. Лизунова О.М., Лисенко С.М., Придятько Е.М. Впровадження цифрових технологій в обліку зовнішньоекономічних операцій підприємства. *Економічний простір*. №199, 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-71-75-lyzunova.pdf>

Герасименко Артем Володимирович,

Кучинська Ольга Євгенівна

бакалаври, учасники студентського наукового гуртка

«Проблеми економіки, обліку та аудиту в будівництві», КНУБА

Науковий керівник: Корсун Інна Миколаївна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури,

ПРОБЛЕМАТИКА ПОДАТКОВИХ НОВАЦІЙ В УКРАЇНІ НА 2026 РІК

У 2026 році в Україні очікуються важливі зміни в податковій політиці, які стосуються як окремих груп платників податків, так і напрямів адміністрування та контролю. Метою цих нововведень є підвищення прозорості економіки, збільшення доходів державного бюджету та адаптація податкової системи до викликів цифровізації й нових способів отримання доходів. Ці зміни безпосередньо впливають на бізнес, громадян і формування державного бюджету, тому їх вивчення є важливим для забезпечення ефективного фінансового планування та стабільності економіки.

15 вересня 2025 року Кабінет Міністрів України затвердив Проект Закону про Державний бюджет на 2026 рік. У ВРУ проєкт Закону «Про Державний бюджет України на 2026 рік» зареєстровано під №14000 [1], згідно цього документу очікуються певні зміни для платників єдиного податку (ФОП). Для підприємців, які працюють на спрощеній системі оподаткування, у 2026 році запроваджуються нові параметри, табл. 1:

- для платників першої групи ліміт доходу становитиме близько 1,44 млн грн.;
- для другої групи ставка єдиного податку визначатиметься на рівні до 20 % від розміру мінімальної заробітної плати станом на 1 січня звітного року;
- військовий збір для другої групи становитиме 10 % від мінімальної заробітної плати.

Податки для ФОП у 2026 році, грн.

Група ФОП	Ліміт доходів (грн/рік)	Єдиний податок	Єдиний соціальний внесок	Військовий збір	Разом податків за рік
I група	1 444 049	3 993,60	22 828,08	10 376,40	37 198,08
II група	7 211 598	20 752,80	22 828,08	10 376,40	53 957,28
III група	10 091 049	5% доходу (або 3% при сплаті ПДВ)	22 828,08	1% доходу	залежить від обороту

Джерело: складено авторами на основі ресурсу [2;3].

Проаналізувавши зміни щодо оподаткування ФОПів, з'ясовано, що для підприємців умови залишаються відносно сприятливими, проте зростають вимоги до обліку доходів і відповідності лімітам [2].

Кабінет Міністрів України планує в наступному році залучити понад 22 мільярди гривень від оподаткування онлайн-платформ (так званий «податок на OLX») та введення акцизного податку на солодкі напої.

Зазначається, що прогноз доходів державного бюджету враховує додаткові обсяги надходження за рахунок змін до податкового законодавства, які передбачають впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи отримані через цифрові платформ. Цей податок принесе до бюджету додаткові надходження в обсязі 14 млрд грн. Також очікується запровадження акцизного податку на солодкі чи ароматизовані води, що принесе ще 8,5 млрд гривень. Передбачається вдосконалення роботи зі стягнення податкового боргу. Так, очікується 26 млрд грн. додаткових надходжень з податку на доходи фізичних осіб, податку на прибуток підприємств та податку на додану вартість з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг). Таким чином загальний обсяг додаткових ресурсів оцінюється у 48,5 млрд грн. [3].

Окрім зазначених ініціатив, у 2026 році, планується посилення адміністрування податку на прибуток підприємств. Передбачається

вдосконалення системи трансфертного ціноутворення, що має на меті мінімізувати виведення прибутків у офшорні юрисдикції. Для великого бізнесу запроваджуються додаткові вимоги до розкриття інформації про міжнародні операції, а також посилюється відповідальність за порушення правил звітності щодо контрольованих іноземних компаній (КІК) [4].

Важливою складовою податкової політики 2026 року стане подальше вдосконалення адміністрування податку на додану вартість (ПДВ). Планується спрощення процедур відшкодування для сумлінних платників та запровадження автоматизованої системи контролю ризикових операцій [5]. Це сприятиме зменшенню кількості схем ухилення від сплати ПДВ та покращенню бізнес-клімату в країні.

Серед новацій, що відображають європейські тенденції, варто відзначити підготовку до впровадження екологічного податку на викиди CO₂, метою якого є стимулювання скорочення шкідливих викидів та модернізації промисловості [6]. Водночас уряд планує запровадити пільги для підприємств, що інвестують у технології зменшення енерговитрат і переходу на «зелену» енергетику.

На нашу думку, податкові нововведення 2026 року демонструють прагнення держави до створення більш прозорої, цифрової та справедливої системи оподаткування, орієнтованої на стандарти Європейського Союзу. Важливим напрямом стане автоматизація збору даних і розширення електронних сервісів для платників податків, що має спростити звітність і зменшити корупційні ризики [7].

Отже, податкові нововведення в Україні на 2026 рік є системними кроками, спрямованими на зміцнення фінансової стабільності держави та адаптацію податкової політики до сучасних економічних реалій. Головним орієнтиром реформ виступає поєднання фіскальної ефективності з прозорістю та соціальною справедливістю. Зміни, що торкаються підприємців, онлайн-платформ, а також удосконалення адміністрування основних податків -для розвитку економіки в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Проект Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» № 14000 від 15.09.2025. Веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Єдиний податок в Україні у 2026 році. Електронне видання «Дебет-Кредит». URL: https://services.dtkr.ua/catalogues/tax_rates/173-jedinii-podatok-v-ukrayini-u-2026-roci (дата звернення: 03.11.2025).
3. Петровський Д. «У 2026 році в Україні з'являться нові податки та збори: що зміниться». Інформаційне агентство УНІАН, 16.09.2025. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/podatki-v-ukrajini-u-2026-roci-z-yavlyatsya-novi-podatki-ta-zbori-13132107>
4. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 624 с.
5. Баранова В. Г., Мельник В. М. Податкова система України: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 456 с.
6. Мельник Т. М., Кравченко І. С. Фіскальна політика держави в умовах євроінтеграції України: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 312 с.
7. Основні напрями податкової політики на 2026 рік : Офіційний вебсайт Мінфіну. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2025).

*Горбач Марія Олександрівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Корсун Інна Миколаївна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

АНАЛІЗ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО АУДИТУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Необхідною умовою для забезпечення ефективного бюджетного процесу є здійснення фінансового аудиту. Аудит місцевих бюджетів стає особливо важливим в умовах військового стану, адже ці бюджети є основним джерелом фінансів для місцевих органів влади. Їх основна функція полягає в розподілі фінансових ресурсів між різними категоріями населення та секторами економіки на рівні адміністративно-територіальних утворень. Завдяки місцевим бюджетам, органи влади можуть збирати необхідні ресурси для виконання важливих соціально-економічних завдань на місцевому рівні.

В Україні на рівні чинного законодавства закріплено низку нормативно-правових актів, що визначають правила та механізми проведення державного аудиту місцевих бюджетів. До основних із них належать ті, які описані нижче.

Бюджетний кодекс України - є основним нормативним актом, що регламентує формування, виконання та контроль місцевих бюджетів. У ньому визначено механізми бюджетного управління на місцях, процедури нагляду за використанням бюджетних ресурсів та відповідальність за порушення бюджетної дисципліни. Кодекс закріплює контрольні функції Верховної Ради, Рахункової палати, Міністерства фінансів, органів місцевого самоврядування та Державного казначейства, які забезпечують законність, цільове використання коштів і ефективність реалізації бюджетних програм на місцевому рівні [1].

Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» визначає, що державний фінансовий аудит входить до

складу загальної системи державного фінансового контролю. Його реалізація покладається на уповноважений орган державного фінансового контролю, який здійснює перевірки через проведення фінансового аудиту, інспекцій, контрольних заходів щодо закупівель та моніторинг процедур їх здійснення. В законі висвітлено основні функції органу державного фінансового контролю, права, обов'язки і відповідальність органу та правовий захист службових осіб органу [2].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів», вона визначає механізм проведення Держаудитслужбою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів. Висвітлено завдання, етапи, особливості, терміни, документальне оформлення аудиту.

Відповідно до постанови, аудит проводиться за чотирма послідовними фазами [3]. Першим етапом здійснюється попереднє вивчення об'єкта аудиту, розробляється робочий план та складається й затверджується програма аудиту. Наступним кроком проводяться аудиторські процедури, збираються й оформлюються аудиторські докази, готуються висновки, пропозиції та рекомендації. Після цього оформлюється та узгоджується проект звіту про результати аудиту, підписується протокол узгодження, формується і подається остаточний звіт об'єкту аудиту. Завершальною дією є здійснення контролю за впровадженням наданих пропозицій та оцінка ефективності їх реалізації.

Також при аудиті необхідно користуватись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Законом України «Про місцеві державні адміністрації»; міжнародними стандартами INTOSAI, які розроблені Міжнародною організацією вищих органів аудиту (INTOSAI) для забезпечення незалежного та результативного аудиту в державному секторі; рекомендаціями Європейської організації вищих органів аудиту (EUROSAI), Міжнародними стандартами вищих органів аудиту (ISSAI), принципами Організації

економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та іншим міжнародним стандартами.

Фінансовий аудит місцевих бюджетів здійснюється комплексно і охоплює як зовнішній державний контроль, так і внутрішній аудит органів влади. Проте в у сучасних умовах система фінансового аудиту повинна відповідати міжнародним стандартам, що гарантують прозорість, результативність і підзвітність у використанні державних фінансових ресурсів. Україна робить кроки інтеграції вітчизняного законодавства до європейського, однак, даний процес відбувається дещо повільно.

Список використаних джерел:

- 1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 23.10.2025).*
- 2. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 16.10.2012. № 5463-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 23.10.2025).*
- 3. Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2007 р. № 698. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007- %D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text) (дата звернення: 23.10.2025).*

Захарчук Ірина Анатоліївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік і оподаткування» КНУБА;

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Власний капітал є одним із найважливіших показників діяльності будь-якого підприємства, а для будівельних організацій його роль особливо важлива. Це зумовлено специфікою галузі, де значна частка коштів залучається у вигляді довгострокових контрактів, авансів та інвестицій, а фінансові результати часто формуються лише після завершення будівництва об'єктів. Саме власний капітал забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність і можливість виконання зобов'язань перед замовниками та контрагентами.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки роль власного капіталу в будівельній галузі значно посилюється. Він виступає гарантією безперервності виробничого процесу, джерелом компенсації втрат активів, а також показником інвестиційної привабливості підприємства. Проте в сучасних умовах бухгалтерський облік власного капіталу стикається з низкою проблем, пов'язаних як із економічними реаліями, так і зі змінами законодавства.

По-перше, суттєві втрати активів внаслідок бойових дій та окупації територій призводять до зменшення величини власного капіталу. Водночас порядок документування таких втрат і відображення їх у бухгалтерському обліку залишається складним і часто потребує додаткових роз'яснень Мінфіну України. Зокрема, проблемним є питання визначення моменту списання зруйнованого майна, а також відображення очікуваних компенсацій або

страхових відшкодувань [1]. Наявність таких неврегульованостей створює ризики викривлення фінансової звітності та заниження показників капіталу.

По-друге, оцінка внесків до статутного капіталу є ще однією складною частиною обліку. Внесення до статутного капіталу майна, незавершеного будівництва, прав користування землею чи нематеріальних активів потребує незалежної оцінки, яка в умовах нижчої ринкової активності може бути неточною. За відсутності активного ринку будівельних матеріалів і техніки, визначення справедливої вартості активів стає суб'єктивним процесом. Це може призводити до завищення або заниження величини статутного капіталу, що, у свою чергу, спотворює реальну картину фінансового стану підприємства.

Ще однією проблемою є постійні зміни у нормативно-правовій базі бухгалтерського обліку, які зобов'язують підприємства регулярно переглядати свою облікову політику. У 2023–2024 рр. Міністерством фінансів України були внесені зміни до НП(С)БО 1, 12, 13, які стосуються розкриття інформації про внески до статутного капіталу інших підприємств та відображення операцій з власними інструментами капіталу [2]. Для будівельних компаній, що мають складну корпоративну структуру або об'єднання з дочірніми підприємствами, це потребує значних ресурсів для адаптації облікової системи.

Крім того, реформа корпоративного законодавства (оновлення законів «Про акціонерні товариства» та «Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю» [3]) створює нові виклики для обліку власного капіталу. Зокрема, запровадження електронного обліку часток через систему Центрального депозитарію потребує узгодження облікових даних із корпоративними реєстрами, що раніше не було передбачено бухгалтерськими процедурами.

Важливою проблемою є також неповнота розкриття інформації у фінансовій звітності під час воєнного стану. Через знищення документів, неможливість проведення інвентаризацій або перебої в роботі бухгалтерських служб окремі статті власного капіталу можуть бути не підтверджені належними доказами [4]. Це знижує рівень довіри користувачів до фінансової звітності

будівельних підприємств.

Для подолання вказаних труднощів доцільно запровадити низку практичних кроків. Передусім підприємствам необхідно оновити облікову політику, адаптувавши її до умов воєнного часу. У ній слід передбачити порядок документування втрат активів, відображення компенсацій, а також процедуру фіксації подій після дати балансу [4]. Важливим напрямом удосконалення є розробка внутрішніх методик оцінки внесків до статутного капіталу з урахуванням галузевих ризиків, що дозволить підвищити достовірність фінансових даних.

Необхідним є також удосконалення обліку довгострокових будівельних контрактів. Застосування методів поступового визнання доходів і витрат забезпечить більш рівномірне формування фінансових результатів і стабільність показників власного капіталу. Це особливо важливо для підприємств, які реалізують масштабні проекти інфраструктурного відновлення, де тривалість виконання контрактів може перевищувати кілька років.

Значну увагу слід приділяти розкриттю інформації у фінансовій звітності, зокрема у формі №4 «Звіт про власний капітал». Доцільно деталізувати джерела формування капіталу, структуру резервів, суми дооцінок і уцінок, а також умови розподілу прибутку [2]. Прозорість і повнота таких розкриттів сприятимуть підвищенню довіри з боку інвесторів та кредиторів.

Крім того, вагомим елементом забезпечення достовірності обліку є аудиторський контроль. Аудитори мають перевіряти не лише правильність відображення операцій із власним капіталом, а й обґрунтованість оцінок активів, що впливають на його величину [5]. Запровадження якісного зовнішнього аудиту сприятиме формуванню більш прозорого середовища у будівельній галузі.

З урахуванням процесів євроінтеграції України та гармонізації облікових стандартів доцільним є поступовий перехід до МСФЗ для підприємств, в тому числі адаптованих до будівельної специфіки. Це дозволить уніфікувати підходи

до оцінки власного капіталу, зробити фінансову звітність порівнянню на міжнародному рівні та полегшити залучення іноземних інвестицій у галузь.

Таким чином, власний капітал будівельного підприємства у сучасних умовах виконує не лише фінансову, але й стабілізаційну функцію, забезпечуючи стійкість бізнесу в умовах воєнних ризиків і економічної турбулентності. Удосконалення його обліку потребує комплексного підходу, що включає оновлення нормативної бази, підвищення професійної підготовки бухгалтерів та посилення контролю за достовірністю звітності. І саме такий раціональний підхід до управління власним капіталом стане запорукою успішного відновлення будівельної галузі України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

- 1. Лист Мінфіну від 10.10.2022 р. № 41010-06-62/23254 «Щодо порядку списання знищеного або зіпсованого майна у зв'язку із російською збройною агресією». <https://document.vobu.ua/doc/15589>*
- 2. Міністерство фінансів України. Наказ №18 від 12.01.2023 «Про затвердження Змін до НП(С)БО 1, 12, 13». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0171-23#Text>*
- 3. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (ред. 2023-2025 рр.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>*
- 4. Олехова О., Шекеда В. Облікова політика в умовах воєнного стану. KPMG Ukraine. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/oblikova-polityka-v-umovakh-voyennoho-stanu.html>*
- 5. Колісник О., Томша А. (2022). Методичні підходи та організація обліку і аудиту власного капіталу підприємства. Економіка та суспільство. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-29>*

Задніпрянець Олександр Ігорович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 071

«Облік і оподаткування»

Науковий керівник: Згала-Лозинська Любов Олександрівна,

д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Актуальність дослідження. В умовах високої економічної турбулентності, посилення конкуренції та трансформації бізнес-середовища критично зростає значення інформаційної підтримки управлінських рішень, що формує потребу у своєчасному, достовірному та релевантному відображенні фінансових результатів діяльності підприємства. Саме фінансова звітність, узагальнюючи дані бухгалтерського обліку, забезпечує формування комплексного уявлення про фінансовий стан, ефективність використання ресурсів і рівень ризиків суб'єкта господарювання, а тому виступає базовим інструментом аналітичного забезпечення менеджменту. Посилення інтеграції України у світовий економічний простір, впровадження МСФЗ та цифровізація облікових процесів підвищують вимоги до якості звітної інформації, поглиблюючи її значення для стратегічного і тактичного управління підприємством. Це зумовлює необхідність дослідження можливостей та обмежень використання фінансової звітності як інструмента підтримки корпоративного управління в умовах сучасних викликів.

Викладення основного матеріалу. Фінансова звітність відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] є системою узагальнених показників про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства, що формується на підставі

даних бухгалтерського обліку для задоволення інформаційних потреб внутрішніх та зовнішніх користувачів. Фінансова звітність у сучасних умовах виступає фундаментальною складовою інформаційного забезпечення управління підприємством, оскільки формує цілісне відображення його фінансово-майнового стану, результатів господарської діяльності та здатності генерувати грошові потоки, що своєю чергою обумовлює рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання і визначає можливості його подальшого розвитку [2]. Відомо, що управлінські рішення, спрямовані на забезпечення безперервності виробничо-комерційних процесів, оптимізацію структури капіталу, збалансування активів і зобов'язань, підвищення рентабельності та ділової активності, набувають особливої ефективності лише за умов використання релевантної та достовірної облікової інформації, зібраної та узагальненої у формах фінансової звітності відповідно до встановлених принципів та стандартів [3]. Так, управлінські рішення щодо модернізації операційних процесів, удосконалення цінової та збутової політики, впровадження інноваційних підходів формуються на підставі причинно-наслідкового аналізу змін фінансових показників у часовому вимірі. Додатково звіт про рух грошових коштів, який відображає напрями та інтенсивність формування грошових потоків, дає змогу оцінити якість прибутку, тобто ступінь його перетворення в реальні грошові ресурси, що є визначальним чинником підтримання ліквідності та інвестиційної активності.

Фінансова звітність, інтегрована у процеси стратегічного планування та бюджетування, стає основою побудови прогнозних моделей розвитку, які враховують тенденції зміни активів, капіталу та грошових потоків, а також оцінюють потенційні ризики, що можуть вплинути на досягнення цільових орієнтирів підприємства. У цьому контексті кожна форма звітності забезпечує керівництво специфічною інформацією, необхідною для прийняття різновекторних управлінських рішень. Зокрема, Баланс (Звіт про фінансовий стан) дозволяє ідентифікувати структуру активів та джерел їх формування, оцінити ліквідність, фінансову стійкість і ступінь залежності від позикових

ресурсів, що слугує основою для рішень щодо оптимізації капіталу, управління борговим навантаженням та запобігання ризикам неплатоспроможності. Звіт про сукупний дохід забезпечує інформацію про прибутковість операційної діяльності, рентабельність продажу і ресурсів, ефективність бізнес-моделі, що є критично важливим у процесі вибору стратегій ціноутворення, впровадження інновацій, перегляду витратної політики та управління асортиментом. Звіт про рух грошових коштів дає можливість оцінити якість прибутку, темпи відновлення оборотного капіталу, спроможність фінансувати інвестиційні програми та покривати поточні зобов'язання, що визначає напрям управління ліквідністю і формування фінансових резервів. Крім того, Звіт про власний капітал дозволяє відстежувати зміни у структурі джерел фінансування, обґрунтовувати дивідендну політику та оцінювати здатність підприємства до самофінансування, тоді як Примітки до фінансової звітності уточнюють зміст статей, розкривають облікову політику та додаткові ризики, забезпечуючи користувачів сутнісною інформацією, без якої неможливо сформувати повну картину фінансових перспектив.

Практика діяльності будівельних підприємств підтверджує, що фінансова звітність може виступати базовим масивом даних для побудови інформаційних моделей управлінського обліку [3]. Зокрема, при плануванні та контролі виконання будівельно-монтажних робіт менеджмент використовує показники Звіту про фінансові результати для аналізу структури собівартості, визначення найбільш витратних елементів (матеріали, паливо, оплата праці) та оптимізації калькуляцій будівельних об'єктів. Дані Балансу застосовуються для контролю обсягів і структури незавершеного будівництва, оцінювання наявності оборотних ресурсів для реалізації виробничих програм, а також для управління дебіторською заборгованістю за виконані роботи, що є критичним фактором підтримання платоспроможності за умов довготривалих контрактів.

У свою чергу, Звіт про рух грошових коштів дає можливість керівникам прогнозувати потребу в грошових ресурсах для фінансування робіт на різних етапах циклу будівництва, своєчасно залучати кредитні чи інвестиційні кошти,

а також оцінювати здатність підприємства обслуговувати зобов'язання за контрактами при нерівномірності надходжень від замовників. Інтегруючи дані фінансової звітності у систему внутрішнього бюджетування, будівельні компанії формують проєктні бюджети, кошториси витрат, графіки фінансування та матриці ризиків, що забезпечує підвищення контрольованості собівартості та ефективності ресурсного забезпечення будівництва. Показово, що у великих девелоперських підприємствах фінансова звітність доповнюється управлінськими індикаторами (вартісний розподіл робіт за етапами, фондомісткість, норми витрат матеріалів), що створює можливості для формування проєктно-орієнтованої системи управління, де кожен об'єкт розглядається як центр відповідальності та прибутковості. Таким чином, використання звітних даних у поєднанні з аналітичними інструментами управлінського обліку забезпечує більш точне планування строків будівництва, скорочення невиправданих витрат і зниження ризиків фінансування довготривалих будівельних проєктів.

Водночас, незважаючи на ключову роль фінансової звітності в інформаційному забезпеченні управління, її практичне застосування має певні обмеження, зумовлені ретроспективним характером подання даних, чутливістю показників до інфляційних процесів та наявністю суб'єктивних оцінних суджень, що використовуються при формуванні окремих статей. Ускладнення управлінських завдань, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку, цифровізацією бізнес-процесів та впровадженням ризик-орієнтованих систем контролю, актуалізує потребу розширення інформаційного поля фінансової звітності шляхом інтеграції нефінансових індикаторів, аналітики управлінського обліку та результатів внутрішньофірмового контролінгу. За таких умов відбувається зміщення акценту від традиційного сприйняття звітності як форми регуляторного звітування на користь розуміння її як інструменту інформаційно-аналітичної підтримки економічно обґрунтованих і стратегічно спрямованих рішень, що забезпечують підвищення ефективності корпоративного управління. У цьому аспекті показово, що цифрова трансформація бізнес-процесів сприяє модернізації облікових систем і

підвищенню якості формування звітних даних, забезпечує оперативне отримання управлінської інформації, зміцнює прозорість аудиторських процедур та створює необхідні передумови для інвестиційної активізації в період післявоєнного відновлення економіки України [3].

Висновки. Фінансова звітність виступає ключовим елементом інформаційної системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування цілісного уявлення про стан ресурсів і результати діяльності, слугує основою для оцінки ефективності, прогнозування розвитку та управління ризиками. Використання аналітичного потенціалу звітності сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, посиленню фінансової стійкості й інвестиційної привабливості. Разом з тим ефективність її застосування залежить від рівня професійної підготовки управлінського персоналу, досконалості методичного забезпечення аналізу та здатності підприємства інтегрувати нефінансові індикатори у систему оцінювання результативності. Подальший розвиток практик фінансової звітності в Україні пов'язаний із розширенням гармонізації з МСФЗ та цифровізацією облікових процесів, що дозволить підвищити якість аналітичної інформації, розкрити її стратегічний потенціал і зміцнити позиції підприємств у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

- 1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 05.10.2017 № 2164-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>*
- 2. Шушакова І., Зябченкова Г., Кузуб М. Концепції зближення систем бухгалтерського обліку та фінансового звітування. Економіка та суспільство, 2021. №30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-9>*
- 3. Згала-Лозинська Л., Лич В. Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство, 2022. №46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72>*

Кот Ірина Миколаївна

студентка спеціальності 073 «Менеджмент»

Київський національний університет будівництва та архітектури

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ

Інтегрована звітність є важливим інструментом формування прозорості та довіри до бізнесу, оскільки поєднує фінансові та нефінансові показники, відображаючи реальний вплив компанії на економічне, соціальне та екологічне середовище. Зростання ролі ESG-критеріїв і вимог до сталого розвитку з боку інвесторів, партнерів і суспільства робить необхідним перехід від традиційної фінансової звітності до комплексної моделі розкриття інформації. Використання інтегрованої звітності підвищує конкурентоспроможність підприємства, полегшує доступ до капіталу, зміцнює репутацію та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та соціальної відповідальності бізнесу особливої актуальності набуває питання прозорості корпоративної діяльності. Традиційна фінансова звітність уже не відображає повної картини функціонування підприємства, оскільки фокусується лише на фінансових показниках і не враховує екологічних, соціальних і управлінських аспектів. Саме тому все більше компаній звертаються до формату інтегрованої звітності, який поєднує у собі як фінансову, так і нефінансову інформацію, створюючи цілісне уявлення про бізнес-модель підприємства, його цінності, ризики та внесок у сталий розвиток. Концепція інтегрованої звітності ґрунтується на стандартах, визначених Міжнародною радою зі стандартів інтегрованої звітності (IIRC), що передбачають шість видів капіталу -

фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціальний та природний. Її мета полягає у демонстрації того, як підприємство створює вартість у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, з урахуванням взаємозв'язку між фінансовими результатами, стратегічними цілями, ризиками та соціальною відповідальністю. Впровадження інтегрованої звітності сприяє зміцненню довіри інвесторів, партнерів, клієнтів і державних структур, оскільки забезпечує прозорість діяльності підприємства та полегшує ухвалення рішень стейкхолдерами.

Для України цей інструмент поки перебуває на етапі активного впровадження, але вже демонструє позитивні результати. Так, підприємства, які запровадили інтегровану звітність (зокрема, «Нафтогаз України», «ДТЕК», «Миронівський хлібопродукт»), підвищили свою інвестиційну привабливість і довіру громадськості, а також покращили систему внутрішнього контролю та планування. Крім того, процес підготовки інтегрованої звітності стимулює цифрову трансформацію управлінських процесів - автоматизацію збору даних, застосування аналітичних платформ, створення єдиних інформаційних систем. Це підвищує ефективність моніторингу ключових показників сталого розвитку (ESG) та сприяє прийняттю стратегічних рішень на основі реальних даних. Отже, інтегрована звітність виконує не лише комунікаційну функцію, а й є інструментом стратегічного управління та підвищення довгострокової стійкості бізнесу. Її запровадження є кроком до формування нової корпоративної культури, заснованої на прозорості, відповідальності та партнерстві.

Інтегрована звітність виступає дієвим механізмом підвищення прозорості бізнесу, що забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю та екологічною стабільністю. Вона формує основу для сталого розвитку підприємств, зміцнює їхню репутацію та створює довіру у взаємовідносинах між бізнесом, суспільством і державою.

Для інвесторів та кредиторів інтегрована звітність є критично важливим джерелом інформації, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити ризики та можливості компанії. Зокрема, аналіз шести видів капіталу (фінансового,

виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного) дає змогу прогнозувати довгострокову стійкість підприємства та його здатність створювати вартість у динамічному середовищі. Такий підхід не тільки підвищує інвестиційну привабливість (як це видно на прикладах «Нафтогаз України» та «ДТЕК»), але й сприяє більш обґрунтованому розподілу капіталу в масштабах усієї економіки, орієнтуючись на сталий розвиток.

Інтегрована звітність виступає сучасним підходом до розкриття інформації, що дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства не лише з фінансової, а й з соціальної, екологічної та стратегічної точки зору. Вона підсилює прозорість бізнесу, формує довіру стейкхолдерів і сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компанії. Завдяки поєднанню фінансових та нефінансових показників інтегрована звітність забезпечує більш повне розуміння довгострокового потенціалу підприємства та підвищує якість управлінських рішень. Таким чином, її впровадження є важливим чинником розвитку сталого, конкурентоспроможного та відповідального бізнесу.

Список використаних джерел:

- 1. International Integrated Reporting Council (IIRC). The International Framework. URL: <https://integratedreporting.org>*
- 2. Гуцайлюк З.В., Шевчук Н.В. Інтегрована звітність підприємства як інструмент управління репутацією бізнесу. Київ: КНЕУ, 2022.*
- 3. ДТЕК. Інтегрована звітність за 2023 рік. URL: <https://dtek.com>*
- 4. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». URL: <https://www.naftogaz.com>*

Кирилова Анна Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНДИКАТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ: ОЦІНКА, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

В умовах постійних економічних змін, коливань валютного курсу та зростання фінансових ризиків питання достовірного відображення фінансового стану підприємства набуває особливого значення. Сьогодні, коли облікова система переходить на міжнародні стандарти (МСФЗ) і активно впроваджує цифрові технології, роль балансу суттєво трансформується. Крім того, особливої уваги набуває питання оцінки активів за справедливою вартістю, що потребує оновлення методик та професійних підходів. Тому необхідність вдосконалення балансової звітності як інструмента оцінки фінансової стійкості підприємств дає можливість не лише своєчасно виявляти загрози фінансовій стабільності, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та конкурентноспроможності бізнесу.

Баланс (звіт про фінансовий стан) – звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання та власний капітал. Його структура побудована за принципом рівності активів і джерел їх формування («Активи = Власний капітал + Зобов'язання»), що забезпечує узгодженість і цілісність фінансових даних відповідно до вимог НП(С)БО 1 [1].

Баланс є основним джерелом інформації для оцінки фінансової стійкості, оскільки саме на його основі визначаються ключові аналітичні показники, що характеризують рівень фінансової незалежності, ліквідності та платоспроможності підприємства. До таких показників належать коефіцієнт

фінансової незалежності, коефіцієнт маневрування власного капіталу та коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом[2].

Аналіз динаміки зазначених показників за кілька звітних періодів дає можливість виявити тенденції зміцнення або ослаблення фінансової стійкості. Так, зростання частки власного капіталу в структурі пасиву свідчить про стабілізацію фінансового стану, тоді як переважання короткострокових зобов'язань може означати ризик втрати платоспроможності. Важливо також оцінювати структуру активів: надмірна частка необоротних активів при дефіциті оборотних може знижувати гнучкість підприємства в ринкових умовах.

У сучасних умовах господарювання спостерігається чітка тенденція до гармонізації національної облікової системи з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Це обумовлено інтеграційними процесами в економіці, глобалізацією фінансових ринків та необхідністю забезпечення прозорості й порівнюваності фінансової інформації між підприємствами різних країн [3]. Застосування МСФЗ дозволяє підвищити достовірність балансових показників, оскільки у процесі оцінювання активів і зобов'язань використовується принцип справедливої вартості, що відображає реальні економічні умови діяльності підприємства. Це сприяє більш об'єктивному формуванню показників фінансової стійкості та зменшує ризик викривлення фінансової інформації. Крім того, у міжнародній практиці баланс розглядається не лише як форма звітності, а як аналітичний інструмент, який допомагає оцінити потенціал підприємства, визначити рівень його капіталізації, структуру джерел фінансування та ефективність управління активами.

Важливою тенденцією є також цифровізація процесів обліку та звітності, що передбачає запровадження автоматизованих систем обліку, інтегрованих баз даних та єдиного електронного формату звітності XBRL (eXtensible Business Reporting Language). Такий підхід забезпечує уніфікацію фінансових даних, підвищує прозорість і полегшує обробку інформації користувачами звітності. Впровадження XBRL в Україні відповідає європейським практикам фінансової звітності та сприяє інтеграції у світовий інформаційний простір, що є важливою

умовою інвестиційної привабливості національних підприємств [4]. Отже, сучасні цифрові технології зосереджені не лише на конвертації даних з паперового формату в цифровий, а реалізують можливість пошуку, обробки даних, синтез звітності, контроль, порівняння показників, візуалізацію процесів та їх результатів, резервне копіювання за допомогою ІТ-інструментарію.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що баланс підприємства є не лише формою бухгалтерської звітності, а й універсальним індикатором фінансової стійкості, який відображає реальний рівень забезпеченості підприємства власним капіталом, його ліквідність і здатність протистояти зовнішнім ризикам. Сучасні тенденції - гармонізація облікової системи з МСФЗ, застосування справедливої вартості та цифровізація звітності - істотно розширюють аналітичні можливості балансу.

Удосконалення балансової звітності має бути спрямоване на підвищення її прозорості, достовірності та адаптацію до міжнародних стандартів і цифрових форматів, що дозволить сформувати більш повну та аналітично насичену інформацію для прийняття управлінських рішень, підвищити фінансову стійкість підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції в ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

- 1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.*
- 2. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06#Text>.*
- 3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 (МСФЗ 1). Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004#Text.*
- 4. Що таке XBRL та iXBRL – СФЗ. СФЗ – Система фінансової звітності – інформаційний сайт. URL: <https://frs.gov.ua/learning/about-xbrl/>.*

Куціль Микола Васильович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Головаши Богдан Едуардович,

к.е.н., доц. доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних економічних умовах бухгалтерський облік є не лише засобом реєстрації фінансових операцій, а й важливим елементом стратегічного управління. Його основна функція полягає у формуванні достовірної, об'єктивної та своєчасної інформації про діяльність підприємства, яка використовується для прийняття управлінських рішень. Роль бухгалтерії зростає у зв'язку з інтеграцією України у світовий економічний простір, адаптацією до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та активною цифровізацією облікових процесів [1]. Сьогодні бухгалтерський облік трансформується у потужний інформаційно-аналітичний інструмент, що забезпечує прозорість бізнесу, ефективне управління фінансами та контроль за економічними ризиками. Особливу актуальність має впровадження звітності зі сталого розвитку (ESG), яка поєднує фінансові, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства [2]. Усе це підвищує роль бухгалтерського обліку в економічному розвитку держави та сприяє формуванню нової культури фінансової прозорості.

Історичні аспекти розвитку бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік як наука та практика пройшов довгий шлях становлення. Його витoki сягають глибокої давнини, коли облік застосовувався для контролю за рухом товарів і ресурсів. Сучасна концепція подвійного запису була вперше описана Лукою Пачолі у 1494 році, що стало основою розвитку бухгалтерії як системної дисципліни. В Україні розвиток обліку набув інтенсивного характеру після

здобуття незалежності: прийнято Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (1999 р.), впроваджено національні стандарти (НП(С)БО), а з 2012 року - перехід до МСФЗ для великих підприємств. З 2020-х років розпочалася нова епоха цифрової трансформації бухгалтерського обліку, що передбачає використання автоматизованих систем, електронного документообігу, хмарних сервісів і аналітики великих даних [3].

Роль бухгалтерського обліку в управлінні. У сучасній економіці бухгалтерський облік виконує не лише контрольну, а й аналітичну функцію. Його дані є основою для формування фінансової політики підприємства, оцінки прибутковості, розрахунку податків і планування розвитку. На рівні держави бухгалтерська звітність використовується для аналізу макроекономічних показників, прогнозування бюджетних надходжень та оцінки ефективності секторів економіки. Сучасний бухгалтер перетворюється на аналітика, здатного інтерпретувати великі масиви даних і виявляти тенденції розвитку бізнесу. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) забезпечують єдність підходів до оцінки активів і зобов'язань, що підвищує довіру інвесторів і створює умови для залучення капіталу [4]. Сучасні виклики: цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, кібербезпека. Сучасний бухгалтерський облік переживає радикальні зміни під впливом технологій. Автоматизація облікових процесів дає змогу скоротити рутинну роботу, зосередивши увагу фахівців на аналітиці. Використання ERP-систем, таких як SAP, Oracle чи 1C: Підприємство, забезпечує інтеграцію облікових, управлінських та фінансових функцій [5]. Штучний інтелект (AI) стає новим етапом розвитку бухгалтерії: сучасні програми можуть автоматично розпізнавати рахунки, формувати звіти, аналізувати витрати та прогнозувати фінансові результати. Водночас зростає роль кібербезпеки, адже витік фінансових даних або хакерська атака може призвести до втрати довіри користувачів та інвесторів. Тому важливим завданням стає впровадження інформаційних протоколів безпеки, резервного копіювання даних та аудиту кіберзахисту [6]. У цьому контексті бухгалтерський облік стає частиною єдиної інформаційної системи управління

ризиками підприємства..

МСФЗ та звітність зі сталого розвитку. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) є універсальною мовою обліку. Вони забезпечують прозорість і зіставність фінансової інформації різних компаній, що особливо важливо в умовах глобалізації. У 2023 році IFRS Foundation запровадила нові стандарти - IFRS S1 та IFRS S2, які стосуються звітності зі сталого розвитку та кліматичних ризиків [7]. Україна вже розпочала адаптацію цих норм у національне законодавство. Для великих і публічних компаній складання нефінансової звітності стане обов'язковим із 2026 року. Це підвищить прозорість бізнесу, зменшить корупційні ризики та сприятиме формуванню довіри з боку інвесторів. Таким чином, бухгалтерський облік перетворюється на ключовий елемент не лише фінансової, а й соціально-економічної відповідальності бізнесу..

Практичне значення для підприємств. Бухгалтерський облік забезпечує ефективне функціонування підприємств різних масштабів. Для великих компаній він є основою фінансової стратегії та корпоративного управління, для середніх - інструментом оптимізації витрат і підвищення прибутковості, а для малого бізнесу - способом контролю за грошовими потоками. Завдяки сучасним технологіям навіть невеликі підприємства можуть використовувати автоматизовані системи обліку, що підвищує конкурентоспроможність. Поступово бухгалтерський облік переходить від «реєстру фактів» до «аналітичного мозку» компанії, який здатний не лише пояснювати минуле, а й прогнозувати майбутнє [8].

Перспективи розвитку бухгалтерського обліку. Майбутнє бухгалтерського обліку пов'язане з глибокою цифровізацією, інтеграцією штучного інтелекту та автоматизованими аналітичними платформами. Фахівці нового покоління мають володіти не лише економічними знаннями, а й навичками програмування, кіберзахисту та фінансової аналітики. Також зростає роль етичних стандартів: достовірність, прозорість і відповідальність стають базовими принципами сучасного бухгалтера. У найближчі роки

очікується, що бухгалтерський облік повністю інтегрується у бізнес-аналітику, використовуючи машинне навчання та автоматизовані моделі прогнозування. Це дозволить значно підвищити точність управлінських рішень і знизити ризики..

Бухгалтерський облік є невід’ємною складовою сучасної економіки. Він забезпечує стабільність фінансової системи, сприяє раціональному використанню ресурсів і формує основу для сталого розвитку підприємств. Завдяки впровадженню міжнародних стандартів, цифровізації та використанню штучного інтелекту бухгалтерський облік трансформується у високотехнологічну галузь знань. Його майбутнє - це поєднання аналітики, технологій і професійної етики, що гарантує ефективність, прозорість і довіру у світовій економіці.

Список використаних джерел

- 1. Буряк Н. Ю., Коваль І. В. Цифровізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2022, №3(45), С. 58–66.*
- 2. IFRS Foundation. IFRS S1 & IFRS S2 Sustainability Disclosure Standards. London: IFRS Foundation, 2023.*
- 3. Соколов Д. А. Трансформація системи бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Економічний простір, 2021, №171, С. 43–52.*
- 4. Ministry of Finance of Ukraine. Implementation of IFRS in Public Sector Accounting. 2024. URL: <https://mof.gov.ua>.*
- 5. Мельник О. М. Інформаційні технології у бухгалтерському обліку та аудиті. Бізнес Інформ, 2020, №6, С. 74–79.*
- 6. Романюк О. В., Денисюк М. С. Кібербезпека фінансових даних у бухгалтерських системах. Економіка і управління, 2023, №3(101), С. 92–99.*
- 7. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Implementation in EU and Partner States. Brussels, 2025.*
- 8. Кравченко Т. О. Роль аналітики в системі бухгалтерського обліку. Вісник економічної науки України, 2024, №2, С. 51–59.*

Локтіонова Яна Федорівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва,

<https://orcid.org/0000-0001-5634-4900>,

Моголівець Антон Анатолійович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва,

<https://orcid.org/0000-0002-8138-2041>

Київський національний університет будівництва і архітектури

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово перетворюється з елементу добровільної репутаційної політики на стратегічний інструмент управління корпоративними відносинами. Поглиблення глобалізаційних процесів, посилення регуляторних вимог, зростання суспільних очікувань щодо прозорості бізнесу та відповідального ставлення до працівників, довкілля і місцевих громад істотно змінюють підходи до взаємодії компаній з їхніми стейкхолдерами.

У багатьох галузях компанії вже стикаються з необхідністю будувати відносини на основі довіри, соціальної чутливості та етичної поведінки. КСВ стає платформою, що дозволяє узгоджувати інтереси різних груп впливу, зменшувати рівень конфліктності, підвищувати якість корпоративної культури та формувати довгострокову вартість бізнесу. У цьому контексті дослідження ролі КСВ у системі корпоративних відносин набуває особливої важливості, оскільки дає можливість оцінити її вплив на стабільність, прозорість і стратегічний розвиток підприємств [1].

Мета полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні ролі корпоративної соціальної відповідальності в системі корпоративних відносин, а також у встановленні механізмів, через які КСВ сприяє підвищенню ефективності взаємодії між ключовими стейкхолдерами компанії.

Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища демонструють стрімке зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як ключового чинника формування ефективних корпоративних відносин [3, 5]. Підприємства все частіше опиняються в умовах, коли успішність їх діяльності визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю вибудовувати взаємини зі стейкхолдерами на засадах етичності, відповідальності та відкритості. Екологічні виклики, посилення міжнародних стандартів, медіатизація суспільних процесів і запит на прозорість корпоративного управління формують новий підхід до взаємодії бізнесу зі своїм внутрішнім і зовнішнім середовищем.

У цьому контексті КСВ виступає інтегративним механізмом, який поєднує інтереси власників бізнесу, менеджменту, працівників, інвесторів, партнерів, державних інституцій та громад, стаючи основою соціально відповідального девелопменту [2]. Її впровадження дозволяє підвищити рівень довіри до компанії, зменшити ризики конфліктів у корпоративній системі та зміцнити соціальний капітал підприємства. Володіючи потенціалом впливати на корпоративну культуру, система КСВ формує середовище, у якому відповідальна поведінка стає нормою, а прозорість та підзвітність - стандартом управління.

Важливо, що корпоративна соціальна відповідальність відіграє роль не лише у зовнішній комунікації компанії, а й у внутрішньому корпоративному розвитку, оскільки через соціально відповідальні практики підприємства оптимізують механізми взаємодії з персоналом, підвищують рівень його мотивації, забезпечують умови для професійного розвитку та адаптації працівників, а також послідовно впроваджують принципи корпоративної етики, рівних можливостей і недискримінації [4]. Реалізація таких підходів сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня внутрішніх соціальних ризиків, що позитивно відображається на загальній ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність має виразний стратегічний

вимір, оскільки, інтегруючись у систему корпоративних відносин, вона впливає на інвестиційну привабливість підприємства, спрощує взаємодію з фінансовими установами, підвищує рівень довіри акціонерів і партнерів та полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу, де вимоги до соціальної та екологічної відповідальності суб'єктів господарювання стають дедалі жорсткішими. Підприємства, що впроваджують комплексні програми КСВ, формують стійкіші конкурентні позиції, оскільки демонструють здатність ідентифікувати, прогнозувати та управляти соціальними ризиками в інтересах широкого кола зацікавлених сторін [6].

Узагальнюючи, корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим складником сучасної системи корпоративних відносин, забезпечуючи узгодження економічних, соціальних і управлінських інтересів учасників, зміцнюючи інституційні механізми корпоративного управління та формуючи передумови для сталого розвитку бізнесу. З огляду на це доцільно рекомендувати підприємствам інтегрувати принципи КСВ у корпоративну стратегію розвитку, закріплювати їх у внутрішніх регламентах і кодексах корпоративної поведінки, запроваджувати систему кількісних і якісних показників оцінювання соціальної відповідальності, а також забезпечувати регулярне нефінансове звітування відповідно до міжнародних стандартів. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить підвищити прозорість корпоративних відносин, зміцнити довіру стейкхолдерів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах зростання соціальних і регуляторних вимог.

Список використаних джерел:

- 1. Ємельянова О.М., Титок В.В., Пилипчук О. Аспекти соціальної відповідальності та питання сталого розвитку будівельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2024, №3. С. 165-171.*
- 2. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого*

розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

3. Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та інші. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.

4. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2(6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>

5. Смачило В. В., Баляба В. О. Оцінка соціальної відповідальності будівельних підприємств. Економіка: реалії часу. 2015. № 6. С. 162–169..

6. Bielienkova, O., Molodid, O., Gavriyuk, V. (2022). Theoretical and methodological approach to the competitiveness of enterprises. Ways to Improve Construction Efficiency, 1(49), 164–178.

Мірчевська Валентина Панасівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Куліков Петро Мусійович

д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Організація фінансового обліку та аудиту основних засобів на будівельному підприємстві є надзвичайно важливою складовою його ефективного функціонування. Розгляд основних засобів за національними стандартами з урахуванням міжнародних стандартів, а також проведення оцінки основних засобів дають можливість підприємству відстежувати потенційні можливості покращення фінансового становища, особливо в умовах військового стану та економічної нестабільності.

Основні засоби за Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» (далі НП(С)БО 7) - це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних функцій, строком корисного використання більше одного року (або операційного циклу, якщо він перевищує рік). Основні засоби є ключовим елементом матеріально-технічної бази кожного підприємства, що забезпечує виробничий процес, виконання будівельних, монтажних та інших господарських операцій. Від ефективності їх використання залежать продуктивність праці, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», до основних засобів належать матеріальні активи, які

підприємство утримує для використання у виробництві, постачанні товарів, наданні послуг або для виконання адміністративних функцій протягом періоду, що перевищує один рік. Основними ознаками є тривале використання, поступове зношення та здатність приносити економічні вигоди.

У системі бухгалтерського обліку основні засоби класифікуються за кількома ознаками: за функціональним призначенням (виробничі та невиробничі), за галузевою належністю (будівельні, транспортні, промислові тощо), за ступенем використання (діючі, недіючі, запасні) та за формою власності (власні, орендовані). Такий розподіл дає змогу ефективніше організувати аналітичний облік, здійснювати контроль за рухом та станом активів [1].

Важливою складовою організації обліку є оцінка основних засобів. Вона визначає, за якою вартістю об'єкти будуть відображені в обліку та фінансовій звітності. Для цього використовують первісну, справедливую, залишкову, ліквідаційну вартість і вартість, що амортизується. Результати переоцінки мають безпосередній вплив на фінансову звітність, оскільки змінюють балансову вартість активів і суму амортизаційних відрахувань.

Бухгалтерський облік і аудит основних засобів в Україні здійснюється відповідно до законодавчих та нормативно-правових актів. Основним документом є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який визначає загальні принципи ведення обліку. Облік основних засобів регулюється Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» та Планом рахунків бухгалтерського обліку, затвердженим наказом Міністерства фінансів №291. Податковий кодекс визначає порядок податкової амортизації, ліквідації та переоцінки активів [2]. Аудиторська діяльність регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», який визначає правові засади перевірки достовірності звітності підприємств. У процесі аудиту основних засобів застосовуються Міжнародні стандарти аудиту, зокрема:

- МСА 500 «Аудиторські докази» – щодо отримання достатніх і

належних доказів;

- МСА 540 «Аудит облікових оцінок» – під час перевірки розрахунків амортизації, ліквідаційної вартості, строків використання;

- МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків» – для оцінки ризиків суттєвих викривлень у звітності.

Ефективна система внутрішнього аудиту дозволяє підприємствам своєчасно виявляти помилки в обліку, запобігати нераціональному використанню активів та формувати достовірні дані для управлінських рішень. Особливе значення має аудит правильності документального оформлення операцій, відповідності застосованих методів амортизації обліковій політиці, а також перевірка наявності та стану активів під час інвентаризацій.[3] Важливою складовою сучасного управління є цифровізація облікових процесів. Використання ERP-систем (SAP, Oracle, 1C:Підприємство) дає змогу автоматизувати облік основних засобів, контролювати їх переміщення та технічний стан, вести облік амортизації в реальному часі. Такі системи підвищують точність і знижують ризики викривлень у звітності.

У світовій практиці облік основних засобів регламентується Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку IAS 16 «Основні засоби», який визначає правила визнання, оцінки, переоцінки, амортизації та знецінення активів. Додатково використовуються стандарти IAS 36 «Знецінення активів» і IFRS 13 «Оцінка справедливої вартості», що забезпечують відображення активів за реальними ринковими показниками. У США облік основних засобів базується на системі GAAP, яка суворо розмежовує капітальні та операційні витрати. У європейських країнах (Німеччина, Франція) застосовується більш консервативний підхід – активи обліковуються переважно за історичною вартістю, навіть якщо ринкова ціна змінюється. В Азійських країнах, таких як Китай і Японія, активно впроваджуються стандарти МСФЗ, водночас зберігається державний контроль за ефективністю використання основних засобів.

Будівельні компанії у світовій практиці широко застосовують

компонентний облік, коли різні частини одного об'єкта з різними строками служби обліковуються окремо. Це забезпечує точніше нарахування амортизації та відображення реального стану активів. У сфері аудиту розповсюджене використання експертних оцінок та залучення незалежних оцінювачів техніки (відповідно до ISA 620) [4]. Новим напрямом розвитку аудиту основних засобів є екологічний аудит, який враховує енергоспоживання, викиди та інші екологічні аспекти використання будівельної техніки. Це особливо актуально для великих будівельних компаній, що прагнуть відповідати принципам сталого розвитку (ESG-звітність).

Удосконалення системи фінансового обліку й аудиту основних засобів є необхідною умовою забезпечення прозорості, достовірності та ефективності діяльності підприємства. Впровадження сучасних стандартів, цифрових інструментів і міжнародного досвіду дозволяє підвищити рівень фінансової культури підприємств будівельної галузі й забезпечити стабільний розвиток в умовах ринкової конкуренції.

Список використаних джерел:

1. П(С)БО 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 (із змінами і доповненнями).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (зі змінами).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
3. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. № 2258-VIII.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (IAS) 16 «Основні засоби». Міжнародні стандарти фінансової звітності. Лондон: IASB, 2023.

Некришевич Владислав Юрійович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні умови господарювання вимагають від будівельних підприємств підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Виробничі запаси є одним із найвагоміших елементів активів підприємства, що визначають рівень його фінансової стабільності, рентабельності та конкурентоспроможності. Водночас організація обліку запасів часто характеризується недоліками, які призводять до неточностей у фінансовій звітності та ускладнюють управлінські рішення.

Облік виробничих запасів на будівельних підприємствах має враховувати галузеву специфіку: значну кількість різнорідних матеріалів, сезонність виконання робіт, потребу у точному розподілі витрат між об'єктами будівництва. Для удосконалення обліку доцільно впроваджувати сучасні методи автоматизації та цифровізації процесів. Використання спеціалізованих облікових програм (зокрема BAS ERP, 1С:Підприємство) дозволяє здійснювати оперативний контроль руху матеріалів, мінімізувати людський фактор та підвищити точність аналітичної інформації [1].

Важливою складовою удосконалення системи є оптимізація документообігу: впровадження електронних накладних, QR-кодування складських операцій, автоматична ідентифікація запасів за допомогою RFID-технологій. Це сприяє прозорості контролю, зменшує ризик помилок і втрат, а також дозволяє підвищити швидкість формування управлінської звітності.

Крім того, удосконалення обліку потребує перегляду підходів до оцінки запасів. На практиці будівельні підприємства можуть застосовувати методи FIFO або середньозваженої собівартості [2], проте для оперативного управління витратами доцільно комбінувати облікові моделі з використанням аналітичних інструментів контролю собівартості за кожним об'єктом. Це дозволяє більш точно визначати прибутковість конкретних будівельних проєктів.

Важливим напрямом підвищення ефективності є впровадження внутрішнього аудиту обліку виробничих запасів. Систематична перевірка достовірності даних про рух матеріалів, зіставлення фактичних залишків із бухгалтерськими записами, а також оцінка системи внутрішнього контролю забезпечують підвищення рівня фінансової дисципліни та прозорості діяльності підприємства.

Удосконалення обліку виробничих запасів на будівельному підприємстві є важливою передумовою підвищення ефективності його функціонування. Застосування автоматизованих систем обліку, цифрових технологій контролю, а також удосконалення методичних підходів до оцінки запасів сприяють зміцненню фінансової стабільності підприємства, покращенню якості управлінських рішень і забезпеченню конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

- 1. Штімац М., Лич В.М., Юрченко Ю.О. Процес розроблення фінансової стратегії. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №3 (34). Р. 126-132. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215437>*
- 2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». Наказ Мінфіну України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>*

Шовківська Вікторія Василівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної торії, обліку та оподаткування,

<https://orcid.org/0000-0002-2379-0362>

Ситник Максим Михайлович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік і оподаткування»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОБЛІКУ ДОВГОСТРОКОВИХ АКТИВІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ТА МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

Актуальність дослідження. Порівняльне дослідження підходів до обліку довгострокових активів у національній та міжнародній практиці набуває особливого значення, оскільки саме якість облікових моделей визначає достовірність фінансової звітності, яка слугує основою для прийняття управлінських рішень, формування інвестиційної політики і оцінювання стійкості підприємства на довгострокову перспективу. Особливо актуально це в умовах, коли економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть призводити до значних коливань ринкової вартості активів, а застосування лише національних норм бухгалтерського обліку (П(С)БО) не завжди дозволяє своєчасно відобразити реальні економічні зміни.

Викладення основного матеріалу. У національній системі основних засобів, закріплених у П(С)БО 7 «Основні засоби» [1], об'єкти класифікуються у групи, серед яких транспортні засоби, будівлі, споруди, обладнання тощо. Строк корисного використання об'єкта зазвичай встановлюється зареєстрованими нормами без можливості регулярного автоматичного перегляду, а земля та земельні ділянки не амортизуються; первісна вартість формується на основі фактичних витрат на придбання або створення активу, з подальшим нарахуванням амортизації за одним із передбачених методів, і вибуття відображається при продажу, списанні чи безоплатній передачі [2].

Водночас у міжнародному підході, який регламентується IAS 16 «Основні засоби» [3], визнання об'єкта як активу можливе лише за умови, якщо ймовірні майбутні економічні вигоди і витрати можна достовірно виміряти; допускається застосування або моделі собівартості, або моделі переоцінки, що дає змогу відображати актив за справедливою вартістю, підвищуючи релевантність і достовірність фінансової звітності.

Суттєвою перевагою міжнародного підходу є можливість застосування детальнішого, компонентного обліку основних засобів, що передбачає розподіл первісної вартості на окремі складові (компоненти) об'єкта із різними строками корисного використання та методами амортизації, що дозволяє більш адекватно відображати факт фізичного зносу та економічного старіння частин об'єкта. За такого підходу можливе окреме обліковування компонентів, що фактично замінюються чи оновлюються, а не повністю списується весь об'єкт. У національній практиці така методика менш поширена через відсутність нормативного або методичного забезпечення і через те, що бухгалтерський облік в Україні має значну податкову та регуляторну складову, що часто диктує жорсткіші формалізовані правила для амортизації й оцінки активів [2].

Ще одна вагома відмінність стосується обліку знецінення (імпейрменту). Міжнародні стандарти, зокрема IAS 36 «Знецінення активів», передбачають обов'язкове тестування на знецінення, якщо існують ознаки, а для активів із невизначеним строком корисного використання - регулярну перевірку, і, якщо відновлювані суми нижчі за балансову вартість, - відповідне зменшення балансової вартості. У національних стандартах таке правило має менш чіткий характер або не застосовується системно, що може призводити до завищення балансової вартості активів та заниження ризиків, пов'язаних зі зміною ринкових умов [3].

Надмірна стандартизація українського обліку має як переваги (простота та передбачуваність), так і недоліки (зменшення гнучкості, обмеження у відображенні реальної економічної вартості та знецінення, що може знижувати аналітичну цінність фінансової звітності для зовнішніх користувачів, зокрема

для інвесторів і кредиторів). У той же час міжнародний підхід за рахунок професійного судження, компонентного поділу активів, переоцінки та імпейрменту дає змогу наблизити бухгалтерський облік до реальних економічних процесів, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності [4]. Це доволі раціональне твердження підтверджується емпіричними дослідженнями, згідно з якими впровадження стандартів міжнародного обліку в Україні підвищує прозорість і достовірність фінзвітності, що сприяє залученню інвесторів та підсилює довіру зацікавлених користувачів [5]. Водночас процес імплементації міжнародних стандартів у національну систему обліку характеризується рядом проблем, серед яких — брак нормативно-методичного забезпечення, недостатня кваліфікація фахівців, складність застосування професійного судження, відсутність ринкових ринків для окремих видів активів, а також вплив податкового законодавства, яке у багатьох випадках диктує обмеження, що несумісні з принципами МСФЗ.

На нашу думку, враховуючи і переваги, і обмеження обох систем, для українських підприємств доцільним є впровадження змішаної (гібридної) облікової моделі, яка б поєднувала структурованість і формальність національних стандартів із гнучкістю, адекватністю та інформаційною цінністю міжнародних стандартів; така модель передбачала б застосування компонентного обліку, регулярне тестування на знецінення, можливість переоцінки активів за справедливою вартістю, документування професійних суджень та розкриття в примітках як вихідної собівартості, так і переоціненої вартості [5]. Це сприяло б підвищенню інформативності звітності, зростанню інвестиційної привабливості підприємств, зменшенню інформаційної асиметрії між менеджментом і зовнішніми користувачами та підвищенню довіри до фінансових показників.

Висновки. Узагальнюючи, можна зробити висновок що порівняльний аналіз підтверджує існування принципових розходжень між обліком довгострокових активів за національними та міжнародними стандартами, зокрема у підходах до визнання, оцінки, амортизації, переоцінки й

імпейрменту; при цьому міжнародний підхід забезпечує більшу гнучкість і адекватність відображення економічних реалій, тоді як національна система надає перевагу простоті і формалізму. Надання пріоритету міжнародним стандартам або комбінація обох систем видається логічним для підвищення якості фінансової звітності українських підприємств, але для цього потрібна комплексна модернізація нормативно-методичної бази, підвищення кваліфікації бухгалтерів, а також розвиток ринків оцінки для забезпечення об'єктивності переоцінок.

Список використаних джерел:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00
2. Кругла М. Облікова політика щодо визнання та класифікації основних засобів за національними і міжнародними стандартами. *SWorldJournal*. 2024. №2(25-02). С.155–159. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-060>
3. IAS 36 – *Impairment of Assets* [Електронний ресурс]. URL: <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias36>
4. Касич А.О., Леуська С.М. Порівняльний аналіз визначення основних засобів за міжнародними та національними стандартами. 2018. Вип.18. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/127.pdf?utm_source
5. Москалюк Г.О., Цуканова В.О. Основні засоби крізь призму обліку за П(С)БО та МСФЗ: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9-10. С.86-91.

Полюхович Ростислав Сергійович

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 071

«Облік і оподаткування»

Науковий керівник: Іванова Тетяна Миколаївна

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для трансформації обліку реалізації продукції, зокрема на підприємствах будівельної галузі. В умовах цифрової економіки реалізація продукції набуває нових форм, а облік таких операцій потребує відповідного оновлення інструментарію, методології та технологічної бази.

Одним із основних напрямів удосконалення є повна цифровізація облікових процесів на будівельних підприємствах, яка передбачає відмову від паперових носіїв, впровадження електронного документообігу та створення єдиної цифрової платформи для обліку операцій з реалізації продукції. Використання електронних актів приймання-передачі запасів, податкових накладних та автоматичного обміну даними з контрагентами значно прискорює облік і зменшує ризики помилок та шахрайства [1].

Наступним напрямом вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах є використання великих даних (Big Data) та аналітики. Ці технології дозволяють здійснювати аналіз великих обсягів інформації про реалізацію продукції в режимі реального часу. Застосування інструментів предикативної аналітики дає змогу прогнозувати попит на продукцію будівельної галузі, формувати оптимальні ціни, виявляти ризики недоплат чи шахрайства. Аналітичні панелі (dashboards), інтегровані в облікові системи, забезпечують візуалізацію

ключових показників ефективності реалізації продукції [2].

Перехід на хмарні рішення для ведення обліку продукції відкриває нові можливості щодо масштабованості, доступності та захищеності облікової інформації. Хмарні платформи дозволяють здійснювати облік в режимі 24/7, забезпечують синхронізацію даних між різними підрозділами та мінімізують витрати на ІТ-інфраструктуру.

У перспективі важливим елементом цифровізації обліку реалізації стане широке використання смарт-контрактів на базі технології блокчейн, які автоматично виконують умови договору, забезпечуючи прозорість, достовірність та швидкість розрахунків з контрагентами. У сфері реалізації готової продукції це дозволяє автоматизувати процес укладання договорів купівлі-продажу та обліку відпущених обсягів продукції [3].

Подальший розвиток обліку реалізації продукції потребує інтеграції внутрішніх облікових систем підприємств з платформами будівельного ринку та органами державного регулювання, що дозволить забезпечити автоматичну перевірку відповідності обсягів реалізованої продукції даним ринку, скоротити затримки в розрахунках і підвищити достовірність облікових даних.

Разом із перевагами цифрова трансформація обліку реалізації несе й певні виклики, серед яких можна виділити наступні: необхідність навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами; підвищені вимоги до кібербезпеки та захисту даних; необхідність адаптації нормативно-правової бази до нових цифрових реалій та висока вартість впровадження та обслуговування цифрових рішень. Вирішення цих викликів потребує стратегічного підходу за участі держави, галузевих асоціацій, підприємств та інвестицій у цифрову інфраструктуру для відновлення України з урахуванням інноваційних підходів.

Список використаних джерел:

1. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. Економічний

аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 239-246. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.239>

2. Фролов В. І. Впровадження “хмарних” технологій в практику бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 12. С. 45–49.

3. Шушакова І., Зябченкова Г., Кузуб М. Концепції зближення систем бухгалтерського обліку та фінансового звітування. *Економіка та суспільство*, 2021. №30. С.9–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-9>.

Сердюк Олексій Іванович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D1

«Облік і оподаткування»;

науковий керівник: Зінченко Мирослава Михайлівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної торії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕТОДИКА ОБЛІКУ ЗАПАСІВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Протягом останнього десятиліття вітчизняні підприємства, особливо акціонерні товариства, інтегрували міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та звітності у свою управлінську практику. Це пов'язано з інтеграцією України до Європейського Союзу, зниженням економічних та торговельних бар'єрів, методологією бухгалтерського обліку та звітності, розробленою Міністерством фінансів України, та створенням конкурентного ринкового середовища. Системний підхід до впровадження Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та МСФЗ приводить бухгалтерський облік у відповідність до міжнародної практики [1].

Важливим об'єктом у бухгалтерському обліку є запаси. Методологічні аспекти формування та розкриття інформації про запаси у фінансовій звітності визначаються національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку – НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку – МСБО 1 «Подання фінансової звітності» [2; 3].

Визначення запасів, принципи їх визнання, первісна оцінка, оцінка вибуття та собівартість придбання або виробництва на дату балансу визначені в однойменних стандартах МСБО 2 «Запаси» та НП(С)БО 9 «Запаси» [4, 5].

Відповідно до МСБО 2, запаси - це активи, призначені для продажу в звичайному ході діяльності або для перепродажу у виробництві, або

складаються із сировини чи витратних матеріалів, що використовуються у виробничому процесі або при наданні послуг [4].

Визначення запасів у НП(С)БО 9 подібне до попереднього визначення, але з незначними відмінностями: це активи, які можуть утримуватися не лише для перепродажу, але й для розподілу та передачі; виступають продуктом виробництва або утримуються для цілей управління [5].

Останнє визначення є доречним, оскільки використання запасів для придбання, зберігання та продажу відповідає вимогам управління.

Згідно з МСБО 2, загальна класифікація запасів підприємств включає шість груп: товари, придбані та утримувані для перепродажу; земля та інше майно, утримуване для перепродажу; готова продукція; незавершене виробництво; сировина та витратні матеріали, що використовуються у виробничому процесі; витрати постачальників послуг, коли відповідний дохід не визнається [4].

Згідно з НП(С)БО 9, загальна класифікація запасів підприємств також включає шість груп: сировина та витратні матеріали, що використовуються у виробничому процесі, але крім МСБО 2, ця група доповнюється сировиною, комплектуючими та іншими основними засобами; незавершене виробництво у вигляді деталей, вузлів, виробів та незавершених технологічних процесів. На відміну від МСБО 2, витрати на надання незавершеного виробництва (послуг), за якими організація ще не визнала дохід, не відображаються окремою групою, а включаються до складу незавершеного виробництва; готова продукція, виготовлена суб'єктом господарювання, але на відміну від МСБО 2, вона зосереджена на збереженні технічних та якісних характеристик, зазначених у договорі або іншому правовому акті; товари, придбані та утримувані для перепродажу; малоцінні та швидкопсувні товари, які не будуть використовуватися більше одного року або протягом нормального операційного циклу, якщо він служить довше одного року (МСБО 2 не включає таку групу); існуючі біологічні активи, крім тих, що оцінюються за справедливою вартістю відповідно до НП(С)БО 30 «Біологічні активи», та

сільськогосподарська та лісова продукція після їх первісного визнання (МСБО 2 не включає подібну групу запасів, але зазначає, що його положення не застосовуються до біологічних активів, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю, та сільськогосподарської продукції на момент збору врожаю) [5].

Хоча національні стандарти бухгалтерського обліку базуються на міжнародних стандартах, вони мають спільні підходи та відмінності, що впливають на розкриття інформації користувачам. Спільним у класифікації запасів, передбачені як у МСБО 2, так і в НП(С)БО 9, включають такі типи активів: договори на незавершене виробництво, включаючи безпосередньо пов'язані з ним договори на надання послуг, та фінансові інструменти. Зрозуміло, що існують спільні підходи до визначення чистої вартості реалізації, використання методів оцінки запасів на дату балансу та дату вибуття тощо. Однак принципові відмінності в моделях обліку в Україні та європейських країнах призводять до певних відхилень у вищеописаних підходах, зокрема щодо визначення та класифікації запасів, оцінки запасів при отриманні, їх розкриття у примітках до фінансової звітності, а також термінів та умов розподілу витрат, що включаються до собівартості запасів. На нашу думку, перевагами МСБО 2 є його узгодженість з міжнародною бухгалтерською практикою, логічне викладення ключових положень, легкість доступу для кваліфікованих користувачів та зосередженість на розробці плану та програми контролю запасів. Однак ми вважаємо «зворотний метод» непридатним для подальшої переоцінки запасів у разі попереднього списання. Тому ми пропонуємо замінити його розподілом списаної суми на інші операційні доходи, що збільшує вартість запасів. Враховуючи чіткий шлях України до європейської інтеграції, вважаємо, що останній метод буде використовуватися в національній практиці як форма гармонізації положень НП(С)БО 9 та МСБО 2.

Загалом, обсяг інформації про запаси, що розкривається згідно з НП(С)БО 9 «Запаси», є більшим, ніж вимагає МСБО 2 «Запаси». Під час обліку запасів слід враховувати положення стандартів бухгалтерського обліку, прийнятих

компанією (національних чи міжнародних), з урахуванням відмінностей між ними. Крім того, якщо компанія веде свій облік відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, вона може застосовувати окремі положення національного стандарту, щоб уникнути суперечок з місцевими регуляторними органами щодо окремих питань обліку запасів.

Список використаних джерел:

1. Задерака Н.М., Мірутенко В.М., Роженко В.М. Організація і методика обліку, аналізу, аудиту запасів на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. Вип. 2. С. 154-160.
2. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансових звітів»: Міжнародний документ від 01.01.2012 р. № 929_013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_0131 (дата звернення: 28.10.2025).
4. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси». Міжнародний документ від 01.01.2012 р. № 929_021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021 (дата звернення: 28.10.2025).

Ташлікович Ангеліна Федорівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Головаш Лілія Вікторівна,

асистент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ АНАЛІТИКИ У ПРИЙНЯТТІ ПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічного розвитку економіки та підвищення конкуренції між суб'єктами господарювання зростає потреба у своєчасному, достовірному та релевантному інформаційному забезпеченні процесів управління. Одним із ключових джерел такої інформації виступає бухгалтерська аналітика, яка поєднує в собі облік, аналіз і планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Вона дає змогу не лише оцінити результати діяльності, а й прогнозувати тенденції розвитку, визначати резерви підвищення ефективності та мінімізації ризиків.

Бухгалтерська аналітика - це система методів, процедур і прийомів, спрямованих на обробку, інтерпретацію та узагальнення даних бухгалтерського обліку для потреб управління. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, який фіксує господарські операції постфактум, аналітика спрямована на оцінювання причинно-наслідкових зв'язків, тенденцій та закономірностей фінансових процесів. Її метою є формування обґрунтованої інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Система бухгалтерської аналітики охоплює такі напрями: фінансовий аналіз, управлінський аналіз, податковий аналіз, інвестиційний аналіз, а також аналіз ризиків. Вона інтегрує результати фінансового обліку з даними управлінського обліку, формуючи єдиний інформаційний простір підприємства.

Основними джерелами даних для аналітики є фінансова, управлінська та податкова звітність підприємства, бухгалтерські реєстри, первинні документи, а також зовнішні інформаційні ресурси - статистичні дані, макроекономічні показники, нормативно-правова база. Ефективна аналітика передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє всебічно оцінити діяльність підприємства.

Важливою складовою аналітичного процесу є використання сучасних інформаційних технологій. Системи автоматизації обліку, такі як BAS ERP, 1С:Підприємство, SAP, дозволяють формувати аналітичні звіти у реальному часі, підвищуючи оперативність і точність управлінських рішень.

Управлінські рішення на підприємстві приймаються в умовах невизначеності, тому їх якість значною мірою залежить від достовірності аналітичних даних. Бухгалтерська аналітика дає змогу керівництву оцінити:

- рівень фінансової стабільності підприємства;
- ефективність використання активів;
- прибутковість окремих видів діяльності;
- рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності;
- оптимальність структури витрат і доходів.

На основі результатів аналітичних розрахунків приймаються рішення щодо інвестицій, цінової політики, управління дебіторською заборгованістю, оптимізації оподаткування та формування резервів. Таким чином, бухгалтерська аналітика виступає ключовим інструментом стратегічного і тактичного управління.

У практиці підприємств застосовуються такі методи бухгалтерського аналізу: горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, факторний аналіз, метод відносних показників, порівняльний аналіз, коефіцієнтний метод, економіко-математичне моделювання. Їх використання дозволяє не лише оцінити стан фінансів підприємства, а й виявити резерви зростання прибутку та підвищення рентабельності.

Сучасна бухгалтерська аналітика тісно пов'язана з економічним

прогнозуванням. Використання трендового аналізу, кореляційно-регресійних моделей, методів сценарного планування дає можливість формувати обґрунтовані управлінські рішення на перспективу.

Результати аналітичних досліджень використовуються для розробки бюджетів підприємства, контролю виконання фінансових планів, визначення оптимальної структури капіталу та оцінки ризиків. На основі бухгалтерської аналітики формується система управлінської звітності, яка дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Особливого значення аналітика набуває в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з проблемами інфляції, дефіциту ресурсів, порушення логістичних ланцюгів. У таких умовах аналітична функція бухгалтерії дозволяє адаптувати бізнес-модель підприємства до нових викликів, забезпечуючи його фінансову стійкість.

Бухгалтерська аналітика є невід'ємним елементом системи управління підприємством. Вона забезпечує керівництво достовірною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Розвиток інформаційних технологій та цифровізація облікових процесів відкривають нові можливості для підвищення якості аналітичної роботи та інтеграції бухгалтерської аналітики у стратегічне управління.

Список використаних джерел:

1. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит електронний навчальний посібник. Є. М. Романів, С. В. Приймак, С. М. Гончарук та ін. Львівський національний університет імені Івана Франка, 2017 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://surl.li/eqghct>
2. Аналіз господарської діяльності електронний підручник. За загальною редакцією І. В. Сіменко, Т. Д. Косової та ін. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://surli.cc/kjcbqh>

3. *Фінансовий аналіз та звітність електронний навчальний посібник*. Б. Є. Грабовецький, І. В. Шварц. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=14005>.
4. *Нападовська Л. В. Управлінський облік*. Київ, КНЕУ, 2021. 468 с.
5. *Міжнародні стандарти фінансової звітності офіційний вебсайт*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mof.gov.ua/msfz>. (дата звернення 05.11.2025)

Тищук Дар'я Василівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

D1 «Облік і оподаткування»;

Іванова Тетяна Миколаївна

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної торії, обліку та оподаткування

<https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ

Сучасний банківський сектор України змінюється під впливом глобалізації, розвитку фінансових технологій та посиленням регулятивних вимог. Під час активного зростання кредитних, депозитних та інвестиційних операцій з'являється потреба у більш ефективному та точному бухгалтерському обліку. Він має особливе місце у забезпеченні прозорості фінансової діяльності, контролі ризиків та підтримці процесу ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Бухгалтерський облік – це система діяльності, що передбачає виявлення, оцінку, реєстрацію, накопичення, узагальнення, збереження та передачу інформації про роботу банківської установи зовнішнім і внутрішнім користувачам з метою підтримки процесу прийняття управлінських рішень [1].

Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України визначає основні правила щодо організації і ведення бухгалтерського обліку в банках України [1] та створене відповідно Законів України “Про Національний банк України”, “Про банки і банківську діяльність”, “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”, а також з урахуванням основних принципів міжнародних стандартів фінансової звітності.

Головним завданням бухгалтерського обліку в банках є збір та систематизація інформації про проведені банківські операції, їх вартість і час

здійснення. Облік також забезпечує контроль правильності відображення даних, узагальнення результатів, перевірку узгодженості бухгалтерських записів і своєчасне виявлення помилок або розбіжностей. План рахунків бухгалтерського обліку служить упорядкованим переліком рахунків, що дозволяє фіксувати активи, зобов'язання, власний капітал, а також всі господарські операції, накопичуючи необхідну бухгалтерську інформацію. На основі цих даних формується фінансова звітність банку, яка включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про зміни у власному капіталі та примітки до звітів.

Відповідно до законодавства України, керівник банку відповідає за організацію бухгалтерського обліку та за своєчасне фіксування у первинних документах усіх операцій, що здійснює банк. Також він зобов'язаний забезпечити збереження оброблених документів, бухгалтерських реєстрів та звітності протягом визначеного терміну, який не може бути менше трьох років.

Усі операції та відомості про контрагентів відображаються на аналітичних рахунках, які містять необхідні реквізити згідно з вимогами НБУ та узгоджуються із синтетичними рахунками. Порядок відкриття й закриття рахунків встановлюється Національним банком України, тоді як перелік внутрішньобанківських рахунків визначається самим банком. Для цього фінансова установа формує власну систему аналітичного обліку та внутрішній план рахунків, у якому наводиться опис кожного рахунку і правила його застосування.

Усі клієнтські та внутрішні рахунки банку обліковуються в книзі відкритих рахунків за балансовими рахунками четвертого порядку, яку банк веде у паперовій або електронній формі, забезпечуючи її цілісність і, за вимогою регулятора, надає паперові копії.

Головний бухгалтер банку контролює ведення книги відкритих рахунків і може надавати право її ведення відповідним підрозділам. Банк може вести ці книги за окремими рахунками або підрозділами бухгалтерії. Усі підсистеми обліку (кредити, депозити, цінні папери, основні засоби тощо) мають

інтегрувати свої дані у загальний облік банку.

Бухгалтерський облік у банківському секторі України виступає ключовим елементом інституційного забезпечення стабільності та прозорості діяльності фінансових установ в умовах посилення регуляторних вимог, цифровізації та зростання складності банківських операцій. Його організація на засадах національного законодавства з урахуванням принципів міжнародних стандартів фінансової звітності забезпечує єдність методологічних підходів, порівнянність показників та достовірність фінансової інформації.

Систематизація облікових даних за допомогою поєднання синтетичного й аналітичного обліку, а також чітке розмежування відповідальності між керівником банку та бухгалтерською службою створюють передумови для ефективного внутрішнього контролю, водночас інтеграція всіх підсистем обліку в єдиний інформаційний простір банку сприяє підвищенню якості фінансової звітності та її аналітичної цінності для управлінських рішень.

Запровадження сучасних автоматизованих облікових систем істотно трансформує бухгалтерський облік, підвищуючи його оперативність, точність і здатність підтримувати управлінські, аналітичні та прогностні функції банку. У цьому контексті подальший розвиток облікових технологій та методів є необхідною умовою підвищення ефективності управління, мінімізації фінансових ризиків і забезпечення прозорості банківського сектору України в умовах динамічних економічних змін.

Список використаних джерел:

1. Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України : Постанова Правління НБУ № 75 від 04.07.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text>

Згалаат-Лозинська Любов Олександрівна,

д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Яковлев Александр Игоревич,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік і оподаткування»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ

Актуальність дослідження. В теперішній час інтенсивна цифровізація економіки трансформує базові підходи до ведення обліку та оцінювання фінансових процесів, змінюючи роль інформації у прийнятті управлінських рішень. Оскільки будівельна галузь характеризується тривалим виробничим циклом, значною капіталомісткістю, високою залежністю від ресурсних ринків, а також значними коливаннями витрат у часі, формування точних прогнозів і системного аналітичного забезпечення стає визначальним чинником її фінансової стійкості. Традиційні методи обліку і аналізу не завжди забезпечують потрібну оперативність або аналітичну глибину, особливо в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості ресурсів, що підсилює потребу у використанні цифрових аналітичних інструментів, здатних забезпечити автоматизацію облікових процесів, інтеграцію великих масивів даних та побудову прогнозних моделей на основі сучасних методів статистики, машинного навчання й автоматизованих сценарних розрахунків.

Викладення основного матеріалу. Сучасні технології обліково-аналітичного забезпечення в будівельній галузі зміщують акцент від фіксації вже здійснених фактів до їхнього оперативного аналізу та моделювання можливих фінансових траєкторій. З огляду на це сучасна практика провідних будівельних компаній демонструє активне впровадження автоматизованих

систем бюджетування, прогнозування руху грошових коштів, аналізу структури витрат та моделювання вірогідних відхилень, що спирається на алгоритмічні методи обробки даних. Численні дослідження підтверджують, що моделі машинного навчання значно підвищують точність прогнозування фінансових результатів порівняно з традиційними економетричними методами завдяки здатності алгоритмів урахувати багатоаспектні зв'язки між змінними та автоматично адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1, с. 1455-1456]. Додатково важливо зазначити, що у міжнародних дослідженнях особлива увага приділяється використанню цифрових технологій в обліково-аналітичних процесах, аналізу великих даних через автоматизацію їх обробки, оскільки такі інструменти здатні поєднувати облікові дані, показники ринку та технічні параметри об'єктів у єдину інформаційну систему, що істотно зменшує ризик прийняття рішень на підставі неповної інформації [2].

Значний вплив на процеси управління вартістю у будівництві має використання технологій інформаційного моделювання, оскільки BIM-платформи поступово формують інтегровану основу для накопичення, структурування та аналізу облікової інформації, яка охоплює як дані первинних документів, так і результати аналітичних процедур. Згідно з напрацюваннями українських дослідників, застосування BIM у будівельних компаніях сприяє підвищенню точності кошторисних розрахунків, пришвидшує обробку облікових даних та створює можливість прогнозування вартості проєктів на різних стадіях життєвого циклу [3]. До того ж у системах BIM-керування інтеграція спеціалізованих фінансових модулів, які містять дані про витрати, амортизаційні нарахування, відхилення від планових бюджетів і параметри ресурсного забезпечення, дозволяє забезпечити синхронність між обліковими регістрами та фактичним ходом виконання будівельно-монтажних робіт, що значно підвищує рівень контролюваності витрат. У разі об'єднання BIM-платформ з ERP-системами бухгалтерського обліку відбувається автоматичне формування облікових проведення, розподіл прямих і непрямих витрат, накопичення інформації за об'єктами будівництва та деталізація витрат за

етапами робіт, що створює умови для оперативного виявлення і аналізу фінансових відхилень.

У практиці будівельних підприємств значного поширення набуває прогностна аналітика, зокрема для управління ліквідністю, оцінювання фінансової стійкості та контролю дебіторської заборгованості, оскільки алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані закономірності у фінансових потоках, визначати ймовірність прострочень та прогнозувати платіжну дисципліну контрагентів. Це особливо важливо, коли підприємства виконують роботи з довгими виробничими циклами та великою кількістю учасників, адже порушення графіків платежів може значно вплинути на фінансову стабільність. У випадку застосування інтелектуальних моделей прогнозування грошових потоків підприємство отримує змогу аналізувати вплив сезонних коливань, динаміки цін на ресурси, інфляційних трендів і можливих затримок фінансування, що підвищує точність управлінських рішень [4].

Окремо варто підкреслити, що сучасні цифрові інструменти забезпечують можливість створення комплексних ризикових профілів проєктів шляхом аналізу історичних витрат, результатів інвентаризацій, рівня завантаженості підрядних організацій, а також частоти виникнення коригувань кошторисної документації. Завдяки цьому бухгалтерський облік у будівництві поступово виконує не лише реєстраційну функцію, а й аналітичну функцію, орієнтовану на прогнозування та оцінювання можливих загроз, що відповідає сучасним вимогам управління проєктами та стратегічного планування [5]. На нашу думку, цифрові технології аналізу та прогнозування фінансових показників здатні суттєво трансформувати методологію бухгалтерського обліку в будівельному секторі, оскільки створюють передумови для глибшої інтеграції облікових процедур із сценарним аналізом, автоматизованим оцінюванням ризиків та динамічним плануванням фінансових потоків [6, с.129]. Такий вплив зумовлений тим, що цифрові інструменти, поєднуючи дані обліку з техніко-економічними показниками і параметрами виконання будівельних робіт,

дозволяють формувати більш комплексну інформаційну базу для управління проектами. У цьому контексті особливо перспективним видається поступове поєднання можливостей BIM-платформ із сучасними фінансово-аналітичними системами, а також ширше використання алгоритмів машинного навчання у процесах бюджетування та прогнозування ліквідності, оскільки такі інструменти здатні виявляти закономірності у динаміці витрат і грошових потоків, що недоступні для традиційних методів аналізу. Водночас ефективність подібної трансформації значною мірою визначатиметься рівнем цифрової готовності підприємств, якістю вихідних даних, узгодженістю інформаційних систем і професійною компетентністю фахівців, що обумовлює необхідність інвестування у цифрову інфраструктуру та систематичного підвищення кваліфікації персоналу з метою забезпечення повноцінного використання аналітичних можливостей сучасних цифрових технологій у будівництві.

Висновки. Цифрові та хмарні облікові системи та технології блокчейн створюють додаткові переваги у забезпеченні надійності облікових даних, прозорості транзакцій і синхронізації інформаційних потоків між учасниками будівельного процесу, що підсилює довіру до фінансової інформації та мінімізує ризики шахрайства. Ефективність такої моделі залежить від рівня цифрової готовності підприємств, доступності високоякісних даних та кваліфікації фахівців, що визначає необхідність інвестицій у цифрову інфраструктуру й підвищення професійної компетентності персоналу.

Список використаних джерел:

- 1. Breuer W., Knetsch A. Recent trends in the digitalization of finance and accounting. Journal of Business Economics. 2023. Vol. 93. P. 1451–1461. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-023-01181-5>*
- 2. Nikmehr B., Hosseini M. R., Martek I., Zavadskas E. K., Antucheviciene J. Digitalization as a Strategic Means of Achieving Sustainable Efficiencies in Construction Management: A Critical Review. Sustainability. 2021. Vol. 13(9):5040. <https://doi.org/10.3390/su13095040>*

3. Fan J., Chen L., Chen K. *Digitalizing Industrialized Construction Projects: Status Quo and Future Development*. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, №13. Article 5456. DOI: <https://doi.org/10.3390/app14135456>
4. Abhishek N., Suraj N., Rahiman H. U., Nawaz N., Kodikal R., Kulal A., Raj K. *Digital transformation in accounting: elevating effectiveness across accounting, auditing, reporting and regulatory compliance*. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2024-0039>
5. Тенюх З., Пелех У. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66>
6. Вінідіктова В. С. Виклики впровадження цифрових технологій обліку на вітчизняних будівельних підприємствах. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. С. 127-131.

Капітанчук Назарій Володимирович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві є фундаментальною складовою його ефективного управління та функціонування, оскільки правильне ведення облікових процесів забезпечує достовірність фінансової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Система бухгалтерського обліку визначає порядок формування, обробки та відображення інформації про господарські операції, забезпечуючи прозорість діяльності підприємства, дотримання законодавчих вимог, а також довіру з боку партнерів, інвесторів і контролюючих органів.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, а економічні процеси стають дедалі складнішими, раціональна організація обліку набуває особливої важливості. Від якості організації облікової системи залежить рівень контролю за ресурсами, точність фінансової звітності, своєчасність аналізу показників діяльності та здатність підприємства реагувати на зовнішні економічні виклики. Недоліки у побудові облікової системи можуть призвести до помилок у звітності, штрафних санкцій, втрати довіри та фінансових ризиків.

Метою дослідження організації бухгалтерського обліку є аналіз принципів, методів і процедур, що забезпечують ефективне ведення обліку на підприємстві. Такий аналіз дозволяє зрозуміти механізми формування облікової політики, визначити оптимальну систему контролю, документообігу та внутрішнього аудиту, а також виявити напрями вдосконалення облікових процесів. Дослідження також спрямоване на визначення найкращих практик

організації обліку, які сприяють підвищенню ефективності управління, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток системи бухгалтерського обліку формувався під впливом різних облікових шкіл і концепцій, включаючи класичну бухгалтерську теорію, концепцію облікової політики, системно-процесний підхід, а також міжнародні стандарти фінансової звітності. Нині бухгалтерський облік є галуззю професійних знань, що постійно розвивається, завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизованих облікових систем, інтеграції обліку з управлінською аналітикою й аудитом. В Україні діють спеціалізовані навчальні та наукові установи, що досліджують проблеми організації обліку, публікують наукові праці та методичні матеріали, розробляють практичні рекомендації для підприємств [1, с.24].

У провідних країнах світу питання організації бухгалтерського обліку приділяється значна увага. Багато компаній впроваджують внутрішні регламенти, корпоративні стандарти обліку, системи внутрішнього контролю та аудиту, а також використовують ERP-системи, що забезпечують автоматизацію облікових процесів. Для підвищення якості обліку підприємства створюють внутрішні служби контролю, залучають аудитора або консультанта, а також впроваджують політику навчання та професійного розвитку бухгалтерського персоналу. Це дозволяє забезпечити точність облікової інформації та її відповідність вимогам законодавства і міжнародних стандартів [2, с. 104].

Незважаючи на складність організації бухгалтерського обліку, існує низка базових положень, дотримання яких забезпечує ефективність облікової системи:

- облікова політика повинна бути чіткою, послідовною та відповідати специфіці підприємства;
- система документообігу має бути логічною, оптимальною й контрольованою;
- бухгалтерський облік повинен забезпечувати оперативність та

достовірність інформації;

- важливим є впровадження систем контролю, зокрема внутрішнього аудиту;

- аналітична функція обліку повинна підтримувати управлінські рішення.

Особливе значення має принцип обачності та достовірності інформації, а також відповідність облікових процесів нормам законодавства та стандартам фінансової звітності. Ефективна організація обліку передбачає вибір методів оцінки, форм реєстрів, методики ведення обліку запасів, амортизації, розрахунків та інших елементів облікової політики.

Приклади факторів, що можуть впливати на організацію бухгалтерського обліку на підприємстві:

- форма власності та масштаб діяльності підприємства;
- система оподаткування, галузеві особливості;
- рівень автоматизації облікових процесів;
- кваліфікація персоналу бухгалтерії;
- наявність внутрішніх регламентів і процедур;
- вимоги інвесторів, кредиторів і державних органів;
- застосування міжнародних стандартів фінансової звітності [3].

Сучасні інструменти організації бухгалтерського обліку включають використання спеціалізованого програмного забезпечення, автоматизацію документообігу, застосування хмарних технологій, електронного аудиту, а також цифрових систем контролю. Важливими напрямками розвитку є впровадження електронної звітності, інтеграція обліку з фінансовим плануванням і бізнес-аналітикою, а також розвиток професійних компетенцій бухгалтера.

В Україні організація бухгалтерського обліку формується відповідно до національного законодавства та стандартів бухгалтерського обліку, а також із орієнтацією на міжнародні стандарти фінансової звітності. Незважаючи на значні досягнення, існує потреба у вдосконаленні автоматизації, підвищенні прозорості обліку та посиленні ролі внутрішнього контролю. Перспективним

напрямом є впровадження сучасних цифрових технологій, розвиток кадрового потенціалу, адаптація передових міжнародних практик та посилення довіри до облікової інформації.

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві є комплексним процесом, що включає формування облікової політики, вибір форм і методів обліку, забезпечення належного документообігу, внутрішнього контролю та кадрового забезпечення. Від якості організації обліку залежить ефективність управління ресурсами, рівень достовірності фінансової інформації та фінансова стабільність підприємства.

Список використаних джерел:

- 1. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік в Україні. Житомир: Рута, 2018. С. 15–42.*
- 2. Івахненко В.М. Організація бухгалтерського обліку на підприємстві: монографія. Київ.: КНЕУ, 2020. С. 88–121.*
- 3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами та доповненнями).*

Секція 3.

«ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА МАРКЕТИНГ»

УДК 339.13

Andrii Balaba,

student of a bachelor's program

Faculty of Business Administration, Department of commerce, Turiba University,

Riga, Latvia

Scientific supervisor: B. Holovash PhD, Associate Professor of the

Department of Economic Theory, Accounting and Taxation

Kyiv National University of Construction and Architecture

Associate Professor, Faculty of Business Administration, Department of

commerce, Turiba University, Riga, Latvia

USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: TRENDS AND PRACTICES

Actuality. Artificial intelligence (AI) has become a key factor in modern marketing and is widely recognised as one of the main technological drivers of change in the 21st century. It has significantly affected how data is analysed, how consumers are engaged, and how marketing decisions are made. Due to its ability to process large data volumes, identify patterns, and automate complex tasks, AI is increasingly used by companies that seek to remain competitive and adapt to digital transformation. This research focuses on the integration of AI into marketing activities in response to changing consumer behaviour and dynamic market conditions.

Main material. AI in marketing is defined as the use of computer systems and neural-network-based algorithms to support activities that guide the flow of goods and services from producers to consumers. These systems enhance analytical, planning, and decision-making processes (Jarek & Mazurek, 2019). The rapid development of AI has been driven by the growth of big data, cloud computing, and

machine learning technologies, which has resulted in strong global commercial adoption (Stoner, 2024).

Several AI technologies are commonly applied in marketing. Machine learning is used for customer segmentation, personalisation, and recommendation systems (Jarek & Mazurek, 2019). Natural language processing supports chatbots, automated customer service, and content creation. Predictive analytics is applied to forecast customer behaviour and market trends (De Bruyn et al., 2020). Together, these technologies support tools such as customer relationship management systems, analytics platforms, and content generation software (Jarek & Mazurek, 2019). AI also enables adaptive pricing, dynamic advertising, and real-time campaign optimisation (Stoner, 2024).

AI is applied across the full marketing cycle. In analysis and planning, AI supports customer retention, demand forecasting, and strategic decision-making through predictive modelling (De Bruyn et al., 2020). In content creation and promotion, generative AI tools automate text writing, translation, and visual design, which increases speed and consistency (Noy & Zhang, 2023). During implementation and customer interaction, AI enables personalised communication, automated responses, and faster market entry through localisation tools (Jarek & Mazurek, 2019). In marketing control, AI systems monitor customer feedback, evaluate campaign performance, and support risk detection, although human supervision remains necessary (Stoner, 2024; De Bruyn et al., 2020).

Despite its advantages, AI adoption raises ethical and regulatory concerns. Key issues include data privacy, protection of personal information, algorithmic bias, and accountability. Companies are required to ensure transparency, obtain user consent, and regularly assess AI systems (Farzan, 2023). A human-centred approach is essential to maintain trust and ethical standards (De Bruyn et al., 2020).

The adoption of AI has produced positive results. Higher efficiency, lower operational costs, improved productivity, and increased customer satisfaction have been reported (Noy & Zhang, 2023; Stoner, 2024). At the same time, challenges remain, including dependence on external providers, data quality issues, system

integration complexity, and regulatory uncertainty (Jarek & Mazurek, 2019; Farzan, 2023). AI remains limited in creativity and strategic judgment, which reinforces the need for human involvement (De Bruyn et al., 2020).

Future development of AI in marketing is expected to include 3D and augmented reality tools, generative design for personalised content, improved forecasting, and more precise niche marketing (Stoner, 2024). AI-assisted decision support systems are also expected to improve scenario analysis under human control (De Bruyn et al., 2020).

Conclusion. AI has become an essential component of modern marketing and has improved efficiency, personalisation, and strategic insight. At the same time, ethical, legal, and technical challenges require careful management. Sustainable use of AI depends on transparency, responsible governance, and human oversight. To achieve better outcomes, companies should invest in employee training, develop internal AI capabilities, prioritise data protection, and prepare for technical and regulatory risks.

References:

1. De Bruyn, A., et al. (2020). *Artificial Intelligence and Marketing: Pitfalls and Opportunities*. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91–105.
2. Farzan, S. (2023). *Ethics First: The Imperative of Responsible AI Adoption in Marketing*. *Forbes*.
3. Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). *Marketing and Artificial Intelligence*. *Central European Business Review*, 8(2), 46–55.
4. Noy, S., & Zhang, W. (2023). *Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative AI*. *Science*, 381(6654), 187–192.
5. Stoner, J. (2024). *AI in Marketing: MWC Conference Insights*. *Unite.AI*.

Березовський Юрій Всеволодович,

д.т.н., професор

<https://orcid.org/0000-0002-9645-2743>,

Гайко Олена Миколаївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Херсонський національний технічний університет,

Рибчук Анатолій Анатолійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Київський національний університет будівництва і архітектури

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА SMM- МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

Після початку повномасштабної агресії 2022 року українська економіка зазнала глибокого шоку: реальне скорочення виробництва, масштабні руйнування інфраструктури і порушення логістичних ланцюгів. Водночас уже в 2023-2024 роках відбулося поступове відновлення діяльності підприємств і окремих секторів економіки на тлі гнучкої адаптації бізнес-процесів. За даними Світового банку в 2024 році ВВП України почав відновлюватись після падіння 2022 року – це підтверджує загальну економічну динаміку та необхідність фокусування на відбудові логістики.

Цифровізація й широке поширення соціальних мереж зробили SMM-маркетинг важливим інструментом комунікації з клієнтами й партнерами: станом на 2025 рік понад 21 млн. українців користуються соцмережами, що збільшує потенціал SMM для управління попитом і комунікації під час військового стану в країні. Тому в умовах воєнної нестабільності критично важливими залишаються підвищення компетентності персоналу в цифрових інструментах та SCM-системах та інтеграція SMM у процеси прогнозування попиту й комунікації в розрізі управління логістикою.

Падіння української економіки у 2022 році було глибоким, але вже у 2023 спостерігалось відновлення +5,3 %, а у 2024 – стабілізація на рівні 2-4 %. Ринок будівництва у 2024 році зріс на 14,6 %, а транспортна галузь перевезла вантажів більше на 22 %. У такій ситуації в 2025 році цифрова аудиторія досягла 21,6 млн. користувачів соцмереж. Всі ці фактори свідчать про активну цифрову трансформацію логістики та маркетингу в умовах воєнного часу.

Ланцюг постачань (SCM) – складна мережа, що поєднує постачальників, виробництво, логістику та ринки збуту. Логістика є компонент SCM, відповідальний за транспортування, складування й управління запасами. У цифрову добу SMM та інші діджитал-інструменти перетворюються на джерело даних для прогнозування попиту, зворотного зв'язку та оперативного інформування клієнтів про логістичний статус. Компетентність персоналу в розрізі hard та soft skills є проміжним механізмом, що дозволяє ефективно застосовувати ці дані в управлінських рішеннях.

Ринок будівельних матеріалів і робіт, який зазнав критичного скорочення у 2022 р., у 2024 р. демонстрував ознаки відновлення: за оцінками GMK Center обсяг ринку в 2024 р. зріс у доларовому еквіваленті до 5,1 млрд. дол. США, хоча це все ще значно менше за довоєнні показники. Це важливо для галузі логістики, оскільки зростання будівництва стимулює попит на транспортування, складування та дистрибуцію.

Вантажообіг по залізниці та інших видах транспорту значно зріс у 2023-2024 роках у межах адаптації маршрутів: залізниця у 2024 р перевезла понад 146-147 млн. тонн вантажів, що на 22 % більше порівняно з 2023 р., що свідчить про перебудову логістичних маршрутів та відновлення товаропотоків. Ця активність створює як можливості, так і нові виклики для управління запасами й постачання.

Станом на початок 2025 року в Україні налічували близько 21,6 млн. облікових записів користувачів соцмереж, що складало 56 % населення – велика аудиторія, що робить SMM ключовим каналом маркетингу, комунікацій і клієнтського сервісу під час воєнного стану. SMM-канали використовують для

інформування про наявність товару, строки доставки, зміни маршрутів і процедури отримання продукції в умовах воєнного ризику.

SMM забезпечує двосторонню комунікацію з клієнтами, підтримує прогнозування попиту, посилює репутацію компанії та знижує невизначеність. Компетентність персоналу дозволяє інтегрувати CRM/SMM-дані у SCM-системи, підвищуючи точність планування маршрутів. У ситуації кадрового дефіциту особливе значення мають універсальні цифрові навички, здатність приймати рішення в умовах невизначеності й мультифункціональність.

Отже, в умовах військових дій на території України для покращення ділової активності в будівельній галузі підприємствам доцільно розробляти сценарні плани постачання включно з альтернативними маршрутами, резервними постачальниками та оперативною комунікацією через соцмережі, інвестувати в навчання персоналу, використовуючи сертифікаційні програми і дистанційні курси для швидкого перепрофілювання кадрів, налагодити співпрацю з міжнародними сертифікаційними організаціями з метою впровадження європейських стандартів, що підвищить якість послуг і конкурентоспроможність на як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

SMM-маркетинг і компетентність персоналу є ключовими чинниками підвищення ефективності логістичного менеджменту під час воєнних дій. Вони забезпечують гнучкість ланцюгів постачання, покращують управління попитом і формують конкурентні переваги підприємств будівельної сфери економіки. Подальші дослідження в даній галузі мають бути спрямовані на розробку моделей цифрової інтеграції SMM і SCM у реальний сектор економіки.

Список використаних джерел:

1. Нежитловий сегмент став драйвером зростання будівництва в Україні у 2024 році. URL: <https://gmk.center/en/posts/non-residential-segment-became-the-driver-of-construction-growth-in-ukraine-in-2024/>.

Білик Володимир Миколайович

аспірант,

<https://orcid.org/0009-0004-4531-3446>

Науковий керівник: Миськів Галина Василівна

д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ

В умовах повномасштабного вторгнення росії та наслідків і впливів, які воно спричинило і продовжує завдавати, всі українські підприємства змушені застосовувати в управлінні підходи антикризового менеджменту. Впровадження та використання ефективного антикризового управління стає запорукою забезпечення стійкості бізнесу, безперервності процесів і конкурентоспроможності компаній. Водночас, перехід від стабільного функціонування до роботи в умовах воєнних дій вимагає докорінної переоцінки традиційних підходів до стратегічного планування, управління ризиками, фінансами та людськими ресурсами. Однак такі антикризові заходи та інструменти їх реалізації відрізняються за галузями, локалізацією підприємств, їх спеціалізацією та залученістю у міжнародні економічні відносини або глобальні ланцюги постачання. З цього огляду, ІТ-компанії є досить особливими, що пов'язане з специфікою їх виробництва, значною часткою у зовнішньо-економічній діяльності держави та важливістю ІТ-продукції для сучасної економіки загалом. Саме тому антикризове управління ІТ-компаніями набуває критичної ваги, оскільки галузь стикається не лише з безпрецедентними викликами війни (обстріли, руйнування, мобілізація, заборона на виїзд за кордон для чоловіків, тощо) а й з іншими геополітичними ризиками, глобальною рецесією, кібератаками, ринковими потрясіннями та швидкими технологічними змінами.

Для аналізу діяльності та характеристики сучасних підходів до

антикризового управління було обрано п'ять провідних ІТ-компаній України, які входять у Топ-10 найбільших ІТ-компаній держави: EPAM, GlobalLogic, SoftServe, Luxoft та Intellias.

Загалом, можемо констатувати, що на початку повномасштабного вторгнення – впродовж 2022 р., ІТ-компанії вистояли під тиском подій першого року війни, вживши першочергових антикризових заходів, щоб зберегти бізнес та працівників. Однак показники 2023-2024 рр. засвідчують наявність кризового стану в досліджуваних ІТ-компаній, що проявилось у зниженні або стагнації їх доходів та прибутків. Хоча деякі компанії, до прикладу, EPAM та Intellias, продемонстрували ознаки ефективної адаптації та відновлення прибутковості навіть за умов падіння доходу, загальна тенденція вказує на значні виклики, які змушують компанії переглядати свої бізнес-моделі та стратегії управління. Це вимагає посилення антикризового менеджменту для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності галузі в умовах війни та глобальних економічних потрясінь.

Дослідження діяльності провідних ІТ-компаній дозволило виокремити низку антикризових заходів, які були вжиті компаніями на початку повномасштабного вторгнення та упродовж триваючої війни проти України (табл. 1).

Проведений аналіз антикризових заходів провідних ІТ-компаній дозволив встановити, що найбільш критично важливі кроки зі збереження персоналу та забезпечення безперервності бізнесу були імплементовані у перші години та дні повномасштабного вторгнення росії в Україну, згідно Плану безперервності бізнесу (Business Continuity Plan), який усі компанії мали заздалегідь розробленим, зважаючи на міжнародні стандарти функціонування компаній в умовах військових конфліктів. Така рішучість керівників компаній була вкрай виправданою та необхідною, оскільки в час війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, бо кожного дня ситуація змінювалася і невчасне реагування могло дорого коштувати підприємству [1]. Керівники компаній проявили кризове лідерство, правильно сформулювали

завдання команді, ухвалили правильні рішення для поточного подолання кризової ситуації та відновлення нормального функціонування організації, наскільки це було можливо в умовах невизначеності.

Таблиця 1

Джерело: розроблено автором на основі [2-6]

Антикризові заходи провідних ІТ-компаній під час повномасштабного вторгнення

	EPAM	Global Logic	Luxoft	SoftServe	Intellias
Наявність плану на випадок форс-мажорної ситуації (BCP)	✓	✓	✓	✓	✓
Евакуація та релокація співробітників	✓	✓	✓	✓	✓
Релокація офісів	✓	✓	✓	✓	✓
Вихід бізнесу з росії	✓		✓		✓
Робота в гібридному форматі	✓	✓	✓	✓	✓
Відкриття офісів за кордоном	✓	✓	✓	✓	✓
Фінансова підтримка співробітників		✓			
Кризова комунікація, психологічна підтримка співробітників	✓	✓	✓	✓	✓
Впровадження технологічних інновацій	✓	✓	✓	✓	✓
Навчання та перепідготовка персоналу	✓	✓	✓	✓	✓
Скорочення працівників	✓	-	-	✓	-
Скорочення або затримка заробітної плати	-	-	-	✓	-

Зважаючи на особливості діяльності ІТ-сфери, вбачаємо, що визначальним антикризовим заходом стала системна турбота про безпеку співробітників, як про стратегічний ресурс у діяльності ІТ-компаній. Компанії оперативно організовували масштабну евакуацію персоналу до безпечних регіонів або за кордон, підтримували релокацію фінансово та організаційно, забезпечували психологічну допомогу та гнучкість у збереженні робочих місць навіть для співробітників, які були мобілізовані до лав ЗСУ.

Водночас ІТ-компанії зберегли, відновили та масштабували свій бізнес за рахунок відкриття нових офісів як в Україні, так і за кордоном; швидко впроваджували гібридні формати роботи, що дозволило втримати фахівців в умовах невизначеності, диверсифікації операційної діяльності; впроваджували та використовували технологічні інновації, зокрема розвиток рішень на базі штучного інтелекту, які підвищили стійкість та конкурентоспроможність. А відмова ІТ-компаній від діяльності на ринку агресора, закриття офісів в росії та

переорієнтація на глобальні ринки підкреслили принципову позицію ІТ-сектору й стали визначальним чинником зростання довіри серед міжнародних партнерів та клієнтів.

Не оминули компанії увагою і такий антикризовий захід як навчання та перепідготовка персоналу: інвестиції в розвиток кадрів, збереження освітніх і менторських програм, дозволили компаніям не лише стабілізувати діяльність, а й закласти підстави для подальшого відновлення України як конкурентоспроможного ІТ-хабу.

Проведене дослідження засвідчило, що антикризові заходи ІТ-компаній у період воєнної кризи мають комплексний характер, охоплюють як внутрішні аспекти діяльності компаній (безпека, підтримка, розвиток персоналу), так і зовнішню активну позицію – допомогу країні, суспільству, інвестування в обороноздатність та гуманітарні проєкти. Фінансова стійкість, гнучке управління контрактами, постійна комунікація з клієнтами та готовність до нестандартних рішень у кризових ситуаціях вивели український ІТ-бізнес у нову глобальну якість. Саме така стратегічна багатовимірність стала підґрунтям для збереження сталого розвитку ІТ-галузі в Україні у критичних умовах війни. Доходимо висновку, що успіх збереження та адаптації ІТ-бізнесу в умовах сучасної воєнної кризи здебільшого ґрунтувався на стратегічній гнучкості та високому рівні соціальної відповідальності.

Список використаної літератури

1. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С.38-43.
2. Офіційний сайт Luxoft. URL: <https://www.luxoft.com/>
3. Офіційний сайт SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us>
4. Офіційний сайт EPAM. URL: <https://www.epam.com/>
5. Офіційний сайт Global Logic. URL: <https://www.globallogic.com/ua/>
6. Офіційний сайт Intellias. URL: <https://intellias.com/>

ЄДИНА ВІЗУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ОМНІКАНАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ

Однією з тенденцій розвитку сучасної роздрібної торгівлі є надання можливостей багатоканальних покупок; подолання розриву між онлайн-магазинами та фізичними магазинами. Омніканальні покупки – це інтеграція різних каналів покупок, тобто звичайних магазинів, онлайн-платформ, мобільних додатків і соціальних медіа, що дозволяє клієнтам взаємодіяти з брендом чи торговою маркою у багатоканальний спосіб. Дослідження показують, що клієнти, які взаємодіють через кілька каналів, як правило, витрачають більше і більш прихильні до брендів, які вони обирають.

Візуальний мерчандайзинг в роздрібній торгівлі являє собою важливу маркетингову концепцію, основною метою якої є залучення споживачів до торговельного підприємства і максимальне утримання його уваги, емоцій, часу. Адже позитивне враження споживачів від роздрібного підприємства чи певного бренду є запорукою стимулювання продажів та отримання прибутку. Візуальний онлайн-мерчандайзинг теж є досить ефективним, коли мова йде про магазини електронної комерції; його можна використовувати для залученості клієнтів та збільшення часу їх перебування на сайті, задля збільшення середньої вартості замовлення [1].

Багатоканальний візуальний мерчандайзинг являє еволюцію традиційних методів, в основі яких лежить єдина візуальна стратегія, стає максимально актуальним, плавно поєднуючи онлайн-світ і офлайн-світ.

Омніканальний візуальний мерчандайзинг здатен подолати розрив між

глобальним охопленням веб-сайтів електронної комерції та практичним досвідом роботи звичайних магазинів. Це забезпечує цілісне візуальне враження для клієнтів під час усіх взаємодій із роздрібним підприємством чи брендом, онлайн і офлайн.

Виділяють декілька ефективних тактик впровадження омніканальності (табл. 1) у візуальний мерчандайзинг, використовуючи які підприємства можуть надати споживачам можливість робити покупки так, як зручно на конкретний момент, і, головне, з урахуванням єдиної візуальної стратегії.

Таблиця 1

Тактики омніканального мерчандайзингу у візуальному мерчандайзингу

Тактика візуального мерчандайзингу	Застосування в роздрібній торговельній мережі	Застосування в Інтернет-магазині
«Вітрина магазину = домашня сторінка веб-сайту»	вітрина звичайного магазину – місце для демонстрації нових продуктів, бестселерів, акційних товарів. Вдумливі оформлення, освітлення, викладка здатні зацікавити, створити інтригу, привабити покупців	під час покупок в Інтернеті домашня сторінка теж є своєрідною вітриною, у якому відвідувач теж черпає потрібну інформацію
«Макет магазину = макет сайту»	роздрібні підприємства використовують інноваційні методи, щоб визначити «зони високої активності» магазину тобто ті місця, які найчастіше відвідують. А потім оптимізують дизайн і макет магазину, стратегічно розміщують рекламні акції, нові продукти та найбільш популярні товари	в онлайн-магазині, є можливість постійно працювати над тим, щоб макет сайту сприяв найбільшому залученню потенційних покупців. Завдяки персоналізації макета більшість структур сайту можна адаптувати відповідно до потреб і вподобань конкретного користувача
«Вивіска в магазині = навігація сайту»	торгові зали звичайних роздрібних підприємств організовані за відділами чи секціями створюючи інтуїтивно зрозумілий макет для навігації клієнтів. Зокрема, супермаркети часто розміщують вивіски, які спрямовують покупців до потрібних відділів. Це важливо для споживачів, які шукають конкретний товар	якщо асортимент товарів великий, то багаторівневе меню дозволяє надати покупцям велику кількість варіантів для навігації. Іншим рівнем навігації сайту є його функція пошуку. Зважаючи на те, що кожен артикул не може бути розміщений на домашній сторінці, як це відбувається у торговому залі звичайного роздрібного магазину, відвідувачі вибирають пошук після переходу на сайт замість того, щоб вручну натискати сторінки категорій

Продовження табл. 1

«Фізичні продукти = зображення та відео»	у фізичному магазині споживачі отримують максимально повну можливість ознайомитися з товаром, перш ніж прийняти рішення про покупку. Вони можуть доторкнутися до нього, оглянути, приміряти тощо	відсутність фізичної взаємодії є бар'єром, який потрібно подолати. Чіткі фотографії та відео найвищої якості слід використовувати для демонстрації продуктів з різних ракурсів, з крупним планом важливих функцій і деталей, які роблять товари унікальними
«Заходи в магазині = Інтернет-соціальний доказ»	організація цікавих заходів для покупців в магазині (акцій, лотерей, ігор, розпродажу). Вони призначені для залучення великих груп відвідувачів усередині та біля входу в магазин, викликаючи інтерес у тих, хто проходить повз	можуть розглядати це як форму соціального доказу, коли кількість лайків, покупок або людей, які переглядають товар, відображається на сторінці продукту або на сторінці з деталями, щоб підкреслити попит і підвищити терміновість покупки
«Групування = Рекомендації щодо продуктів»	роздрібні продавці одягу використовують техніку візуального мерчандайзингу, відому як «групування», щоб просувати продукти, які працюють разом як комплект чи набір (створення образів з використанням манекенів). Покупець може бачити, як деталі поєднуються один з одним, і, може купити більше, ніж один товар. Часто клієнти купують те, що бачать на манекені	показувати зображення людей, які носять або використовують товар поряд з іншими додатковими товарами. Можна використовувати рекомендацію «часто купують разом» на сторінках товарів і в кошику, щоб надихнути споживачів. Інтернет-магазини можуть піти персоналізувати рекомендації щодо товарів, використовуючи те, що вони знають про поведінку клієнтів з веб-переглядачів та історій покупок, щоб створити варіанти, які їм обов'язково сподобаються
«Мерчандайзинг каси = оптимізація онлайн-каси»	касові зони в роздрібних магазинах є місцем для продажу товарів із низькою ціною та високою націнкою, які приваблюють для споживачів	в процесі онлайн-оформлення, товари з високою націнкою можна рекламувати, пропонуючи додаткові послуги

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі опрацювання джерел [1-2]

Використовуючи потенціал багатоканального візуального мерчандайзингу, компанії можуть розвивати єдині відносини з клієнтами, які виходять за межі фізичних і цифрових кордонів. Цей підхід покращує взаємодію, стимулює продажі, підтримує лояльність до торгової марки та

забезпечує її успіх в динамічному середовищі роздрібної торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Leary H. *Applying traditional visual merchandising tactics to the online shopping experience* / XP² by dynamic yield. URL: <https://www.dynamicsyield.com/article/online-visual-merchandising-tactics/>
2. 6 Best Practices for Omnichannel Visual Merchandising. URL: <https://www.channelplay.in/post/6-best-practices-for-omnichannel-visual-merchandising>

*Горбатенко Марк Олексійович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОП «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг»
Науковий керівник: Захарченко Петро Володимирович
к.т.н., професор, завідувач кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві,
<http://orcid.org/0000-0001-9172-0940>
Київський національний університет будівництва і архітектури*

РОЗКРИТТЯ СХЕМ І МЕХАНІЗМІВ НЕЗАКОННИХ МЕТОДІВ БІЗНЕСА ТА БОРОТЬБИ З НИМИ

Вивчення незаконних методів ведення бізнесу є актуальним у теоретичному та практичному вимірах, оскільки в умовах глобалізації, цифровізації фінансових потоків і посилення економічної конкуренції суттєво зростає ймовірність реалізації шахрайських схем, корупційних практик та інших форм недобросовісної поведінки суб'єктів господарювання, що створює загрозу як для окремих підприємств, так і для стабільності фінансової системи в цілому [7; 8]. У сучасному економічному середовищі швидкість обігу капіталу, доступність електронних платіжних інструментів та можливість дистанційної взаємодії між контрагентами одночасно розширюють можливості легального бізнесу і полегшують використання тіньових та протиправних схем, які маскуються під звичайні комерційні операції. У цих умовах розуміння сутності, структури та механізмів незаконних методів ведення бізнесу перетворюється на необхідну передумову підвищення ефективності системи фінансового контролю, внутрішнього аудиту, комплаєнсу та правозастосування, а також на важливий елемент професійної підготовки фахівців у сфері менеджменту, обліку, фінансів, права і безпеки бізнесу [9; 10].

Шахрайство в кримінально-правовому аспекті визначається як умисне заволодіння чужим майном або правом на нього шляхом обману чи

зловживання довірою, що закріплено у відповідних нормах Кримінального кодексу України [1]. В економічному розумінні такі дії розглядаються як форма недобросовісної ділової поведінки, спрямованої на отримання незаконної вигоди за рахунок контрагентів, споживачів або держави, при цьому зовні вони можуть бути замасковані під легальні ділові операції, а їх документальне оформлення часто відповідає формальним вимогам обліку та звітності [7; 9]. Важливо наголосити, що шахрайство, корупція та незаконний бізнес перебувають у тісному взаємозв'язку, проте не є тотожними категоріями, оскільки корупція пов'язана із зловживанням службовим становищем з боку посадових осіб, а незаконний бізнес характеризується веденням господарської діяльності без належних дозволів або з порушенням вимог законодавства, тоді як шахрайство може бути складовою або інструментом реалізації ширших протиправних схем [10]. Розмежування цих понять є необхідним для коректної правової кваліфікації діянь, розроблення релевантних інструментів протидії та побудови ефективної системи обліково-аналітичної підтримки процесу розслідування.

Типова шахрайська схема має декілька логічно послідовних стадій, на кожній з яких відбувається трансформація як інформаційної, так і фінансової складової операцій, що значно ускладнює виявлення протиправної поведінки. На ініціативному етапі формується задум схеми, визначаються цілі та бажаний обсяг незаконної вигоди, оцінюються можливі ризики викриття й відповідальності, обираються організаційні форми маскування, зокрема створення підставних структур, використання фіктивних договорів або підконтрольних посередників [7; 9]. Подальшим кроком стає пошук потенційних жертв, що здійснюється через аналіз уразливостей цільової аудиторії, серед яких можуть бути низький рівень фінансової грамотності, прагнення до швидкого збагачення, довіра до певних брендів або авторитетів, а також інформаційна асиметрія між сторонами угоди. На цьому етапі активно використовуються канали дистанційної комунікації, соціальні мережі, інтернет-платформи, професійні спільноти, де зловмисники формують позитивний образ

запропонованих схем, апелюють до успішних прикладів, підкреслюють уявну ексклюзивність і безризиковість інвестицій [7].

Стадія залучення потерпілих характеризується застосуванням широкого спектра маніпулятивних технік, спрямованих на побудову довіри та стимулювання емоційно нераціональних рішень. Тут важливу роль відіграють псевдопрофесійні презентації, посилення на уявних значущих партнерів, створення ефекту дефіциту та терміновості, використання свідчень нібито задоволених клієнтів, завуальовані гарантії повернення коштів, а також посилене інформаційне навантаження, яке зменшує здатність потенційної жертви до критичної оцінки пропозиції [9]. Завершальна фаза шахрайської схеми передбачає організацію фінансового краху з точки зору потерпілих і одночасне виведення коштів для зловмисників через закриття рахунків, переведення активів на підставні підприємства, оголошення фіктивного банкрутства або використання механізмів зовнішнього управління, що ускладнює процес повернення активів і притягнення до відповідальності організаторів схеми [7].

Суб'єктний склад шахрайських схем включає організаторів, які розробляють загальну структуру та логіку схеми, забезпечують координацію дій і прийняття ключових рішень, виконавців, що здійснюють безпосередній контакт із потерпілими, укладають фіктивні договори і здійснюють операції, а також посередників, які можуть надавати послуги з юридичного, фінансового чи консультаційного супроводу, свідомо або несвідомо сприяючи реалізації протиправних дій [9; 10]. Поширеною є участь підставних осіб і компаній, на які формально оформлюються активи, відкриваються рахунки та укладаються договори, що дозволяє організаторам уникати прямої відповідальності та створює додаткові бар'єри для правоохоронних органів і контролюючих інституцій. Об'єктами шахрайства виступають не лише фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або інвестиційних активів, а й нематеріальні цінності, зокрема персональні дані, інформація, що становить комерційну таємницю, репутаційні активи компаній, а також державні ресурси, які можуть

використовуватися у схемах розкрадання бюджетних коштів [6; 7; 9].

Особливу увагу у контексті незаконних методів ведення бізнесу привертає процес відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом, який у світовій і національній практиці розглядається як багатостадійний механізм легалізації коштів, що є результатом шахрайства, корупції чи іншої злочинної діяльності. Законодавство України встановлює вимоги щодо запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму, визначаючи обов'язки суб'єктів первинного фінансового моніторингу щодо виявлення та повідомлення про підозрілі операції [2]. Міжнародні стандарти, зокрема рекомендації FATF, деталізують типові методи маскування походження коштів, серед яких використання офшорних юрисдикцій, складних ланцюгів транзакцій, фіктивних компаній і підставних рахунків у різних країнах [4]. Відповідно до цих підходів виділяють етап розміщення, коли незаконно отримані кошти вводяться у фінансову систему через готівкові депозити, купівлю активів або формально легальні операції, етап так званого шарування, на якому створюється складна мережа фінансових потоків з метою унеможливлення встановлення джерела походження коштів, та етап інтеграції, коли кошти набувають вигляду легального доходу, що може бути використаний для інвестування у бізнес, придбання майна чи фінансування нових схем [4; 5; 6].

Національні органи фінансового моніторингу відзначають, що значна частина ризиків у сфері відмивання доходів пов'язана з використанням банківських установ та інших фінансових посередників, які через недосконалість внутрішніх процедур або недостатній рівень контролю можуть несвідомо ставати інструментом реалізації протиправних схем [3; 6]. У звітах з оцінки ризиків наголошується на важливості застосування ризик-орієнтованого підходу, запровадження процедур ідентифікації та верифікації клієнтів, аналізу фінансових операцій, виявлення нетипових транзакцій і своєчасного інформування компетентних органів [3; 6]. Світова практика, узагальнена у дослідженнях ACFE, підтверджує, що значна частка економічних злочинів

виявляється завдяки системам внутрішнього контролю, внутрішньому аудиту та повідомленням від працівників, які ідентифікують ознаки зловживань у своїх організаціях [7]. У цьому контексті зростає роль обліково-аналітичної інформації, яка використовується не лише для складання фінансової звітності, а й для формування масивів даних, необхідних для оцінювання ризиків, виявлення аномалій у фінансових потоках та побудови моделей прогнозування шахрайських дій.

Узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду протидії незаконним методам ведення бізнесу дозволяє дійти висновку, що ефективна система протидії шахрайству та відмиванню доходів має базуватися на поєднанні належного нормативно-правового регулювання, розвитку інституційної спроможності органів контролю, упровадженні сучасних інструментів фінансового моніторингу та формуванні високого рівня фінансової культури й етичних стандартів у бізнес-середовищі [2; 3; 8; 10]. Важливим напрямом є посилення комплаєнс-функцій, удосконалення внутрішніх політик управління ризиками, впровадження процедур «знай свого клієнта», а також використання цифрових технологій аналізу транзакцій, зокрема інструментів data mining та штучного інтелекту, що дозволяють автоматизувати виявлення нетипових операцій і підвищити результативність системи контролю. Не менш значущою є роль навчальних програм і професійної підготовки, що мають включати компонент практичного аналізу типових шахрайських схем, розгляд міжнародних і національних кейсів, ознайомлення з рекомендаціями міжнародних організацій, серед яких FATF і Transparency International [4; 8; 9; 10]. Саме комплексний підхід, що поєднує правові, інституційні, організаційні та освітні інструменти, здатен забезпечити реальне зниження масштабів незаконних бізнес-практик і сприяти підвищенню прозорості економічних процесів.

Список використаних джерел:

1. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341- III.

Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25–26. Ст. 131.

2. *Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 25. Ст. 186.*

3. *Національний банк України. Методичні рекомендації щодо здійснення фінансового моніторингу банками : затв. постановою Правління НБУ від 19.05.2020 р. № 65 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.*

4. *Financial Action Task Force (FATF). Professional Money Laundering : Report. Paris : FATF, 2018. 48 p.*

5. *Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing. Official Journal of the European Union. 2015. L141. P. 73–117.*

6. *Державна служба фінансового моніторингу України. Національна оцінка ризиків відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом : звіт. – Київ : Держфінмоніторинг, 2023. 124 с.*

7. *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations : 2024 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. Austin, TX : ACFE, 2024. 92 p.*

8. *Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024 : Global Report. Berlin : Transparency International, 2024. 46 p.*

9. *Мартиненко, В. М. Шахрайство у сфері бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 212 с.*

10. *Пилипенко, І. В., Ситник, О. І. Корупція та тіньова економіка : навч. посіб. Харків : Право, 2021. 198 с.*

*Дзядзін Аліна Вікторівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Луців Наталія Василівна,
к.т.н., доц., доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ У СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ FACEBOOK

У сучасних умовах цифрової економіки соціальні мережі відіграють стратегічну роль у системі маркетингових комунікацій підприємств, поєднуючи функції аналітики, просування та управління взаємовідносинами зі споживачами. Facebook є однією з найефективніших платформ у сфері digital-комунікацій, оскільки завдяки своїм алгоритмам, можливостям сегментації та автоматизації процесів реклами забезпечує високий рівень точності у взаємодії з цільовою аудиторією.

Проте зростання конкуренції та вартості залучення клієнта (CAC), особливо на ринку України в умовах військово-економічної нестабільності, вимагає від підприємств постійної оптимізації рекламних кампаній для збереження рентабельності інвестицій (ROAS).

Оптимізація рекламних кампаній розглядається як цілеспрямований процес підвищення ефективності використання рекламного бюджету шляхом удосконалення параметрів налаштування кампаній, механізмів таргетингу, змістовного наповнення рекламних повідомлень та аналітичного супроводу управлінських рішень.

Результативність рекламної діяльності значною мірою залежить від рівня використання алгоритмічних можливостей цифрових платформ, оскільки саме алгоритми машинного навчання забезпечують релевантність показу оголошень, оптимізацію доставки та досягнення цільової аудиторії з мінімальними витратами. У цьому контексті ключовою передумовою оптимізації виступає

забезпечення високої якості та повноти аналітичних даних, що досягається шляхом коректного налаштування інструментів відстеження користувацьких дій.

1. Встановлення та верифікація Meta Pixel дозволяє фіксувати стандартні події взаємодії користувачів із вебресурсом, зокрема перегляди сторінок, додавання товарів до кошика та завершення покупок, що створює інформаційну основу для аналізу поведінкових моделей і формування релевантних аудиторій ремаркетингу. Доповнення клієнтського відстеження серверною передачею даних за допомогою Conversion API набуває особливої актуальності в умовах посилення вимог до захисту персональних даних, оскільки забезпечує більш стабільну та точну фіксацію конверсій і підвищує якість навчання алгоритмів платформи. Використання UTM-міток у рекламних посиланнях дає змогу встановити прямий зв'язок між окремими креативами, кампаніями та отриманими результатами, ідентифікуючи джерела трафіку та внесок кожного елемента рекламної структури у досягнення конверсій. Сукупне застосування зазначених інструментів забезпечує повну прозорість шляху користувача в аналітичних системах, створює можливості для коректної оцінки показників рентабельності рекламних інвестицій і вартості залучення клієнта, а також обґрунтовує перерозподіл бюджету на користь найбільш ефективних рекламних зв'язок у межах цифрових маркетингових стратегій.

2. Алгоритмічний підхід та інструменти штучного інтелекту (AI) передбачає передачу функцій оптимізації штучному інтелекту платформи Meta, що дозволяє автоматизувати процес прийняття рішень та підвищити ефективність. Основними інструментами є Campaign Budget Optimization та Advantage+Audience.

Campaign Budget Optimization (CBO) - автоматичний розподіл бюджету між найбільш ефективними групами оголошень, що гарантує, що більша частина коштів витрачається на аудиторії з найвищою конверсією [2]. Advantage+Audience - революційний AI-інструмент Meta, що використовує машинне навчання для пошуку цільової аудиторії за межами встановлених

маркетологом параметрів. Система аналізує дані про минулі конверсії, дані Pixel та взаємодію з попередніми оголошеннями і самостійно показує рекламу користувачам, які з найвищою ймовірністю здійзнять конверсію. За статистикою Meta, використання Advantage+ Audience для кампаній з цілями Traffic, Engagement та Leads може забезпечити до 9,7% нижчу вартість за результат [3].

3. Емпіричний підхід (А/В-тестування) - класичний підхід, який дозволяє перевіряти гіпотези щодо аудиторій, креативів та розміщень. Сучасні тенденції вимагають інтеграції А/В-тестів з функціями AI для отримання більш статистично значущих даних. Такий метод є єдиним надійним способом порівняння двох різних налаштувань кампанії, особливо при тестуванні Advantage+Audience проти класичного таргетингу.

4. Сегментаційний підхід (глибинний таргетинг) поєднує глибинну та психографічну сегментацію. Глибинна сегментація (Lookalike/Custom Audiences) передбачає створення аудиторій на основі даних про вже існуючих клієнтів. Ці дані отримують із CRM-систем підприємства або баз контактів [5]. Цей метод, особливо при використанні Lookalike 1% (найточнішого сегмента), забезпечує найвищу якість лідів. Психографічна сегментація здійснює фокусування не лише на інтересах, але й на цінностях, стилі життя та мотивації клієнтів. Це дозволяє створювати емоційно резонуючі креативи та підвищує Quality Ranking оголошення.

Ефективність рекламних кампаній визначається через комплексний аналіз ключових показників, які демонструють реальну економічну результативність. Основними метриками є CTR (показник клікабельності), CPC (вартість за клік), CPA (вартість за цільову дію) та CR (коефіцієнт конверсії). Саме комплексна оцінка цих результатів тестування створює підґрунтя для наступного етапу - корекції та масштабування рекламних кампаній [6].

Аналізуючи ці показники на рівні оголошень, фахівець може швидко вимикати неефективні креативи та, внаслідок аналізу, довантажувати покращені версії або продовжувати тестувати нові гіпотези. Таке оперативне

керування значно економить час на оптимізацію в цілому, оскільки дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та мінімізувати витрати на оголошення, які не пройшли фази навчання. Це підвищує загальну ефективність кампанії, оскільки алгоритм швидше починає працювати з найкращими зв'язками (аудиторія + креатив).

У процесі оптимізації рекламних кампаній у соціальній мережі Facebook важливо застосовувати комплексний підхід, який поєднує аналітичні, алгоритмічні, емпіричні та сегментаційні методи. Оптимізація не може базуватись на використанні одного інструмента чи стратегії - ефективність досягається лише через синергію між точним збором і аналізом даних, коректним налаштуванням алгоритмів штучного інтелекту та системним тестуванням гіпотез. Зокрема, важливим є не лише підвищення кількості конверсій, а й якість взаємодії із цільовою аудиторією, що досягається завдяки персоналізації комунікацій, використанню ретаргетингу та побудові схожих аудиторій на основі реальних клієнтських даних.

Водночас ключову роль відіграє аналітична інтерпретація метрик ефективності - CTR, CPC, CPA, CR, ROAS - які мають оцінюватися у динаміці, у порівнянні з галузевими орієнтирами та цілями бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно реагувати на зміни результативності кампаній, а й прогнозувати подальшу поведінку споживачів. Застосування різних підходів до оптимізації - від аналізу шляху користувача до інтеграції CRM-систем і AI-інструментів - сприяє формуванню стратегічно стійкої рекламної системи, здатної підтримувати високий рівень рентабельності та конкурентоспроможності бізнесу навіть за умов ринкової нестабільності.

Список використаних джерел:

- 1. Disruptive Advertising. How to Set Up and Install Meta Pixel. 2025. URL: <https://disruptiveadvertising.com/blog/social-media/how-to-set-up-install-meta-pixel/>*
- 2. Geng, Tong and Sun, Fangzhou and Wu, Di and Zhou, Wei and Nair, Harikesh and Lin, Zhangang, Automated Bidding and Budget Optimization for Performance*

Advertising Campaigns. URL: <https://ssrn.com/abstract=3913039>

3. *Meta Business Help, About Advantage+ Audience. URL: <https://www.facebook.com/business/help/273363992030035>*

4. *Meta for Business. About Campaign Budget Optimization. URL: <https://www.facebook.com/business/help/268369786806875>*

5. *Meta for Business. About Custom and Lookalike Audiences.. URL: <https://www.facebook.com/business/help/164749007013531>*

6. *Ефективність інтернет-маркетингу: основні метрики та KPI. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/pokazniki-efektivnosti-internet-marketingu-klyuchovi-metriki-ta-kpi>*

Блозовська Ольга Олегівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Маркетинг»,

спеціальність 075 «Маркетинг»

*Науковий керівник: **Максютенко Ірина Євгенівна,***

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ БУДІВНИЦТВА

Сьогодні ми живемо в епоху, коли інформація є ключовим капіталом, а репутація - одним із найбільших активів будь-якого бізнесу, що особливо актуально для будівельної галузі. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією, зростанням потреб споживачів та посиленням уваги громадськості до питань екології, безпеки та соціальної відповідальності. У таких умовах успіх компанії залежить не лише від якості зведених об'єктів та дотримання термінів, а й від її іміджу - стійкого образу у свідомості клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства загалом.

Будівельна компанія - це не просто виконавець робіт, а творець середовища, в якому живуть і працюють люди. Кожен новий об'єкт - чи то житловий комплекс, бізнес-центр, чи інфраструктурний проєкт - безпосередньо впливає на життя громади, змінює вигляд міста та створює довгострокові соціальні та економічні наслідки. Тому формування позитивного іміджу через PR є стратегічним завданням. Ігнорування комунікаційної політики може призвести до фінансових втрат, репутаційних криз та втрати довіри, відновлення якої надзвичайно складне.

Будівельна галузь має низку особливостей, що ускладнюють PR: тривалість проєктів, високий рівень ризику, прямий вплив на громаду та складність оцінки якості робіт, через що рішення клієнтів часто базуються на

довірі та репутації забудовника. У таких умовах зв'язки з громадськістю виконують стратегічну роль, формуючи довіру через прозору комунікацію, управляючи репутацією, мінімізуючи наслідки криз та підтримуючи діалог зі стейкхолдерами, що дозволяє позиціонувати компанію як надійного партнера на ринку[1, с. 9].

Ефективна PR-стратегія охоплює всі ключові групи аудиторії: клієнтів і покупців – через інформацію про надійність, якість та прозорість, інвесторів і партнерів - через демонстрацію фінансової стабільності та інноваційності, місцеву громаду та активістів - шляхом уваги до екології та комфортного середовища, органи влади - через дотримання законодавства, а співробітників - через внутрішні комунікації та мотиваційні програми, що формують амбасадорів бренду[2, с. 3]. Для цього використовуються різні інструменти: робота зі ЗМІ, прес-релізи, Digital PR та SMM, корпоративний сайт, програми соціальної відповідальності, кризові комунікації та експертне позиціонування.

Ілюструючи важливість ефективної PR-стратегії, розглянемо кейси реальних будівельних компаній. Компанія Ковальська потрапила у негативний резонанс через забудову зеленої зони, що спричинило масові протести місцевих активістів та звернення до суду[3]. PR-інструменти застосовувалися переважно реактивно: публічні пояснення з'являлися після конфлікту, а комунікація з громадою та медіа була обмеженою й непрозорою. Це призвело до значного погіршення іміджу, негативного висвітлення у медіа та втрати довіри частини інвесторів і клієнтів.

Аналогічна ситуація трапилася з компанією Stolitsa Group, яка реалізувала проєкт забудови частини екопарку «Осокорки»[4]. Громадськість і активісти відреагували швидко і масово, а реактивна PR-стратегія компанії - обмежені прес-релізи та участь у слуханнях - не змогла знизити негативну реакцію. Як наслідок, протести, судові процеси та тривала негативна медіа-присутність суттєво підірвали репутацію бренду.

Зв'язки з громадськістю в будівельній сфері є стратегічним засобом управління репутацією, що прямо впливає на конкурентоспроможність і

довгостроковий успіх компанії. Кейси Ковальської та Stolitsa Group показують, що недостатня або реактивна PR-політика призводить до погіршення іміджу, фінансових втрат та втрати довіри. Водночас проактивна та системна комунікація, ефективне використання PR-інструментів і соціальних ініціатив формують довіру, підвищують інвестиційну привабливість і забезпечують стабільний розвиток. Інтеграція наукових підходів у PR підтверджує, що імідж формується системно та професійно, а інвестиції в нього – це одночасно інвестиції у довіру, стабільність і лідерство на ринку.

Список використаних джерел:

1. Кормилюк Ю. І. Побудова ефективної системи зовнішніх комунікацій будівельної організації: Магістерська робота: 073. Тернопіль, 2024. 44 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53500/1/Kormulyuk_МБДм_21_2.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
2. Перевозова, І., Жарська, Т., & Шпінь, В. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-88> (дата звернення: 30.10.2025)
3. Грищенко В., Нерухомі. Забудовник "Ковальська" продовжує судитись із активістами. Nerukhomi.ua. Об'єкти. 28.07.2025. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/obektyi/zabudovnik-kovalska-prodovzhue-suditits-iz-aktivistami.htm> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Антонюк Т. Волинський суд заборонив будівництво ЖК компанії Stolitsa Group у Києві. Забудовник подаватиме апеляцію. Forbes.ua. Новини. 29.04.2025. URL: <https://forbes.ua/money/volinskiy-sud-zaboroniv-budivnitstvo-zhk-kompanii-stolitsa-group-u-kievi-zabudovnik-podavati-apelyatsiyu-29042025-29318> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Перевозова І. В., Жарська Т. М., Шпінь В. М. Особливості формування іміджу громадської організації. Економіка і суспільство. 2024. вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>

Гутник Анастасія Романівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 075

«Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

Формування стратегічних цілей розвитку є ключовим етапом планування діяльності підприємства, який визначає напрям руху компанії у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Буд Контроль» стратегічні цілі спрямовані на забезпечення стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку послуг та впровадження інновацій у сферу технічного нагляду.

ТОВ «Буд Контроль» працює у висококонкурентному середовищі будівельної галузі, де важливими чинниками успіху є довіра замовників, якість контролю, професійність персоналу та інноваційність підходів. Тому стратегічні цілі компанії формуються з урахуванням сучасних тенденцій ринку, результатів SWOT-аналізу та потреб клієнтів [1].

Отримані результати SWOT-аналізу функціонування ТОВ «Буд Контроль» представлені у табл. 1 дали можливість сформулювати основні стратегічні цілі розвитку компанії та визначити очікувані результати їх реалізації, що наведені у табл. 2. SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Буд Контроль» має міцні позиції на ринку завдяки професіоналізму, надійності та комплексному підходу до контролю якості. Основні можливості компанії полягають у впровадженні інноваційних технологій, розширенні географії діяльності та розвитку партнерських зв'язків.

Таблиця 1

Результати SWOT-аналізу функціонування ТОВ «Буд Контроль»
(сформовано автором на основі [3])

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
	S–О стратегії (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	S–Т стратегії (Використання сильних сторін для протидії загрозам)
Сильні сторони (S)	1. Завдяки високій кваліфікації персоналу впроваджувати інноваційні технології контролю. 2. Використовувати репутацію для розширення географії діяльності. 3. Розробити програми співпраці з державними структурами у сфері енергоефективності.	1. Диверсифікація портфеля послуг. 2. Використання професійних стандартів і сертифікації для конкурентоспроможності. 3. Антикризова політика щодо змін законодавства та економічних коливань.
	W–О стратегії (Подолання слабких сторін за допомогою можливостей)	W–Т стратегії (Мінімізація слабких сторін і запобігання загрозам)
Слабкі сторони (W)	1. Розширити маркетингову активність. 2. Налагодити співпрацю з університетами. 3. Залучати грантові або державні програми для розвитку технічної бази.	1. Оптимізувати витрати та розробити гнучку систему ціноутворення. 2. Упровадити систему внутрішнього навчання. 3. Створити систему ризик-менеджменту.

Таблиця 2

Основні стратегічні цілі розвитку ТОВ «Буд Контроль» та очікувані результати їх реалізації

Цілі	Сутність	Результати
1. Зміцнення ринкових позицій та підвищення частки ринку.	розширення присутності на регіональному рівні, а також збільшення кількості реалізованих проєктів	збільшення кількості реалізованих проєктів на 20–25% протягом трьох років
2. Підвищення якості та ефективності послуг	впровадження сучасних стандартів управління якістю (ISO 9001) і використання цифрових технологій для контролю будівельних процесів	впровадження сучасних технологій контролю будівництва (BIM, дрони, 3D-сканування)
3. Розвиток людського капіталу	систематичне навчання персоналу, проходження сертифікації, участь у галузевих семінарах та впровадження програм підвищення кваліфікації	підвищення якості послуг, що надаються
4. Інноваційний розвиток і цифровізація процесів	модернізація інструментів контролю, автоматизацію документообігу, створення онлайн-платформи для клієнтів	збільшення кількості клієнтів

5. Диверсифікація послуг і розширення напрямів діяльності	впровадження нових послуг	
6. Розвиток партнерських відносин і корпоративного іміджу	формування позитивної репутації	
7. Підвищення фінансової стійкості	заходи зі зниження витрат, оптимізація внутрішніх процесів і пошук інвестиційних можливостей	стабільне фінансове зростання

Джерело: сформовано автором на основі [2]

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Буд Контроль» має значні переваги у вигляді високої кваліфікації персоналу, довіри клієнтів та використання сучасних методів технічного нагляду. Водночас існують слабкі місця, серед яких обмежена присутність на регіональних ринках і потреба у впровадженні новітніх цифрових інструментів.

Основні цілі компанії спрямовані на підвищення ринкової частки, удосконалення послуг, розвиток персоналу, впровадження інновацій і цифровізації процесів, а також зміцнення фінансової та репутаційної стабільності. Для досягнення цілей компанія повинна діяти за такими ключовими напрямками: впровадження інноваційних технологій та цифрових систем; розвиток маркетингових і комунікаційних інструментів для підвищення впізнаваності бренду; навчання і розвиток персоналу; розширення спектру послуг та вихід на нові регіональні ринки; оптимізація фінансових та операційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко М. *Маркетинг у будівельній галузі*. Київ: ЦУЛ, 2020. 244 с.
2. Петрова О. *Цифрові технології в будівництві: BIM та 3D моделювання*. Львів: ЛНУ, 2022. 156 с.
3. ТОВ «Буд-Контроль» - будівельна компанія. URL: <https://bud-control.com.ua/> (дата звернення 26.10.2025)

Гриненко Аліна Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

*Науковий керівник: **Максютенко Ірина Євгенівна,***

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності

в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Сьогодні проблема сучасних інформаційних технологій в маркетингових дослідженнях - це не просто модна тема, а визнання факту того, що маркетинг переживає наймасштабніше перетворення за всю свою історію. Ще 15–20 років тому більшість рішень приймалися на основі інтуїції досвідчених менеджерів, загальних трендів, обмежених опитувань чи поверхневих спостережень. Ринок реагував повільно, споживач мав менший вибір, а інформація надходила переважно з телебачення, газет та від особистого спілкування. Наразі, кожен споживач залишає цифровий слід - від покупки проїзного до перегляду відео в TikTok. Бізнес, який не користується сучасними технологіями аналізу ринку, нагадує водія, що намагається рухатися трасою без фар уночі: щось можна здогадатися, але шанс помилитися занадто великий.

Сьогодні в Україні це набуває особливого сенсу через військові події, міграційні процеси, зміну купівельної спроможності, переорієнтацію бізнесу на онлайн та глобалізацію української економіки, які створили умови життєво необхідної цифрової аналітики. Малий і середній бізнес, який колись обмежувався інтуїтивним просуванням, сьогодні активно впроваджує CRM, системи автоматизації, digital-аналітику, дослідження соціальних мереж. А великі компанії фактично перетворюються на data-орієнтовані організації, де кожен крок - від планування рекламної кампанії до ціноутворення -

підкріплений даними.

У таких умовах вивчення сучасних технологій маркетингових досліджень стає не просто актуальним - воно необхідне для розуміння того, як розвиватиметься економіка, бізнес і сама логіка ринку в найближчі роки.

Маркетинг ще донедавна асоціювався з рекламою, красивими слоганами та впливом на думку людей. Сьогодні він все більше нагадує наукову дисципліну, яка базується на числах, поведінкових моделях, статистиці, алгоритмах та аналітичних інструментах. Це стало можливим завдяки розвитку інформаційних технологій, що докорінно змінили спосіб дослідження ринку.

Сьогодні фактично диктують розвиток ринку штучний інтелект і машинне навчання. Технології, що ще десять років тому здавалися фантастикою, стали буденністю. Алгоритми аналізують мільйони транзакцій, виявляють закономірності, прогнозують попит, визначають, коли клієнт може піти до конкурента або навпаки - здійснити повторну покупку. У великих компаніях уже давно працюють системи, які автоматично визначають найефективнішу рекламу, оптимізують витрати, формують індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Навіть у середньому бізнесі впроваджуються чат-боти, голосові помічники, автоматичні сценарії взаємодії з покупцями. Ті, хто не використовує такі технології, помітно відстають [1, с. 11-16].

Окремо варто згадати про аналіз великих даних - Big Data. Це не просто модне словосполучення. Це можливість побачити ринок таким, яким він є в реальності, а не уявляється в голові маркетолога. Великі дані дозволяють відслідковувати макроекономічні зміни, вплив новин на поведінку людей, сезонні коливання, ефективність рекламних кампаній, зміни в структурі попиту. В Україні, особливо в умовах війни, Big Data відіграє ключову роль: бізнес вимушений реагувати швидко, а іноді - навіть випереджати тенденції. Саме тому багато компаній почали активно працювати з аналітичними платформами, дашбордами, сервісами для побудови прогнозів і системами оцінки ефективності рекламних інвестицій [2, с.67]. Не менш важливим трендом є використання відеоаналітики, біометричних досліджень та інструментів

нейромаркетингу. Наприклад, тестування рекламного ролика сьогодні може включати не тільки фокус-групу, а й аналіз міміки, рухів очей, зміни пульсу, реакції мозку. Це дозволяє з високою точністю зрозуміти, які емоції викликає продукт або реклама. Такі технології активно застосовуються у великих міжнародних корпораціях, а останнім часом - і в Україні [3, с.28-29].

Сучасні інформаційні технології в маркетингових дослідженнях - це не майбутнє, це реальність. І чим раніше бізнес усвідомлює, що працює вже не просто на ринку покупців, а в інформаційно-аналітичному середовищі, тим більше шансів у нього не просто вижити, а й вирости, зміцнитися та зайняти стабільну позицію.

Отже, сучасні інформаційні технології докорінно змінили підхід до маркетингових досліджень, перетворивши їх із творчої інтуїції на точну науку, засновану на даних та аналітиці. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data та нейромаркетингу дає змогу бізнесу глибше розуміти поведінку споживачів і приймати ефективні стратегічні рішення. У результаті компанії, що активно впроваджують цифрові технології, отримують конкурентну перевагу, підвищують гнучкість і здатність адаптуватися до швидких змін ринку.

Список використаних джерел:

- 1. Куц С. Г. Сучасні концепції впливу у рекламній індустрії : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 061 "Журналістика" / наук. керівник Н. Д. Санакоєва. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 151 с.*
- 2. Гета Ю. В. Масштаби та основні напрямки діяльності ТНК (за матеріалами компанії «McDonald's Corporation») : кваліфікаційна робота ... магістра : 292 Міжнародні економічні відносини освітня програма Міжнародні економічні відносини / Юрій Володимирович Гета. Полтава, 2025. 108 с.*
- 3. Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Тернопіль, 23-24 травня 2024 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 331 с.*

Дойчик Артем Владиславович

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності

в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАКЦІЇ СПОЖИВАЧІВ І КОНКУРЕНТІВ НА ЗМІНУ ЦІН НА БУДІВЕЛЬНУ ПРОДУКЦІЮ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Сьогоднішні умови, у яких функціонує будівельна галузь України, безпрецедентні не лише для нашої держави, а й для сучасного світу в цілому. Війна кардинально змінила логіку економічних процесів, зсунутих від ринкової рівноваги до моделі виживання і відновлення. Тема цін на будівельну продукцію у воєнних умовах виявилася критично важливою не тільки для бізнесу й держави, а й для кожної родини, яка намагається відбудувати або зберегти житло. Питання вартості матеріалів перетворилося з технічного і суто економічного на соціальне, гуманітарне, навіть моральне. Воно впливає на темпи та масштаб відбудови, на доступність нормальних умов життя, на довіру населення до ринку, на можливість малих підприємств конкурувати і продовжувати діяльність, а головне - на здатність суспільства адаптуватися й перемагати. Водночас, саме у умовах нестабільності формується нова економічна культура, інші споживчі мотивації та способи прийняття рішень, інноваційні моделі ринкової поведінки та стратегій бізнесу. Дослідження цих процесів є важливим для науки, практики та економічної політики держави, оскільки воно дозволяє вибудувати ефективні механізми регулювання, планування ресурсів, підтримки бізнесу і громад, розвитку програм відновлення та уникнення цінових потрясінь, що прямо впливають на людей. Таким чином, актуальність теми зумовлена тим, що вона знаходиться на

перетині економічної теорії, соціальної психології та реального життя людей і визначатиме успішність післявоєнної реконструкції країни.

Сучасний український ринок будівельної продукції є динамічною, багат шаровою системою, у якій переплітаються емоційні, економічні, логістичні, політичні й соціальні фактори. На перший погляд, зміна цін може виглядати як звичайна ринкова реакція на дефіцит чи попит, але в умовах війни будь-які цінові рухи набувають стратегічного значення. Якщо раніше споживач оцінював матеріали через призму економічної вигоди або естетики, зараз на передній план виходить питання функціональності, довговічності, доступності і, часто, елементарної можливості отримати товар у потрібний момент. Це формує нові алгоритми поведінки, які складно порівнювати з класичними моделями попиту і пропозиції.

Одним із найбільш показових аспектів є психологія відкладеного попиту. Багато людей стикаються з дилемою: починати відновлення одразу чи чекати кращих часів, стабільності, гарантій безпеки, можливих компенсацій. Часто рішення про покупку матеріалів приймається не через оптимальну ціну, а через страх подальшого подорожчання або дефіциту. В окремих регіонах, особливо близьких до бойових дій, формуються стратегії «куплю зараз, хоча не буду використовувати відразу». Це збільшує короткостроковий попит, але створює нерівномірність ринку і робить прогнозування вкрай складним [1, с. 75-76].

Споживачі все більше приділяють увагу питанням надійності постачальника. У мирний час репутація будівельного магазину чи складу була важливою, але зараз вона стала ключовою. Люди готові платити більше, якщо упевнені в чесності, стабільності поставок, якості товару і можливості звернутися у разі проблем. У результаті на ринку формується цікава модель лояльності на основі довіри та соціального капіталу, що рідко зустрічається в мирних економічних системах.

Виробники, зі свого боку, перебувають у ситуації подвійного тиску. З одного боку, логістичні витрати, енергоресурси, імпорتنі комплектуючі, охорона об'єктів, страхи інвесторів - усе це сильно збільшує собівартість. З

іншого - існує потужний моральний тиск суспільства: надмірне підвищення цін розглядається як спекуляція на людському горі, що негативно б'є по репутації компаній. У результаті бізнес часто працює з мінімальною маржею, а інколи і на межі збитковості, розраховуючи на підтримку держави або на ріст ринку після перемоги.

Конкуренція під час війни теж змінює свою природу. Якщо раніше вона базувалася на асортименті, рекламі, сервісі, то зараз у фокусі - оперативність, фізична доступність продукції, мобільність, логістика та можливість адаптації. Малий бізнес іноді виграє у великого завдяки швидкості прийняття рішень, гнучкості, локальності та близькості до споживача. Водночас великі компанії тримають ринок завдяки ресурсам, стабільності й можливості інвестувати у зберігання, технології та масштаб. У деяких регіонах сформувалися унікальні тимчасові коопераційні зв'язки між конкурентами: обмін транспортом, складськими площами, навіть спільні закупівлі. Те, що в мирний час виглядало б дивно, у воєнний - стає моделлю економічного виживання [2, с. 53-54].

Важливою тенденцією є прискорений інтерес до інноваційних матеріалів і технологій. Війна створила не лише руйнування, а й вікно можливостей для модернізації. Оптимізація енергоспоживання, легкість монтажу, можливість швидко будувати укриття, модульні рішення - усе це стимулює попит на технології, що у мирний час впроваджувалися б роками. Виробництво бетонних блоків, використовуваних для захисту стратегічних об'єктів, перетворилося на масовий напрям. Паралельно розвиваються технології будівництва тимчасового і мобільного житла, що може бути розташоване біля лікарень, шкіл або у місцях великої концентрації ВПО. Важливо, що такі матеріали та технології залишаться актуальними і після війни, адже вони відкривають можливості швидкого будівництва соціальних об'єктів [3, с. 6-8].

Одним з найсуттєвіших чинників, що впливає на ринок, є кадрова ситуація. Відтік фахівців за кордон, мобілізація кваліфікованих робітників і загальна невизначеність призвели до того, що попит на спеціалістів перевищує пропозицію. Це, у свою чергу, стимулює професійну мобільність, підвищення

кваліфікації та зростання зарплат. Поступово формуються нові будівельні команди, створюються короткотермінові курси перекваліфікації, бізнес активно шукає кадри серед переселенців і молоді. Якщо у довоєнний період будівельник часто вважався «простою» робочою професією, то зараз це спеціальність з високим попитом, хорошою оплатою та новим соціальним статусом. Суспільство почало більше поважати працю відбудовників - так само, як працю військових, медиків і волонтерів [4, с. 2-4].

Поведінка споживачів не обмежується ринковою логікою - вона переплетена з колективною психологією. Якщо війна затягується, люди починають мислити іншими категоріями: будинок - це не просто майно, а фортеця, місце стабільності для родини. Тому навіть ті, хто втратив частину доходів, прагнуть хоча б поступово вкладати кошти в ремонт чи відбудову. Сформувалася нова етика ощадливості: люди активно порівнюють ціни, аналізують якість, читають відгуки, консультуються у фахівців. Повернулася мода на «зроби сам», оскільки це економить кошти, дає відчуття контролю і психологічної сили.

Міграція населення також відіграє важливу роль. Регіони, що прийняли багато переселенців, зіткнулися з різким ростом попиту на житло, ремонтні роботи, облаштування комунальної інфраструктури. Це створює локальні сплески цін і структурну нерівномірність ринку. Водночас у прифронтових зонах ринок може бути паралізований, і будь-який ремонт стає героїзмом - люди ремонтують вікна після обстрілів, укріплюють підвали, роблять укриття власними руками. Там ціни диктуються не економікою, а ризиком і доступністю. Саме в цих регіонах виживають найгнучкіші компанії, здатні працювати у нестабільності, швидко змінювати логістику, доставляти товари попри обстріли. Це формує особливу «економіку прифронтових територій» - жорстку, ризиковану, але вражаюче життестійку.

Помітним явищем стає соціальна згуртованість. Люди діляться матеріалами, інструментами, технікою, створюють громадські ремонтні команди. З'явилися волонтерські будівельні центри, які працюють у

зруйнованих громадах. Взаємодопомога, інколи більш ефективна, ніж формальні програми, стає важливим елементом економічного механізму, що не вписується у класичні моделі. Суспільство фактично створило паралельну «народну інфраструктуру відбудови», яка працює там, де ринок і держава не встигають [5, с. 8].

Таким чином, ринок будівельних матеріалів у воєнний час є складною системою, у якій поєднані економічні закони, психологічні фактори, емоції, логістика, соціальна відповідальність і стратегічні інтереси держави. Зміна цін тут - це не просто індикатор ринку, а показник стійкості суспільства, рівня довіри, здатності до солідарності і готовності інвестувати в майбутнє навіть тоді, коли сьогодення нестабільне. Поведінка споживачів і конкурентів демонструє вражаючу адаптивність - від нових бізнес-моделей до побутових рішень, від цифрових сервісів до кооперації громад, від економії до інновацій.

Список використаних джерел:

1. *Сторонянська І., Беновська Л. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. 2024. С. 71-83.*
2. *Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2(02). С. 52–55.*
3. *Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, 2021. №20(48). С. 4–9.*
4. *Захарчин Г. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 66. С. 46-50.*
5. *Бибик Д. Д., Савельчук І. Б. Соціальна згуртованість молоді в Україні в умовах воєнного стану. Соціальна робота та освіта. 2023. Т. 1, № 10. С. 7–16. ISSN 2520-6451.*

Дмитрієва Анастасія Вікторівна,

студентка,

Науковий керівник: Луців Наталія Василівна,

к.т.н., доц., доцент кафедри маркетингу,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ОГЛЯД СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Сучасний маркетинг швидко змінюється під впливом цифрових технологій, розвитку соціальних мереж та нових підходів до взаємодії зі споживачем. Використання штучного інтелекту в соціальних медіа та big data змінює тенденції та підходи комунікації зі споживачем. Серед ключових напрямків сучасної трансформації виділяється digital-маркетинг, який охоплює використання різних каналів для просування товарів і послуг, взаємодії з клієнтами та онлайн-реклами.

Digital-маркетинг - це комплексний підхід, що охоплює різні онлайн-канали, інструменти та стратегії, які використовуються для залучення клієнтів і збільшення продажів через інтернет і мобільні технології [1]. Ідея штучного інтелекту існує вже давно, але в умовах digital-маркетингу набуває особливого змісту. Здатність машин навчатися, використовуючи людський та власний досвід, відкриває перед компаніями безліч можливостей для прогнозування, оптимізації ресурсів, а також ефективної обробки, аналізу та інтерпретації даних з різних джерел. Окремим напрямом розвитку штучного інтелекту є створення креативного контенту, який здатний вираховувати оптимальні та унікальні параметри. Крім того, штучний інтелект володіє широкими можливостями для прогнозного моделювання, аналізуючи великі масиви даних. Це дозволяє передбачати майбутню поведінку споживачів, а також прогнозувати витрати, прибутки та інші показники.

Також важливою тенденцією є персоналізація - важливий інструмент для створення глибинного зв'язку між брендами та споживачами. Вона дозволяє

компаніям адаптувати продукти, послуги та маркетингові кампанії до індивідуальних потреб клієнтів, що підвищує їхню задоволеність та лояльність. Такий підхід допомагає брендам виділятися на фоні конкурентів і створювати конкурентні переваги на сучасному ринку [2].

Персоналізація базується на клієнтоорієнтованій стратегії, що забезпечує більш ефективну взаємодію зі споживачами та вищу віддачу від маркетингових заходів. Провідні маркетологи, такі як Філіп Котлер, Дон Пепперс і Марта Роджерс, підкреслюють важливість сегментації ринку та індивідуального підходу до кожного клієнта для побудови стійких відносин і підвищення рівня лояльності. У сучасних умовах цифрової трансформації персоналізація стає одним із ключових напрямів розвитку маркетингу, допомагаючи компаніям максимально ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією.

Значного поширення в сучасних умовах набув інфлюенсер-маркетинг, який базується на впливі блогерів та лідерів думок, що формують довіру й емоційний зв'язок із брендом. Це один із найдинамічніших напрямків сучасного маркетингу, що дозволяє брендам ефективно залучати нових споживачів та підвищувати довіру до своїх продуктів через співпрацю з авторитетними особами у соціальних мережах. Впливові блогери використовують свої платформи, блоги та онлайн-канали для рекомендацій товарів і послуг, створюючи більш автентичну рекламу, ніж традиційні методи. Сьогодні популярні довгострокові партнерства між брендами та інфлюенсерами, що забезпечують послідовний контент і формують стійкі відносини зі слухачами. Велике значення мають нішеві блогери та мікро-інфлюенсери, які мають меншу, але більш зацікавлену та лояльну аудиторію. Акцент на оригінальність та прозорість допомагає будувати довіру та значущі зв'язки зі споживачами. Короткі відео дозволяють охопити ширшу аудиторію та привернути увагу ефективніше [3].

Також окремої уваги заслуговує розвиток етичного та соціально-відповідального маркетингу, орієнтований на формування іміджу та підтримку екологічних ініціатив і соціальних проєктів. Етичні підходи в маркетингу

стають дедалі важливішими в умовах зростаючих очікувань з боку споживачів, партнерів та суспільства загалом. Він сприяє формуванню довіри, підвищенню репутації, залученню талантів та забезпечує стійкий розвиток компанії [4].

Отже, сучасний маркетинг трансформується під впливом цифрових технологій та нових способів взаємодії зі споживачами. Компанії активно впроваджують штучний інтелект, аналіз великих даних і цифрові інструменти, щоб краще розуміти потреби своєї аудиторії. Персоналізація, яка стає провідним трендом, допомагає створити унікальний користувацький досвід для кожного клієнта, тоді як інфлюенсер-маркетинг сприяє встановленню емоційного зв'язку завдяки довірі до лідерів думок. Водночас важливо дотримуватися принципів етики та соціальної відповідальності, адже саме прозорість і чесність стають основою стійкої репутації. Таким чином, сучасний маркетинг - це гармонійне поєднання інновацій, креативності та відповідального підходу до суспільства.

Список використаних джерел:

1. *Пшенична Т.М. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital-маркетингу в бізнес-процесах. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-24>*
2. *Попко О.В., Філатов В.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.*
3. *Що варто знати про інфлюенс-маркетинг? URL: <https://share.google/g7820Pf466vmzsGh8>*
4. *Етичний маркетинг: як просувати бізнес без маніпуляцій. URL: <https://share.google/nZsu8VxWnzw2HkOXc>*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУДІВНИЦТВА – НОВІ РЕАЛІЇ

Актуальність теми зумовлена тим, що війна різко змінила умови функціонування будівельних підприємств, змусивши їх прискорено переходити до цифрових технологій задля збереження операційної стійкості, контролю проєктів у небезпечних умовах і забезпечення прозорості взаємодії зі стейкхолдерами. Цифровізація стала не просто інструментом підвищення ефективності, а критичною передумовою відновлення, адаптації та конкурентоспроможності українського будівельного сектору в умовах невизначеності.

Метою дослідження є виявлення нових тенденцій та каталізаторів цифровізації процесу будівництва.

Сучасна будівельна галузь переживає глибоку цифрову трансформацію, яка докорінно змінює підходи до планування, проєктування, реалізації та експлуатації об'єктів. Традиційні моделі організації будівельного виробництва поступово поступаються місцем інтегрованим цифровим середовищам, де рішення базуються на даних, моделюванні та автоматизованих процесах. В умовах посилення конкуренції, подорожчання ресурсів та високої складності проєктів цифровізація стає не просто інноваційним трендом, а критичною необхідністю для забезпечення ефективності, прозорості та стійкості будівельної галузі.

Ключову роль у трансформації відіграє впровадження BIM-технологій - інформаційного моделювання будівель, яке дозволяє поєднати архітектурні, інженерні та управлінські рішення в єдину цифрову модель. BIM суттєво змінює логіку роботи учасників проєкту, створюючи умови для точнішої

координації, мінімізації помилок, оптимізації витрат і прогнозування можливих ризиків ще до початку будівельних робіт [3]. Війна створює додаткову мотивацію для впровадження технологій, таких як BIM та інші цифрові рішення, оскільки вони дають можливість підвищити ефективність проектування й реконструкції, уникнути помилок, оптимізувати ресурси та пришвидшити роботи. У контексті післявоєнного відновлення BIM часто розглядають як стратегічний інструмент цифровізації будівництва.

Паралельно швидко розвиваються інші цифрові рішення: автоматизовані системи управління будівництвом, дрони для геодезичного моніторингу, роботизовані комплекси для виконання окремих видів робіт, інтернет речей, штучний інтелект і аналітика великих даних [4]. Вони дозволяють підвищити точність вимірювань, скоротити тривалість будівельних процесів, покращити техніку безпеки та забезпечити контроль використання ресурсів. Сукупність цих технологій формує нову цифрову екосистему будівництва, де рішення приймаються на основі достовірних даних, а взаємодія між стейкхолдерами є більш прозорою та прогнозованою.

Важливою складовою цифрової трансформації стає створення й розвиток єдиних цифрових платформ управління проектами, які забезпечують інтеграцію підрядників, проєктувальників, девелоперів, інженерів технагляду, постачальників і замовників у спільний цифровий простір. Це дає можливість ефективно керувати документацією, контролювати строки, відстежувати зміни й уникати дискоординації. У результаті учасники будівництва отримують інструменти, що зменшують кількість помилок, пришвидшують процеси узгодження та дозволяють забезпечити вищу якість будівельної продукції.

З початком війни зросла потреба у швидкому, прозорому та ефективному відновленні зруйнованих об'єктів, що підштовхнуло до активнішого впровадження цифрових сервісів і адміністративних процедур. Зокрема, через Дія та державні платформи для будівельної галузі стали доступні електронні послуги: оформлення дозволів, подачі заяв, реєстрація будівництва, введення об'єктів в експлуатацію, оформлення відновлення житла тощо [1].

Уряд і цифрові ініціативи посилили увагу на електронні сервіси та прозоре управління в умовах війни як спосіб зменшення корупційних ризиків і підвищення оперативності. Зокрема, впровадження єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) спростило багато процедур, що раніше могли бути громіздкими та корупційно вразливими.

Таким чином, війна виступила каталізатором - вона не лише підштовхнула до цифровізації, але й створила нові умови, в яких цифрові інструменти стали майже необхідними для виживання та відновлення. Водночас, війна пошкодила інфраструктуру зв'язку: телекомунікаційні станції, лінії зв'язку, що негативно вплинуло на стабільність інтернет-мереж, а отже це ускладнило доступ до хмарних сервісів, онлайн-платформ й цифрових інструментів. Багато підприємств зіштовхнулися з фінансовими та кадровими проблемами: зросли витрати, логістичні труднощі, нестача робочої сили, що стримує масштабну модернізацію та інвестування у цифрову інфраструктуру [5].

Існують перешкоди щодо впровадження ВІМ та інших цифрових технологій: висока вартість програмного забезпечення та обладнання, недостатня кваліфікація персоналу, слабе законодавче або організаційне стимулювання - всі ці фактори стають сильнішими в умовах кризи [2, 6].

У багатьох випадках цифрові платформи та системи дозволили підтримувати функціонування бюрократичних процесів, дозвільної системи, перевірок, навіть під час війни, що надало можливість розпочинати або планувати відновлення, реконструкцію та будівництво без надмірних затримок.

Підприємства, які змогли адаптуватися й інвестувати в цифрові технології, отримали перевагу: вони більш гнучкі, здатні швидше реагувати на зміни, оптимізувати ресурси, підвищувати якість проєктів і зменшувати корупційні ризики. Це важливий фактор для стабільного розвитку навіть у кризових умовах.

Для галузі в цілому - цифровізація означає підвищення прозорості, стандартів, конкурентоспроможності, а також закладає основу для

післявоєнного відновлення, модернізації інфраструктури і сталого розвитку.

Війна стала водночас і викликом, і каталізатором змін для української будівельної галузі. Вона змусила переосмислити підходи до організації, управління і реалізації проєктів, й у багатьох випадках саме цифровізація, електронні сервіси та інноваційні технології стали тією платформою, яка дозволяє не лише вижити, а й готуватися до майбутнього відновлення. Водночас без подолання фінансових, інфраструктурних і кадрових бар'єрів переваги цифровізації не зможуть бути реалізовані повною мірою.

Список використаних джерел:

1. *The anti-corruption and economic effect of introducing digital services in construction exceeded UAH 20 billion.* URL: https://nazk.gov.ua/en/news/the-anti-corruption-and-economic-effect-of-introducing-digital-services-in-construction-exceeded-uah-20-billion/?utm_source
2. Kryshchal, H., Zgalat-Lozynska, L., Denysiuk, O., Skyba, H., Panin, Y. *The impact of Industry 4.0 on the digital transformation of manufacturing enterprises in Ukraine.* *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2023. №2. P. 149–153. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/149>
3. Sorokina, L., Tsyfra, T., Vahovich, I. (2024). *Modeling the Level of Implementation of BIM by Enterprises as a Means of Optimizing the Cost.* *Data-Centric Business and Applications. Data Engineering and Communications Technologies*, vol 195. Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_12.
4. Bielienskova O., Novak Y., Dubinin, D. *Improving the Organization and Financing of Construction Project by Means of Digitalization.* *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 2022, 12(8), 108–115.
5. Белєнкова О.Ю. *Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави.* *Будівельне виробництво.* 2019. 66(1). С. 30-36.
6. Bielienskova, O., Dubinin, D., & Kalashnikov, D. (2022). *Digital transformation of construction and territory development as an imperative for the formation of strategies of participants in the construction process.* *Urban Development and Spatial Planning*, (81), 13–22.

Золотаренко Олександра Павлівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ БУДІВНИЦТВА ЖИТЛОВОГО КОМПЛЕКСУ «БУКОВИЙ ЛІС» У МІСТІ УМАНЬ

Ринок житлової нерухомості України перебуває у стані активного розвитку, що підвищує вимоги до якості, комфорту та економічної ефективності нових житлових проєктів. У цьому контексті дослідження інвестиційної привабливості житлового комплексу «Буковий ліс» у місті Умань є актуальним, адже воно дозволяє оцінити доцільність і перспективність вкладень у сучасне житло регіонального рівня. Наукова новизна полягає у поєднанні методів фінансового аналізу з інструментами стратегічного маркетингу для оцінки житлових девелоперських проєктів. Практичне значення отриманих результатів підтверджується позитивним значенням NPV, що свідчить про високу прибутковість і стійкість проєкту. Запропоновані рішення можуть бути використані при плануванні подібних житлових комплексів та розробці інвестиційних стратегій у сфері нерухомості.

Ринок житлової нерухомості України у 2024 році продемонстрував тенденції поступового відновлення після структурних змін, спричинених воєнними подіями. Незважаючи на макроекономічну нестабільність, житловий сегмент залишається одним із найбільш стійких у системі національної економіки. На початок 2025 року спостерігається збереження сформованих у 2024 році трендів - зокрема, стабілізація попиту, зростання інвестиційної активності та підвищення інтересу до первинного житла. Найбільш динамічно

розвиваються ринки регіонів, віддалених від зони бойових дій, серед яких Київ, Львів, Тернопіль, Хмельницький і Черкаська область.[1]

Собівартість будівництва житлового комплексу «Буковий ліс» включає комплекс витрат на розробку проєктної документації, будівельні роботи, матеріали та обладнання, благоустрій території, облаштування підземного та наземного паркінгу, а також маркетингові та збутові витрати. Загальна площа квартир комплексу становить 8 400 м², при собівартості 18 000 грн/м² сумарні витрати на проєкт складають приблизно 151 200 000 грн. [2].

Конкурентоспроможна ціна квадратного метра житлової площі встановлена на рівні 39 850 грн/м², що забезпечує дохід від продажу всіх квартир у розмірі 334 740 000 грн та прибуток від квартир 183 540 000 грн.[3, с.2] Для прикладу, однокімнатна квартира площею 40 м² коштує близько 1 594 000 грн, двокімнатна на 65 м² - 2 590 250 грн, трикімнатна на 85 м² - 3 387 250 грн. Паркомісця реалізуються окремо: підземні (80 місць) - 300 000 грн за місце, наземні (50 місць) - 150 000 грн за місце. Дохід від продажу паркомісць становить 31 500 000 грн, витрати на облаштування паркінгу - 5 400 000 грн, а прибуток від паркомісць - 26 100 000 грн. Таким чином, загальний прибуток ЖК від продажу квартир і паркомісць складає 209 640 000 грн (без урахування оренди комерційних приміщень). Фінансова модель передбачає поетапне отримання коштів від покупців: 30% передоплати на старті будівництва, 40% після завершення основних робіт та 30% після введення комплексу в експлуатацію. Для покупців передбачена розстрочка до 24 місяців або банківське кредитування, що дозволяє рівномірно розподілити витрати та підвищує доступність житла для широкого кола покупців.

Комерційні приміщення ЖК мають загальну площу 918 м². Орієнтовна ціна оренди становить 250 грн/м² на місяць, що є конкурентоспроможною на ринку Умані та привабливою для малого і середнього бізнесу. Така ціна дозволяє підприємцям ефективно запускати та розвивати власні торговельні та сервісні проєкти, не несучи надмірних витрат на оренду, одночасно створюючи додаткову активність і комфорт для мешканців комплексу. Щомісячний дохід

від оренди комерційних приміщень складає 229 500 грн, що забезпечує стабільний фінансовий ресурс для підтримки та розвитку інфраструктури ЖК. Завдяки доступній оренді, комплекс сприяє розвитку малого бізнесу, формує привабливе середовище для магазинів, кафе та сервісних закладів, підвищуючи зручність проживання та соціальну активність мешканців [4].

Конкурентний аналіз показує, що ЖК «Греків ліс» та ЖК «Європейський» пропонують подібні планування та площі квартир, проте мають меншу кількість паркомісць та обмежену соціальну й торговельну інфраструктуру. ЖК «Буковий ліс» вирізняється зручними та функціональними плануваннями, наявністю підсобних кімнат, комерційних приміщень, підземного та наземного паркінгу, а також високою якістю матеріалів, що обґрунтовує встановлену конкурентну ціну.

Житловий комплекс «Буковий ліс» є привабливим інвестиційним об'єктом завдяки високій рентабельності, чітко структурованій фінансовій моделі та прогнозованим грошовим потокам. Проект передбачає поетапний продаж квартир із можливістю передоплати та розстрочки, що забезпечує стабільний притік коштів ще під час будівництва, табл.1. Додатковий дохід формують продаж паркомісць та оренда комерційних приміщень, що створює мультиканальну фінансову модель і підвищує загальну доходність проекту. Продаж квартир та комерційних площ буде активно підтримуватися комплексною маркетинговою стратегією, яка включає масову зовнішню рекламу, digital-просування та омніканальну систему взаємодії з клієнтами, що гарантує повну реалізацію об'єкта та стабільність грошових потоків. Висока якість будівництва та конкурентоспроможна ціна квадратного метра забезпечують стабільний попит і швидку окупність інвестицій [5].

Розробка інвестиційного плану передбачає наявність собівартість вкладень у ЖК: 151 200 000 грн; дохід від продажу квартир: 334 740 000 грн., прибуток від продажу квартир: $334\,740\,000 - 151\,200\,000 = 183\,540\,000$ грн., прибуток від продажу паркомісць: 31 500 000 грн., загальний (чистий) прибуток ЖК: 215 040 000. Щорічний дохід від оренди комерційних приміщень: 229 500

× 12 = 2 754 000 грн.

Розрахунок NPV (Net Present Value) при ставці дисконту 15,5%:

$$NPV = \frac{-90\,720\,000}{(1 + 0,155)^1} + \frac{-60\,480\,000}{(1 + 0,155)^2} + \frac{368\,994\,000}{(1 + 0,155)^3} + \frac{2\,754\,000}{(1 + 0,155)^4} + \frac{2\,754\,000}{(1 + 0,155)^5} \approx$$

≈ 118 487 688 грн.

Таблиця 1

Календарний план будівництва ЖК «Буковий ліс»

Рік	Квартал	Етапи будівництва	Вкладення (грн.)
1	I	Підготовчий етап: отримання дозволів, розробка детальної проєктної документації, організація будівельного майданчика, підготовка земельної ділянки та геодезичні роботи.	90 720 000
	II	Фундамент та підземні роботи: земляні роботи, зведення фундаментів усіх 6 будинків, влаштування підземного паркінгу.	
	III	Зведення каркасу та стін будинків: будівництво несучих конструкцій, міжповерхових перекриттів, зовнішніх та внутрішніх стін, встановлення вікон та зовнішніх дверей.	
	IV	Продовження каркасу та стін, початок інженерних мереж (електрика, водопостачання, каналізація), підготовчі роботи для внутрішніх оздоблювальних робіт.	
2	I	Внутрішні роботи: штукатурка, оздоблення стін та підлог, монтаж сантехніки, внутрішніх дверей, опалення та вентиляції.	60 480 000
	II	Завершення внутрішніх робіт, початок благоустрою території: облаштування наземного паркінгу, доріжок, підготовка зон озеленення.	
	III	Продовження благоустрою та озеленення, встановлення дитячих і спортивних майданчиків, освітлення території, підготовка до здачі об'єкта.	
	IV	Фінальні роботи та здача об'єкта: перевірка систем, остаточне прибирання, оформлення документів, передача квартир і комерційних приміщень покупцям.	

Чиста приведена вартість (NPV) проєкту ЖК «Буковий ліс» становить приблизно 118 487 688 грн. при ставці дисконту 15,5%. Інвестиція є прибутковою та фінансово привабливою, оскільки $NPV > 0$.

Завдяки продуманій ціновій політиці, поетапному продажу квартир та оренді комерційних приміщень, ЖК «Буковий ліс» забезпечує стабільний рівень доходності та мінімізацію фінансових ризиків. Проєкт є стабільним і перспективним об'єктом для інвестицій як для приватних вкладників, так і для фінансових установ.

У результаті проведеного дослідження здійснено всебічну оцінку сучасного стану ринку житлової нерухомості м. Умані, визначено особливості формування попиту та поведінку цільової аудиторії, а також обґрунтовано доцільність реалізації проєкту житлового комплексу «Буковий ліс». Робота має прикладний характер і спрямована на формування ефективної маркетингової та інвестиційної стратегії в умовах зростаючої конкуренції на регіональному ринку нерухомості. На основі проведеного аналізу підтверджено, що ЖК «Буковий ліс» є економічно доцільним і фінансово стійким інвестиційним проєктом. Його реалізація забезпечує отримання значного прибутку від продажу житла та паркомісць, а також стабільного доходу від оренди комерційних площ. Розрахунки показали, що загальний прибуток становить понад 63 млн грн, а річний дохід від оренди комерційних приміщень - 2,75 млн грн, що свідчить про високу ефективність та окупність вкладень.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку нерухомості України: 3-й квартал 2024 року. URL: <https://ocinka.in.ua/analiz-rynku-nerukhomosti-ukrayiny-3-y-kvartal-2024-roku/>. (дата звернення 12.10.2025)
2. Розрахунок паркомісць за ДБН. URL: https://dbn.co.ua/publ/rozrakhunok_parkomisc_za_dbn/34-1-0-862. (дата звернення 12.10.2025)
3. Демидова, О. О., Шатрова, І. А., Савенко, В. І. Формування моделі поведінки покупців на ринку житлової нерухомості. Міське будівництво та архітектура. 2021. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/931a7597-941d-42a8-9012-56e11ffe09b7/content> (дата звернення 12.10.2025)
4. Кадастрова карта України: ділянка 7110800000:02:002:0182 URL: <https://kadastrova-karta.com/dilyanka/7110800000:02:002:0182>. (дата звернення 12.10.2025)
5. ДБН Б.2.2-12:2019. Планування і забудова територій URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/b_2_2_12/1-1-0-1802. (дата звернення 12.10.2025)

Козак Софія Василівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Гнилянська Леся Йосифівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПАРТНЕРСТВО УКРАЇНИ ТА ЧЕХІЇ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Міжнародна співпраця у будівельному секторі між Україною та Чехією набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення України та посилення євроінтеграційних процесів.

З огляду на масштаб руйнувань інфраструктури внаслідок війни, а також необхідність модернізації будівельної галузі України відповідно до стандартів ЄС, дослідження механізмів і напрямів співпраці між українськими та чеськими підприємствами є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє визначити ефективні моделі організації спільних проєктів, шляхи оптимізації управління ресурсами, а також інструменти підвищення конкурентоспроможності українського будівельного сектора на міжнародному ринку.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних форм міжнародного партнерства в умовах післявоєнного відновлення, посилення ролі інновацій у будівельній сфері та прагнення України до інтеграції в європейський економічний простір.

В сучасних умовах післявоєнного відновлення Україна стоїть перед масштабним завданням відбудови зруйнованої інфраструктури, модернізації промисловості та створення нових економічних можливостей. Цей процес неможливий без активної участі міжнародних партнерів, передусім європейських країн, які мають значний досвід у реалізації інфраструктурних проєктів, будівництві та управлінні складними інвестиційними процесами.

Серед таких партнерів особливе місце посідає Чеська Республіка, що демонструє високий рівень технологічної компетентності, економічної стабільності та зацікавленості у розширенні двосторонніх відносин з Україною. Поглиблення співпраці у будівельній сфері стає не лише важливим елементом економічної інтеграції України до Європейського Союзу, а й реальним механізмом відновлення міст, інфраструктурних об'єктів та промислового потенціалу країни.

Поглиблення двосторонніх відносин у цій сфері сприяє не лише відновленню інфраструктури, а й розвитку економік обох країн. Чехія активно залучає свої компанії до відновлення української інфраструктури.

Зокрема, чеські підприємства успішно реалізували численні проєкти в Україні - передусім у енергетичному та медичному секторах, що підтверджує їхню здатність ефективно діяти в умовах постконфліктного відновлення. Чехія отримала від Європейського Союзу сотні мільйонів євро для залучення національних компаній до відбудови України. Це фінансування сприяє реалізації спільних ініціатив, зокрема у будівельному секторі, та формує стабільний інвестиційний клімат. Україна й Чехія активно працюють над підписанням міждержавних угод, які стимулюють розвиток відновлювальних проєктів. Зокрема, Чехія отримала 188 мільйонів євро кредитних гарантій від Європейського інвестиційного фонду для фінансування будівельних ініціатив, що підтверджує важливість цієї галузі у системі двосторонньої співпраці.

Участь українських делегацій у міжнародних виставках, таких як AMPER 2025, сприяє розвитку чесько-української промислової співпраці та відкриває нові можливості для налагодження партнерств і обміну досвідом у сфері будівництва. Крім того, Чехія активно підтримує малий та середній бізнес України, допомагаючи йому вийти на чеський ринок та інтегруватися в європейську економіку. Це створює додаткові можливості для підприємців, стимулює розвиток галузі та сприяє формуванню нових робочих місць.

Представимо (табл. 1) ряд реалізованих спільних україно-чеських будівельних проєктів.

Таблиця 1

Перелік реалізованих спільних україно-чеських будівельних проєктів

Назва проєкту	Опис	Тривалість	Бюджет (тис. грн)	Ключові виконавці
Розробка механізмів забезпечення виконання завдань у плануванні проєктів	Створення ітеративного методу для оцінки мінімальної тривалості та вартості проєкту з урахуванням обмежень	12 міс.	500	О. Мулеса, П. Горват, Т. Радивілова
Автоматичне узагальнення описів соціальних інноваційних проєктів	Використання методів машинного навчання для автоматичного створення описів проєктів з веб-даних	6 міс.	300	Н. Мілошевич, Д. Марінов, А. Гок
Система хмарних навчальних інструментів як елемент освітнього середовища ВНЗ	Розробка хмарної навчальної платформи з відкритим кодом для університетів	9 міс.	400	А. Стрюк, М. Рассовицька
Стохастичний аналіз вартості виконаних робіт з використанням Монте-Карло	Моделювання ризиків та аномалій у проєктах з використанням методів статистичного навчання	15 міс.	600	Ф. Асебес, М. Переда, Д. Поца

Джерело: сформовано авторами за [1-3]

Загалом, зростання міжнародної співпраці між Україною та Чехією у будівельній галузі є ключовим чинником повоєнного відновлення України та водночас – рушієм економічного розвитку обох держав. Така взаємодія сприяє не лише фізичному відновленню інфраструктури, а й зміцненню стратегічних партнерських зв'язків, інтеграції України до європейського економічного простору та формуванню сучасної моделі міжнародного співробітництва в галузі будівництва. Аналізування динаміки українсько-чеської співпраці у будівельному секторі показало, що реалізація спільних проєктів має значний потенціал, однак потребує вдосконалення організаційних, технологічних та управлінських підходів. Для забезпечення стійкого розвитку партнерства, підвищення результативності проєктів та оптимізації використання наявних ресурсів доцільно сформуванати комплекс практичних рекомендацій (табл.2). Вони спрямовані на удосконалення процесів планування, комунікації, розподілу ролей і відповідальності, впровадження сучасних цифрових технологій, а також

на підвищення професійної підготовки персоналу. Нижче наведено основні пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації спільних україно-чеських будівельних проєктів.

Таблиця 2

Рекомендації щодо підвищення ефективності спільних проєктів

Рекомендація	Її сутність
Чітке планування та узгодження цілей	Визначення спільних стратегічних завдань та очікуваних результатів, формування детального календаря робіт із контрольними точками для забезпечення своєчасного виконання.
Оптимізація комунікацій	Використання сучасних цифрових платформ (MS Teams, Slack, Trello) для оперативного обміну інформацією та проведення регулярних онлайн- та офлайн-нарад для узгодження дій.
Розподіл ролей та відповідальності	Чітке визначення зон відповідальності українських та чеських підприємств, застосування матриць RACI для контролю виконання завдань.
Впровадження сучасних технологій	Застосування BIM-технологій для ефективного проєктування та будівництва, цифровий моніторинг прогресу, ресурсів та витрат.
Управління ризиками	Ідентифікація фінансових, правових та технічних ризиків на ранніх етапах, розробка планів дій на випадок непередбачуваних ситуацій.
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація спільних тренінгів та обміну досвідом, залучення міжнародних консультантів у сфері будівельного менеджменту.
Контроль та оцінка результатів	Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для кожного етапу проєкту, проведення регулярних аудитів та оцінки результативності співпраці.
Мотивація та стимулювання інновацій	Впровадження системи бонусів за досягнення цільових показників, заохочення команд до пропозицій інноваційних рішень.

Джерело: сформовано та запропоновано авторами.

Отримані результати дослідження підтверджують, що будівельний сектор є одним із ключових напрямів, у якому зосереджено значний потенціал для реалізації спільних інвестиційних і технологічних ініціатив. Поглиблення двосторонніх відносин сприяє не лише відновленню інфраструктури, але й активізації економічної діяльності, розвитку малого та середнього бізнесу, створенню нових робочих місць і поширенню сучасних технологій управління будівництвом. Чехія, використовуючи фінансову підтримку Європейського Союзу, активно долучається до процесу відбудови українських міст, модернізації промислових та соціальних об'єктів. Це не лише зміцнює економічні зв'язки між країнами, а й формує позитивний імідж України як надійного партнера на європейському ринку.

Проведене аналізування дозволило виокремити ключові чинники ефективності спільних проєктів: чітке планування, налагоджену комунікацію, збалансований розподіл відповідальності між сторонами, активне впровадження інновацій та цифрових технологій, а також системне управління ризиками. Відповідно дотримання цих принципів забезпечує високу результативність будівельних проєктів, підвищує прозорість управління і сприяє формуванню довгострокового партнерства. Важливою передумовою успішної реалізації спільних ініціатив є гармонізація правових та фінансових механізмів співпраці, що створює стабільне інституційне середовище для іноземних інвесторів та підприємств. Крім того, значну роль відіграє розвиток людського капіталу: організація спільних навчальних програм, тренінгів, професійних стажувань і залучення міжнародних експертів. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників і формуванню спільної культури управління проєктами за європейськими стандартами.

Отже, українсько-чеська співпраця у будівельній сфері є не лише інструментом економічного відновлення, а й важливим кроком до формування нової моделі міжнародного партнерства, заснованої на інноваціях, взаємній довірі та сталому розвитку. Подальше поглиблення взаємодії, розширення кола спільних проєктів і вдосконалення механізмів управління відкривають нові можливості для розвитку інфраструктури, залучення інвестицій і зміцнення позицій України в європейському економічному просторі.

Список використаних джерел:

1. *Pavlaák M. Czech Participation in Ukraine's Reconstruction: Risks, Scenarios and Opportunities in the Housing Sector* // Central European Journal of Economic Studies. 2025. Vol. 13, No. 2. P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14830.87361>
2. *Building Ukraine Back Better: The Role of Czechia and the EU* / Association for International Affairs (AMO). Prague, 2023. 28 p. URL: <https://www.amo.cz/en/reports/building-ukraine-back-better>
3. *Стратегічні партнери України (реалії та пріоритети в умовах війни)* / Нац. безпековий та оборонний журнал, Центр Разумкова. Київ, 2023. № 3(163). С. 5–18 URL: <https://razumkov.org.ua/statti/strategichni-partnery-ukrainy>

Кірюшин Данііл Романович

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

*Науковий керівник: **Максютенко Ірина Євгенівна,***

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток цифрових технологій сьогодні докорінно змінює економічні процеси, структуру ринку та підходи до управління підприємствами. У сучасних умовах конкурентної боротьби саме володіння інтелектуальними ресурсами, інформацією та технологічними знаннями визначає рівень успішності бізнесу. Цифровий маркетинг стає не просто елементом комунікаційної політики, а стратегічним інструментом формування інтелектуально-інноваційного потенціалу підприємства. Завдяки йому компанії можуть не лише швидше адаптуватися до змін середовища, а й створювати нові форми взаємодії зі споживачами, використовуючи штучний інтелект, аналітику даних і цифрові платформи. Саме тому вивчення ролі цифрового маркетингу у розвитку інтелектуального капіталу підприємств набуває особливої актуальності в контексті становлення економіки знань.

У сучасному світі цифрові технології стають головним чинником, що змінює правила гри у бізнесі. Вони впливають не лише на способи виробництва чи комунікації, а й на саму логіку управління підприємством. Знання, інформація та інтелектуальний капітал поступово витісняють традиційні ресурси, стаючи ключовими елементами конкурентоспроможності. У цьому контексті цифровий маркетинг виступає не просто інструментом просування

товарів і послуг, а повноцінним механізмом розвитку інтелектуально-інноваційного потенціалу підприємства. Саме завдяки цифровим інструментам компанії можуть не лише ефективно взаємодіяти з клієнтами, а й накопичувати, аналізувати та використовувати знання для створення нових цінностей.

Цифровий маркетинг охоплює систему стратегічних і тактичних дій, спрямованих на просування товарів чи послуг за допомогою інтернету, соціальних мереж, мобільних додатків, аналітичних платформ і штучного інтелекту. Його основне завдання полягає у побудові ефективного діалогу між бізнесом і споживачем, заснованого на аналізі великих обсягів даних, автоматизації процесів і персоналізованих комунікаціях. Таким чином, цифровий маркетинг уже давно перестав бути лише засобом реклами - він перетворився на важливу складову інноваційної діяльності підприємства. Через нього бізнес отримує можливість краще розуміти клієнтів, швидше реагувати на зміни ринку та використовувати інтелектуальні ресурси для розвитку власного потенціалу [1, с. 25].

Інтелектуально-інноваційний потенціал підприємства формується як поєднання знань, досвіду, технологій, креативних ідей та компетенцій працівників, які дають змогу створювати нові продукти, послуги й управлінські рішення. Цифровий маркетинг, у свою чергу, є важливою складовою цього процесу, адже він стимулює накопичення знань, упровадження новітніх технологій і розвиток аналітичних підходів. Завдяки цифровим інструментам підприємства створюють бази даних про клієнтів і конкурентів, використовують системи аналітики (Big Data, CRM, AI) для ухвалення обґрунтованих рішень, автоматизують маркетингові процеси та розвивають цифрові компетенції працівників. Це не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє переходу від традиційних методів ведення бізнесу до сучасної економіки знань, де головним ресурсом стає інтелектуальний капітал [2, с. 60].

Серед інструментів цифрового маркетингу, що найбільше впливають на інноваційний розвиток підприємства, варто виокремити контент-маркетинг,

маркетинг у соціальних мережах, пошукову оптимізацію, аналітику сайтів, автоматизацію маркетингових процесів та інфлюенсер-маркетинг. Кожен із них відіграє власну роль у створенні доданої вартості. Контент-маркетинг допомагає будувати довіру між брендом і споживачем, соціальні мережі сприяють налагодженню комунікацій і формуванню спільнот, SEO підвищує видимість компанії у цифровому просторі, а аналітика дозволяє вимірювати ефективність дій і краще розуміти поведінку клієнтів. Автоматизація процесів через CRM, чат-боти чи системи на основі штучного інтелекту дає змогу економити час і ресурси, тоді як співпраця з лідерами думок формує довіру й репутацію бренду у широкій аудиторії [3, с. 116-117].

Водночас розвиток цифрового маркетингу має і свої виклики. Багато підприємств стикаються з нестачею кваліфікованих спеціалістів у сфері цифрових технологій, з проблемами захисту персональних даних, а також із необхідністю вирішувати етичні питання, пов'язані з використанням штучного інтелекту. Незважаючи на це, цифрова трансформація відкриває перед бізнесом нові горизонти. Впровадження блокчейн-технологій, розумних алгоритмів, інтеграція нейромереж та розвиток метаекономіки поступово змінюють традиційні підходи до ведення бізнесу, створюючи нові форми інтелектуального капіталу

У перспективі цифровий маркетинг стає одним із ключових чинників інноваційного розвитку підприємств. Він не лише допомагає компаніям просувати продукцію, а й сприяє формуванню внутрішніх інтелектуальних ресурсів, розширенню можливостей для аналізу даних, прийняттю стратегічних рішень і розвитку творчого потенціалу персоналу. Усе це робить цифровий маркетинг не просто частиною бізнес-процесів, а справжнім каталізатором зростання підприємства в умовах інтелектуально-інноваційної економіки [4, с. 675].

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифровий маркетинг сьогодні є одним із головних чинників формування інтелектуального потенціалу підприємства. Він поєднує технології, аналітику, знання та креатив, створюючи

нові можливості для розвитку бізнесу. У світі, де інформація стала найціннішим ресурсом, саме цифровий маркетинг дозволяє перетворювати знання на конкретну економічну цінність, забезпечуючи підприємствам стійкість, конкурентоспроможність та здатність до постійного оновлення.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетиаван А. Маркетинг 5.0: Технології для людства : навч. посіб. Київ : Наш Формат, 2021. 352 с.
2. Діденко Є. О. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали наук. Конф.. Львів : ЛТЕУ 2025. 506 с.
3. Князева Т. В. Цифровий маркетинг як складова розвитку інтелектуального потенціалу бізнесу : Електронний урнал з екон. наук Економіка і суспільство. 2020. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>
4. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. Цифровий маркетинг: стратегія, реалізація та практика : навч. посіб. Вид 8-ме. Лондон: Pearson, 2022. 680 с.

УДК 339.138:332.8:728.1(477.46)

Колесник Тетяна Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

РЕКЛАМА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингова комунікація є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств. Ринок будівельних матеріалів залишається одним із найбільш конкурентних сегментів, де представлені як великі міжнародні компанії, так і національні виробники [1, с. 11]. Висока насиченість пропозиції та подібність товарів зумовлюють необхідність ефективного просування, що дозволяє сформувати у споживача довіру до бренду та забезпечити його вибір. Найважливішим елементом комплексу просування є реклама, адже саме вона створює перше враження про компанію, доносить її цінності та стимулює попит.

Реклама відіграє вирішальну роль у формуванні ринкової поведінки споживачів, особливо в галузях, де товари мають технічний або спеціалізований характер [2]. На ринку будівельних матеріалів споживач часто стикається з великим вибором схожих за властивостями продуктів, тому саме реклама допомагає зрозуміти відмінності між брендами, визначити співвідношення ціни та якості, а також обрати виробника, якому можна довіряти. Крім того, вона виконує важливу комунікативну функцію, сприяючи не лише продажу, а й формуванню корпоративного іміджу, довгострокових відносин із клієнтами та партнерською спільнотою. Таким чином, реклама в будівельній галузі - це не

лише засіб збуту, а комплексний механізм формування ринкової позиції підприємства.

Реклама - це цілеспрямований процес поширення інформації про товари або послуги, спрямований на формування попиту та стимулювання збуту [3, с. 45]. Вона виконує низку функцій: інформування, переконання, нагадування, створення іміджу та формування лояльності. У сфері будівельних матеріалів ці функції набувають особливого значення, оскільки споживачі часто роблять вибір на основі технічних характеристик, економічної доцільності та довіри до бренду. Тому рекламні повідомлення мають поєднувати емоційну привабливість і раціональний зміст.

На сучасному етапі розвитку ринку будівельних матеріалів реклама виконує ще одну важливу роль – освітню. Вона інформує споживачів про новітні технології, екологічні рішення, енергоефективні матеріали, що дозволяє формувати культуру відповідального споживання. Наприклад, кампанії з просування теплоізоляційних систем або сухих будівельних сумішей акцентують увагу не лише на ціні, а й на економії енергії, безпечності для здоров'я та навколишнього середовища. Таким чином, реклама виступає інструментом не лише комерційного, а й соціального впливу.

Змінилися також підходи до вибору каналів комунікації. Якщо раніше переважала зовнішня та друкована реклама, то нині дедалі більшу частку займають цифрові формати. Соціальні мережі, тематичні сайти, відеоплатформи, контекстна та банерна реклама дозволяють точніше сегментувати аудиторію, створювати персоналізований контент і відстежувати ефективність кампаній у режимі реального часу. Компанії, що активно використовують цифрові інструменти, мають перевагу в залученні як роздрібних покупців, так і корпоративних клієнтів, для яких важлива не лише ціна, а й рівень сервісу та репутація постачальника.

Варто зазначити, що реклама на ринку будівельних матеріалів часто поєднується з іншими елементами маркетингових комунікацій - PR, прямими продажами, виставковою діяльністю, брендингом і контент-маркетингом [4, с.

41]. Наприклад, участь у будівельних виставках або спонсорство галузевих заходів створює додаткові можливості для комунікації з професійною аудиторією. Публікації в спеціалізованих журналах і партнерські програми з дизайнерами або архітекторами посилюють ефект від традиційної реклами та сприяють формуванню довгострокових ділових зв'язків.

Особливу роль у підвищенні ефективності рекламної діяльності відіграє створення унікального позиціонування. Кожен бренд має знайти власний образ і ключове повідомлення, що вирізнятиме його серед конкурентів. Наприклад, один виробник може наголошувати на екологічності матеріалів, інший – на технологічності або надійності. Грамотно побудована реклама, яка узгоджується із загальною стратегією бренду, формує впізнаваність і забезпечує стабільний попит навіть у періоди економічної нестабільності.

Ефективність рекламних кампаній оцінюється за допомогою низки показників: зростання продажів, збільшення частки ринку, рівень упізнаваності бренду, залучення нових клієнтів [5]. Водночас не менш важливо враховувати нематеріальні результати, зокрема підвищення довіри до компанії та формування позитивного емоційного образу. В умовах сучасного конкурентного середовища саме довіра та репутація стають вирішальними факторами вибору постачальника будівельних матеріалів.

Реклама є основним інструментом маркетингової комунікації на споживчому ринку будівельних матеріалів, оскільки вона забезпечує обмін інформацією між виробником і споживачем, сприяє формуванню попиту та підтримує конкурентоспроможність підприємства. Її ефективність залежить від поєднання традиційних та інноваційних каналів просування, чіткого визначення цільової аудиторії та відповідності рекламного повідомлення очікуванням споживачів.

У майбутньому реклама у цій сфері набуватиме ще більшого значення через активну цифровізацію, розвиток електронної комерції та зміщення уваги споживачів до екологічних і технологічних аспектів будівництва. Компанії, які вчасно адаптуються до цих змін і зможуть створювати змістовну, чесну та

емоційно привабливу рекламу, отримують стійкі конкурентні переваги.

Отже, реклама в будівельній галузі - це не лише засіб інформування, а потужний стратегічний ресурс, що формує репутацію, довіру та успішний імідж підприємства на ринку. Її правильне використання здатне перетворити бренд на лідера галузі, забезпечивши йому стабільний розвиток навіть за умов високої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Пухтицька, Д. Р. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних матеріалів. 2025.
2. Карандін, О. Таргетинг як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг у маркетинговій діяльності . Економіка та суспільство, 2025. №77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-79>
3. Кузьменко М. М. Реклама як особливий маркетинговий інструмент впливу на споживача / М. М. Кузьменко, І. І. Поліщук. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 926-929. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_212.
4. Ришкова С. О. Управління рекламною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ – БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ») : кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу / С. О. Ришкова ; наук. кер. С. С. Лиса ; Київ. нац. лінгв. ун-т. Київ, 2024. 69 с. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/787878787/6397?show=full>.
5. Мостова, А. Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. Економіка та суспільство. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27>

Колода Аліна Миколаївна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОП «Маркетинг»,

спеціальність 075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Захарченко Петро Володимирович,

канд. техн. наук, професор, завідувач кафедри товарознавства та

комерційної діяльності в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ ПРАТ «КИЇВСТАР»

У сучасних умовах інформаційного суспільства ринок мобільного зв'язку України перебуває у стані високої конкуренції, технологічних інновацій та зростаючих очікувань споживачів. У цих умовах надзвичайно важливою складовою маркетингової діяльності операторів стає дослідження мотиваційних чинників споживачів - тобто тих внутрішніх і зовнішніх стимулів, які визначають поведінку клієнтів, їхній вибір оператора, рівень задоволеності та лояльності до бренду.

Дослідження, проведене на прикладі ПрАТ «Київстар», дозволило проаналізувати, які саме мотиви визначають рішення українських споживачів на користь цього бренду, як вони змінюються під впливом війни, соціальних викликів та розвитку цифрових технологій.

Мотивація споживача - це сукупність внутрішніх спонукань, які визначають його вибір, поведінку та ставлення до товару або послуги. У випадку телекомунікаційного ринку мотивація формується під впливом як раціональних (функціональних), так і емоційних (психологічних, соціальних) факторів.

Для «Київстар» як лідера галузі (близько 45–47 % ринку мобільного зв'язку України [1]) ключовими чинниками є: якість мобільного зв'язку та покриття мережі; інноваційні цифрові сервіси (мобільний додаток «Мій

Київстар», OTT-платформа Kyivstar TV, хмарні сервіси); цінова доступність тарифів і широка тарифна лінійка; рівень сервісної підтримки та зручність комунікацій; соціальна відповідальність бренду та довіра споживачів

Для виявлення реальних мотиваційних чинників було проведено онлайн-анкетування серед 80 користувачів послуг «Київстар» віком від 18 до 55 років із різних регіонів України. Анкета містила 10 запитань, які охоплювали критерії вибору оператора, рівень задоволеності, важливість цифрових сервісів, оцінку бренду та ймовірність зміни постачальника послуг.

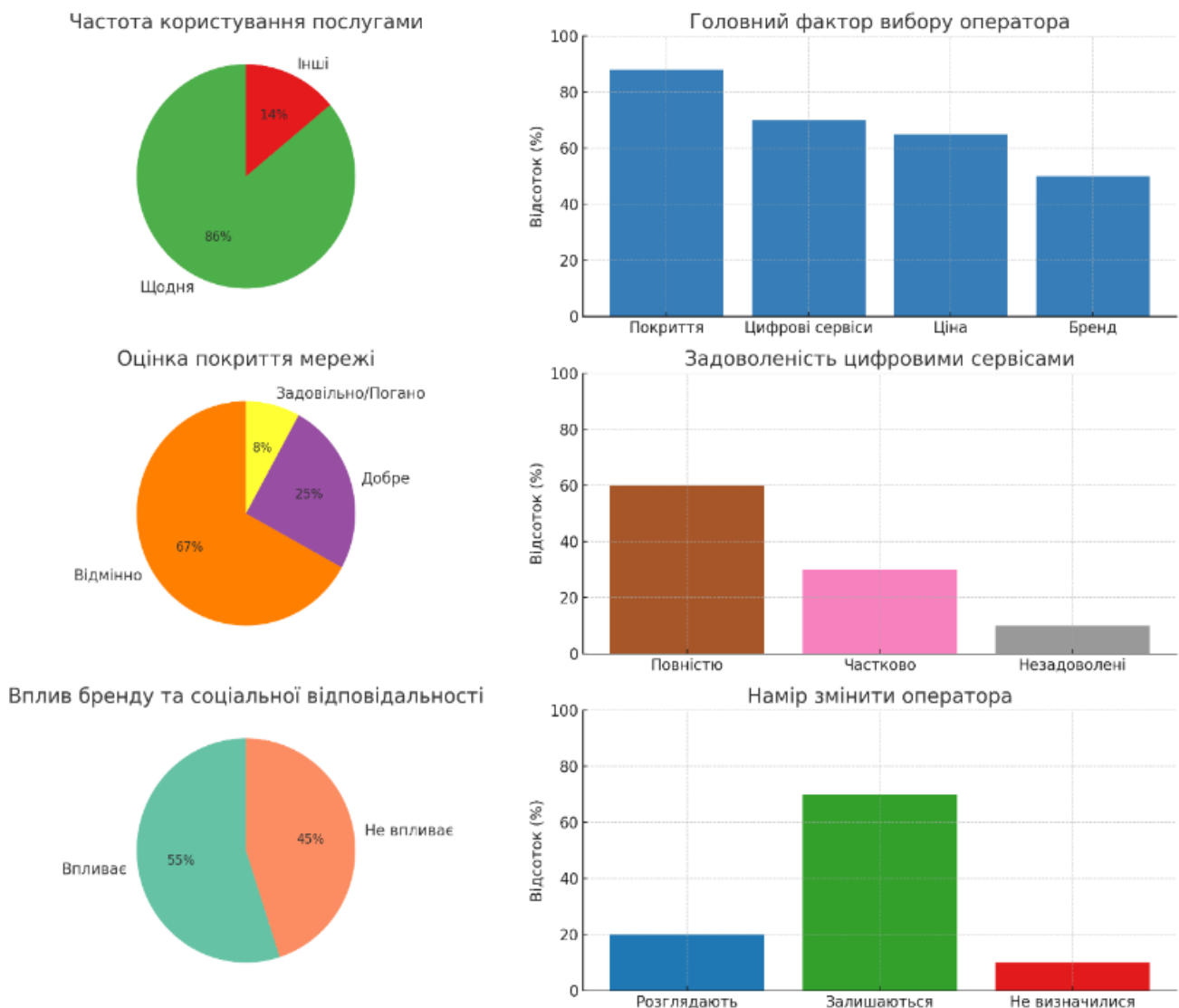


Рис 1. Аналіз результатів анкетування споживачів «Київстар» (80 респондентів)

Джерело: розроблено автором

Отримані результати показали, що 86% користувачів користуються послугами «Київстар» щоденно, що свідчить про високий рівень залученості;

88% вважають якість покриття ключовим чинником вибору; 70% відзначають важливість цифрових сервісів і мобільного додатку; 65% орієнтуються на цінову доступність; 55% цінують імідж і соціальну відповідальність бренду.

Більшість респондентів (67%) оцінили покриття мережі як «відмінне», ще 25% - як «добре». Цифрові сервіси задовольняють 60% опитаних повністю та 30% - частково. Водночас 70% користувачів не планують змінювати оператора, що свідчить про високу лояльність до бренду.

Аналіз вікових груп показав чітку сегментацію мотивацій: молодь (18-29 років) надає перевагу швидкості інтернету, сучасним сервісам та креативності бренду (82 %); група 30–44 років орієнтується на співвідношення «ціна–якість» (68%); старші абоненти (45+) - на стабільність зв'язку та простоту використання (75%). Окрім функціональних мотивів, дедалі більшого значення набувають емоційні та соціальні чинники. Серед них - довіра до бренду, його людяність, патріотична позиція, соціальні ініціативи та форма комунікації з аудиторією.

Після масштабної кібератаки у грудні 2023 року компанія інвестувала близько \$90 млн у відновлення мережі, що суттєво зміцнило довіру абонентів. Споживачі позитивно сприймають такі дії, адже вони свідчать про відповідальність компанії перед клієнтами [3].

Згідно з дослідженням Gradus Research, українці найкраще реагують на бренди, які демонструють підтримку Збройних сил України, волонтерство та соціальну допомогу. Найефективнішим комунікатором у воєнний період споживачі назвали саме «Київстар» [2].

Варто зауважити, що показовим прикладом є ситуація з соціальною мережею Threads, де користувачка повідомила, що змінила оператора, бо «Київстар краще жартує». Цей випадок демонструє, що емоційна ідентифікація з брендом стає вирішальним фактором для молодшої аудиторії. Гумор, автентичність, щирість і неформальний стиль спілкування створюють у споживача відчуття близькості до бренду. Отже, навіть дрібні комунікаційні деталі - тон повідомлень, візуальний стиль чи реакція у соцмережах - можуть суттєво вплинути на сприйняття компанії та рішення клієнта залишитися з брендом.

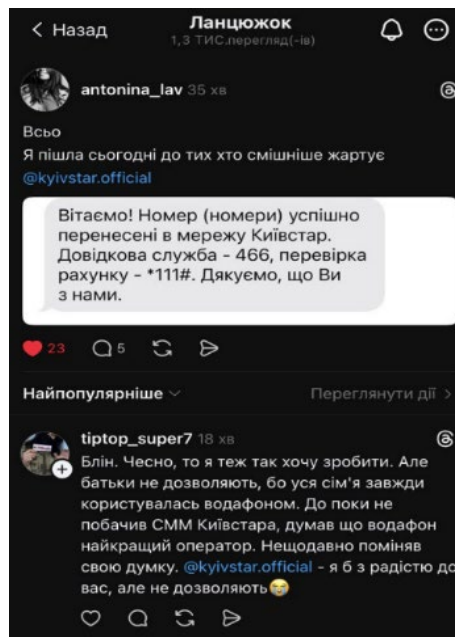


Рис 2. Допис абонента «Київстар» [4].

Результати дослідження дозволяють систематизувати мотиваційні чинники споживачів «Київстар» за трьома групами: 1 - функціональні мотиви - якість зв'язку, швидкість інтернету, стабільність покриття, доступність тарифів, цифрові сервіси; 2 - психологічні мотиви - довіра до бренду, соціальна відповідальність, позитивний імідж компанії; 3- ситуативні мотиви - потреба у стабільності в умовах війни, регіональні особливості, персоналізація послуг.

Отже, мотиваційні чинники споживачів на сучасному телекомунікаційному ринку вже не обмежуються технічними чи ціновими характеристиками. Для українських клієнтів усе важливішими стають емоційні, соціальні та етичні аспекти взаємодії з брендом.

Список використаних джерел:

1. Київстар. Офіційний сайт компанії. – URL: <https://kyivstar.ua>
2. Gradus Research. Маркетингові комунікації брендів під час війни: результати національного дослідження. – Gradus Research, 2024. – URL: <https://gradus.app>
3. Reuters. Kyivstar invests \$90 million in cybersecurity and network resilience after 2023 attack. – Reuters, 2024. – URL: <https://www.reuters.com>
4. Threads [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.threads.net>

Ленчук Юлія Сергіївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України суттєво змінило умови функціонування закладів громадського харчування. Значне зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, дефіцит кадрів й збільшення витрат - усе це створює нові виклики для маркетингу і вимушує підприємства адаптуватися до кризового середовища. Згідно з дослідженням, у 2022 році майже 23 % установ сфери HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe) призупинили діяльність, а 54 % працювали лише частково [1]. У цих умовах маркетингова діяльність стає не тільки інструментом залучення клієнтів, але і засобом підтримки репутації, відновлення довіри та побудови стійкого бренду. Тема дослідження є важливою як для наукової думки, так і для практики управління закладами громадського харчування в кризових умовах.

Ринок закладів громадського харчування в Україні зазнав значного скорочення: кількість підприємств сегмента впала внаслідок військових дій, зміщення попиту та нестабільності. [2]

Серед особливих викликів постали питання підвищення вартості сировини та логістики; зниження потоку відвідувачів через фактори безпеки та економічного тиску; змінені споживчі пріоритети - перехід до більш бюджетних форматів або доставки; кадрові питання: мобілізація, переселення, нестача

персоналу [3].

Заклади громадського харчування в Україні застосовують низку маркетингових підходів для виживання та стабілізації:

1. Комунікаційна стратегія «підтримки країни / громади» - заклади використовують соціальну відповідальність як елемент бренду: волонтерство, благодійність, формування позитивного іміджу [2].

2. Цільове сегментування та зміна продукту-пропозиції - орієнтація на споживачів із обмеженим бюджетом, введення акцій, фасованої їжі, активне використання доставки.

3. Цінова стратегія і оптимізація витрат - унаслідок підвищення витрат на закупівлю та логістику багато закладів застосовують механізми оптимізації: зменшення асортименту, збільшення частки готових рішень, перехід на локальні продукти, зниження витрат за рахунок спрощення меню.

4. Цифровий маркетинг та безконтактні формати - активне використання онлайн-замовлень, мобільних додатків, комунікації через соцмережі, акції для військових/волонтерів, формування «безпечного простору».

5. Формування довіри та лояльності, адже у військових умовах довіра й надійність стають конкурентними перевагами. Заклад, який створив образ як «безпечне місце», має перевагу, саме тому заклади створюють імідж безпечного простору, залучають споживачів через спільноти, брендові історії, що резонують із значеннями часу.

Дослідження показують, що заклади, які швидко адаптувалися, мають більші шанси на виживання. Проте сектор стикається зі значними втратами: витрати зросли на 20-50 %, прибутки впали більш ніж на 20 % [3].

Особливо вразливими є заклади середнього цінового сегменту, тоді як формати економ-класу або преміум можуть демонструвати кращу динаміку.

Перспективи розвитку залежать від уміння інтегрувати маркетингові стратегії з управлінням ризиками, цифровізацією, локалізацією постачання та побудовою довіри серед споживачів. Отже, маркетингова діяльність не лише зосереджується на залученні клієнтів, але й на управлінні репутацією, адаптації

продукту і процесів до кризового середовища [4, с. 5-7].

Рекомендації для закладів:

1. Прискорена цифровізація маркетингу: створення чи вдосконалення онлайн-меню, доставка, акцент на комунікації «ми працюємо навіть у воєнному стані».
2. Локалізація постачання та комунікація цінностей: підкреслення, що продукти закупаються локально, це підтримка економіки, довіра споживачів.
3. Створення безпечного бренду: комунікація щодо заходів безпеки, простору з укриттям, спеціальних умов для військових та волонтерів.
4. Гнучкість продукту-пропозиції: змінений асортимент, пропозиції «на виніс», адаптовані ціни, партнери-доставка. [5, с. 9]
5. Ком'юніті-маркетинг і CSR-компонент: участь у волонтерських акціях, благодійність, бренд-підтримка армії чи переселенців. Такі дії зміцнюють імідж і залучають споживачів, які цінують соціальну відповідальність.

Маркетингова діяльність закладів громадського харчування в умовах воєнного стану змінює свої функції: від простої комерційної діяльності до поєднання бізнесу, іміджу, соціальної відповідальності та готовності до криз. Заклади, які успішно адаптувалися за допомогою цифрових рішень, зменшення витрат, активної комунікації та залучення спільноти, мають вищі шанси на виживання і подальшу відбудову.

Водночас довгострокова стійкість залежить від уміння інтегрувати маркетинг з управлінням ризиками, безпекою, локалізацією постачання та побудовою довіри.

Таким чином, маркетинг в умовах воєнного стану стає ключовим механізмом, який дозволяє закладам громадського харчування не лише функціонувати, але й зберігати конкурентоспроможність, підтримувати імідж та забезпечувати економічну стійкість.

Список використаних джерел:

1. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H.. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. Innovative

Marketing, 19(1), 140-150, 2023.

2. Stryzhak O.. *Restaurant brand management in wartime. Hotel and restaurant business of Ukraine during the war: Prospects of survival*. 2023.

3. Korneyev M.. *Business marketing activities in Ukraine during wartime*. 2022.

4. Левицька І. В., Климчук А. Готельно-ресторанний бізнес в умовах війни: ключові виклики та стратегії виживання. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. т. 13. № 4. с. 5-13.

<https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management%2C%202022%2C%20Vol.%2013%2C%20No.%204-5-13.pdf>

5. Ігнатенко М., Романюк І., Леваєва Л., Яценко В. Управління ефективністю та конкурентоспроможністю готельно-ресторанних і туристичних підприємств України під час війни. *Економічний вісник університету*. 2023. Т. 18, № 4,. С. 8-16.

Луців Наталія Василівна,

к.т.н., доцент кафедри маркетингу

<https://orcid.org/0000-0003-2880-1478>

Владичка Софія Богданівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти спеціальності

D5 «Маркетинг»,

Львівський національний університет імені Івана Франка

СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ У ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ

Серед українських дослідників і практиків державного управління поширена позиція, відповідно до якої маркетинг розглядається виключно як інструмент конкурентної боротьби. Його впровадження в діяльність органів державної влади пов'язується з ризиком комерціалізації їх функцій, що, на їхню думку, здатне негативно вплинути на виконання соціально орієнтованих функцій держави [1, с. 85]. Проте, на нашу думку, в сучасних умовах розвиток державних установ можливий лише завдяки частковій правомірній конкуренції, яка відбувається між різними установами та державами, орієнтована на потреби людей і реалізується в контексті сучасних взаємодій із іншими суб'єктами на ринку. На відміну від минулого століття, коли державний сектор функціонував у монопольних умовах без реальної конкуренції, на сьогодні органи влади змушені адаптуватися, застосовувати маркетингові підходи та більш ефективно взаємодіяти з громадянами.

Концепція державного маркетингу тісно пов'язана з маркетингом послуг, адже більшість функцій державного сектору зосереджені на задоволенні суспільних потреб, що передбачає орієнтацію на якість та доступність послуг, їх адаптацію до потреб населення, а також взаємодію з громадськістю та іншими інституціями в умовах державного регулювання [2]. Специфіка маркетингу у сфері публічного управління полягає в тому, що послуги є нематеріальними, надаються безпосередньо органами влади та можуть

відрізнятися за якістю з часом, що потребує впровадження стандартів їх надання та підтримки через інформування населення. Використання маркетингових підходів допомагає підвищити ефективність державних програм і послуг, обирати найкращі стратегії та методи управління з урахуванням потреб людей і покращувати процес управління.

У державному маркетингу поняття «клієнти» не використовується, адже у більшості випадків прямих клієнтів, як у бізнесі, немає. У державному секторі зацікавленими сторонами виступають різноманітні особи, групи та організації, які взаємодіють з державними установами або впливають на їхню діяльність. Тому маркетинг у цьому контексті зосереджений на ефективній комунікації та співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

Ключовими особливостями системи державного маркетингу є:

- потреби та очікування зацікавлених сторін щодо державних послуг мають велике значення і впливають на всю систему роботи держави;
- організація надання державних послуг та комунікація органів державної влади з населенням створює загальне уявлення та формує рівень довіри до держави, що значно впливає на політику, безпеку та розвиток країни;
- маркетинг державних організацій орієнтований на велику цільову аудиторію, адже охоплює різні сфери та верстви населення. Це ускладнює впровадження загальної маркетингової політики на всіх державних рівнях;
- державні установи переважно фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, через обмеженість яких ускладнюється організація та планування фінансування маркетингових процесів;
- бюрократичні державні установи є мало гнучкими до впровадження державного маркетингу, оскільки він ґрунтується на людиноорієнтованому підході, що передбачає зменшення зайвої бюрократії [3, с. 190].

У комерційному маркетингу «ціна» розглядається як ключовий інструмент досягнення фінансових результатів, формування готовності споживачів платити та як засіб позиціонування підприємства серед конкурентів. Водночас у публічному маркетингу ці принципи не можуть

застосовуватися повною мірою. Це пояснюється тим, що публічне управління є некомерційною сферою: навіть у випадку отримання позитивного сальдо воно не розглядається як мета, яку необхідно максимізувати. Крім того, споживання державних послуг часто не є результатом вільного вибору громадян, а більшість державних установ не мають прямих конкурентів, що унеможливорює оцінювання їх на ринку [4, с. 200]. Основною метою державного маркетингу є досягнення соціального ефекту. Діяльність органів державного управління у цій сфері спрямована на покращення життя населення, вирішення важливих соціальних проблем, розвиток інфраструктури та забезпечення відкритості та прозорості державних процесів [5, с. 50].

Комунікація державних органів із зацікавленими сторонами є складовою маркетингових заходів і спрямована на налагодження довіри та ефективної взаємодії між органами влади та суспільством. Основними принципами організації інформаційної взаємодії в державному управлінні є: відкритість державної інформації (за винятком випадків, визначених законодавством); гарантоване право на доступ до інформації; доступність і прозорість інформації (визначеної чинним законодавством); достовірність та повнота інформації; свобода висловлювання поглядів і переконань; законне отримання, використання, зберігання, поширення та захист інформації; захист приватного та сімейного життя особи від будь-якого неправомірного втручання [6, с. 7].

Основні функції комунікацій суб'єктів державного управління наведено на рис. 1. Дослідники публічного маркетингу підкреслюють, що для сфери публічного управління доцільно переходити від класичної моделі маркетингового комплексу "4Р" до моделі "4С", запропонованої Р. Лаутерборном у 1990 році. При цьому, модель "4С" краще відображає орієнтацію публічних установ на потреби громадян, але не виключає застосування моделі "4Р". Поєднання цих підходів дозволяє публічним органам ефективно застосовувати маркетингові інструменти: "4С" - для клієнтоорієнтованого підходу, а "4Р" - для формування продукту, ціноутворення, організації збуту та комунікацій.



Рис. 1. Основні комунікативні функції органів державної влади

Отже, на сучасному етапі розвитку публічного управління в демократичних країнах відбувається перехід до моделі діалогу, партнерства та співпраці між державою і громадянами, що створює сприятливі умови для впровадження маркетингових принципів. Використання маркетингу в державному управлінні допомагає краще враховувати потреби населення, підвищувати якість публічних послуг і сприяти соціальному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм максимізації соціальної ефективності державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 10. С. 85–88. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2010/25.pdf
2. Штирліна А. А. Методологія маркетингу надання послуг в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток.

2016. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>

3. Угоднікова О. Впровадження механізмів публічного маркетингу: зовнішні та внутрішні чинники впливу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №3(84). С. 188-192. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246398>

4. Ромат Є. Елемент “ціна” в комплексі публічного маркетингу. *Публічне урядування*. 2017. №4 (9). С. 196-205. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/606>

5. Гончаренко К.І. Особливості застосування державного маркетингу в управлінській діяльності. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1(18). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/1/7.pdf>

6. Гаврилечко Ю. В. Комплекс маркетингових комунікацій суб'єктів державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 5-12.

ВЕБ-СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ

Інтернет змінює характер комунікації між фірмами та клієнтами. Традиційний рекламодавець визначає зміст повідомлення, а в Інтернеті клієнт обирає повідомлення. Традиційна реклама в основному зосереджена на тому, щоб фірма транслювала повідомлення. Потік інформації переважно йде від продавця до покупця.

Однак, Інтернет спрямовує цей процес у зворотному напрямку. Клієнти мають значний контроль над тим, які повідомлення вони отримують, оскільки саме відвідуючи веб-сайти, вони стикаються з маркетинговими комунікаціями. Клієнт навмисно шукає повідомлення і Інтернет підвищує рівень комунікації, оскільки забезпечує більшу інтерактивність між фірмою та її клієнтами, а також між клієнтами. Авіакомпанія може надсилати електронною поштою постійним пасажиром спеціальні пропозиції на рейси з недостатньою кількістю бронювань. Потенційний покупець книги може здійснювати електронний пошук за автором, назвою чи жанром. Клієнти можуть приєднуватися до дискусійних груп для обміну інформацією про помилки продукту, інноваційні способи використання, скарги на обслуговування та ставити одне одному запитання. Фірми та клієнти можуть стати набагато ближчими один до одного завдяки відносній легкості та низькій вартості електронної взаємодії.

Хоча в Інтернеті існує певна традиційна реклама, особливо пов'язана з пошуковими системами, загалом комунікаційні відносини суттєво відрізняються.

Цей зсув у моделях комунікації настільки глибокий, що великі

комунікаційні конгломерати переживають стратегічну перебудову [4]. Клієнти все частіше використовують пошукові та довідкові засоби для пошуку інформації про продукти та послуги фірми. Отже, переконання та мотивація клієнтів шукати інтерактивні маркетингові комунікації та взаємодіяти з рекламодавцями є найбільшим викликом, з яким стикаються рекламодавці в інтерактивну епоху. У новому світі веб-реклами правила інші. Інтернет, порівняно з іншими медіа, забезпечує відносно рівні умови для всіх учасників, як-то:

- можливості доступу по суті рівні для всіх гравців, незалежно від розміру;
- частка голосу по суті однакова - жоден гравець не може заглушити інших;
- початкові витрати на встановлення становлять мінімальні або взагалі відсутні бар'єри для входу.

Невелика компанія з добре розробленою головною сторінкою може виглядати так само професійно та надійно, як і велика міжнародна компанія. Люди не можуть зрозуміти, чи введеться бізнес з 90-поверхової офісної будівлі, чи з двокімнатної орендованої квартири. Головні сторінки веб-сайтів створюють рівні умови для малих компаній.

Диференціація, в даному випадку - це успіх у залученні бажаних сегментів ринку з метою підтримки видимості, створення надійних ринкових позицій та формування інституційної ідентичності - вважається центральним ключем до виживання та зростання бізнесу на новому електронному ринку [6].

Таким чином, аттрактор (англ. attract - притягати) – це веб-сайт, який має потенціал для залучення та взаємодії з відносно великою кількістю відвідувачів у цільовій групі зацікавлених сторін (наприклад, автомобільна компанія захоче залучити та взаємодіяти з більшою кількістю потенційних покупців на свій веб-сайт, ніж її конкуренти) [1]. Хоча веб-сайт повинен бути хорошим аттрактором, він також повинен мати можливість взаємодії, якщо його привабливість довговічна. Простої привабливості недостатньо - сайт може приваблювати

відвідувачів ненадовго або лише один раз. Сила середовища полягає в його здатності взаємодіяти з покупцями, під час першого відвідування та після нього. Хороші сайти пропонують перш за все взаємодію; менш ефективні сайти часто можуть виглядати візуально привабливіше, але пропонують мало стимулів для взаємодії.

Багато організацій просто використовували Інтернет як електронне зв'язище для своїх корпоративних брошур, що жодним чином не використовує головну властивість середовища – здатність взаємодіяти з відвідувачем. Перетворення корпоративного веб-сайту лише на дзеркало брошури схоже на телевізійну програму, яка просто представляє візуальний матеріал у вигляді кадрів, з невеликою кількістю звуку або без нього. Головною рисою телебачення є його здатність надавати рухомі зображення та звуки масовій аудиторії, і просте використання його як платформи для показу нерухомої графіки та зображень не використовує цей медіум. Таким чином, сьогодні дуже мало телевізійного контенту такого роду [5]. Аналогічно, якщо веб-сайти не є інтерактивними, вони не використовують потенціал нового медіума. Найкращі веб-сайти як приваблюють, так і взаємодіють. Стратегічне використання важкоімітованих атракторів, які є складними для залучення цільових зацікавлених сторін, є ключовим фактором в онлайн-маркетингу. Створення атрактора є ключовим компонентом стратегії деяких фірм. Це розуміння допомагає визначити питання, на яких необхідно зосередитися:

- ідентифікація та класифікація атракторів;
- використання атракторів для підтримки маркетингової стратегії.

Проте спочатку необхідно визначити основні типи атракторів. Класифікація атракторів здійснюється відповідно до підходу кодування шаблонів якісних досліджень, де визначені головні концепції для класифікації атракторів [2].

Сучасні дослідження ефективності веб-сайтів, що проведені за такими критеріями як: спеціальні перевірки інновацій, зазначені на сторінках або в розділах «Що нового», моніторинг веб-сайтів, які публікують огляди веб-

досліджень інших компаній, вивчення списків нагороджених інноваційними веб-рішеннями; дозволили виділити ті з них, які мають потенціал для залучення великої кількості відвідувачів, відповідно до чого здійснено позначення та групування сайтів за категоріями (рис. 1).

Визначені категорії не є взаємовиключними, так само як і основні метафори (визначення) не є окремими категоріями. Наприклад, ми використовуємо як метафори як архів, так і парк розваг. Таким чином, організації використовують різноманітні підходи, щоб зробити свої веб-сайти привабливими для низки зацікавлених сторін [7]. Веб-сайти можуть залучати широку аудиторію, деякі з яких навряд чи ніколи придбають товари компанії, але можуть впливати на сприйняття компанії та, безумовно, посилювати усну комунікацію, яка може досягти значних реальних клієнтів.

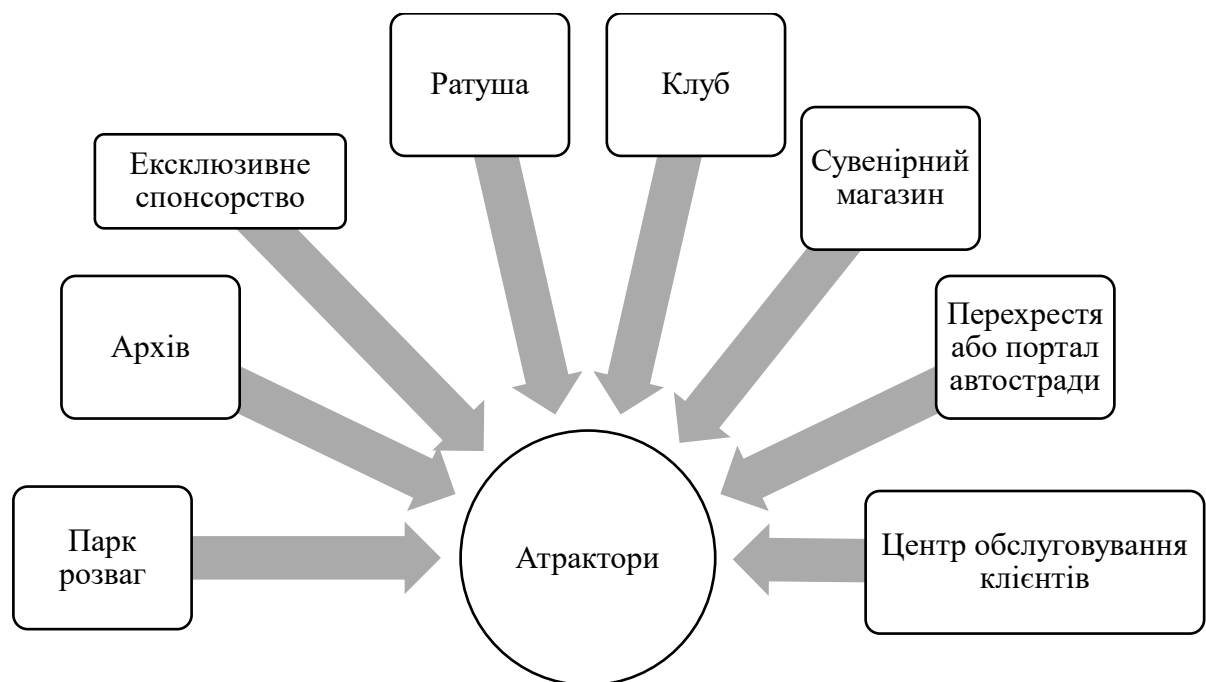


Рис. 1. Типи атракторів [2]

Інші веб-сайти зосереджені на обслуговуванні однієї конкретної зацікавленої сторони - клієнта. Вони можуть прагнути збільшити частку ринку, стимулюючи трафік на свій сайт (наприклад, Kellogg's), або збільшити частку клієнта, надаючи найкращий сервіс (наприклад, служба відстеження посилок UPS).

Звичайно, організація не обмежується використанням однієї форми атрактора. Має сенс використовувати різноманітні підходи, щоб максимізувати привабливість сайту та задовольнити різноманітні потреби веб-користувачів.

Однак, немає жодного способу гарантувати, що визначено унікальний набір категорій. Можуть бути інші типи атракторів, які просто не були розпізнані або виявлені під час пошуку. Щоб глибше зрозуміти привабливість, доцільно розглянути можливі виміри для опису взаємозв'язку між відвідувачем і веб-сайтом. Література з дизайну послуг, і зокрема матриця процесу обслуговування, надають стимул для визначення елементів привабливості.

Матриця процесу обслуговування (рис. 2) з вимірами ступеня трудомісткості та взаємодії й налаштування визначає чотири типи сервісних підприємств.

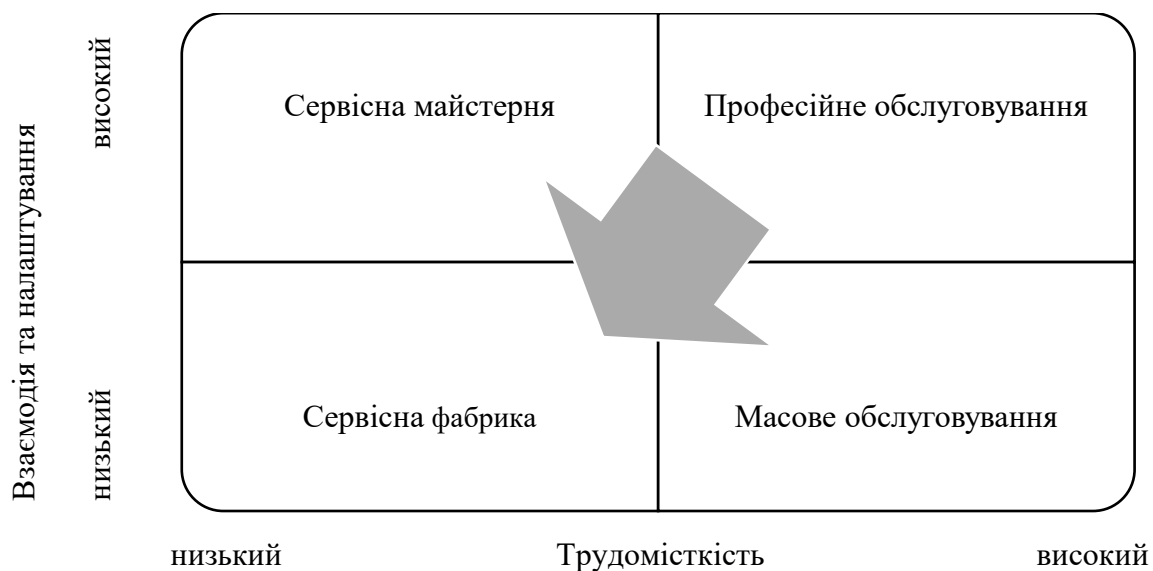


Рис. 2. Матриця процесу обслуговування (адаптовано за Шменнером [3])

Трудомісткі підприємства мають високе співвідношення вартості робочої сили до вартості обладнання. (Транспортна фірма з високими інвестиціями у вантажівки, причеми та термінали має низьку трудомісткість). Взаємодія та налаштування - це відповідно ступінь, до якого споживач взаємодіє з процесом обслуговування, а послуга налаштована під споживача.

Оскільки послуги часто виробляються та споживаються одночасно, їх, як

правило, легше налаштувати, ніж продукти. Виробнику безалкогольних напоїв було б майже неможливо змішати напій для кожного окремого клієнта, тоді як стоматологи здебільшого схильні персоналізувати, ставлячись до кожного пацієнта як до особистості. Питання, яке стоїть перед більшістю фірм, звичайно, полягає в тому, якою мірою вони хочуть налаштувати пропозиції.

Для багатьох послуг персоналізація та взаємодія пов'язані між собою. Високий рівень персоналізації часто означає високий рівень взаємодії (наприклад, рекламне агентство), а низький рівень персоналізації часто спостерігається при низькому рівні взаємодії (наприклад, фаст-фуд), хоча це не завжди так (наприклад, агенти з ділових подорожей мають значну взаємодію зі своїми клієнтами, але мало можливостей для персоналізації, оскільки розклади рейсів є встановленими). Прагнення до зниження витрат та контролю має тенденцію спрямовувати послуги по діагоналі. Традиційний перевізник, наприклад, стає простою авіакомпанією, рухаючись до нижнього лівого кута.

Якщо ж розглядати Інтернет, то трудомісткість як ключовий елемент зникає, оскільки Інтернет - це автоматизована система надання послуг. Отже, доцільно зосередити увагу на взаємодії та налаштуванні і розділити їх на два окремі елементи, щоб створити сітку атракторів (рис. 2). Атрактори вимагають різного ступеня взаємодії відвідувачів. Пошукова система просто вимагає від відвідувача введення пошукових термінів. Хоча клієнти можуть здійснювати багато пошуків, під час будь-якого одного відвідування взаємодія відбувається незначним чином. Як і справжній парк розваг, веб-парк розважає відвідувачів лише тоді, коли вони готові брати участь (наприклад, грати в інтерактивну гру). Ступінь налаштування варіюється залежно від атракторів - від низького (наприклад, цифровий архів) до високого (наприклад, центр обслуговування клієнтів).

Кожен із чотирьох квадрантів у сітці атракторів має мітку. Утиліта (наприклад, пошукова система) вимагає мінімальної взаємодії та не потребує налаштування, кожен клієнт отримує однаковий результат для ідентичних ключових слів. Сервісний центр надає інформацію, адаптовану до поточної

потреби клієнта (наприклад, який баланс мого рахунку?). У масових розвагах (наприклад, у парку розваг) відвідувач бере участь у приємній взаємодії, але немає спроби налаштувати атмосферу відповідно до потреб чи характеристик відвідувача. Атмосфера клубу - це індивідуальна взаємодія. Член клубу відчувається як вдома завдяки персоналізованому характеру взаємодії.

На відміну від просування матриці процесу обслуговування вниз по діагоналі, імпульсом атракторів має бути персоналізоване обслуговування - вгору по діагоналі (див. рис. 3).

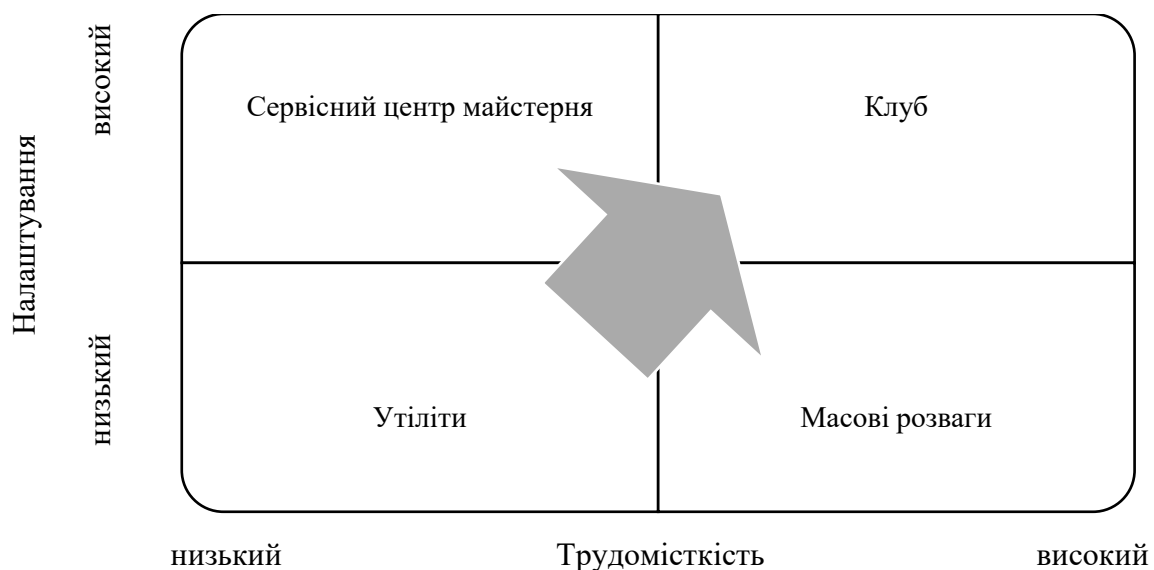


Рис. 3. Сітка атракторів [3]

Пошукова система, яка потрапляє в квадрант корисності, повинна дізнатися більше про своїх відвідувачів, щоб вона могла стати центром обслуговування клієнтів. Аналогічно, масові розваги повинні бути перетворені на персоналізовану роботу та взаємодію клубу. Сервісний центр також може розглянути можливість стати клубом, щоб часті відвідувачі отримували особливий прийом та додаткові послуги, як-от гості готелю, яких впізнає консьєрж. Дійсно, комерційний успіх в Інтернеті може залежати від створення клубів або електронних спільнот, табл. 1.

Таким чином, там, де це можливо, організаціям слід використовувати Інтернет, щоб змінити тенденцію відходу від індивідуального обслуговування, створюючи високо індивідуалізовані атрактори.

Застосування матрицю обслуговування до будівельної сфери

Тип обслуговування	Приклади у будівництві / продажу будматеріалів
Service Factory	Будівельні гіпермаркети («Епіцентр», «Нова лінія»), онлайн-продаж будматеріалів.
Service Shop	Будівельно-ремонтні компанії, монтажні фірми, постачальники спецтехніки.
Mass Service	Мережі регіональних складів із самообслуговуванням для дрібних підрядників.
Professional Service	Архітектурні бюро, дизайнерські студії, інженерно-консалтингові фірми.

Одночасно можна спостерігати синергетичний ефект обох тенденцій. Веб-застосунок зменшує трудомісткість і збільшує можливості персоналізації. Це може статися тому, що модель, описана як «Матриця процесу обслуговування» (адаптовано за Шменнером), припускає, що послуги надають люди, але коли послуги надаються електронним способом, динаміка змінюється. У цьому відношенні впровадження Інтернету є переривчастістю для деяких сервісних організацій і представляє можливість для деяких фірм змінити структуру галузі.

Потенціал Інтернету полягає в тому, що він дозволить масову кастомізацію працювати. Це дозволить надавати індивідуальні послуги кожному клієнту, одночасно обслуговуючи мільйони з них.

Список використаних джерел:

1. Gonchenko S., Turaev D. *On Three Types of Dynamics, and the Notion of Attractor*. *arXiv preprint*. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1705.04389>. (дата звернення: 21.10.2025)
2. KnowWay. *Understanding Attractors in Chaos Theory* 2024. URL: <https://www.knowway.org/en/understanding-attractors-in-chaos-theory>. - (дата звернення: 21.10.2025)
3. Schmenner, R. W. *How can service businesses survive and prosper?* *Academy of Management Executive*. 1986. Vol. 1, No. 2. P. 21–32.
4. Schuster H. G., Just W. *Deterministic Chaos: An Introduction*. 4th ed. Weinheim:

Wiley-VCH, 2006. 324 p.

5. *Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна та ін.; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.*

6. *Цифровий маркетинговий аналіз. URL: <https://websurgenow.com/digital-marketing-analysis/>. (дата звернення: 21.10.2025)*

7. *Чаффі Д., Сміт П. Досконалість цифрового маркетингу: планування, оптимізація та інтеграція інтернет-маркетингу. 5-тє видання. 2017. 691 с.*

УДК 330.322:69.059.25:332.85(477.411.1)

Мурашкіна Олександра Сергіївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

АНАЛІЗ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ З РЕМОНТУ ЖИТЛОВИХ ПРИМІЩЕНЬ У М. КИЄВІ

Ремонтно-будівельні послуги житлових приміщень у місті Київ (далі – ринок ремонтних послуг) є важливою складовою житлово-будівельної галузі. Попит на такі послуги обумовлюється як введенням нового житла, так і необхідністю оновлення вже наявного житлового фонду. Окремі виклики формуються на даному ринку під впливом постійних обстрілів і руйнувань цивільних та житлових приміщень м.Києва. Проте, ключовою тенденцією ринку ремонтних послуг залишається зростання вартості квадратного метра ремонту, підвищена складність робіт, посилення вимог до якості та технологій. На тлі воєнних та поствоєнних викликів ринок зазнає змін: дефіцит кваліфікованих кадрів, дорожчання матеріалів, зміни поведінки замовників, що й обумовлює необхідність його аналізу та постійного моніторингу.

За даними огляду ринку ремонтних послуг у Києві, середньозважена вартість чистового ремонту зараз становить приблизно 950–1150 дол. США за м² [1]. Відповідно до інших джерел інформації, зокрема на проєкті-огляді ціни «будівництво чи ремонт під ключ» оцінюються від 2000 грн/м² (2025 рік) в онлайн-оголошеннях [2].

Попит на ремонт і оздоблення житла в Києві є найвищим в Україні: згідно з аналітикою Українських Національних Новин (УНН), на категорію «ремонт під ключ» у м. Київ зафіксовано 502 звернення. Ринок також відходить від лише

косметичного ремонту: більше уваги приділяється комплексним рішенням із переплануванням, заміною комунікацій, дизайном «під ключ».

Наразі, основним фактором, що впливає на обсяги й вартість ремонту, є стрімке подорожчання будівельних матеріалів, зростання витрат на оплату праці, логістику та складність робіт - зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

На сучасному етапі основний запит замовників – це комплексний ремонт «під ключ», який включає дизайн-проект, заміну комунікацій, оздоблення високої якості, про що свідчать аналітичні огляди компаній-виконавців, так онлайн-платформ. Географічно попит концентрується у великих містах, зокрема в Києві та Київській області. Самі ж замовники дедалі частіше звертають увагу на енергоефективність, інженерні системи, технологічні рішення, а не лише на естетичну складову. Це зумовлено як зростанням цін, так і бажанням мінімізувати подальші витрати на експлуатацію, що опосередковано видно в аналізі структури ринку [3].

Сегментація ринку ремонтно-будівельних послуг м. Києва узагальнена в табл. 1.

Таблиця 1

Сегментація ринку ремонтно-будівельних послуг м. Києва

Сегмент	Характеристика	Ціна, дол. США за 1 кв. м.
Економ-ремонт	прості рішення, базові матеріали, мінімум перепланувань	від 250
Комфорт - середній сегмент	сучасний дизайн, часткова модернізація комунікацій	400-550
Люкс, еліт чи преміум-сегмент	індивідуальний дизайн, дорогі матеріали, перепланування, авторський нагляд	550-700 (можливо до 1000)

Джерело: сформовано на основі [3]

Орієнтовна цінова сегментація ринку ремонтно-будівельних послуг м. Києва наведена в табл. 2.

При виборі виконавця важливим фактором є репутація підрядника, портфоліо виконаних робіт, наявність гарантій, авторського контролю. Це

підвищує довіру замовників і, відповідно, дозволяє стягувати вищу ціну.

Таблиця 2

Орієнтовна цінова сегментація ринку ремонтно-будівельних послуг

м. Києва

Тип квартири	Площа	Ціна, дол. США		
		«Капітальний ремонт» від	«Ремонт під ключ» від	«Преміум ремонт» від
1-кімнатна	36 м ²	16 200	21 600	37 800
2-кімнатна	60 м ²	27 000	36 000	63 000
3-кімнатна	105 м ²	47 250	63 000	110 250

Джерело: сформовано на основі [3]

Пояснюючи сформовані тенденції розвитку ринку ремонтних послуг, доцільно виокремити сукупність взаємопов'язаних факторів і обмежень, що визначають умови його функціонування та динаміку. Насамперед істотний вплив на ринкову кон'юнктуру справляє зростання вартості будівельних матеріалів і ресурсів, що безпосередньо підвищує собівартість ремонтних робіт, при цьому додатковим чинником виступають логістичні ускладнення, зумовлені воєнним станом, порушенням ланцюгів постачання та підвищенням транспортних витрат. Не менш значущим обмеженням є кадровий дефіцит, який у місті Києві, за оцінками, сягає 50–60 відсотків, що призводить до зростання вартості робочої сили, подовження строків виконання робіт і зниження пропозиції на ринку.

Водночас на діяльність суб'єктів ринку істотно впливає регуляторне середовище, зокрема вимоги органів місцевого самоврядування щодо дотримання норм шуму під час проведення ремонтно-будівельних робіт, які обмежують часові рамки виконання робіт у житловій забудові, що ускладнює планування виробничих процесів і впливає на їх ефективність. Додатковим стримувальним фактором виступає загальна економічна невизначеність для замовників і виконавців, пов'язана з воєнними ризиками, імовірністю

пошкодження житла, коливаннями доходів населення та змінами у фінансових можливостях інвестування, що зумовлює відкладений попит на частину ремонтних послуг. Разом із тим на ринку наявні фактори, що формують потенціал його подальшого розвитку, зокрема значна частка житлових об'єктів, які вводяться в експлуатацію без завершальної внутрішньої обробки, що об'єктивно стимулює попит на ремонтні роботи. Важливу роль відіграє і специфіка правового середовища, відповідно до якої в окремих випадках для капітального ремонту державних або комунальних об'єктів містобудівні умови та обмеження можуть не надаватися, що за певних умов спрощує реалізацію таких проєктів і скорочує підготовчі процедури.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що перспективи розвитку ринку ремонтних послуг міста Києва значною мірою пов'язані з післявоєнним відновленням житлового фонду та очікуваним збільшенням обсягів нового будівництва, що обумовлюватиме зростання потреби у ремонтно-будівельних роботах. Уже в першому півріччі 2025 року будівельний ринок України демонструє ознаки адаптації до складних умов функціонування та поступового відновлення ділової активності. Водночас посилення попиту на інноваційні рішення у сфері ремонту, зокрема впровадження енергоефективних технологій, систем «розумного дому» та використання екологічних матеріалів, формує нові конкурентні переваги для виконавців ремонтних послуг і визначає напрями їх стратегічного розвитку в середньостроковій перспективі.

Діджиталізація та онлайн-платформи дозволять замовникам все частіше користуються онлайн-оголошеннями і платформами пошуку майстрів, що може знизити бар'єри входу і стимулювати конкуренцію.

Підвищення якості послуг і дотримання стандартизації на ринку, де буде переважати підрядник, який гарантує якість, дотримується технологій, надає авторський нагляд, що відображено в просуванні таких послуг компаніями.

З часом власники житла більш охоче замовлятимуть модернізацію житла вже після експлуатації, що створить додатковий сегмент попиту на «ринку вторинного ремонту». Оскільки кількість компаній-виконавців ремонтно-

будівельних робіт зростає, фактор ціни і якості стає вирішальним. Виконавці мають диференціюватися - наприклад, спеціалізація на еліт-ремонті, комплексні рішення, швидке виконання, гарантії.

Ринок ремонтно-будівельних послуг житлових приміщень у Києві має стійкі передумови до зростання, незважаючи на військові та економічні виклики. Попит на ринку орієнтований переважно на комплексні, «під ключ» рішення, що враховують дизайн, інженерні системи, технології. Сам ринок характеризується високою вартістю, відносним дефіцитом ресурсів і кадрів, а також нормативними обмеженнями, що стримує темпи росту.

Виконавці матимуть конкурентну перевагу, якщо зможуть забезпечити високу якість, технологічність, прозорість і гнучкість при наданні робіт та послуг. Перспективи розвитку пов'язані з післявоєнним відновленням, збільшенням житлового фонду, модернізацією житла та новими технологіями в ремонті. В цілому для замовника важливо ретельно обирати підрядника, узгоджувати кошторис, контролювати якість та дотримання технологій, аби уникнути додаткових витрат та ризиків.

Список використаних джерел:

- 1. Ринок ремонтних послуг у Києві: Аналітичний огляд та ТОП-10 компаній сегменту. Lokobuild, 11.09.2025. URL: <https://www.lokobuild.com/blog/top-10-renovation-market-kyiv> (дата звернення 26.10.2025)*
- 2. Лазарева К. Скільки у 2025 коштують послуги з ремонту та будівництва: новий тренд і ціни. The Page, 17.10.2025. URL: https://thepage.ua/ua/news/skilki-koshtuye-remont-i-budivnictvo-u-2025-roci-novij-trend-i-cini?utm_source (дата звернення 26.10.2025)*
- 3. Показники та аналіз будівельного сектору першого півріччя 2025 року. NovatorStroy, 21.08.2025. URL: https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/pokazniki-ta-analiz-budivelnogo-sektoru-pershogo-pivrichchya-2025-roku/?srsltid=AfmBOopRDR4p1qY7L9K76F5ltCd20UXnVT0LAyAhlpI81yIjxHFsTAl5&utm_source (дата звернення 26.10.2025)*

Напханюк Єгор Сергійович

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу роль Інтернету як інструменту комунікації між підприємствами та споживачами стрімко зростає. Онлайн-середовище стало основною платформою для просування товарів і послуг, формування іміджу бренду, налагодження клієнтських зв'язків і збору даних про поведінку споживачів. Водночас традиційні методи маркетингових досліджень, що базуються на анкетуванні, інтерв'ю чи спостереженні в офлайн-просторі, дедалі частіше поступаються місцем цифровим технологіям.

Маркетингові дослідження в мережі Інтернет дозволяють отримати оперативну, точну та релевантну інформацію про потреби цільової аудиторії, тенденції ринку, ефективність рекламних кампаній. Це робить тему дослідження надзвичайно актуальною як для бізнесу, так і для наукової спільноти, адже від ефективності збору й аналізу онлайн-даних залежить стратегічна конкурентоспроможність підприємства.

Інтернет-маркетингові дослідження - це система методів і технологій збору, обробки та аналізу інформації про ринок, споживачів, конкурентів і маркетингове середовище із використанням цифрових інструментів. Вони базуються на великих масивах даних (Big Data), соціальних медіа, системах веб-аналітики та сучасних технологіях машинного навчання.

Серед ключових напрямів проведення маркетингових досліджень в Інтернеті можна виділити такі:

Аналіз поведінки користувачів вебресурсів. Використання інструментів веб-аналітики (Google Analytics, Yandex Metrica, Piwik PRO тощо) дозволяє відстежувати відвідуваність сайту, джерела трафіку, показники конверсії, час перебування користувача на сторінці, відсоток відмов. Ці дані є основою для оцінки ефективності рекламних кампаній, оптимізації контенту та UX-дизайну.

Дослідження у соціальних мережах (SMM-аналітика). Соціальні мережі стали не лише каналом комунікації, а й джерелом маркетингової інформації. Завдяки інструментам соціального слухання (social listening) компанії можуть відстежувати згадки бренду, аналізувати тональність коментарів, визначати лідерів думок та рівень лояльності споживачів. Такий підхід сприяє глибшому розумінню емоційного аспекту взаємодії між брендом і клієнтами [1].

Онлайн-опитування та фокус-групи. Використання спеціалізованих платформ (SurveyMonkey, Google Forms, Typeform) спрощує процес збору первинної інформації від респондентів, що знижує витрати на дослідження. Водночас онлайн-фокус-групи забезпечують можливість якісного аналізу сприйняття продукту, тестування нових ідей чи дизайнів реклами [2].

Конкурентна аналітика. Інструменти типу SimilarWeb, SEMrush або Ahrefs дозволяють досліджувати активність конкурентів, їхні джерела трафіку, ключові слова, рекламні стратегії. Це дає змогу компаніям формувати власну маркетингову політику з урахуванням актуальних тенденцій у галузі.

SEO- та контент-дослідження. Аналіз пошукових запитів користувачів допомагає зрозуміти потреби цільової аудиторії та оптимізувати контент відповідно до її інтересів. Такі дослідження є основою контент-маркетингової стратегії, яка базується на створенні релевантних, цінних матеріалів для споживачів.

Аналіз емоційного сприйняття (Sentiment Analysis). Застосування методів обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) дозволяє автоматично визначати емоційне забарвлення текстів у відгуках, коментарях чи публікаціях. Це сприяє глибшому розумінню ставлення споживачів до бренду та його продуктів [3].

Інтернет-дослідження мають низку переваг у порівнянні з традиційними методами: оперативність збору даних і доступ до великої кількості респондентів, висока точність завдяки автоматизованій аналітиці, відносно низька собівартість, можливість безперервного моніторингу поведінки споживачів у реальному часі.

Проте існують і певні обмеження. Основними проблемами залишаються питання достовірності даних, етичні аспекти збору персональної інформації, а також інформаційна перевантаженість користувачів, що ускладнює отримання репрезентативних результатів. Крім того, алгоритми пошукових систем і соціальних мереж постійно змінюються, що впливає на доступність даних і точність аналітики. Для підвищення ефективності досліджень необхідно поєднувати кількісні та якісні методи, застосовувати багатоканальні підходи та інтегровані системи збору даних (CRM, ERP, Data Management Platforms) [4].

Особливої уваги заслуговує використання штучного інтелекту у маркетингових дослідженнях. Сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, сегментувати ринок за більш складними ознаками, автоматизувати обробку великих обсягів інформації. Наприклад, нейронні мережі можуть виявляти приховані патерни у поведінці користувачів або визначати оптимальний час публікацій у соціальних мережах для максимального залучення.

Таким чином, маркетингові дослідження в Інтернеті набувають стратегічного значення для компаній, що прагнуть утримати конкурентні позиції у цифровій економіці. Вони стають не лише інструментом збору даних, а й базою для прийняття управлінських рішень, розробки персоналізованих пропозицій і підвищення лояльності клієнтів [5].

Інтернет створив принципово нове середовище для маркетингових досліджень, у якому ключовими факторами успіху стають швидкість отримання, глибина аналізу та інтеграція даних із різних джерел. Ефективне використання цифрових інструментів дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринку, прогнозувати споживчу поведінку та підвищувати

якість комунікації з клієнтами. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із удосконаленням технологій обробки даних, автоматизацією аналітичних процесів і забезпеченням етичних стандартів використання інформації.

Список використаних джерел:

- 1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 2020. 912 с.*
- 2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок: стратегічний і операційний маркетинг. Київ: Основи, 2019. 848 с.*
- 3. Соколенко В. В. Інтернет-маркетинг: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2021. 324 с.*
- 4. Діденко Є. О. Цифрова трансформація маркетингу підприємств: сучасні тенденції та виклики. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №3. С. 45–54.*
- 5. Князева Т. В. Цифровий маркетинг як складова розвитку інтелектуального потенціалу бізнесу. Економіка і суспільство. 2020. №22. С. 90–97.*

*Петришин Маріанна Ігорівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Луців Наталія Василівна,
к.т.н., доц., доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА B2B-РИНКУ

Діяльність у сфері B2B-маркетингу орієнтована на просування товарів та послуг від підприємств-виробників до організацій-споживачів. Ці організації використовують продукцію у власному виробництві або для подальшого перепродажу, забезпечуючи безперервний цикл товарного обміну та розвитку.

Процес формування збутової стратегії підприємства на B2B ринку включає такі основні етапи: аналіз ринку; сегментація клієнтів; вибір цільових сегментів і позиціонування; розробка комплексу маркетингових заходів (B2B marketing mix); вибір каналів збуту; розвиток відносин з клієнтами (CRM); моніторинг та контроль [1, с.125].

Основними завданнями B2B маркетингу є виявлення актуального і формування перспективного попиту на продукцію та послуги, організація дослідницької та інноваційної діяльності щодо створення нової чи модернізації існуючої продукції, стратегічне планування та реалізація виробничої, збутової й фінансової політики підприємства. Важливими також є роботи з ціноутворення, забезпечення розподілу та логістики товарів у межах ринків, побудова ефективних маркетингових комунікацій, а також систематичний аналіз і контроль результативності маркетингової діяльності.

Важливим елементом комплексу маркетингу є дослідження та створення дієвого механізму збуту продукції, що забезпечує доведення товарів до споживачів і включає дві складові: канали розподілу товару (забезпечення купівлі та продажу, передача права власності від виробника до споживача) і

товарорух (фізичне переміщення продукції, її складування, транспортування та зберігання). Отже, маркетингові рішення щодо збуту товарів визначають, як споживачі отримають доступ до продукції або послуг підприємства, та впливають на результативність збуту з огляду витрат на нього. Так, на думку Крикавського Є. В., Люльчак З. С., Циран Я., Петецького І. [2, с.132], головним змістом маркетингової діяльності щодо збуту є вибір раціональної схеми доставки товарів від виробника до споживача (напрямку або через посередників), її реалізація (транспортування, зберігання, оброблення вантажів), а також сервісне обслуговування. Важливість цієї складової комплексу маркетингу пояснюється тим, що п'ята частина прибутку від реалізації продукції витрачається підприємствами для доведення її до споживача. Тобто, аналіз цих питань виявляє оптимальні шляхи збуту виробленого товару. При цьому важливо зіставити всі витрати на реалізацію продукції та визначити переваги того чи іншого варіанту.

Звичайно, реалізація маркетингових цілей при розробці продукції, формуванні ціни, виборі раціональної системи збуту потребує формування дієвої системи комунікацій зі споживачами та іншими суб'єктами ринку. Для цього необхідно забезпечити сприятливе ставлення споживача до підприємства та його продукції, використовуючи такі засоби маркетингової комунікації, як реклама, заходи PR, персональні продажі, стимулювання збуту та участь у різноманітних виставках і ярмарках. В B2B сегменті ефективними маркетинговими комунікаціями є особистий продаж, участь у виставках і ярмарках, а також реклама в ділових газетах і галузевих журналах, видання каталогів та буклетів. Водночас, поряд з традиційними засобами комунікацій, зростає значення директ-маркетингу, Internet-маркетингу, PR-заходів, а також низка нових інструментів і підходів (наприклад, маркетинг подій – *cause related marketing*), які сьогодні тільки формуються.

Реалізація споживчої продукції на B2B ринку має певні відмінності від реалізації промислової продукції. Характерною є орієнтація на торгові мережі та посередників (головний акцент робиться на співпрацю з ритейлерами,

дистриб'юторами). Важливими є умови постачання, ціни, знижки, маркетингова підтримка. Так, для стратегії збуту споживчої продукції хлібопекарського підприємства на B2B ринку існують наступні особливості:

1. Сегментація клієнтів – основними покупцями є роздрібні торгові мережі, супермаркети, магазини біля дому, кафе, ресторани, готелі, заклади HoReCa, школи, лікарні. Для кожного сегмента потрібна індивідуальна політика збуту (наприклад, для мереж супермаркетів – великі обсяги та жорсткі умови контрактів, для кафе чи магазинів – гнучкіші поставки).

2. Характер продукції – хлібобулочні вироби є швидкопсувними, тому стратегія збуту повинна передбачати: регулярні та своєчасні поставки; розвинену логістику «just-in-time»; повернення нереалізованої продукції.

3. Канали збуту:

- прямі продажі великим мережам та торговим партнерам (контракти, довгострокові угоди);

- дистриб'ютори та гуртові компанії, які беруть на себе доставку дрібним точкам;

- власні фірмові точки, що одночасно працюють як B2B (дрібний опт).

Споживчі продукти мають широке коло кінцевих споживачів, тому B2B-угоди орієнтовані на великі партії. Часто використовується багаторівнева система розподілу (виробник → дистриб'ютор → ритейлер → споживач). Також, для споживчого ринку характерною є висока конкуренція серед торгівельних марок. Необхідно домовлятися з торговими мережами про вигідне розміщення товару, використовувати інструменти трейд-маркетингу (акції, промо, дегустації, POS-матеріали).

4. Логістика і сервіс – організація власного автопарку або співпраця з логістичними партнерами, забезпечення щоденної доставки та підтримання стабільної якості, пропозиція індивідуального графіка поставок під потреби конкретного клієнта.

5. Додаткові конкурентні фактори:

- широта асортименту (звичайний хліб, безглютенова продукція, випічка

преміум, заморожені напівфабрикати для HoReCa);

- гарантії якості та сертифікація (HACCP, ISO – важливо для B2B партнерів);

- суміжні послуги: надання торгового обладнання (стелажів, хлібниць), спільні акції з мережами.

Отже, стратегія збуту продукції хлібопекарського підприємства на B2B ринку базується на оперативній логістиці, довгострокових контрактах, сегментації клієнтів та високій надійності постачання, важливими є якість продукції, стабільність постачання та суміжні послуги, які будуть виступати додатковими факторами підвищення збуту та конкурентоспроможності продукції підприємства.

Список використаних джерел:

- 1. Гарматюк О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Умань, 2024. 190 с.*
- 2. Крикавський Є.В., Люльчак З.С., Циран Я., Петецький І. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 231 с.*
- 3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – К.: Вільямс, 2020.*

Ремба Єва Сергіївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти ОПП «Маркетинг»,

спеціальність 075 «Маркетинг»

Максютенко Ірина Євгеніївна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

<https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури

СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ БРЕНДУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЕПІТАЛ ХОЛЛ»)

У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні мережі стали стратегічним інструментом маркетингових комунікацій. Для компаній будівельного сектору, що працюють у B2B-сегменті, важливим завданням є не лише формування впізнаваності бренду, але й побудова довіри та репутації експерта у професійному середовищі.

Мета дослідження – розробити ефективну SMM-стратегію для ТОВ «Кепітал Холл», яка забезпечить підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та розширення партнерської мережі.

Соціальні мережі перетворилися з інструменту інформування на повноцінну платформу двосторонньої взаємодії між компанією та клієнтами.

SMM-стратегія охоплює дев'ять основних етапів:

- постановка SMART-цілей;
- визначення цільової аудиторії;
- вибір платформ;
- розробка контент-плану;
- вибір системи метрик (ER, CTR, CPC, CPL тощо);
- планування ресурсів та календаря публікацій;
- оцінка результатів.

Соціальні мережі дають змогу підвищити впізнаваність, лояльність і репутацію бренду, а також оптимізувати продажі за рахунок прямого зв'язку з клієнтом.

B2B-просування базується на принципах раціональної цінності, експертності та довгострокового партнерства. На відміну від B2C, воно орієнтоване не на емоційні тригери, а на професійну довіру.

Ключові напрями SMM для B2B:

- Employer Branding - демонстрація корпоративної культури;
- Експертний контент (аналітика, кейси, технічні статті);
- Побудова професійної спільноти навколо бренду;
- Репутаційне позиціонування через стабільність і компетентність.

Найефективнішими платформами для цього є LinkedIn (професійна аудиторія), Facebook (комунікаційна гнучкість) та YouTube (візуальна демонстрація експертизи).

Науковці (Сметанюк, Коваль, Шандрівська, Шестакова та ін.) визначають, що успішна SMM-стратегія потребує:

- аналізу цільової аудиторії та її поведінки;
- створення персоналізованого контенту;
- використання аналітики для оцінки ефективності;
- системного підходу до планування та адаптації під динаміку цифрового середовища.

ТОВ «Кепітал Холл» - виробник бетонних розчинів, залізобетонних конструкцій і легоблоків, зареєстрований у 2023 році. Компанія працює у B2B-сегменті, обслуговуючи будівельні та девелоперські компанії. Основні конкурентні переваги: гнучкість виробництва, стабільна якість, диверсифікований портфель.

Основні клієнти: будівельні компанії, девелопери, дистриб'ютори, архітектурні бюро.

Ключові потреби ЦА:

- стабільність постачань і контроль якості;

- гнучкі умови оплати;
- технічна підтримка і професійне консультування.

Основні «болі»: перебої у логістиці, нестача надійних постачальників, відсутність цифрової комунікації.

Головні конкуренти: ТОВ «АБЕТОН», «ВМ ВЕТОН», «ПБІ», ПрАТ «ЗБВ №1». Ключова проблема - недостатня впізнаваність бренду та слабка діджитал-присутність «Кепітал Холл». Сформовано «дерево проблем», де центральною є обмежене охоплення ринку, спричинене відсутністю системної SMM-стратегії.

Головна мета – підвищення впізнаваності та формування іміджу експертного бренду.

Завдання:

- створення цілісного візуального стилю й tone of voice;
- підвищення довіри через експертний контент;
- налагодження лідогенерації;
- розвиток партнерських відносин і підсилення комунікацій із професійними спільнотами.

Розроблено комбінований підхід:

LinkedIn - аналітичний і галузевий контент (кейси, технічні огляди, публікації експертів);

Facebook - брендові пости, фото- й відеоогляди з об'єктів, таргетинг на девелоперів;

YouTube - відео про виробництво, клієнтські відгуки, техноблоги. Передбачено колаборації з галузевими медійними особами, що підвищує довіру до бренду.

Наступна комбінація забезпечує повний цикл комунікації: від привернення уваги до лідогенерації:

LinkedIn - фахова платформа для ділових контактів;

Facebook - найкраща для постійної взаємодії та таргетингу;

YouTube - візуальна демонстрація якості та процесів виробництва.

Очікувані результати реалізації:

- зростання підписників у LinkedIn на 40–50%, у Facebook - на 30–35%;
- підвищення залученості (ER) до 5–7%;
- зростання кількості лідів на 20–25% щокварталу;
- збільшення ринкової частки на 3–5%.

Аналітика здійснюється через Meta Business Suite, LinkedIn Analytics, YouTube Studio.

Розроблена стратегія для ТОВ «Кепітал Холл» доводить, що B2B-SMM у будівельній галузі може бути ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Її реалізація забезпечить посилення цифрової репутації бренду; розширення партнерської мережі; підвищення довіри серед професійної спільноти; підготовку до масштабування компанії на міжнародний рівень.

Список використаної літератури:

1. Андрушкевич З. М. Актуальність застосування інструментів SMM у маркетинговій діяльності підприємств. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: зб. наук. праць за матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 21–22 квітня 2016 р.). Полтава, 2016. С. 20–22.* ur.knute.edu.ua
2. Чуніхіна Т. С. Теоретичні засади формування SMM-стратегії підприємства. *Grail of Science*. 2022. № 23. С. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.12.2022.07>
3. Мостова А. Д. Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 175–179. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-27. economyandsociety.in.ua
4. Коваль З. О., Ткаченко А. Д. SMM-стратегія як дієвий інструмент прискорення бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6, № 2. С. 57–65. DOI: 10.23939/smeu2024.02.057. ena.lpnu.ua+1
5. Сметанюк О. А., Причепя І. В., Мосійчук В. В. *Social media marketing (SMM) в Україні: особливості та перспективи розвитку*. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7943>

Репалюк Владлена Євгенівна,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Науковий керівник: **Самойленко Антоніна Анатоліївна,**
канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства та комерційної
діяльності у будівництві*

Київський національний університет будівництва і архітектури

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Стан ринку консалтингових послуг в Україні та перспективи їх розвитку є важливою темою для дослідження на сьогоднішній день, оскільки наразі дана сфера зіштовхнулася з періодом стрімкої та непередбачуваної трансформації економіки і глобальних викликів. Наявні фактори впливу призводять до змін, які необхідно вивчати для подальшого вдосконалення галузі.

В сучасних умовах стан ринку консалтингових послуг в Україні є обов'язковою темою для дослідження завдяки своїй частці на загальному ринку. Сьогоднішні виклики даній сфері необхідно перетворювати в фактори розвитку, адже саме завдяки економічним, політичним, технологічним тощо змінам в нашому суспільстві взагалі утворюється можливість вивчення та удосконалення галузі.

Послуга – це дія, вигода або задоволення, що забезпечує матеріальні або духовні потреби індивідуальних і колективних споживачів. Основна суть послуги полягає в її переважно нематеріальному характері, хоч вона завжди тісно пов'язана з матеріальними елементами, які забезпечують її створення, реалізацію та споживання.

Консалтингові послуги – це послуги, в надання яких входять аналіз проблеми, детальне вивчення ситуації, формування рекомендацій для покращення питання, оптимізації наявних процесів чи створенню нових задля

підвищення ефективності, сприяння розвитку в сфері, звідки надійшов запит на послуги [1].

Сфера консалтингових послуг з'явилась напочатку XX століття в Чикаго з моменту створення фірми «Служба ділових досліджень», яку заснував Едвін Буз. Фірма пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств, що зумовило у майбутньому появу нових консалтингових фірм.

Професійний розвиток консалтингових послуг в Україні почав зароджуватись наприкінці XX століття. Першими офіційними консалтинговими організаціями стали Український союз промисловців і підприємців (УСПП), Спілка підприємств (малих, середніх, приватних), Корпорація ОКО (об'єднані консультанти). До кінця XX століття велика кількість фірм створювалась, але довго не існувала [2].

На сьогоднішній день активно працюють у цій сфері ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ», ТОВ «НОТА- ГРУП» та ТОВ «ФІРМ. ЮА», які вважаються командами фахівців, що надають споживачам комплексні заходи з питань якісного бізнесу. В табл. 1 представлені державні дані про консалтинговий український бізнес [3]

Таблиця 1

Фінансові показники консалтингових товариств за 2024 рік, грн.

Показник	ТОВ “ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРТІН”	ТОВ ”НОТА- ГРУП”	ТОВ “ФІРМ. ЮА”
Дохід	286 275 600	38 204 500	8 615 800
Чистий прибуток	22 287 500	4 494 900	63 600
Активи	91 687 600	119 112 700	4 720 200
Зобов’язання	74 042 600	14 795 000	2 952 800
Кількість працівників	178	63	4

ТОВ “ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРТІН” має найвищі майже всі показники: дохід - 286 275 600 грн., чистий прибуток - 22 287 500, зобов’язання - 74 042 600 та кількість працівників - 178.. ТОВ ”НОТА- ГРУП” має найвищі активи - 119 112 700. Найприбутковіше товариство ТОВ “ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРТІН”

є стабільним та займає суттєву частку ринку, а найбільші зобов'язання свідчать про активне використання ресурсів для можливого розширення чи покращення рівня послуг. ТОВ "НОТА- ГРУП" є стабільним товариством з потенціалом до зростання доходності. ТОВ "ФІРМ. ЮА" в Таблиці 1 виявився товариством з низькою рентабельністю для кращого порівняння та розуміння загальної картини ринку.

В табл. 2 досліджується сегментація ринку консалтингових послуг, які розділені за Класифікацією видів економічної діяльності [4]. До кожного виду консалтингових послуг наведено їх частку від загального ринку у тисячах гривень та у відсотках. Загалом обсяг реалізованих послуг в Україні у І кварталі 2025 року становить 347229046,6 тис. грн.

Таблиця 2

Сегментація ринку консалтингових послуг у І кварталі

Вид консалтингових послуг	Частка ринку, тис. грн	Частка ринку, %
Оподаткування	2990901,4	0.9
Керування	5189326,5	1.5
Архітектура та інжиніринг	4383519,4	1.6
Комп'ютерне програмування	29192615,3	8.4

Сегментація ринку консалтингових послуг у І кварталі

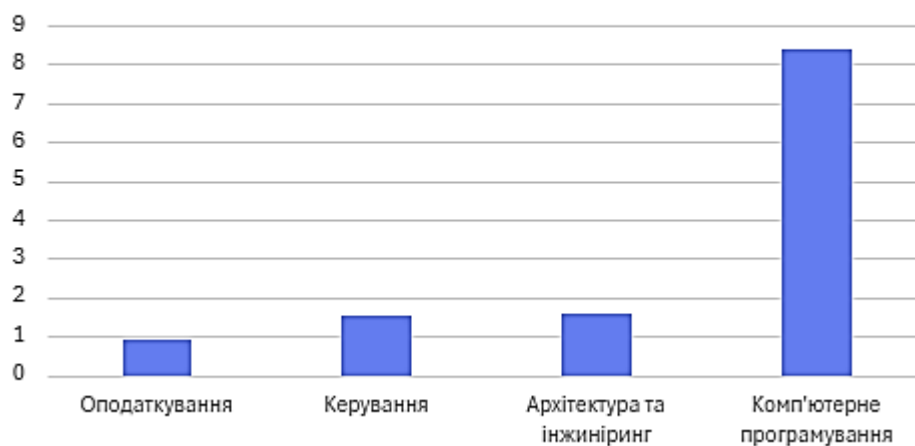


Рис. 1. Сегментація ринку консалтингових послуг у І кварталі

За даними табл. 2 та рис. 1 є зрозумілим, що консалтингові послуги складають частку ринку 41 756 362,6 тис. грн, у відсотках значення дорівнює 12.4. Найбільший попит мають послуги у сфері комп'ютерного програмування, в найменші – у сфері оподаткування, що свідчить про розвиток українських підприємств у ІТ-технологіях.

В табл. 3 досліджується сегментація ринку консалтингових послуг, які розділені за Класифікацією видів економічної діяльності. До кожного виду консалтингових послуг наведено їх частку від загального ринку у тисячах гривень та у відсотках. Загалом обсяг реалізованих послуг в Україні у II кварталі 2025 року становить 358528943,8 тис. грн.

Таблиця 3

Сегментація ринку консалтингових послуг у II кварталі

Вид консалтингових послуг	Частка ринку, тис грн	Частка ринку, %
Оподаткування	4081312,0	1.1
Керування	5097208,0	1.4
Архітектура та інжиніринг	5686967,3	1.9
Комп'ютерне програмування	29305749,2	8.2

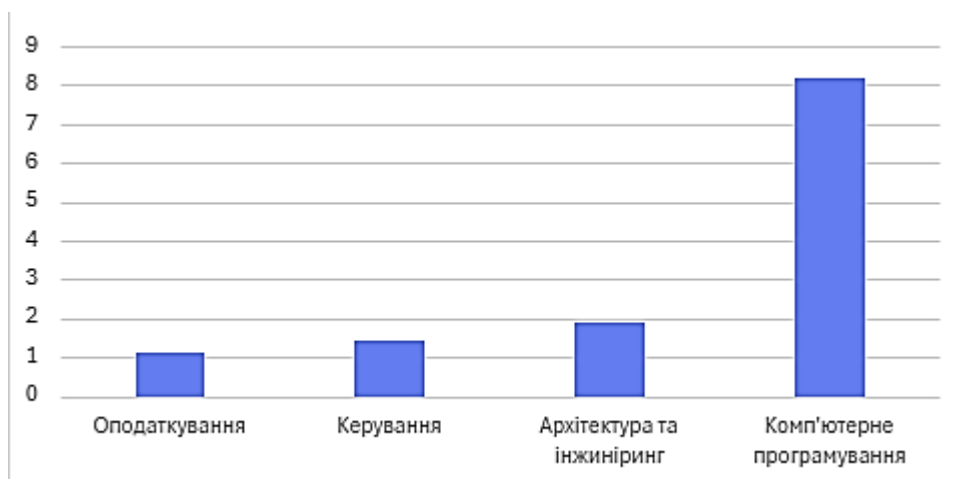


Рис. 2. Сегментація ринку консалтингових послуг у II кварталі

З табл. 3 та рис. 2 розраховано, що консалтингові послуги загалом мають значення 44 171 236,5, а у відсотках це 12.6 від сумарного обсягу реалізованих послуг в Україні. Як і в таблиці 1 найбільше попит користуються послуги з

комп'ютерного програмування, в найменше – з оподаткування. Тенденція на зацікавленість підприємцями ІТ-технологіями є наразі стабільною.

Показники оподаткування і архітектури та інжинірингу збільшились, а керування та комп'ютерного програмування зменшились. Частка ринку з 34722,9 млн грн змінилась на 35852,8 млн грн, що становить 3,2 %.

Загалом І та II суттєво не відрізняються, тож ринок можна охарактеризувати як стабільний з тенденцією на помірне розширення за результатами двох кварталів 2025 року [5].

За даними проведеного дослідження стало ясным, що споживачі виказують попит до консалтингових послуг, який вже названо стабільним з перспективою до зростання, що може призвести до майбутніх інвестицій. Окремі галузі між собою можуть мінятися місцями за показниками частину ринку від загального обсягу реалізації послуг, проте це дає ті самі передумови для покращенням окремих сфер, для розширення можливостей та пошуку нових ідей з метою забезпечення споживачів пропозицією, яку вони обирають у зв'язку зі шляхами розвитку українського підприємництва. Очікується зростання попиту у зв'язку з потребою підтримки малого та середнього бізнесу та адаптації українських компаній до європейських стандартів.

Список використаних джерел:

1. *Самойленко А. А. Товарознавство послуг : конспект лекцій. Київ : КНУБА, 2025.*
2. *Сечейко О. В. Управлінський консалтинг : конспект лекцій. Київ : НАУ, 2021.*
3. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua>*
4. *КВЕД-2010 перелік секцій види економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html*
5. *Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>*

Савич Дарина Ігорівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності

в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Ринок нерухомості завжди був одним із найбільш стійких сегментів економіки. Проте у 2025 році цей сектор зазнає значних змін, спричинених як світовими економічними процесами, так і внутрішніми чинниками. Конкуренція на ринку об'єктів нерухомості постійно зростає. Покупець стає все більш вимогливим до ринкових пропозицій. Тому важливо вміти донести інформацію про об'єкт нерухомості, використовуючи передові технології та знання в галузі операцій з нерухомістю, маркетингу й реклами. Закони маркетингу однакові для всіх продуктів, і нерухомість не є винятком. В основі продажу нерухомості лежить розуміння споживача, його інтересів і фінансових можливостей [1].

Ринок нерухомості є стратегічно важливим і стійким сегментом економіки, але у пост воєнний період зазнає значних трансформацій під впливом війни, економічної невизначеності та політичної інтеграції. Конкуренція зростає, а покупець стає більш вимогливим. Успішний маркетинг вимагає інтеграції передових технологій, глибокого розуміння споживача його інтересів і фінансових можливостей та просування конкурентних переваг об'єкта. Війна змінила структуру попиту на житло в Україні. Ринки східних регіонів частково «заморожені», натомість у західних і центральних областях спостерігається зростання вартості квадратного метра на 20–50%. Середня ціна

за квадратний метр у Києві:

Найперспективнішими напрямками у 2025 році є:

- купівля житла на етапі будівництва;
- інвестування у комерційну нерухомість;
- розвиток орендного бізнесу в передмістях.

Середня ціна житла у Києві становить:

- економ-клас – \$1 200–1 500;
- комфорт-клас – \$1 500–2 000;
- бізнес-клас – \$2 500–3 500;
- преміум-сегмент – від \$4 000 за м² [2].

Війна створила нові виклики для будівельної. Водночас інвестори й покупці житла шукають нові можливості, пов'язані з реконструкцією та відновленням зруйнованої інфраструктури. Високі витрати на будівельні матеріали й інфляція ускладнюють реалізацію нових проєктів. Є надія що після війни український ринок може стати привабливішим для міжнародних інвесторів завдяки реформам і відбудові міст. У політичній сфері визначальним чинником стане інтеграція до ЄС, що сприятиме залученню іноземних інвестицій і фінансуванню для відбудови інфраструктури. До 2025 року очікується поступове відновлення ринку нерухомості, зокрема в постраждалих регіонах. Чи будуть падати ціни на нерухомість у західних областях, здебільшого залежатиме від ситуації на фронтах і можливості мешканців східних регіонів повернутися до рідних міст. Аналіз ринку нерухомості підтверджує, що сьогодні ціни на первинному ринку житла в Україні суттєво відрізняються залежно від регіону. У західних областях, таких як Львівська чи Закарпатська, спостерігається відчутне зростання вартості квадратного метра через високий попит, що виник на тлі масової міграції з небезпечних регіонів. У Львові ціни на новобудови зросли на 20-30%, порівняно з довоєнним рівнем. Ринок оренди в Україні також зазнав значних змін через війну. Багато людей були змушені покинути свої домівки та переселитися до інших регіонів країни, що призвело до різкого зростання попиту на оренду житла, особливо в західних

і центральних областях. Динаміка цін на нерухомість у Львові, Івано-Франківську, Ужгороді й інших містах на заході України йде вгору – вони зросли на 50-100%, хоча останнім часом поступово почали стабілізуватися.

Після завершення війни ринок нерухомості в Україні отримає значний імпульс завдяки відновленню та реконструкції зруйнованих будівель. Це відкриє нові можливості для інвесторів, які готові вкладати кошти в інфраструктурні проєкти та відбудову житлових комплексів.

У поствоєнний період ключовим напрямом стане відбудова зруйнованих регіонів (Донецької, Луганської, Харківської, Херсонської, Запорізької областей) із залученням державних і міжнародних інвестицій. Важливу роль відіграватиме програма «ЄВідновлення», спрямована на компенсацію пошкодженого житла та розвиток соціально орієнтованого будівництва.

Інвестори матимуть можливість брати участь у державних і міжнародних програмах, спрямованих на відновлення міст і громадських об'єктів. Крім того, реконструкція пошкоджених об'єктів і будівництво нових за сучасними стандартами сприятимуть збільшенню вартості нерухомості та підвищенню її привабливості на ринку.

Перший рік після війни стане періодом активних змін на ринку нерухомості, і покупцям та інвесторам варто зважати на кілька основних моментів:

- інвестуйте в регіони з високим попитом – західні й центральні області залишатимуться привабливими для інвестицій завдяки стабільному попиту на житло та зростанню економічної активності;

- вибирайте новобудови з енергоефективними технологіями – це дасть змогу значно знизити майбутні витрати на комунальні послуги;

- звертайте увагу на державні програми підтримки – використання пільгових умов для покупки житла може суттєво зменшити витрати на придбання нерухомості;

- інвестуйте у відновлення постраждалих регіонів – після завершення війни ці регіони стануть основними центрами для розвитку будівельних

проектів, що відкриває значні можливості для інвесторів [3].

Важливим елементом маркетингової стратегії пост воєнного періоду є інтеграція з державними програмами та відображення соціального запиту на ринку. Маркетинг має фокусуватися не лише на прибутковості для інвесторів, а й на забезпеченні населення безпечним, енергоефективним та доступним житлом.

Уряд ініціював програму державної допомоги на відновлення пошкодженого житла – «Відновлення», що передбачає компенсацію за зруйноване або пошкоджене житло внаслідок агресії з боку РФ. Одним із важливих напрямів розвитку є маркетинг соціально орієнтованого житла - доступних квартир для переселенців, військових і молодих сімей. Такі проекти часто реалізуються за участю держави та міжнародних донорів, що формує нову модель партнерства між бізнесом і державними структурами. Особливої уваги набуває концепція сталого будівництва, яка базується на енергоефективності, екологічності матеріалів і комфортному міському середовищі - це стає ключовим маркетинговим аргументом для покупців нового покоління. Перспективи розвитку ринку пов'язані з цифровізацією процесів продажу, впровадженням платформ PropTech, які дозволяють автоматизувати управління об'єктами нерухомості, прогнозування попиту й аналіз конкурентного середовища. До 2030 року очікується суттєве посилення ролі аналітичного маркетингу, використання великих даних і штучного інтелекту для формування цінової політики, планування забудови та визначення пріоритетних сегментів ринку [3].

У поствоєнний період маркетинг ринку нерухомості є інструментом відновлення економіки України, залучення інвестицій і формування нової якості життя громадян. Дослідження показало, що стратегічна роль маркетингу полягає у поєднанні економічних, соціальних і технологічних чинників розвитку галузі. Основними тенденціями є цифровізація процесів продажу, посилення орієнтації на споживача, розвиток соціально відповідальних проектів і впровадження енергоефективних технологій.

Перспективи ринку нерухомості пов'язані з відбудовою зруйнованих регіонів, інтеграцією до європейського економічного простору та зростанням попиту на якісне, доступне житло. Успішні девелопери майбутнього - це ті, хто зможе ефективно поєднати інноваційні маркетингові інструменти з реальними потребами населення.

Список використаних джерел:

- 1. Маркетинг на ринку нерухомості : методичні рекомендації до виконання самостійної роботи / уклад.: І. В. Огороднік, Л. М. Алавердян – Київ : КНУБА, 2023. – 24 с.*
- 2. Основні тренди ринку нерухомості у 2025 році. Alliance Novobud. Вартість нерухомості у Києві та області у 2025 році. 28.02.2025. URL: <https://anbud.ua/news/osnovni-trendi-rinku-neruhomosti-u-2025-roci-196> (дата звернення: 20.10.2025).*
- 3. Вплив війни на ринок нерухомості в Україні: прогноз на 2025 рік. Riel.ua. 13.11.2024. URL: <https://riel.ua/blogs/vpliv-viini-na-rinok-nerukhomosti-v-ukrayini-prognoz-na-2025-rik> (дата звернення: 20.10.2025).*

УДК 339.138:332.8:728.1(477.46)

Скобельська Карина Сергіївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших сфер сучасного підприємництва, де маркетинг виступає ключовим інструментом створення конкурентних переваг. У постпандемічний період глобальна галузь громадського харчування переживає структурну трансформацію, пов'язану з цифровізацією, зміною поведінки споживачів і зростанням попиту на емоційно насичений досвід. За даними Statista (2024), обсяг світового ресторанного ринку перевищив 1,9 трлн дол. США, а очікуване щорічне зростання становить 4,8 % до 2028 року [1]. Український ринок після спаду 2022 року демонструє стабільне відновлення: за оцінками аналітиків компанії Poster, кількість активних ресторанів і кав'ярень у 2024 році зросла на 11 %, а середній чек підвищився на 16 % [2].

В умовах підвищеної конкуренції саме маркетинг стає вирішальним чинником успіху ресторанного підприємства. У країнах ЄС маркетингові стратегії характеризуються системністю, глибоким використанням аналітики та клієнтоцентричних підходів. В Україні ж маркетинг ресторанного бізнесу поступово еволюціонує від класичного просування до комплексних програм управління лояльністю, хоча рівень цифрової зрілості все ще поступається зарубіжним аналогам.

Маркетингові стратегії у ресторанному секторі визначаються поєднанням кількох ключових складових: комунікаційної політики, управління брендом, цінової гнучкості, використання цифрових технологій та побудови довгострокових відносин із клієнтами.

У країнах Західної Європи активно розвивається концепція “data-driven marketing”, коли рішення приймаються на основі збору та аналізу клієнтських даних. Наприклад, понад 68 % ресторанів у Польщі використовують CRM-системи для відстеження історії замовлень, сегментації аудиторії та формування персоналізованих пропозицій. У Великій Британії цей показник перевищує 80 %, а у Франції близько 74 %. Водночас в Україні частка підприємств, які впроваджують CRM-рішення, становить лише близько 25–30 %, що свідчить про значний потенціал для розвитку.

Важливою складовою сучасних стратегій є маркетинг вражень (experience marketing), спрямований на формування емоційного зв'язку між брендом і клієнтом [3, с. 51].. Зарубіжні компанії, такі як *Vapiano* (Німеччина) або *Pret A Manger* (Велика Британія), створюють концепції відкритих кухонь, швидкого самообслуговування, інтерактивних замовлень через мобільні додатки. Це забезпечує відчуття залученості споживача у процес створення продукту.

В Україні подібні технологічні рішення лише набирають обертів. Зокрема, мережа *Salateira* використовує цифрову платформу для збору даних клієнтів і програму лояльності з персоналізованими знижками. *Very Well Café* та *Milk Bar* роблять акцент на емоційному брендингу, візуальній айдентиці та роботі з мікроінфлюенсерами, що формують довіру до бренду через автентичний контент.

Суттєвою різницею між українським і зарубіжним ринком є рівень інтеграції екологічного маркетингу. У Скандинавських країнах понад 60 % ресторанів впроваджують принципи *zero waste* або *sustainable sourcing* - використання локальних продуктів і мінімізація харчових відходів. В Україні цей напрям лише формується, але вже є окремі кейси: наприклад, львівський ресторан *Green Garden* будує бренд навколо концепції екологічної свідомості,

використовуючи багаторазовий посуд і компостування відходів [4, с. 20].

Крім того, зарубіжні ресторани активно застосовують аналітику великих даних (Big Data) для оптимізації меню, прогнозування попиту та управління запасами. За оцінками *McKinsey (2023)*, такі технології дозволяють знизити витрати до 12 % і підвищити прибутковість на 15–20 %. В Україні подібні підходи використовуються переважно великими мережами (*Sushi Master, Lviv Croissants*), тоді як більшість малих підприємців покладаються на інтуїцію, а не на системний аналіз.

Таким чином, ключовими трендами розвитку сучасного ресторанного маркетингу є цифровізація, персоналізація клієнтського досвіду, посилення соціальної та екологічної відповідальності брендів, а також використання гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на швидку адаптацію до змін ринку.

Отже, проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що маркетингові стратегії ресторанного бізнесу зазнають глибокої трансформації під впливом цифрових технологій та зміни споживчих цінностей [3, с. 53]. Зарубіжний досвід демонструє високий рівень автоматизації процесів, системність комунікацій і стратегічну орієнтацію на дані, що дозволяє ресторанам формувати стабільні відносини зі споживачами та підтримувати високий рівень лояльності.

Вітчизняний ресторанний бізнес активно розвиває візуальний та емоційний маркетинг, спираючись на соціальні мережі як основний канал комунікації, але ще недостатньо використовує інструменти цифрової аналітики, CRM і клієнтської персоналізації. Успішна адаптація міжнародного досвіду передбачає поєднання технологічних інновацій із локальною автентичністю, що може стати унікальною конкурентною перевагою українських закладів. Подальший розвиток галузі потребує інвестицій у цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та впровадження екологічних принципів ведення бізнесу.

У такий спосіб поєднання кращих зарубіжних практик із творчим підходом українських підприємців здатне забезпечити формування нового етапу розвитку ресторанного маркетингу - більш аналітичного,

клієнтоцентричного та соціально відповідального.

Список використаних джерел:

1. Statista. Global Restaurant Industry Overview 2024. URL: <https://www.statista.com/statistik/suche/?q=Global+Restaurant+Industry+Overview+2024&p=1> (дата звернення 24.10.2025)
2. Poster POS. Аналітика ресторанного ринку України, 2024. URL: <https://joinposter.com> (дата звернення 24.10.2025)
3. Дейнега І. О., Коханюк М. І. Маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення», 18-19 квітня 2023, Київ. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. С. 51-53.
4. Гузар У. Маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Марія Загоруй. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). Львів, 2020. С. 18-21.
5. Івасишина, Н. В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія «Історія, економіка, філософія», № 28, 2023. С. 60–65.

Стецюк Євгенія Олександрівна

здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгеніївна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності

в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ У ПРОЦЕСІ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

У період воєнного стану економічне середовище України піддається суттєвим перетворенням, які позначаються на діяльності більшості галузей, зокрема будівельної сфери. Війна породжує нові ринкові фактори: нестабільність логістики, зростання вартості сировини, зміщення попиту у бік ремонтних робіт і відновлення житла, міграцію населення, дефіцит певних ресурсів і підвищену увагу до безпеки та енергоефективності. У цих умовах маркетингові дослідження набувають особливої актуальності, адже саме вони дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни поведінки клієнтів, здійснювати ефективне сегментування ринку та адаптувати маркетингові стратегії.

Ринок будівельних матеріалів поєднує в собі B2B-сегмент - будівельні фірми, підрядники, забудовники і B2C-сегмент, яким користуються приватні власники житла. У промисловому маркетингу цих матеріалів особливу роль відіграють показники ринкової місткості, мотиви закупівель, тривалість ланцюга постачання та наявність додаткових сервісів [1, с. 21-33].

У воєнних умовах ці параметри істотно змінюються. Попит зосереджується переважно на матеріалах для відновлення, швидкокомонтованих конструкціях і недорогих локальних альтернативах імпортованих товарів. Крім

того, спостерігається територіальна переорієнтація ринку - зростання активності у відносно безпечних регіонах і формування нових локальних центрів виробництва.

Серед ключових завдань маркетингових досліджень ринку будівельних матеріалів у період воєнного стану можна виокремити:

- аналіз змін у структурі попиту на будівельні матеріали;
- визначення факторів, що впливають на споживчу поведінку (безпека, доступність, логістика, ціна);
- оцінка регіональних відмінностей у попиті через переміщення населення та знищення інфраструктури;
- виявлення нових ринкових ніш, пов'язаних із відбудовою територій.

Звідси розуміємо, що особливого значення набуває поєднання кількісних і якісних методів досліджень. Кількісні методи - анкетування, онлайн-опитування, аналіз продажів - дозволяють визначити структуру попиту, рівень лояльності та обсяги ринку [2, с. 111-112]. Якісні методи - глибинні інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки допомагають з'ясувати мотиваційні чинники вибору споживачів, що особливо важливо за умов соціально-психологічної напруги [2, с. 111-114].

Для визначення рівня лояльності клієнта до будівельного торговельного центру м. Києва в дослідженні розроблена і запропонована Анкета. Мета анкети: з'ясувати рівень задоволеності, довіри та прихильності клієнтів до торговельного центру, який спеціалізується на продажу будівельних матеріалів. Вибірка проведеного дослідження: 100 респондентів - відвідувачів центру (B2C і B2B сегменти).

АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БУДІВЕЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ЦЕНТРУ м. КИЄВА

1. Як часто Ви відвідуєте цей будівельний торговельний центр?

☐ Щотижня	☐ Раз на кілька місяців
☐ Раз на місяць	☐ Рідше

2. Звідки Ви дізналися про цей торговельний центр?

- ☐ Рекомендації знайомих
- ☐ Реклама в Інтернеті
- ☐ Вивіска / випадково побачив(-ла)
- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Інше

3. Наскільки Ви задоволені асортиментом товарів?

(за 5-бальною шкалою, де 1 - «зовсім не задоволений», 5 - «дуже задоволений»)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Як Ви оцінюєте рівень цін у торговельному центрі?

☐ Дуже низькі	☐ Високі
☐ Помірні	☐ Дуже високі

5. Наскільки зручним для Вас є розташування торговельного центру?

☐ Дуже зручне	☐ Середнє
☐ Скоріше зручне	☐ Незручне

6. Як Ви оцінюєте якість обслуговування персоналом?

☐ Відмінна	☐ Задовільна
☐ Добра	☐ Незадовільна

7. Чи користувалися Ви програмою лояльності / знижковою картою?

- ☐ Так
- ☐ Ні, але хотів(-ла) б
- ☐ Ні і не планую

8. Наскільки Ви довіряєте цьому торговельному центру як бренду?

- ☐ Повністю довіряю
- ☐ Скоріше довіряю
- ☐ Важко сказати
- ☐ Скоріше не довіряю

☐ Зовсім не довіряю

9. Як імовірно, що Ви порекомендуєте цей торговельний центр своїм знайомим? (шкала від 0 до 10, де 0 - «точно не порекомендую», 10 - «обов'язково порекомендую»). Тут середній показник (Net Promoter Score) складає 8,2 бали, шляхом розрахунку середньоарифметичного значення.

10. Якщо з'явиться новий конкурент поруч, чи залишитесь Ви клієнтом цього центру?

☐ Так, залишусь

☐ Скоріше так

☐ Важко сказати

☐ Скоріше ні

☐ Ні, перейду до іншого.

Отримані результати опитування узагальнено на рис. 1.

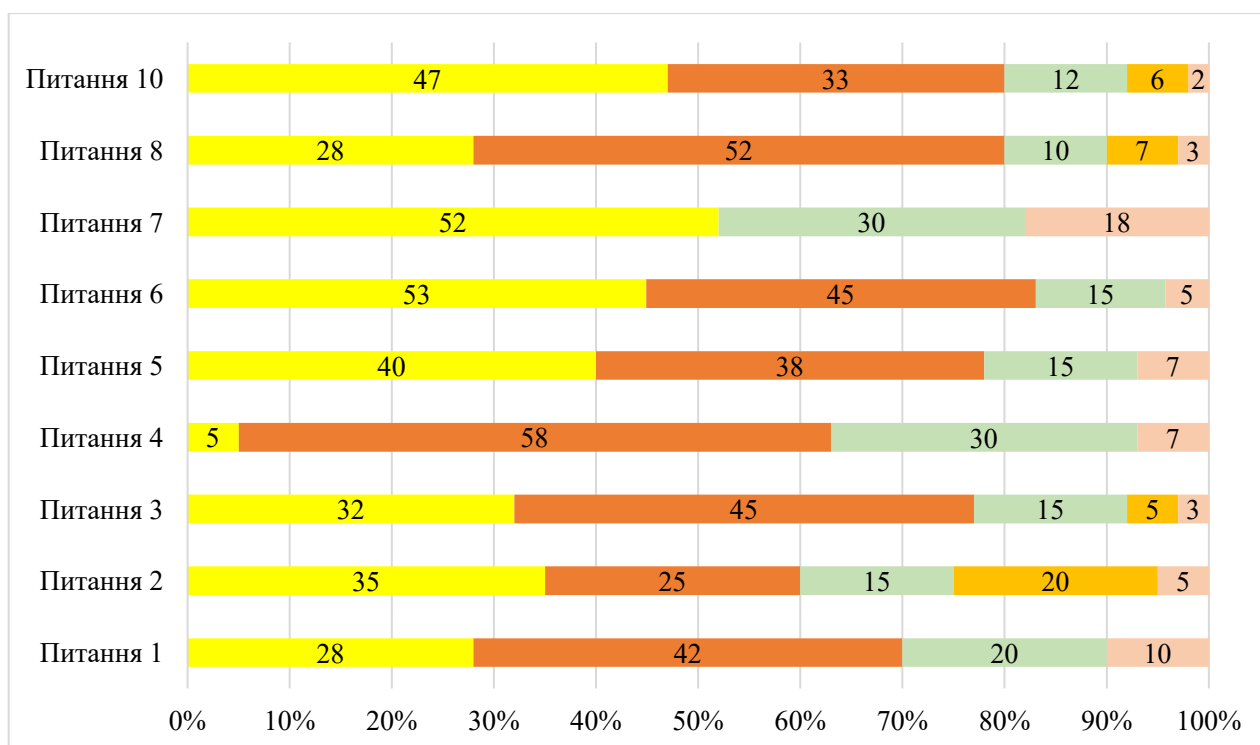


Рис. 1. Отримані результати опитування рівня лояльності до будівельного торговельного центру м. Києва

Отже, загальний рівень лояльності клієнтів - високий, адже середній

індекс 78%. Основні сильні сторони київських торговельних центрів: асортимент, обслуговування, довіра до бренду. Основні напрями покращення: ціни, маркетингова активність у соцмережах, програма лояльності.

Маркетингові дослідження споживачів у процесі сегментування ринку будівельних матеріалів під час воєнного стану є критично важливими для адаптації підприємств до нових умов. Вони забезпечують розуміння змін у попиті, дозволяють коригувати стратегії позиціонування, визначати перспективні сегменти та формувати конкурентні переваги українських виробників у період відновлення економіки.

Список використаних джерел:

- 1. Марченко С. М., Захарченко П. В. Промисловий маркетинг у будівництві: навчальний посібник. Київ : КНУБА, 2023. 240 с.*
- 2. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.*
- 3. Дослідження сегментів ринку. Pidru4niki.*
URL: https://pidru4niki.com/1333122260692/marketing/doslidzhennya_segmentiv_rinku

Ткаченко Ганна Сергіївна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА «КОВАЛЬСЬКА»: ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ДЛЯ РИНКУ B2B

Актуальність дослідження полягає у необхідності аналізу ефективності digital-комунікацій підприємства «Ковальська» для ринку B2B, визначення їх впливу на формування конкурентоспроможності бренду та побудову довгострокових партнерських відносин.

В умовах активної цифровізації маркетингова стратегія підприємства стає ключовим інструментом досягнення конкурентних переваг, формування стабільної клієнтської бази та підтримання позитивного іміджу бренду. Особливого значення набуває використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж, які дозволяють підприємствам будувати двосторонній діалог із цільовою аудиторією, формувати лояльність клієнтів і залучати нових партнерів, а також підтримувати високий імідж бренду.

Для компаній, що працюють у сфері B2B (Business-to-Business), соціальні мережі стають не лише платформою для реклами, а й потужним інструментом професійної взаємодії, демонстрації досвіду та експертності.

Основні задачі дослідження: визначення особливостей маркетингу на ринку B2B на основі огляду теоретичних положень формування маркетингової стратегії, аналіз використання соціальних мереж як інструмента digital-комунікацій підприємства «Ковальська», формування основних напрямів та

цілей маркетингової стратегії компанії та оцінка ефективності комунікацій.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення digital-стратегії підприємства, підвищення ефективності комунікацій та розширення партнерської мережі на ринку B2B.

Щоб краще зрозуміти специфіку маркетингу на ринку B2B, доцільно порівняти його з традиційним споживчим маркетингом (B2C). Це дає змогу чітко побачити, чим відрізняються підходи до комунікацій, побудови відносин із клієнтами, прийняття рішень про купівлю та вибору каналів просування [1, с. 89].

Порівняльна характеристика основних ознак маркетингу B2B і B2C наведено в табл. 1, яка наочно демонструє відмінності між бізнесовими та споживчими ринками. Вона допоможе зрозуміти чому ж стратегія підприємства «Ковальська» потребує особливого підходу до побудови комунікацій саме з діловими партнерами, а не з масовою аудиторією.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика маркетингу B2B і B2C

Критерій порівняння	B2B (бізнес для бізнесу)	B2C (бізнес для споживача)
Тип клієнта	Підприємства, організації, установи	Індивідуальні споживачі
Характер попиту	Похідний від попиту кінцевого споживача	Первинний, безпосередній
Мотиви купівлі	Раціональні, економічні, технологічні	Емоційні, іміджеві, соціальні
Кількість покупців	Обмежена, цільова	Масова аудиторія
Цикл прийняття рішення	Довгий, з участю кількох осіб	Короткий, часто імпульсивний
Тип комунікації	Персоналізований, професійний, діловий	Масовий, рекламний, емоційний
Ключові канали просування	Прямі контакти, виставки, LinkedIn, корпоративний сайт	Реклама, соцмережі, телевізійні кампанії
Характер взаємодії	Партнерство, довгострокова співпраця	Разова купівля або короткострокова лояльність

Джерело: створено автором на основі [2-3]

Використання соціальних мереж у сучасній маркетинговій стратегії – це вже не просто модна тенденція, а критично важливий інструмент digital-

комунікацій, який кардинально змінив спосіб, у який підприємства взаємодіють зі своїм ринком.

Ці платформи, такі як Facebook, Instagram, а особливо LinkedIn у B2B-секторі, перетворилися з розважальних майданчиків на потужні канали для формування бренду, генерації лідів та управління репутацією.

Сутність їх використання полягає у можливості забезпечити двосторонній діалог - це відрізняє SMM від традиційної односпрямованої реклами.

Компанія може не лише надсилати свої повідомлення (продукт, ціни, новини), але й миттєво отримувати зворотний зв'язок, моніторити настрої аудиторії та брати участь у дискусіях. Це дозволяє маркетингу бути неймовірно гнучким і оперативно адаптувати стратегію [4, с. 89].

Для промислових компаній, що працюють у B2B-сегменті, соціальні мережі є незамінним інструментом для демонстрації експертності.

Замість прямої реклами, тут домінує контент-маркетинг: публікація технічних кейсів, результатів випробувань, статей від керівництва та інженерів. Це допомагає не просто підвищити впізнаваність, а завоювати довіру ключових фахівців та осіб, які приймають рішення (інженерів, архітекторів, фінансистів), що є основою для укладання великих корпоративних угод.

Соціальні мережі дозволяють ефективно реалізовувати таргетовані кампанії, націлюючись не на масового споживача, а на конкретні посади та компанії, перетворюючи загальну маркетингову активність на персоналізований Account-Based Marketing.

Відповідно, соціальні мережі стають невід'ємною частиною стратегії, забезпечуючи стійкий комунікаційний міст між корпоративною місією підприємства та його цільовими діловими партнерами [5, с. 140].

Маркетингова стратегія компанії «Ковальська» ґрунтується на системному підході до розвитку бренду, формуванні стійкої репутації на ринку будівельних матеріалів і забезпеченні довгострокових партнерських відносин із

клієнтами. Основна мета стратегії полягає не лише у збільшенні обсягів продажів, а й у зміцненні позицій компанії як надійного та інноваційного лідера галузі.

Показники ефективності маркетингових комунікацій підприємства «Ковальська» у соцмережах представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Показники ефективності маркетингових комунікацій підприємства
«Ковальська» у соцмережах

Показник	Facebook	LinkedIn	Instagram	YouTube
Кількість підписників (2024 р.)	~45 000	~9 000	~22 000	~5 500
Середня кількість взаємодій на пост	350–600	120–250	280–400	150–200
Частота публікацій	3–4 рази/тиждень	1–2 рази/тиждень	2–3 рази/тиждень	1–2 рази/місяць
Найефективніший тип контенту	Реальні кейси, фото з об'єктів	Бізнес-новини, партнерські кейси	Інфографіка, відео	Корпоративні відео, інтерв'ю
Рівень позитивних відгуків	Високий (понад 85%)	Високий	Високий	Середній

Джерело: створено автором на основі [6]

Комунікації бренду «Ковальська» характеризуються високою послідовністю та єдністю візуального стилю. Це забезпечує пізнаваність бренду та підсилює емоційний зв'язок із клієнтами.

На основі сформованих цілей маркетингової стратегії «Ковальська» запропоновано способи удосконалення системи маркетингових комунікацій та визначено основні очікувані результати застосування інформаційних інструментів, що узагальнено в моделі формування ефективності комунікацій у соціальних мережах для ринку B2B, рис. 3.1.

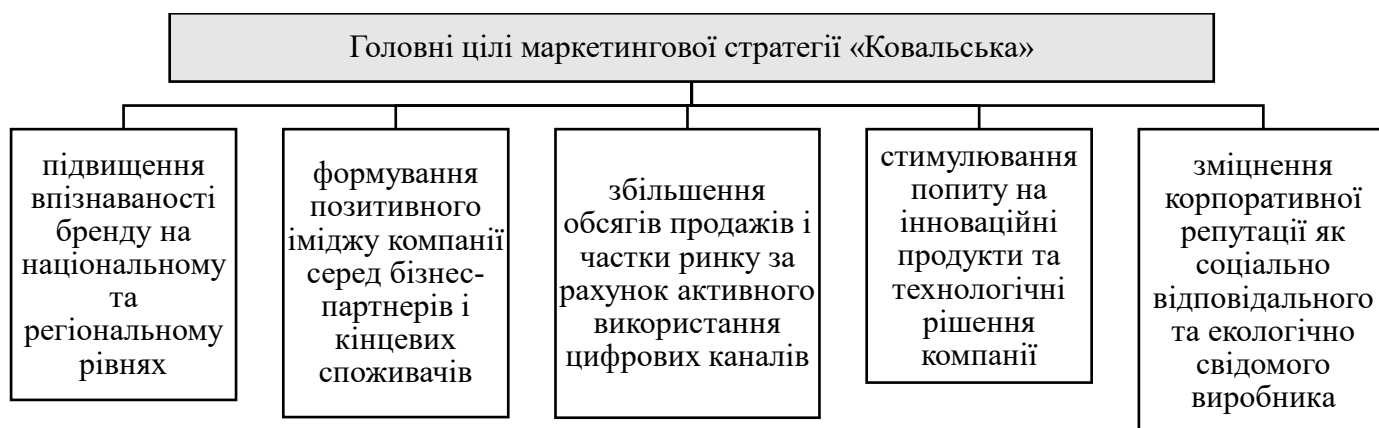


Рис. 3.1. Модель формування ефективності комунікацій у соціальних мережах для ринку B2B



Рис. 3.1. Модель формування ефективності комунікацій у соціальних мережах для ринку B2B (створено автором на основі [3,6]) – продовження

Результатом проведеного дослідження стала модель формування ефективності комунікацій у соціальних мережах, що може застосовуватися будь-якими підприємствами на ринку B2B.

Список використаних джерел:

1. Розумний О. А. Цифрова реклама: від традицій до інновацій. Київ: Ліра, 2024. 215 с.
2. Tripledart. B2B Social Media Strategy: How to Build a Better One in 2025. URL: <https://www.tripledart.com/b2b-marketing/b2b-social-media-strategy> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Munro Agency. B2B Marketing Guide: Definition, Strategy & Trends in 2025. URL: <https://www.munro.agency/b2b-marketing-guide/> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Горячев В. Д. Прогнозування ефективності рекламних стратегій. Київ: КНЕУ, 2022. 290 с.
5. Шевченко І. В. Методи оцінки ефективності рекламних кампаній. Харків: Видавництво ХНУ, 2023. 185 с.
6. Офіційний сайт підприємства «Ковальська». URL: <https://kovalska.com/main> (дата звернення: 12.10.2025).

Хлівна Алісія Русланівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 075

«Маркетинг»,

Науковий керівник: Дименко Руслан Анатолійович,

д.е.н., проф., професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це використання соціальних мереж – платформ, на яких користувачі створюють соціальні мережі та діляться інформацією – для побудови бренду компанії, збільшення продажів та залучення трафіку веб-сайту. Окрім надання компаніям можливості взаємодіяти з існуючими клієнтами та охоплювати нових, SMM має спеціально розроблену аналітику даних, яка дозволяє маркетологам відстежувати успіх своїх зусиль та визначати ще більше способів взаємодії.

Соціальні мережі не лише дозволяють компаніям зв'язуватися з клієнтами раніше неможливими способами, але й пропонують надзвичайний спектр можливостей для зв'язку з цільовою аудиторією - від контент-платформ (таких як YouTube) та соціальних сайтів (таких як Facebook) до сервісів мікроблогів (таких як X). За даними DataReportal та Kerios, станом на квітень 2025 року у світі існувало 5,31 мільярда ідентифікаторів у соціальних мережах [1].

Динамічний характер взаємодії в соціальних мережах - чи то пряме спілкування, чи пасивне вподобання - дозволяє компаніям використовувати можливості безкоштовної реклами за допомогою eWOM (електронного сарафанного радіо) рекомендацій між існуючими та потенційними клієнтами. Позитивний ефект поширення інформації від eWOM не лише є цінним

фактором прийняття рішень споживачами, але й той факт, що ці взаємодії відбуваються в соціальній мережі, робить їх вимірюваними. Наприклад, компанії можуть вимірювати свою соціальну справедливість - термін, що означає рентабельність інвестицій (ROI) від своїх маркетингових кампаній у соціальних мережах.

Добре розроблений план маркетингу в соціальних мережах надає ще один безцінний ресурс для покращення маркетингових результатів: дані клієнтів. Замість того, щоб бути приголомшеними 3V (volume, variety, and velocity) великих даних - Big Data (обсяг, різноманітність та швидкість), інструменти SMM мають здатність не лише витягувати дані про клієнтів, але й перетворювати це золото на практичний аналіз ринку, або навіть використовувати дані для краудсорсингу нових стратегій. Проте, важливо враховувати, що різні демографічні групи можуть не мати рівного доступу до соціальних мереж. Покладання лише на цифровий або онлайн-маркетинг може ненавмисно виключити певні групи людей без доступу до Інтернету [2].

Зі зростанням популярності таких платформ, як Facebook, X та Instagram, соціальні мережі змінили те, як спілкується суспільство, і як бізнес може впливати на поведінку споживачів - від просування контенту, який стимулює залученість, до вилучення географічної, демографічної та особистої інформації, яка робить повідомлення резонансними для користувачів.

Порівняно з традиційним маркетингом, маркетинг у соціальних мережах має кілька чітких переваг, зокрема той факт, що SMM має два види взаємодії, які дозволяють використовувати цільові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): як клієнт-клієнт, так і фірма-клієнт. Іншими словами, тоді як традиційний маркетинг відстежує цінність клієнта переважно шляхом фіксації активності покупок, SMM може відстежувати цінність клієнта безпосередньо (через покупки) та опосередковано (через рекомендації щодо продуктів) [3].

Хоча соціальні мережі полегшують спілкування з клієнтами, вони також надають платформу для клієнтів, щоб публічно висловлювати свої скарги та

претензії. Це може мати непередбачуваний наслідок у вигляді створення публічного форуму, який може зашкодити репутації компанії, якщо його не використовувати належним чином.

Нарешті, може бути важко чітко кількісно визначити віддачу від маркетингу в соціальних мережах. Вимірювання ефективності та рентабельності інвестицій (ROI) маркетингу в соціальних мережах може бути складним завданням, оскільки часто включає відстеження кількох показників, аналіз складних наборів даних та припущення щодо того, чому споживачі могли діяти по-різному. Узагальнення переваг і недоліків використання соціальних мереж наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення переваг і недоліків використання соціальних мереж

Переваги	Недоліки
Може допомогти компаніям легко підвищити впізнаваність бренду Пропонує компаніям більш економічно ефективні рішення з великою розголосністю Може бути використано для збільшення трафіку веб-сайту та зворотного зв'язку в режимі реального часу Може бути використано для цільової або конкретної взаємодії	Може бути трудомістким для налаштування та обслуговування Може бути непередбачуваним, оскільки різні платформи можуть змінювати алгоритми Може призвести до негативного відгуку, що відображається дуже публічно Може бути важко повністю зрозуміти справжню рентабельність інвестицій

Соціальні мережі відіграють ключову роль у сучасній системі маркетингових комунікацій, забезпечуючи компаніям прямий і персоналізований зв'язок із цільовою аудиторією. Використання інструментів SMM дозволяє ефективно формувати бренд, аналізувати поведінку споживачів і підвищувати рівень залученості клієнтів. Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані з публічністю, зміною алгоритмів платформ і складністю точного вимірювання рентабельності маркетингових зусиль.

Список використаних джерел:

1. Цифровий світ у всьому світі 2025.URL: <https://datareportal.com/> (дата

звернення 26.10.2025)

2. *Wegner R. da S., Cardoso D. Jr., Veiga C. P., et al. Performance analysis of social media platforms: evidence of digital marketing. J Market Anal. 2023 Feb 17:1-12. doi:10.1057/s41270-023-00211-z.*

3. *Zhao X. The Impact of Social Media on Communication and Marketing Strategies in the Digital Age. Communications in Humanities Research. 2023;10:49-54. doi:10.54254/2753-7064/10/20231240.*

Шевчук Юлія Петрівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік і оподаткування»;

Науковий керівник: Зінченко Мирослава Михайлівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИМИ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах динамічних ринкових змін, високої конкуренції та економічної нестабільності особливої уваги набуває якість управлінських рішень у будівельних підприємствах. Саме ефективність управління визначає здатність компанії адаптуватися до викликів середовища, забезпечувати стабільний розвиток і зберігати конкурентоспроможність [1; 2].

Проблема формування дієвих методів прийняття управлінських рішень набуває актуальності у зв'язку з активним впровадженням цифрових технологій, зростанням обсягів інформації та необхідністю оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі [3; 4; 5].

Управлінське рішення - це усвідомлений вибір найбільш ефективного варіанту дій із кількох можливих для досягнення конкретної мети. Його успішність визначається обґрунтованістю, своєчасністю, відповідністю наявним ресурсам підприємства та умовам його діяльності [6; 7]. Важливим також є врахування ризиків і невизначеності, що особливо актуально для будівельної сфери [8; 1].

Будівельні компанії працюють у складних і мінливих умовах: високі матеріальні витрати, сезонність робіт, нормативні обмеження, коливання цін на будівельні матеріали та нерівномірний попит на ринку. Це вимагає застосування гнучких і адаптивних рішень, здатних оперативно реагувати на

зміни та коригувати виробничі процеси відповідно до нових обставин [2].

Особливе значення набуває вплив сучасної економічної та політичної нестабільності, зокрема війни на території України. Будівельні підприємства вимушені швидко реагувати на різкі коливання цін на матеріали, дефіцит робочої сили, порушення логістики та зміни у державному регулюванні [4]. Це потребує застосування більш гнучких, ризикоорієнтованих та стратегічно адаптивних методів прийняття рішень, що дозволяють мінімізувати втрати та підтримувати конкурентоспроможність [2].

Процес прийняття управлінських рішень у будівельних компаніях включає кілька етапів:

1. Виявлення проблеми або потреби - аналіз ситуації та визначення ключових проблем.
2. Збір і аналіз інформації - оцінка даних про ринок, ресурси, фінанси та прогнозування можливих змін [7].
3. Розробка альтернатив - створення кількох можливих стратегій або варіантів дій із оцінкою їхніх переваг і ризиків [6; 8].
4. Оцінка та порівняння варіантів - використання аналітичних і математичних методів для вибору найкращого рішення [6; 7].
5. Прийняття рішення і впровадження - реалізація обраного варіанту у виробничих чи управлінських процесах.
6. Контроль і коригування - оцінка результатів та внесення необхідних змін у разі відхилень [1].

Сучасні будівельні підприємства застосовують різні методи прийняття рішень:

- традиційні методи спираються на досвід і професійну інтуїцію керівників, вони ефективні при швидких рішеннях, але обмежені при складних проєктах [8];

- аналітичні та кількісні методи дозволяють оцінювати витрати, прибутковість, строки та ризики через моделювання бюджету, розрахунок собівартості або порівняльний аналіз альтернатив [6; 7];

- цифрові методи використовують сучасні ІТ-системи управління (ERP, BIM, CRM) для контролю ресурсів, термінів і прогнозування ризиків [1; 3; 5];

- колективні методи залучають команду фахівців різних напрямів для спільного ухвалення рішень через мозкові штурми, SWOT-аналіз чи Delphi-метод [8];

- ситуаційні методи враховують конкретні умови та обставини, наприклад, коливання цін на матеріали або погодні фактори [4; 2].

Коротка характеристика основних груп методів наведена в табл.1.

Таблиця 1

Методи прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах

Тип методу	Характеристика	Приклади використання у будівництві
Традиційні (інтуїтивні)	Ґрунтуються на досвіді, інтуїції, професійній компетенції керівників.	Вибір підрядників або постачальників за попереднім досвідом співпраці.
Аналітичні (кількісні)	Використовують економіко-математичні розрахунки, оцінку витрат і вигод, моделювання.	Планування бюджету проєктів, розрахунок собівартості робіт.
Інформаційно-аналітичні (цифрові)	Засновані на використанні ІТ-технологій і систем управління (ERP, BIM, CRM).	Управління ресурсами, координація проєктів, прогнозування термінів і ризиків.
Колективні (групові)	Залучають до прийняття рішень фахівців різних рівнів і напрямів діяльності.	Проведення «мозкового штурму», SWOT-аналізу, Delphi-методу.
Ситуаційні	Орієнтуються на специфіку конкретної ситуації та умови зовнішнього середовища.	Реагування на зміну цін на матеріали чи затримку постачання.

Формування ефективних методів управлінських рішень у вітчизняних будівельних підприємствах ускладнюється недостатньою цифровізацією, браком достовірної аналітичної інформації, слабким стратегічним плануванням та частими змінами законодавства [1; 4]. Для підвищення ефективності управління доцільно впроваджувати інформаційно-аналітичні системи, розвивати компетенції менеджерів у ризик-менеджменті та аналітиці, застосовувати підходи проєктного управління (Agile, Lean Construction) та інтегрувати стратегічний і оперативний рівні управління в єдину систему [2; 5].

Процеси ухвалення управлінських рішень на українських підприємствах

значною мірою формуються під тиском зовнішніх загроз, нестачі ресурсів та недосконалості внутрішніх механізмів. Водночас спостерігається поступова еволюція у бік сучасних, гнучких та цифрових підходів. Ключовим завданням є розвиток управлінської культури, освіти, цифрової інфраструктури та корпоративної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Шкуратов О. І., Чудовська В. А. Інституціональні засади цифровізації будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 52(2). С. 3–13. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).3-13](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).3-13).
2. Петруха Н. М., Долгополий В. Ю., Микитченко Б. А. та ін. Джерела та структура стратегічних інновацій у будівельних компаніях з урахуванням принципів «розумного» управління та концепції сталого розвитку. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2024. № 53(2). С. 223–245. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).223-245](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).223-245)
3. Emelianova O., Tytok V., Lavrukhina K., Shatrova I., Demydova O. Digital transformation in the construction industry: Analysing the impact of technological changes on construction processes. *Estoa. Journal of the Faculty of Architecture and Urbanism*. 2025. Vol. 14, no. 27. P. 257–268. DOI: 10.18537/est.v014.n027.a16. publicaciones.ucuenca.edu.ec+1
4. Дубінін Д. В. Тенденції цифрової трансформації процесів організації будівництва в умовах критичних впливів. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. № 50(2). С. 31–39. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).31-39](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).31-39)
5. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Статистика України*. 2023. № 2(101). С. 74–83. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)
6. Zhu X., Meng X., Zhang M. Application of multiple criteria decision making

methods in construction: A systematic literature review. Journal of Civil Engineering and Management. 2021. Vol. 27, no. 6. P. 372–403. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2021.15260>

7. Erdogan S. A., Šaparauskas J., Turskis Z. *Decision making in construction management: AHP and Expert Choice approach. Procedia Engineering.* 2017. Vol. 172. P. 270–276. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.02.111. etalpykla.vilniustech.lt

8. Anagnostopoulos K. P., Vavatsikos A. P. *An AHP model for construction contractor prequalification. Operational Research.* 2006. Vol. 6. P. 333–346. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02941261>

УДК 339.138:332.8:728.1(477.46)

Шоломицька Уляна Олександрівна

здобувачка першого(бакалаврського) рівня освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»

Науковий керівник: Максютенко Ірина Євгенівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності

в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ФРАНЧАЙЗИНГ У МІЖНАРОДНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

У контексті глобалізації світової економіки та наростаючої конкуренції на міжнародних ринках особлива увага приділяється впровадженню результативних форм співпраці між підприємствами. Однією з таких форм є франчайзинг, який виступає ефективним інструментом для розширення діяльності будівельних компаній, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення стабільного розвитку шляхом використання перевірених бізнес-моделей.

Дослідження специфіки застосування франчайзингових концепцій у міжнародній маркетинговій діяльності будівельних компаній є надзвичайно актуальним. Це дозволяє визначити дієві інструменти просування, підвищити рівень конкурентоспроможності та сприяти зміцненню партнерських взаємин на міжнародному ринку.

Франчайзинг є однією з найефективніших стратегій для швидкого розширення бізнесу. Ця бізнес-модель передбачає, що власник бренду, тобто франчайзер, надає іншій стороні, франчайзі, право використовувати товарний знак, усталені бізнес-процеси, а також отримувати підтримку в обмін на визначену винагороду. Протягом тривалого часу як на міжнародному, так і на українському ринку франчайзинг слугує інструментом для розвитку відомих брендів. Завдяки цій моделі підприємці можуть працювати під впізнаваними

брендовими вивісками, користуючись уже налагодженими бізнес-процесами й високим рівнем упізнаваності серед споживачів.

Франчайзинг відкриває значні перспективи для сектору будівництва, сприяючи мінімізації ризиків при виході на нові ринки, скороченню видатків на маркетинг та адаптації внутрішніх бізнес-процесів до специфічних умов окремих регіонів. У той же час спостерігається глобальне зростання попиту на інноваційні, енергоефективні та екологічні будівельні рішення, що стимулює компанії до впровадження сучасних маркетингових стратегій, зокрема франчайзингових, у своїй діяльності.

Якщо говорити про можливості будівельного франчайзингу, то можна виділити декілька основних:

Сформовані бізнес-моделі. Франшизи у сфері будівництва надають підприємцям значну перевагу, оскільки базуються на відпрацьованих системах, добре знаному бренді та комплексній операційній підтримці. Такий підхід мінімізує ризики, які зазвичай супроводжують запуск власної справи з нуля, водночас відкриваючи можливість використання вже сформованої клієнтської бази та ефективних маркетингових інструментів.

Різноманітність ринкових сегментів у будівельній галузі відображає широкий спектр можливостей для розвитку франчайзингу. Вони включають діяльність, пов'язану із реконструкцією та реставрацією житлових об'єктів, покрівельними роботами, фарбуванням, а також спеціалізованими нішевими послугами, такими як впровадження рішень для УФ-захисту вікон або зведення компактних житлових споруд. Кожен із цих напрямів демонструє перспективні масштабовані бізнес-моделі, що характеризуються стабільним попитом як серед приватних осіб, так і з боку комерційного сектору.

Провідні франчайзери надають всебічне навчання, постійну підтримку та ефективні маркетингові інструменти. Це значно спрощує для франчайзі освоєння технічних нюансів і дотримання галузевих стандартів, навіть якщо вони не мають попереднього будівельного досвіду.

Стабільність бренду та його репутація є ключовими перевагами франшиз,

які забезпечують доступ до усталених стандартів якості та довіри споживачів. Це особливо важливо в секторах, де репутація та надійність відіграють фундаментальну роль.[1]

Переваги франчайзингу:

1. Визнаний бренд і концепція. Франчайзі отримує доступ до популярного бренду і перевіреної бізнес-моделі, що забезпечує йому довіру клієнтів та значну конкурентну перевагу.

2. Підтримка та навчання. Франчайзер надає всебічну допомогу в маркетингу, управлінні та навчанні персоналу, сприяючи успішному запуску та розвитку бізнесу.

3. Економія часу та зусиль. Франчайзі використовує готову бізнес-модель, що значно скорочує час і витрати на старт і організацію справи.

4. Спільні закупівлі. Участь у мережі дозволяє франчайзі отримувати товари та послуги за вигіднішими цінами через централізовані закупівлі.

5. Маркетингові ініціативи [2, с. 78]

Франчайзери часто інвестують у масштабну рекламу й просування бренду, що сприяє залученню більшої кількості клієнтів. Поряд із перевагами, пов'язаними з активними інвестиціями франчайзерів у масштабну рекламу та просування бренду, що сприяє зростанню впізнаваності торговельної марки й залученню ширшого кола споживачів, франчайзингова модель господарювання характеризується низкою суттєвих обмежень для франчайзі. Зокрема, участь у франчайзинговій мережі супроводжується значними фінансовими витратами та довгостроковими зобов'язаннями, оскільки франчайзі зобов'язаний регулярно сплачувати ліцензійні платежі, роялті та внески на централізовані маркетингові заходи, що може істотно зменшувати рівень його прибутковості. Водночас функціонування в межах франчайзингової системи передбачає обмежену управлінську автономію, оскільки франчайзер встановлює жорсткі стандарти щодо операційної діяльності, асортименту, цінової політики та комунікацій, дотримання яких звужує можливості самостійного прийняття рішень. Додатковим стримувальним чинником виступає потенційна конкуренція між

франчайзі, яка може виникати за наявності кількох партнерів у межах однієї або суміжних територій і призводити до перерозподілу клієнтських потоків. Важливою особливістю франчайзингових відносин є також залежність фінансових результатів франчайзі від стабільності та стратегічних рішень франчайзера, оскільки зміни у його бізнес-моделі, репутаційні ризики або фінансові труднощі можуть мати негативний вплив на діяльність усієї мережі. Крім того, франчайзер зазвичай встановлює чіткі територіальні обмеження щодо ведення діяльності, що, з одного боку, спрямовано на уникнення внутрішньої конкуренції, а з іншого може суттєво обмежувати можливості масштабування бізнесу та виходу франчайзі на нові ринки [2, с. 79]

Сфера вітчизняного франчайзингу та будівництва демонструє динамічний ріст, викликаний зростаючим попитом на спеціалізовані послуги та перевагами, пов'язаними з впізнаваністю бренду. Незважаючи на відсутність точних даних щодо ринкового обсягу, галузевий аналіз та аналогія з близькими сегментами дозволяють прогнозувати, що до 2025 року цей ринок може досягти близько 15 мільярдів доларів США. Очікуваний середньорічний темп приросту, за попередніми підрахунками, складатиме приблизно 6% у період із 2025 по 2033 роки, що свідчить про суттєве розширення. Цей розвиток підкріплюється важливими факторами: зростанням популярності ремонту порівняно з новим будівництвом, більшою кількістю запитів на спеціалізовані послуги, такі як вирівнювання бетону чи монтаж басейнів, а також поширенням франчайзингових моделей із вигідними системами ведення бізнесу та цінністю бренду. Значну роль відіграє й актуальна тенденція до самостійного вдосконалення житла та зростання культури домашнього благоустрою. Попри позитивні перспективи, експансія цього ринку не обходиться без викликів.

Серед ключових проблем - економічна нестабільність, здатна скорочувати споживчі витрати, конкуренція з боку незалежних підрядників і великих забудовників, а також необхідність для франчайзі забезпечувати стабільність брендівих стандартів та високу якість обслуговування в різних точках. Для досягнення успіху франшизи в цьому сегменті мають пропонувати

сильну ціннісну пропозицію, що включає високий рівень клієнтського сервісу, надійну кваліфіковану команду та добре організовану роботу. Ринковий потенціал, що охоплює ремонт житлового простору, бетонні послуги, будівництво басейнів і відкритих майданчиків, приваблює відомих гравців галузі, таких як Alair Homes, Archadeck Outdoor Living і Service Brands International. Вони формують конкурентне середовище за рахунок інноваційного підходу та стратегій розширення. Прогнозований період із 2025 по 2033 роки обіцяє подальше збільшення масштабів ринку завдяки технологічним проривам у будівельній сфері та підвищенню довіри споживачів до проєктів поліпшення житлових умов. Як франчайзи успішно інтегрують новітні тенденції та вирішуватимуть операційні труднощі, буде визначальним фактором їхнього успіху в цьому перспективному сегменті [3].

Франчайзинг у контексті міжнародної маркетингової діяльності будівельних компаній виступає ефективним інструментом для розширення бізнесу, посилення конкурентної позиції та зміцнення присутності на світовому ринку. Застосування апробованих бізнес-моделей у поєднанні з підтримкою з боку франчайзера сприяє зниженню підприємницьких ризиків, оптимізації витрат на маркетинг та забезпеченню сталого розвитку компаній. Галузь будівельного франчайзингу демонструє інтенсивну динаміку зростання, зумовлену високим попитом на інноваційні, енергоефективні та екологічно орієнтовані рішення. До цього додається прагнення будівельних підприємств удосконалювати якість наданих послуг. Незважаючи на певні виклики, серед яких виділяються економічна нестабільність та необхідність дотримання встановлених корпоративних стандартів, сфера будівельного франчайзингу володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Таким чином, франчайзинг представляє перспективну форму партнерства, що сприяє інтеграції сучасних технологій, підвищенню ефективності управлінських процесів і формуванню позитивного міжнародного іміджу будівельних компаній.

Список використаних джерел:

1. Matos R. *Franchising in Construction*. веб-сайт URL: <https://ricardormatos.bio/blog/franchising-in-construction/> (дата звернення: 23.10.2025).

2. Гудим О. Переваги та недоліки бізнесу з використанням договору франшизи. *Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions : proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, September 9–11, 2024, Odesa, Ukraine*. Odesa, 2024. С.133

3. *Franchise in construction* веб-сайт URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=uk&as_sdt=0%2C5&q=%D1%84%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%B7%D0%B0+%D0%B2+%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D1%96+&btnG=#d=gs_qabs&t=1761246459091&u=%23p%3Dht6uy9gHgeoJ (дата звернення: 23.10.2025).

УДК 339.138:332.8:728.1(477.46)

Юськова Діана Станіславівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності

075 «Маркетинг»,

*Науковий керівник: **Максютенко Ірина Євгенівна,***

к.е.н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в

будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ СВІТУ

Сфера будівництва є однією з ключових галузей економіки, яка визначає темпи урбанізації, розвиток інфраструктури та рівень інвестиційної привабливості країни. В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринків та цифрової трансформації економіки маркетингові дослідження набувають вирішального значення для ефективного функціонування будівельних компаній. Вони дають змогу виявляти потреби споживачів, оцінювати ринкові ризики, визначати перспективні напрями розвитку та оптимізувати стратегії просування. Для України це питання є особливо актуальним у контексті відновлення післявоєнної економіки, підвищення ролі інвестицій у будівельну галузь та необхідності адаптації до сучасних європейських стандартів управління. Порівняльний аналіз практик маркетингових досліджень у розвинутих країнах світу дозволяє визначити ефективні інструменти та підходи, які можуть бути імплементовані у вітчизняну практику. Таким чином, дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку маркетингових досліджень у сфері будівництва має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки сприяє формуванню конкурентоспроможних стратегій розвитку українських будівельних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

У нинішніх умовах стрімких змін економічного, технологічного й

соціального середовища маркетингові дослідження в будівельній галузі набувають виняткового значення. Галузь будівництва, яка традиційно характеризується великою капіталомісткістю, тривалими циклами реалізації проєктів, високим рівнем ризиків і значною регуляторною складовою, потребує чіткого аналітичного забезпечення та адаптивності до глобальних тенденцій і внутрішніх ресурсних обмежень. Для компаній-забудовників, девелоперів та будівельних підприємств, як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, проведення маркетингових досліджень стає фундаментом для розуміння тенденцій споживчої поведінки, формування конкурентної стратегії, розвитку бренду та комунікації з клієнтами. [1, с. 16].

В Україні цей процес перебуває на етапі значного трансформаційного переплетення: з одного боку, наявні структурні виклики - обмеженість науково-інформаційної бази, недостатня системність застосування сучасних дослідницьких інструментів, велика частка інтуїтивного підходу до ринку (зокрема в будівництві) з іншого боку - відкрите поле для впровадження передових підходів: цифрової аналітики, Big Data, діджитал-маркетингу, клієнтоорієнтованого підходу та сталого розвитку. У розвинутих країнах достатньо давно можна спостерігати тренди, що набирають обертів: наприклад, інтеграція маркетингових досліджень з Інтернет-маркетингом, активне використання соціальних мереж, автоматизованих інструментів збору й обробки даних, а також підвищена увага до екологічних та енергоефективних аспектів будівництва. [2, с. 46].

Порівняльне дослідження таких практик в Україні й за кордоном дозволяє виділити ключові тенденції:

- зростання ролі діджиталізації процесів маркетингових досліджень (в Україні це вже відображено у дослідженнях щодо цифрового маркетингу в будівництві);
- підвищення орієнтації на клієнта – не лише як кінцевого споживача житла чи будівельної послуги, але й як учасника екосистеми будівництва;

- поява та розвиток аналітики великих даних, CRM-систем, SMM і таргетованої реклами у будівельному секторі;

- посилення тренду сталого розвитку і екологічного будівництва як важливого фактору маркетингових досліджень і просування бренду.

Водночас важливо зазначити, що українські будівельні компанії ще не завжди повною мірою використовують потенціал маркетингових досліджень. Серед проблем – недостатня регулярність і системність досліджень, низька якість інформаційної бази, залежність від власного досвіду й інтуїції, а не від структурованих даних. У межах відновлення післявоєнної України ця проблема додає ще один рівень складності: зміна умов ринку, невизначеність, швидкі трансформації потреб споживачів, а також зростаючий вплив глобальних та локальних факторів - від логістичних чи ресурсних до регуляторних. [3, с.34].

В табл. 1 наведено порівняльні характеристики розвитку маркетингових досліджень у сфері будівництва в Україні та країнах ЄС.

Таблиця 1

Порівняльні характеристики розвитку маркетингових досліджень у сфері будівництва в Україні та країнах ЄС [4]

Параметр	Україна	ЄС
Роль маркетингових досліджень	В Україні маркетингові дослідження в будівництві ще менш систематизовані	У ЄС існує усталена практика: наприклад, мережа EUROCONSTRUCT давно здійснює збір даних та прогнозування будівельних ринків у 19 країнах.
Інструменти / методи досліджень	Акцент на базових методах: аналіз споживацьких потреб, інновацій у будівництві (комфорт, енергоефективність). Також зростає увага до цифрового маркетингу в будівництві.	Застосовуються більш комплексні методи: великі вибірки телефонних/онлайн інтерв'ю
Цифровий маркетинг / онлайн-дослідження	цифрові інструменти маркетингу будівельних компаній починають застосовуватись, але ще з оглядкою на технологічні, ринкові обмеження.	Статистика свідчить про високий рівень цифрової активності будівельних компаній - наприклад, 70 % компаній в будівництві планують збільшити витрати на цифровий маркетинг.

Продовження табл.1

Тематика досліджень	дослідження фокусуються на: - відновленні та інфра-структурі (через війну) - інноваціях у будів-ництві (енергоефекти-вність, комфорт) - маркетинговій діяльності компаній.	тематики такі: - сталий розвиток, «зелена» будівля, CE-маркування матеріалів - цифрова трансформація, BIM, префабрикація - поведінка споживачів/підрядників, маркетингові канали.
Застосування результатів досліджень у бізнес-рішеннях	Існує розрив між дослідженнями та їхнім використанням у стратегічному маркетингу; дослідження визнають, що маркетингова активність компаній - управління маркетинговою діяльністю - потребує покращення.	Дослідження часто безпосередньо інтегруються у бізнес-стратегії: компанії застосовують аналітику, CRM, цифрові маркетингові рішення на базі досліджень. 80 % компаній вважають, що цифровий маркетинг істотно вплинув на результати
Виклики	Війна/безпекова ситуація. Нестабільність ринку, висока інфляція, нестача праці. Недостатня цифровізація. Обмежені ресурси для маркетингових досліджень.	Високі очікування щодо сталості (ESG). Швидкі технологічні зміни (BIM, IoT). Конкуренція та «накопичення даних» в маркетингу - дослідження показують, що один із бар'єрів цифрового маркетингу - час та бюджет.
Перспективи / тенденції	Зростання ролі відновлення після війни → потреба в дослідженнях структури попиту, поведінки клієнтів. Збільшення цифрового маркетингу та онлайн-досліджень. Акцент на енергоефективності, екологічності матеріалів (матеріали, будівництво)	Переорієнтація на цифрові канали, аналітику маркетингу. Злиття маркетингових досліджень з технологіями (BIM, цифрові моделі). Зростання важливості сталого маркетингу, «зелених» матеріалів і комунікацій екологічності. Більше клієнт-орієнтованого маркетингу (UX, портфоліо, відео).

Отже, для українського ринку - є великий потенціал: впровадження більш системних маркетингових досліджень, цифрових інструментів, аналітики і підходів, вже які активно застосовуються в ЄС. Водночас, ринок України має специфіку: відбудова, інфраструктурні проєкти, високий попит на житло, матеріали - маркетингові дослідження мають бути адаптовані до цих умов. Підприємцям/будівельним компаніям варто звернути увагу на: онлайн-дослідження поведінки клієнтів, аналіз цифрових каналів, сегментацію клієнтів, тестування нових маркетингових каналів.

Компаніям у ЄС, що працюють із європейським ринком - важливо підтримувати високий рівень аналітики, поєднувати маркетингові дослідження з технологічними рішеннями (BIM, цифрові двійники, префабрикація), а також продовжувати акцент на екологічності та сталості як маркетинговій перевазі.

Дослідження сучасного стану й тенденцій розвитку маркетингових досліджень у сфері будівництва має не лише теоретичне, але й значне практичне значення: воно дає змогу сформувати вектор розвитку маркетингової діяльності для українських будівельних підприємств, адаптуватися до міжнародних стандартів, підвищити їхню конкурентоспроможність, а також забезпечити сталий розвиток у контексті цифрової трансформації. Результати такого дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій та методик, що сприятимуть підвищенню ефективності маркетингових стратегій, покращенню інформаційного забезпечення прийняття рішень і, як наслідок, підвищенню рівня інноваційності та адаптивності українських будівельних компаній на внутрішньому та міжнародному ринках [5, с. 12-15].

Проведене дослідження засвідчило, що маркетингові дослідження у сфері будівництва відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг, особливо в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки України. Сучасні тенденції свідчать про активне впровадження діджитал-інструментів, аналітики великих даних, CRM-систем і клієнтоорієнтованих стратегій, що поступово стають нормою як у світовій, так і в українській практиці. Досвід розвинутих країн доводить ефективність інтеграції цифрових технологій у процеси збору й аналізу ринкових даних, а також важливість екологічних і сталих принципів у формуванні попиту та позиціонуванні бренду. Для України адаптація таких практик може стати основою підвищення конкурентоспроможності національних будівельних компаній і зміцнення їхніх позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Отже, подальший розвиток маркетингових досліджень у будівельній сфері має ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, орієнтації на споживача та принципів сталого розвитку, що забезпечить ефективне

управління, інноваційність і стійке зростання галузі.

Список використаних джерел:

- 1.Яцкевич І. В. Інтернет-маркетинг як інструмент просування будівельної продукції. *Inclusive Economics* : зб. наук. пр. Хмельн. ун-т. 2024. С.16-21.
- 2.Гронська М. В. Особливості маркетингової діяльності будівельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 9. С.46-51.
- 3.Колесник А. В., Бутенко О. П. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 64. С.34-37.
- 4.Унтілов А., Шмідгаль К. Особливості маркетингу в галузі будівництва. *International scientific e-journal*. 2020. № 5. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.05.03.html>.
5. Житник О. В. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози. *Маркетинг в Україні*. 2021. С. 12-15.

Васковець Юліана Миколаївна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОП «Маркетинг»,
Науковий керівник: Захарченко Петро Володимирович,
к. т. н., проф., завідувач кафедри товарознавства та комерційної діяльності
в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ SKANSKA AB (НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ GENERATION PARK)

У сучасних умовах конкурентного будівельного ринку ефективність діяльності компаній значною мірою залежить від рівня маркетингових досліджень і впровадження інноваційних рішень у стратегії просування. Для міжнародної компанії Skanska AB актуальним є питання удосконалення маркетингової політики при реалізації нових будівельних проєктів, зокрема з урахуванням тенденцій сталого розвитку, цифровізації та зростання вимог клієнтів.

Проаналізувати практичне застосування маркетингових досліджень і digital-інструментів у проєкті Generation Park (Варшава) як прикладу ефективного поєднання інновацій, екологічного позиціонування та сучасних комунікаційних технологій Skanska AB.

Маркетингові дослідження у будівництві спрямовані на визначення структури попиту, виявлення потреб клієнтів і вибір найефективніших інструментів комунікації. Компанії, що активно застосовують маркетингову аналітику, мають коротші терміни окупності проєктів і стабільнішу рентабельність. Компанія Skanska AB здійснює комплексне дослідження ринку перед початком кожного проєкту: оцінює конкурентів, проводить аналіз цільових груп, розробляє концепцію бренду об'єкта, визначає цінову політику та прогнозує ризики. Завдяки цьому ризик комерційної невдачі знижується на

20–25 %, а рівень заповненості нових об'єктів перевищує 90 % вже на етапі введення в експлуатацію.

У рамках проєкту Generation Park реалізовано позиціонування бренду як лідера у сфері сталого та інноваційного будівництва. Проєкт включає три офісні вежі загальною площею 87 000 м² і є зразком екологічного підходу, підтвердженого сертифікацією LEED Platinum (92/110 балів).

Основна ідея маркетингового позиціонування полягала у створенні «зеленого офісного простору майбутнього», що поєднує комфорт, енергоефективність і цифрову зручність для міжнародних компаній-орендарів.

Таблиця 1

Ключові показники проєкту Generation Park

Показник	Значення
Загальна інвестиція	285 млн євро
Площа забудови	87 000 м ²
Сертифікація	LEED Platinum
Економія енергії	35 %
Зменшення CO ₂	30 %
Рівень заповненості (2024)	98 %
Окупність	6,8 року

Джерело: розроблено автором

Позиціонування як «зеленого девелопера» дозволило Skanska зміцнити імідж соціально відповідальної компанії. У 2023 році ринкова частка компанії у Центральній Європі зросла на 4,3 %, а впізнаваність бренду серед корпоративних клієнтів – на 12 % (Ipsos Research).

Важливою складовою маркетингової політики Skanska є digital-комунікації. Під час реалізації Generation Park було використано 3D-віртуальні тури, контент-маркетинг, таргетовану рекламу та CRM-аналітику.

3D-тури дали змогу потенційним орендарям ознайомитися з об'єктом онлайн, що підвищило кількість звернень на 42 %. Таргетована реклама у LinkedIn і Google Ads мала CTR 5,6 %, що удвічі перевищує середній показник

у B2B-сегменті. Співпраця з Forbes Polska у межах PR-кампанії «Green Future by Skanska» забезпечила понад 120 000 переглядів статей.

Таблиця 2

Показники ефективності digital-кампанії Skanska AB

Показник	Значення
Тривалість кампанії	6 місяців
Бюджет	95 000 євро
Залучені ліди	1 260
Конверсія в угоду	7 %
ROI digital-кампанії	242 %
Середня вартість ліда	75 євро

Джерело: розроблено автором

Результати digital-кампанії підтвердили, що системне використання цифрових інструментів у B2B-девелопменті є ефективним засобом формування лояльності клієнтів, підвищення прозорості взаємодії та збільшення кількості укладених контрактів.

На основі аналізу діяльності Skanska визначено ключові напрями подальшого вдосконалення маркетингової політики. Передусім необхідно посилити використання аналітичних моделей прогнозування попиту з елементами Big Data, що дозволить точніше оцінювати потенційні прибутки від майбутніх проєктів. Також доцільно розширити партнерські програми із стратегічними орендарями та банками для забезпечення фінансової стійкості.

Важливим напрямом є збільшення digital-бюджету з 1,5 % до 2,5 % від загальних маркетингових витрат, що, за оцінками експертів, може підвищити клієнтську конверсію на 25 %. Крім того, застосування технологій доповненої реальності (AR) та BIM-моделювання під час презентацій нових проєктів сприятиме збільшенню кількості попередніх бронювань і залученню інвесторів.

Запропоновані заходи сприятимуть не лише зростанню прибутковості компанії, а й підвищенню рівня довіри до бренду Skanska як до інноваційного і

соціально відповідального девелопера (табл.3).

Таблиця 3

Очікувані результати від реалізації маркетингових рекомендацій

Показник	Поточний рівень	Очікуваний результат
Рівень заповненості нових об'єктів	91 %	96 %
ROI маркетингових інвестицій	180 %	250 %
Обізнаність бренду	68 %	80 %
Середня окупність проєктів	8 років	6,5 року

Джерело: розроблено автором

Маркетингові дослідження у будівництві є основою стратегічного управління, що забезпечує ефективне позиціонування бренду, зниження ризиків і підвищення прибутковості інвестицій. Приклад Skanska AB демонструє, що поєднання аналітики, digital-маркетингу та концепції сталого розвитку забезпечує реальні конкурентні переваги.

Проєкт Generation Park підтверджує це практично: рівень заповненості об'єкта становить 98 %, окупність - 6,8 року, ROI маркетингових інвестицій - понад 240 %. Водночас екологічні стандарти будівництва дозволили зменшити споживання енергії на 35 % та скоротити викиди CO₂ на 30 %.

Таким чином, стратегічне впровадження маркетингових досліджень і цифрових технологій формує довгострокову конкурентоспроможність Skanska AB на міжнародному ринку та може бути адаптоване для українських будівельних компаній у процесі післявоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Skanska AB. Annual Report 2023. URL: <https://www.skanska.com/investors/annual-reports>
2. Deloitte. Construction Market Insights 2023. – London, 2023.
3. Ipsos Research. Brand Awareness Study for Skanska CEE 2023. – Warsaw, 2023.
4. Державна служба статистики України. Будівництво в Україні 2023. Київ, 2024.

Секція 4.

« ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

УДК 338.22(477):346.546: 69.003.2

Артеменко Антон Олексійович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка»,

<https://orcid.org/0009-0004-6516-9963>

Київський національний університет будівництва та архітектури

ІНСТИТУЦІЙНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Актуальність проблеми формування інституційного базису публічно-приватного партнерства (далі - ППП) у будівельному секторі України зумовлена необхідністю відновлення інфраструктури після воєнних руйнувань, обмеженістю державних ресурсів та потребою в ефективному залученні приватних інвестицій. У контексті європейської інтеграції та реалізації програм відбудови ППП виступає інструментом поєднання державних інтересів із комерційною ефективністю, сприяючи модернізації будівельної галузі. Водночас, інституційні бар'єри, такі як недосконалість законодавства, корупційні ризики та низька довіра між партнерами, стримують його розвиток, що призводить до недоінвестування в ключові проєкти, що визначає актуальність дослідження інституційного базису ППП.

Інституційний базис ППП у будівельному секторі України є комплексним багатоелементним механізмом, що охоплює нормативно-правове поле, організаційні структури та операційні механізми взаємодії. Його функціональність визначається здатністю забезпечити прозорість, передбачуваність та ефективний розподіл ризиків між публічним і приватним секторами [1, с.8]. Основоположним елементом системи є законодавча

платформа, центральне місце в якій посідає Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [2], що закріплює ключові форми співпраці, як-от концесія, спільна діяльність та ВООТ-моделі. Додатковими регуляторними інструментами виступають Податковий кодекс України [3] та профільні документи стратегічного планування, зокрема Стратегія розвитку будівельної галузі до 2030 року. Особливе значення має Закон України «Про концесії» (2019) [4], який суттєво лібералізував процедурні вимоги та запровадив механізм конкурентного діалогу. Незважаючи на це, експерти вказують на необхідність подальшого інституційного вдосконалення, особливо у площині узгодження концесійного законодавства з містобудівним та земельними відносинами, а також у розробці дієвих механізмів гарантування доходів приватного інвестора та забезпечення активізації внутрішнього фінансово-інвестиційного ринку [5, с.36].

Нині ефективність ППП у будівельній галузі України залишається критично низькою, що зумовлено комплексом інституційних дисфункцій, притаманних як державному, так і ринковому та змішаному секторам. Незважаючи на формальне існування законодавчої та організаційної бази ППП, реальна практика демонструє фрагментарність управління, відсутність цілісної інституційної логіки та нездатність ключових учасників забезпечити повний цикл проєктної підготовки, реалізації та моніторингу інвестиційних ініціатив [1, с. 15]. Унаслідок цього ППП не виконує свою стратегічну функцію, тобто не стає каталізатором мобілізації приватного капіталу для модернізації та відбудови будівельної інфраструктури.

Інституційне середовище ППП у будівництві є багатовимірним і водночас незбалансованим. Так, державні інституції (Кабінет Міністрів, профільні міністерства, місцеве самоврядування, Агентство з розвитку ППП, Держаудитслужба) формують нормативно-правовий каркас, забезпечують контроль, нагляд і стратегічне планування. Вони створюють основу передбачуваності та легітимності проєктів, але водночас залишаються найбільш вразливими до проблем бюрократизації, нестачі компетенцій та

політичної змінності. Саме державний сегмент визначає правила гри, але й генерує найбільшу кількість регуляторних бар'єрів.

Ринкові інституції (приватні інвестори, девелопери, банківський сектор, страхові компанії) забезпечують ресурсну, інноваційну та управлінську складову PPP. Для будівництва їхня роль особливо суттєва, оскільки приватний сектор виконує ключові функції: від фінансування й інжинірингу до експлуатації об'єктів. Разом із тим вони стикаються з високими регуляторними ризиками, нестабільністю інституційного середовища та нерівномірністю доступу до інструментів підтримки.

Міжнародні інституції (Світовий банк, ЄБРР, IFC, міжнародні аудиторські компанії) виступають джерелом фінансування, експертизи та стандартів. Вони підсилюють інституційну дисципліну, сприяють прозорості та впроваджують сучасні підходи до будівельних PPP-наприклад, оцінку інвестиційних ризиків, міжнародні практики моніторингу, вимоги щодо ESG. Однак застосування таких стандартів нерідко ускладнює реалізацію проєктів через підвищені вимоги та складність процедур.

Змішані інституції (спільні підприємства, проєктні компанії SPV) є інтегральною ланкою, що безпосередньо матеріалізує логіку PPP. Саме на цьому рівні поєднуються інтереси держави та бізнесу, розподіляються ризики, формуються механізми контролю та управління. Водночас саме змішані структури можуть породжувати конфлікти інтересів, управлінську складність і підвищені транзакційні витрати через необхідність дотримання подвійних інституційних вимог. Ключовим питанням залишається гармонізація взаємодії між цими групами, мінімізація регуляторних бар'єрів та підвищення компетентності державних структур, адже саме інституційна узгодженість є визначальним фактором успіху PPP у будівельному секторі України.

Передусім слід наголосити на структурній дисперсності державних інституцій, що беруть участь у PPP. Відсутність єдиної відповідальної вертикалі, дублювання компетенцій між центральними органами виконавчої влади та їх територіальними підрозділами, а також слабкість спеціалізованих

інституцій (зокрема Агентства з розвитку ППП) створюють високі транзакційні витрати для інвесторів і знижують загальну передбачуваність регуляторного середовища. Низький рівень професійної підготовки державних службовців, відповідальних за підготовку та супровід ППП-проектів, посилює зазначену проблему, оскільки унеможлиблює застосування сучасних механізмів ризик-менеджменту, контрактного інжинірингу та структуризації великих інфраструктурних проектів.

Окремої уваги потребує інституційна нестабільність та правова невизначеність, що виражається в частих змінах законодавства, нечітких нормах у галузі будівництва та суперечностях між галузевими суперечливими регуляторними актами й законами про ППП. За умов такої невизначеності приватний сектор не здатний здійснювати довгострокове планування, що є критично важливим для капіталомістких будівельних проектів. Проблема поглиблює збереження корупційних ризиків, спричинених недостатньою прозорістю ухвалення управлінських рішень та слабкістю державного аудиту.

Не менш вагомими є дисфункції ринкових та змішаних інституцій. Комерційні банки та страхові компанії не пропонують повноцінного спектра інструментів фінансування ППП, що робить неможливим формування диверсифікованої фінансової моделі проектів. Створення спільних підприємств (SPV) часто має формальний характер, не спирається на стандартизовані підходи до корпоративного управління та не забезпечує прозорості фінансових потоків. Міжнародні інституції, які могли б компенсувати частину інституційних слабкостей, навпаки, інколи ускладнюють процеси через імпорту надмірно жорстких стандартів, не адаптованих до українських процедур.

У цьому контексті виникає потреба у докорінному інституційному реформуванні, спрямованому на побудову цілісної й системно узгодженої моделі ППП у будівництві, що охоплює наступні напрями :

- формування єдиного центрального органу за принципом «єдиного вікна» для ППП з функціями інституційного координатора ППП, що забезпечуватиме інтеграцію стратегічного планування, проєктної експертизи, аудиту, підтримка

замовника, функціями супроводу та моніторингу, усуваючи дублювання та інституційну фрагментацію;

- запровадження обов'язкової професійної сертифікації посадових осіб, які беруть участь у підготовці та реалізації ППП, відповідно до міжнародних освітніх стандартів (навчання за моделями ARMG, ЕРЕС, IFC як мінімальна вимога для посад, що приймають рішення), що дозволить підвищити рівень технічної й економічної компетентності державного сектору;

- гармонізація законодавства про ППП з будівельними нормами та стандартами, зокрема у сфері розподілу ризиків, структурування контрактів та оцінки ефективності проєктів. Уніфікувати визначення, процедури, вимоги до ризик-менеджменту та ТЕО;

- інституціоналізація прозорих антикорупційних механізмів, включно з публічними електронними реєстрами ППП-контрактів, незалежним аудитом та обов'язковими процедурами контролю за зміною істотних умов договорів;

- підсилення функціональної спроможності Агентства з розвитку ППП, забезпечення його фінансової автономії та розширення повноважень до ролі національного технічного консультанта;

- створення та розвиток спеціалізованих фінансових інструментів, таких як інфраструктурні облігації, механізми державних гарантій, страхування політичних та регуляторних ризиків, довгострокові кредитні продукти для будівництва, розвитку фондового та страхового ринків [5, с.39];

- адаптація міжнародних стандартів ППП до національного контексту, з розробкою національних керівництв із підготовки будівельних ППП-проєктів, що враховують особливості регуляторного та технічного середовища України;

- запровадження інституційних механізмів захисту приватного інвестора, включно з незалежним арбітражем, механізмами компенсації при зміні законодавства та мінімальними фінансовими гарантіями для стратегічних інфраструктурних проєктів;

- розбудова цифрової екосистеми ППП, що включатиме національну онлайн-платформу з банком типових документів, інструментами оцінки ризиків

та системою моніторингу виконання проєктів у режимі реального часу.

Таким чином, ефективність ППП у будівельному секторі України визначається не лише наявністю законодавчих механізмів, а насамперед якістю інституційної архітектури, що забезпечує їх практичну реалізацію. Системне укріплення державних, ринкових, міжнародних та змішаних інституцій, а також їх інституційна узгодженість є визначальною умовою перетворення ППП на дієвий інструмент мобілізації інвестицій, прискореної відбудови та довгострокової інфраструктурної модернізації країни. Запропоновані рекомендації формують методологічну основу для такого перетворення та можуть бути використані як підґрунтя для урядових програм розвитку ППП в умовах повоєнної реконструкції.

Список використаних джерел:

- 1. Проєкти в галузі інфраструктури: партнерство державного та приватного секторів: підруч. для студентів ВНЗ / Захарченко П. В. та ін.; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Вид. 2-ге, випр. та допов. Київ : Павленко [вид.], 2017. 317 с.*
- 2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>*
- 3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>*
- 4. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>*
- 5. Лич В. М., Згала-Лозинська Л. О. Державно-приватне партнерство як важіль державного регулювання інноваційної діяльності в будівництві. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3 (59). С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-6>*

Беседа Максим Вікторович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0006-9607-1330>

Шаршун Филипп Костянтинович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0005-1660-4903>

Київський національний університет будівництва та архітектури

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ ТА РИЗИКАМИ В БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТАХ

Сучасна будівельна галузь функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що є наслідком складності проєктів, динамічних змін у нормативно-правовій базі, глобальної економічної нестабільності та впливу кліматичних факторів. Традиційні підходи до управління будівництвом виявилися недостатньо гнучкими та адаптивними до цих комплексних викликів, що безпосередньо ускладнює досягнення ключових цілей сталого розвитку. У контексті цифрової трансформації будівельного сектору, саме інформаційні технології стають основним інструментом для протидії невизначеності, забезпечуючи можливість обробки великих масивів даних, точного прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів та підвищення адаптивності управлінських рішень. Ефективне впровадження таких технологій прямо сприяє сталому розвитку шляхом підвищення енергоефективності, скорочення викидів CO₂, зменшення споживання матеріальних ресурсів та мінімізації впливу людського фактора на помилки у процесах проєктування та будівництва. Проте, незважаючи на значний потенціал, проблематика полягає у відсутності єдиних стандартів цифровізації галузі, недостатній інтеграції сучасних інформаційних систем та штучного інтелекту в управлінські процеси, що гальмує перехід до комплексного управління невизначеністю. Обмежена інтеграція програмних комплексів, високі витрати на впровадження та дефіцит

кваліфікованих кадрів виступають основними бар'єрами цифрової трансформації. Відтак, метою даного дослідження є обґрунтування доцільності інтеграції цифрових технологій у будівництво для підвищення ефективності управління ризиками, оптимізації ресурсів та автоматизації будівельних процесів, а також розробка методологічного підходу до впровадження інтелектуальних систем, що забезпечать стійкість будівельних об'єктів до зовнішніх ризиків.

Будівельна галузь є найбільш вразливою до впливу невизначеності через складну взаємодію економічних, технологічних, регуляторних та екологічних чинників. Основні джерела невизначеності охоплюють коливання вартості матеріалів, нестабільність ланцюгів постачання, технологічні інновації, нормативні зміни та кліматичні умови. Управління цими факторами набуває стратегічного значення, оскільки від ефективності адаптації залежить довговічність та екологічність проєктів, а також оптимальність використання ресурсів.

Упровадження цифрових технологій дозволяє підвищити адаптивність управлінських рішень через прогнозування ризиків, автоматизацію процесів та підвищення точності оцінки витрат і термінів виконання робіт. Сучасні інструменти прогнозування ризиків охоплюють системи на основі великих даних, штучного інтелекту (ШІ), інформаційного моделювання будівель (BIM), інтернету речей (IoT) та цифрових двійників.

BIM-технології є ключовими, оскільки забезпечують інтеграцію всіх аспектів проєкту в єдину цифрову систему, що дозволяє виявляти технічні конфлікти ще на етапі планування. Практика міжнародних корпорацій показує, що застосування BIM знижує витрати на перероблення креслень та усунення помилок у процесі будівництва на 30–50% [1-5]. BIM також використовується для аналізу відповідності нормативним вимогам, мінімізуючи ризик затримок через зміни у технічній документації. Аналітичні платформи на основі великих даних та алгоритмів ШІ дають змогу аналізувати минулі проєкти, виявляти закономірності у ризиках та прогнозувати відхилення у бюджетуванні та

термінах. Наприклад, у великих інфраструктурних проєктах застосовуються алгоритми машинного навчання для оцінки ймовірності відхилень у графіках [1,3], а в США технології ШІ використовуються в автоматизованих системах контролю якості зведення об'єктів для аналізу аерозйомки [5]. Інтернет речей (IoT) забезпечує моніторинг будівельних об'єктів та фізичного стану конструкцій у реальному часі, що є критично важливим для висотного будівництва. Системи IoT, наприклад, використовуються для контролю вібрацій та температурних змін у хмарочосах (Південна Корея) [2, 4] та аналізу навантаження на будівельні крани (Велика Британія) [1, 3], запобігаючи аварійним ситуаціям. Цифрові двійники дозволяють тестувати різні сценарії експлуатації та прогнозувати довговічність конструкцій на основі реальних даних. Вони застосовуються для прогнозування впливу інфраструктурних змін у рамках проєктів «Розумне місто» (Сінгапур) [4] та для оптимізації руху транспорту в аеропортах (Франція) [5].

Для забезпечення необхідної адаптивності будівельних проєктів впроваджуються інноваційні методи управління, що ґрунтуються на цифрових технологіях. Це включає динамічне планування проєктів (автоматичне оновлення графіків на основі AI-аналізу даних), цифрову симуляцію сценаріїв розвитку (за допомогою цифрових двійників та предиктивної аналітики), а також інтелектуальне управління ресурсами (використання IoT та хмарних платформ для моніторингу поставок та розподілу ресурсів у реальному часі). Проте, ефективній інтеграції цих інструментів заважають значні обмеження, такі як висока вартість впровадження, потреба в якісних навчальних даних, залежність від обчислювальних ресурсів, а також вразливість IoT-систем до кіберзагроз. Крім того, на практичне застосування впливає відсутність комплексних методик оцінки ефективності інформаційних технологій у реальних умовах.

Дослідження підтверджує, що інформаційні технології (BIM, цифрові двійники, ШІ, IoT) є критично важливими елементами інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств, оскільки вони ефективно знижують рівень

невизначеності та підвищують продуктивність будівельних процесів. Встановлено прямий зв'язок між системною цифровізацією та підвищенням стійкості будівельних проєктів, що дозволяє досягати цілей сталого розвитку через покращення прогнозування ризиків, скорочення витрат та мінімізацію впливу людського фактора. Однак, комплексна цифрова трансформація ускладнена низкою технічних, економічних та організаційних бар'єрів, серед яких ключовими є високі інвестиційні витрати, дефіцит кваліфікованого персоналу та недостатня стандартизація цифрових рішень. Для подолання цих проблем та забезпечення подальшого сталого розвитку будівельного комплексу необхідний комплекс заходів, що охоплює стандартизацію цифрових рішень, розробку інтегрованих платформ управління, цільову фінансову підтримку цифрових ініціатив, а також створення освітніх програм для підготовки спеціалістів у галузі цифрового будівництва. Таким чином, формування та реалізація стратегії комплексної цифровізації є стратегічним імперативом для будівельних підприємств, що прагнуть забезпечити свою довгострокову стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Подальші дослідження мають бути зосереджені на оцінці економічної ефективності цифрових рішень, аналізі їхнього впливу на довговічність об'єктів та розробці стратегій комплексної цифровізації будівельної сфери в Україні.

Список використаних джерел:

- 1. HS2 (High Speed 2) Project, UK. High Speed Two (HS2) Limited. Website. 2025. URL: <https://www.hs2.org.uk/>.*
- 2. Merdeka 118 Tower, Malaysia. PNB Merdeka Ventures. Website. 2025. URL: <https://www.merdeka118.com.my/>.*
- 3. Crossrail (Elizabeth Line), UK. Crossrail Ltd. Website. 2025. URL: <https://www.crossrail.co.uk/>.*
- 4. The Edge, Amsterdam –The Smartest Building. Bloomberg. Website. 2025. URL: <https://www.bloomberg.com/features/2015-the-edge-the-worlds-greenest-building/>.*
- 5. LaGuardia Airport Reconstruction, USA. Port Authority of New York and New Jersey. Website. 2025. URL: <https://surl.li/rkszxo>*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ – РОЛЬ БУДІВНИЦТВА

В умовах війни територіальні громади України опинилися перед безпрецедентними викликами, пов'язаними з руйнуванням житлової, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Це різко знижує їхню економічну стійкість, обмежує можливості розвитку, посилює соціальну напругу та створює додаткові ризики депопуляції й втрати інвестиційного потенціалу. Забезпечення економічної безпеки громад у таких умовах стає ключовим завданням державної та місцевої політики.

Будівництво, як одна з найбільш ресурсомістких і мультиплікативних галузей, виступає стратегічним механізмом стабілізації - воно забезпечує відновлення критичної інфраструктури, створює робочі місця, стимулює місцеву економіку та формує основу для повернення населення. У цих умовах дослідження взаємозв'язку між будівництвом і економічною безпекою територіальних громад набуває особливої актуальності, оскільки дає можливість визначити ефективні підходи до відбудови та підвищення стійкості територій.

Метою дослідження є виявлення визначення ролі будівництва у забезпеченні економічної безпеки територіальних громад під час війни та обґрунтування напрямів використання будівельного потенціалу для відновлення, стабілізації та сталого розвитку територій.

Війна в Україні стала безпрецедентним викликом для економічної стійкості територіальних громад, різко змінивши пріоритети місцевого розвитку, структуру потреб та можливості відновлення. В умовах руйнування інфраструктури, переміщення населення, падіння інвестиційної активності та

зростання соціальних ризиків постає завдання забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні [1, 4]. Однією з ключових галузей, здатних стабілізувати ситуацію та створити основу для подальшого відродження, виступає будівництво.

Передусім, будівельний сектор є базовим інструментом відновлення критичної інфраструктури, без якої громади не можуть забезпечити життєдіяльність: житла, комунікацій, енергетичних систем, медичних і освітніх об'єктів. Швидке і якісне відновлення цих об'єктів не лише покращує умови життя населення, а й знижує вразливість територій, підвищуючи їхню здатність протистояти подальшим загрозам.

Крім фізичного відновлення, будівництво забезпечує економічну активність і зайнятість, що є критично важливим у воєнний період. Проєкти реконструкції та відбудови формують нові робочі місця, активізують місцевий бізнес, стимулюють суміжні галузі - від виробництва будматеріалів до транспорту та логістики [3]. Це створює мультиплікативний ефект, який зміцнює доходну базу громад і дає змогу формувати фінансові резерви для підвищення економічної безпеки. У контексті євроінтеграційного курсу України інноваційний розвиток будівельної галузі виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності територіальних громад на національному й міжнародному рівнях.

Важливу роль відіграє і співпраця між стейкхолдерами - органами місцевого самоврядування, девелоперами, підрядними організаціями, міжнародними партнерами. Ефективна координація дозволяє прозоро розподіляти ресурси, оптимізувати проєктні рішення, залучати міжнародну допомогу та інвестиції, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки громади.

В умовах війни будівництво також стає інструментом соціальної стабільності, оскільки створює можливості для повернення населення, облаштування внутрішньо переміщених осіб, формування безпечного і комфортного середовища [1]. Наявність сучасної, стійкої та функціональної

інфраструктури знижує соціальні напруження та сприяє відновленню нормального економічного життя.

Таким чином, будівельна галузь виступає не лише діяльністю з відновлення зруйнованого, а стратегічним елементом економічної безпеки населення і територіальних громад. Через створення робочих місць, модернізацію інфраструктури, впровадження інновацій та залучення інвестицій будівництво стає фундаментом для сталого повоєнного розвитку, сприяючи формуванню спроможних, стійких і конкурентоспроможних територій.

Будівництво відіграє ключову роль у зміцненні економічної безпеки територіальних громад під час війни, оскільки забезпечує відновлення критичної інфраструктури, створення робочих місць і стимулювання місцевої економічної активності. Ефективна взаємодія влади, бізнесу та міжнародних партнерів дозволяє оптимально використовувати ресурси та формувати довгостроковий потенціал розвитку, що робить будівництво стратегічним чинником відновлення та зміцнення територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Шкуратов О.І., Хохуляк О.О. Формування бюджетного потенціалу територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. No 16. С. 7–12.
2. Bielienkova, O., Filippov, O. (2022). Geospatial marketing as a component of real estate development and selection of building areas. *Urban Development and Spatial Planning*, (81), 23–32. URL: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2022.81.23-32>
3. Стеценко С. П. Закономірності формування мезоекономічного рівня економічної безпеки. *Ефективна економіка*, 2013. (11) URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2495>.
4. Shkuratov O., Khokhuliak O., Kushniruk T. The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine. *Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 643–648

Данилюк Людмила Сергіївна,

аспірантка кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка»

<https://orcid.org/0000-0002-1661-8003>

Київський національний університет будівництва та архітектури

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Актуальність дослідження. Сучасний ринок праці в будівельній галузі України та світу характеризується гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та сезонністю зайнятості. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році плинність кадрів у будівельних спеціальностях перевищувала 28 %, що майже вдвічі вище середнього показника по економіці. У таких умовах бренд роботодавця (Employer Brand) стає ключовим нематеріальним активом, що впливає на здатність компанії залучати та утримувати таланти.

Особливістю будівельної галузі є переважання чоловіків віком 25–45 років із середньою спеціальною освітою, значна частка фізичної праці, високий рівень виробничого травматизму та роботи вахтовим методом. Ці фактори створюють специфічний психологічний клімат та потребують застосування спеціальних соціально-психологічних методів управління, які враховують групову динаміку, лідерство на об'єкті, корпоративну ідентичність та мотивацію в умовах стресу. Дослідження впливу соціально-психологічних методів на бренд роботодавця в будівельній галузі є актуальним через обмежену кількість емпіричних робіт саме в цьому секторі, незважаючи на значну кількість публікацій щодо IT та FMCG.

Викладення основного матеріалу. Поняття бренду роботодавця було введене Т. Амблером та С. Барроу у 1996 році та визначається як сукупність

функціональних, економічних та психологічних вигод, які надає організація своїм працівникам. У будівельній галузі бренд роботодавця формується переважно через зовнішню репутацію (безпека, стабільність виплат, сучасна техніка) та внутрішні соціально-психологічні фактори (міжособистісні відносини в бригадах, визнання досягнень, психологічна підтримка).

Соціально-психологічні методи управління, спрямовані на покращення ефективності роботи колективу, включають низку інструментів та внутрішніх документів, які регламентують соціально-психологічні аспекти управління [1, с.352]. Ці методи допомагають формувати корпоративну культуру, групову згуртованість, а також сприяють формуванню та зміцненню бренду компанії.

Емпіричне дослідження, проведене автором у 2024–2025 рр. на базі 11 будівельних компаній України (загалом 442 респонденти – робітники, бригадири, інженери), показало, що компанії, які системно застосовували трансформаційне лідерство на рівні виконробів (за методикою MLQ-5X Бернарда Басса та Брюса Аволіо [2]), мали на 34 % нижчу плинність кадрів та на 41 % вищий індекс eNPS (Employee Net Promoter Score) [3]. Впровадження регулярного зворотного зв'язку за моделлю SBI (Situation–Behavior–Impact) підвищувало рівень внутрішньої лояльності на 27 %.

Найсильніший вплив на сприйняття бренду роботодавця мали фактори «повага та визнання з боку керівника бригади» ($\beta = 0,412$; $p < 0,01$) та «можливість брати участь у прийнятті рішень на об'єкті» ($\beta = 0,389$; $p < 0,01$).

Кореляційний аналіз виявив сильний зв'язок ($r = 0,76$) між рівнем групової згуртованості бригади та готовністю рекомендувати компанію як роботодавця. Проведений аналіз дозволив виділити три ключові соціально-психологічні механізми впливу на бренд роботодавця в будівельній галузі:

- механізм соціальної ідентифікації – працівник асоціює себе не лише з компанією, а передусім із конкретною бригадою та об'єктом («ми збудували цей хмарочос»);

- механізм реципрокності – нематеріальне визнання з боку виконроба викликає сильнішу відданість, ніж грошові бонуси аналогічного розміру;

-механізм психологічної безпеки – створення атмосфери, де працівник не боїться повідомляти про порушення техніки безпеки, суттєво підвищує довіру до роботодавця.

Практичним наслідком є необхідність переходу від традиційного адміністративно-командного стилю управління до гібридної моделі, де 60–70 % впливу припадає на соціально-психологічні методи. Також для формування сильного бренду необхідним є застосування усього спектру соціально-психологічних методів, основними серед яких є:

1. Корпоративний кодекс етики, що регламентує взаємодію між співробітниками, етичні норми, соціальні стандарти, а також принципи корпоративної культури; встановлює правила поведінки на робочому місці, взаємоповагу, відповідальність, а також регулює питання конфліктів інтересів і дотримання етичних норм у взаємодії з партнерами та клієнтами.

2. Внутрішня комунікаційна політика описує, як у компанії формується соціальна ідентифікація, як через внутрішні канали комунікації (електронні листи, інформаційні бюлетені, корпоративні соцмережі) транслиуються цінності компанії. Крім того, цей документ може включати правила щодо організації внутрішніх зборів, інформаційних кампаній, корпоративних заходів, що сприяють згуртованості колективу.

3. Політика мотивації та визнання досягнень описує системи нематеріальних заохочень, критерії оцінки успіху, а також механізми нагородження співробітників за досягнення, креативність, лідерські якості та особисті досягнення, наприклад нагороди «Співробітник місяця», за інновації, відзначення в корпоративних заходах, а також інші форми публічного визнання.

4. Програми підтримки психологічного здоров'я співробітників включають консультації з психологами, тренінги з управління стресом, запобігання професійному вигоранню, а також створення програм для підвищення емоційної стійкості. Такі документи можуть містити чітко визначені механізми для виявлення та допомоги співробітникам, що стикаються з психологічними труднощами, зокрема через стрес або втому.

5. Політика інклюзивності та різноманітності регулює питання прийняття та підтримки різноманіття в компанії, забезпечує рівність шансів для всіх співробітників незалежно від їхнього походження, статі, віку чи інших особливостей. Цей документ сприяє формуванню інклюзивної корпоративної культури, що позитивно впливає на соціальну згуртованість та залученість персоналу.

6. Політика корпоративної соціальної відповідальності описує підходи компанії до соціальної відповідальності, зокрема до підтримки співробітників, місцевих спільнот і довкілля. Включає в себе програми волонтерства, підтримки благодійних ініціатив, участі в соціальних та екологічних проєктах. Політика КСВ допомагає формувати відчуття гордості у співробітників за свою компанію та підвищує рівень згуртованості.

7. Політика навчання та розвитку персоналу регламентує систему професійного розвитку співробітників, визначає підходи до планування та організації навчальних програм, тренінгів та майстер-класів. Окрім професійних знань, ці програми можуть включати соціально-психологічні тренінги, як-от курси з ефективної комунікації, лідерства, вирішення конфліктів.

8. Політикою конфіденційності та захисту даних регламентуються принципи захисту персональних та корпоративних даних, а також правила доступу до інформації всередині організації. Важливим аспектом є створення довіри серед співробітників до компанії, зокрема в питанні конфіденційності їх особистих даних.

9. Політика з організації командних заходів описує правила та рекомендації щодо проведення корпоративних заходів, тимбілдингів, тренінгів та інших активностей, що сприяють згуртованості колективу. Метою таких заходів є покращення міжособистісних відносин, підвищення ефективності командної роботи та формування позитивного іміджу організації.

10. Політика запобігання мобінгу та дискримінації визначає правила боротьби з будь-якими формами дискримінації та мобінгу на робочому місці;

включає механізми звернення за допомогою та обов'язки керівництва щодо запобігання таким явищам; створює безпечне та сприятливе середовище для співробітників.

Вищеперераховані документи створюють комплексний підхід до управління соціально-психологічними аспектами в організації, забезпечуючи не лише ефективність бізнесу, але й сприяють здоровому психологічному клімату, розвитку персоналу та згуртованості колективу.

Висновки. Соціально-психологічні методи управління мають визначальний вплив на формування та зміцнення бренду роботодавця в будівельній галузі. Найефективнішими виявилися трансформаційне лідерство на рівні середньої ланки, регулярний конструктивний зворотний зв'язок, програми визнання та розвиток групової згуртованості. Компанії, які системно застосовують ці методи, демонструють суттєво нижчу плинність кадрів, вищий рівень рекомендацій та кращу зовнішню репутацію на ринку праці. Отже, інвестиції в розвиток соціально-психологічної компетентності керівників бригад і майстрів є економічно виправданими та мають швидку окупність через зниження витрат на пошук і адаптацію персоналу. Перспективою подальших досліджень є розробка та апробація комплексної моделі оцінки ROI соціально-психологічних інтервенцій у формуванні бренду роботодавця будівельних організацій.

Список використаних джерел:

- 1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згала-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.*
- 2. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1990. 65 p.*
- 3. eNPS – Employee Net Promoter Score. Qualtrics. URL: <https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/employee/employee-net-promoter-score/>*

*Жишко Роман Ростиславович,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентоспроможність будівельних підприємств визначає їхню здатність утримувати стабільні ринкові позиції, підвищувати ефективність використання ресурсів та впроваджувати інноваційні підходи у процесах проектування, будівництва і післяпродажного сервісу. У сучасних умовах, коли економічна невизначеність поєднується з цифровізацією та зростанням екологічних вимог, забезпечення конкурентоспроможності набуває системного характеру. Це вимагає від підприємств не лише підвищення продуктивності праці, а й створення стійкої інфраструктури управління знаннями, технологіями та фінансами [1].

Одним із ключових пріоритетів конкурентоспроможності будівельних компаній є підвищення технологічної готовності та цифрової інтегрованості виробничих процесів. Використання систем інформаційного моделювання будівель (BIM), автоматизації проєктних розрахунків, систем управління життєвим циклом об'єкта (PLM) сприяє скороченню витрат, підвищенню точності планування та контролю якості [2]. Цифрові рішення також створюють можливості для віддаленої взаємодії між проєктувальниками, підрядниками та замовниками, що знижує транзакційні витрати й підвищує прозорість операцій.

Другим важливим пріоритетом виступає екологізація виробництва та перехід до принципів сталого будівництва. Впровадження «зелених» технологій, повторне використання будівельних матеріалів, сертифікація за міжнародними стандартами (LEED, BREEAM) дозволяють компаніям виходити на нові ринки, підвищувати довіру споживачів і отримувати доступ до «зеленого» фінансування [3]. В Україні цей напрям поступово закріплюється

на нормативному рівні - зокрема, через імплементацію екологічних вимог ЄС у сфері енергоефективності та будівельних стандартів [4, с.104].

Третім пріоритетом є розвиток людського капіталу та корпоративної культури інновацій. Від рівня компетентності інженерів, менеджерів проєктів і спеціалістів із цифрових технологій залежить здатність підприємства впроваджувати нові бізнес-моделі. Провідні компанії орієнтуються на безперервне навчання персоналу, участь у кластерних програмах і партнерство з університетами [5]. Ефективне управління знаннями дозволяє забезпечити гнучкість виробничих процесів, адаптуватися до змін ринку праці та підтримувати високі стандарти якості.

Четвертим стратегічним напрямом є фінансова стійкість і диверсифікація джерел інвестицій. Забезпечення доступу до довгострокових ресурсів, участь у програмах державно-приватного партнерства, грантах ЄС і міжнародних фінансових інституцій створює основу для модернізації підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності [6]. У цьому контексті актуальним є розвиток внутрішніх систем фінансового контролінгу, що забезпечують аналітичне обґрунтування інвестиційних рішень та управління ризиками [7, с. 151].

Отже, конкурентоспроможність будівельних підприємств у сучасних умовах визначається синергією технологічних, організаційних, екологічних і фінансових чинників. Її підвищення потребує системного підходу: цифровізації виробництва, екологічної модернізації, розвитку кадрового потенціалу й стратегічного управління інвестиціями. Розроблення національних програм підтримки інновацій у будівельній галузі, удосконалення системи професійної освіти та стимулювання енергоефективних технологій здатні створити потужне підґрунтя для формування конкурентного середовища. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методів кількісного оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств і визначення ефектів цифрової трансформації для стійкого розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. OECD. (2023). *Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Adapting to Technological and Societal Disruption*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c1f00b9-en>
2. World Economic Forum. (2023). *Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology*. WEF White Paper. <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-construction>
3. UNIDO. (2022). *Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World*. United Nations Industrial Development Organization. <https://www.unido.org/resources-publications>
4. Косов, Є. (2022). Екологізація будівельної галузі України в контексті євроінтеграційних процесів. *Економічний простір*, 189(2), 101–109. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/2022-189-13>
5. Deloitte. (2023). *Engineering and Construction Industry Outlook*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing/engineering-and-construction-industry-trends.html>
6. World Bank. (2024). *Global Economic Prospects: Building Resilient Growth*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org>
7. Стадник, В., Іжєвський, П., Хрущ, Н., Лисенко, С., Соколюк, Г., & Томалья, Т. (2020). Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *CEUR Workshop Proceedings*, 2713, 145–166. <https://ceur-ws.org/Vol-2713/paper12.pdf>

Казьмін Олександр Григорович,

аспірант кафедри економіки будівництва,

Шокотько Олексій Сергійович,

аспірант кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІННОВАЦІЙНА АНТИЦИКЛІЧНА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасна економіка України функціонує в умовах високої турбулентності, що проявляється у частих змінах макроекономічної кон'юнктури, впливі зовнішніх шоків, воєнних ризиків і нестабільності ринкових очікувань. Для будівельних підприємств це означає підвищену циклічність попиту, зміну вартості ресурсів та інвестиційну нестабільність. У таких умовах виникає потреба у розробленні антициклічної стратегії, що дозволяє не лише знизити ризики спаду, а й підвищити конкурентоспроможність за рахунок інноваційних інструментів адаптації до циклічних коливань.

Антициклічна стратегія - це комплекс управлінських заходів превентивного та адаптаційного характеру, спрямованих на стабілізацію фінансово-економічного стану, збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах змін фаз економічного циклу. Її сутність полягає у передбаченні, згладжуванні та використанні циклічних коливань як каталізатора стратегічного розвитку [1].

Антициклічне управління базується на визнанні циклічної природи розвитку економіки, де фази підйому, спаду, кризи та пожвавлення формують періодичну зміну ділової активності. Для підприємств будівельної сфери ці коливання мають прямий вплив на попит, обсяги інвестицій і цінову динаміку.

Антициклічна стратегія передбачає прогнозування фаз економічного циклу та адаптацію бізнес-моделі до очікуваних змін середовища. Її ключові

цілі:

- зменшення ризику втрати фінансової стійкості у фазі спаду;
- збереження ринкової частки за рахунок оптимізації витрат;
- формування потенціалу для швидкого зростання у фазі пожвавлення.

Згідно з сучасними дослідженнями [1,2,3], ключовими ознаками ефективної антициклічної політики є:

- наявність системи прогнозування циклічності з використанням цифрової аналітики;
- застосування сценарного планування для різних фаз циклу;
- забезпечення фінансової гнучкості та диверсифікації джерел доходів;
- інноваційне оновлення бізнес-моделі з урахуванням трендів сталого розвитку.

Інноваційна антициклічна стратегія передбачає поєднання аналітичних, технологічних і організаційних інновацій, які забезпечують гнучкість управління та стійкість бізнес-моделі.

До основних напрямів інновацій належать:

1. Цифровізація управління – впровадження ВІМ-технологій, ERP-систем, аналітики великих даних для прогнозування попиту та моніторингу ризиків.
2. Інтелектуальне прогнозування циклів – використання штучного інтелекту та нейромереж для аналізу трендів ринку нерухомості й економічних індикаторів.
3. Гнучке стратегічне планування – впровадження сценарного моделювання, Agile-підходів і управління портфелем проєктів з урахуванням фаз циклу.
4. Інноваційна кадрова політика – розвиток компетенцій цифрового менеджменту та антикризового мислення персоналу.

Інноваційна антициклічна стратегія є ефективним інструментом забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах економічної турбулентності. Вона поєднує прогнозування циклічних коливань, впровадження цифрових технологій та стратегічну гнучкість управління.

Реалізація такої стратегії сприяє підвищенню економічної стійкості, зміцненню позицій на ринку та формуванню інноваційно орієнтованої моделі розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Шокотько О.С. Коцептуальні засади формування антициклічної політики підприємств будівельної сфери на основі прогнозування економічної циклічності. Будівельне виробництво, (79). 2025. С. 53-59.
2. Stetsenko S., Sorokina L., Goiko A., Tsyfra T., Bolila N. CALS-model for forming the anti-crisis potential of construction enterprises. Scientific Journal of Astana IT University. 2020. №4. 49-57.
3. Tytok V., Bolila N., Ryzhakov D., Pokolenko V., Fedun I. CALS–technology as a basis of creating modules for assessment of construction products quality, regulation of organizational, technological and business processes of stakeholders of construction industry under the conditions of cyclical and seasonal variations. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering. 2021. №1. 271-276.

Коваль Сергій Дмитрович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0003-7715-6652>

Устименко Андрій Миколайович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0004-9218-5918>

Київський національний університет будівництва та архітектури

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ

Актуальність дослідження ролі цифрових та інноваційних технологій у забезпеченні економічної безпеки будівельного комплексу України є беззаперечною, особливо в умовах стратегічного відновлення та критичної вразливості галузі до зовнішніх шоків і економічної циклічності. Будівельний сектор, як стратегічний мультиплікатор національної економіки, має високу залежність від інвестиційних потоків та ринкової кон'юнктури, що в умовах воєнного стану ставить гарантування його економічної безпеки в ряд пріоритетних завдань. Традиційні методи управління ризиками виявляються недостатніми для протидії комплексним викликам, що вимагає формування нової, інноваційної моделі розвитку, де цифровізація виступає як фундаментальна основа стійкості. Попри значний потенціал, вітчизняна практика демонструє недостатній рівень інтеграції передових цифрових рішень, що обмежує можливість комплексного зміцнення економічної безпеки підприємств. Крім того, у наукових дослідженнях переважає фрагментарність: увага зосереджена на технічному впровадженні, а не на комплексному аналізі впливу цифровізації на фінансову стійкість та економічну безпеку в умовах макроекономічної нестабільності.

Інноваційна модель розвитку будівельних підприємств неможлива без

глибокої цифрової трансформації, яка забезпечує системний вплив на зниження витрат, мінімізацію ризиків та підвищення прозорості, що є ключовими елементами економічної безпеки.

Ключові цифрові інструменти безпосередньо зміцнюють економічну безпеку підприємств, зменшуючи вплив людського чинника та підвищуючи контрольованість процесів. Інформаційне моделювання будівель (BIM) є критично важливим для підвищення точності планування та складання кошторисної документації і дозволяє виявляти колізії на стадії проектування. Це значно скорочує непередбачені витрати на усунення помилок і посилює контроль над ресурсами, що є основою фінансової стійкості [1]. Водночас, ERP/CRM-системи забезпечують централізоване та прозоре управління ресурсами та фінансами, зменшуючи ризики неефективності та дозволяючи оперативно виявляти фінансові відхилення, підтримуючи ефективний фінансовий контроль. Застосування Інтернету речей (IoT) забезпечує збір даних у реальному часі з будівельних майданчиків, що дозволяє здійснювати превентивне обслуговування та своєчасне реагування на відхилення, мінімізуючи аварійні ризики. Аналітика великих даних (ШІ) підтримує прогнозування ринкових тенденцій та адаптацію бізнес-стратегій до економічної циклічності, підвищуючи адаптивність підприємств. Крім того, блокчейн-рішення зміцнюють безпеку транзакцій і контрактів та підвищують прозорість ланцюгів постачання, що є важливим для зменшення корупційних ризиків у галузі.

Компанії з високою цифровою готовністю демонструють стабільніші фінансові показники та вищу адаптивність завдяки можливості швидкої реконфігурації бізнес-процесів та оперативного реагування на зовнішні загрози [2]. Натомість, компанії, які мало інвестують у цифрові рішення, залишаються більш вразливими до макроекономічних потрясінь. Існує суттєвий технологічний розрив між великими та малими/середніми підприємствами, що вимагає цільової державної політики цифрової підтримки малих/середніх підприємств для подолання цього бар'єра [4]. Державні ініціативи, такі як

Містобудівний кадастр та Електронна система ціноутворення, сприяють прозорості та мінімізації корупційних ризиків, що є важливим елементом зміцнення економічної безпеки галузі в цілому.

Для ефективного зміцнення економічної безпеки будівельних підприємств за допомогою інноваційної моделі рекомендовано [3]: впровадження ERP- і CRM-платформ для централізованого управління ресурсами та забезпечення прозорості витрат; застосування III та VI-платформ для сценарного прогнозування та оцінювання ризиків, що дозволяє формувати гнучку та адаптивну бізнес-модель; обов'язкове посилення кіберзахисту IT-інфраструктури та інвестування в систематичну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новітніми IT-інструментами, що знижує вплив людського чинника; а також використання механізмів державно-приватного партнерства для спільного фінансування розробки та впровадження дорогих цифрових рішень.

Цифровізація та інноваційні технології є невід'ємною частиною інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств, забезпечуючи їхню економічну стійкість та безпеку в умовах циклічності. Підтверджено пряму кореляцію між високим рівнем цифрової трансформації (зокрема, впровадженням BIM та ERP) і вищою адаптивністю та стабільністю фінансових показників будівельних компаній в умовах економічних шоків. Цифрові інструменти виступають дієвим механізмом зниження операційних та фінансових ризиків, підвищення прозорості та контрольованості процесів, що є ключовим для економічної безпеки. Для подолання технологічного розриву та забезпечення комплексного ефекту необхідна системна державна підтримка цифровізації малих/середніх підприємств, а також пріоритетне впровадження кіберзахисту як обов'язкового елемента цифрової стратегії. Таким чином, формування та реалізація комплексної цифрової стратегії має розглядатися будівельними підприємствами як стратегічний імператив, що не лише підвищує ефективність, але й створює конкурентні переваги та довгострокову економічну безпеку в динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Сиволап Ю., Титок В. Економічні переваги використання BIM-технологій у будівельній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.170>.
2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-2024-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p>.
3. Згалам-Лозинська Л., Дорошенко П. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник зміцнення економічної безпеки будівельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2(17). С. 262–269. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-43>.
4. Цифровізація містобудування: представлені нові сервіси для швидкої та прозорої відбудови. Урядовий портал. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-mistobuduvannia-predstavleni-novi-servisy-dlia-shvydkoi-ta-prozoro-i-vidbudovy>

Ковтун Антон Валентинович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0007-7821-4278>

Немтирєв Олександр Володимирович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0004-1143-6106>

Київський національний університет будівництва та архітектури

МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю стратегічного відновлення будівельного сектору України в умовах військової агресії та подальшої інтеграції у європейський економічний простір. Будівництво є ключовим мультиплікатором економіки, і його розвиток має відповідати принципам сталості, що включають економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Впровадження інноваційної моделі розвитку, зокрема перехід до зеленого будівництва, є не просто трендом, а критичною умовою для залучення міжнародних інвестицій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі. Значне падіння частки будівництва у ВВП (з 2,76% у 2021 р. до 1,32% у 2022 р.) та нестабільність державного фінансування (зокрема, скорочення бюджетних видатків на будівництво у 2023 році) свідчать про кризові явища та необхідність невідкладного перегляду та вдосконалення державної політики щодо макроекономічного стимулювання та використання фінансових інструментів для підтримки інновацій. Без цього будівельна галузь не зможе стати локомотивом післявоєнної відбудови.

Формування інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств базується на активній імплементації енергоефективних технологій,

використанні екологічно чистих (зелених) матеріалів та мінімізації негативного впливу на довкілля [1]. Це відповідає вимогам Цілі сталого розвитку 11 та орієнтирам Європейського зеленого курсу [3].

Для стимулювання цього переходу державна політика має використовувати комплекс макроекономічних підходів та фінансових інструментів:

- макроекономічні підходи та регулювання необхідні для оптимізації регуляторних механізмів шляхом дерегуляції галузі як це передбачено Національною економічною стратегією до 2030 року та спрощення дозвільних процедур. Критично важливим є гармонізація національних будівельних норм (ДБН, ДСТУ) зі стандартами ЄС та міжнародними стандартами сталості (наприклад, ДСТУ ISO 37101:2019) [2]. Це забезпечить створення рівних умов для вітчизняних та іноземних інвесторів;

- фінансові інструменти стимулювання для зниження фінансового навантаження та ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій; в цьому аспекті мають бути активно задіяні [4]:

- a) податкові пільги та митні преференції для компаній, що інвестують у виробництво екологічних матеріалів та застосовують енергоефективні технології (зокрема, для будівель класу «В» і вище);

- b) субсидії, гранти та пільгове кредитування для забудовників та кінцевих споживачів, що обирають «зелене» будівництво;

- c) механізми державно-приватного партнерства (ДПП), які дозволяють диверсифікувати джерела фінансування та залучити приватний капітал для реалізації великих інфраструктурних та відновлювальних проєктів, що є особливо актуальним в умовах обмеженості бюджетних коштів;

- інноваційно-технологічний розвиток вимагає впровадження цифрових інструментів, зокрема BIM-технологій (Building Information Modeling), що підвищують прозорість, точність та ефективність на всіх етапах життєвого циклу будівель. Держава має стимулювати розвиток освітньої бази та науково-дослідних робіт у сфері низьковуглецевих технологій та повторного

використання будівельних матеріалів.

Кризові явища, підтверджені скороченням кількості діючих суб'єктів господарювання та працівників у галузі, вимагають негайного стратегічного фокусування на фінансовій підтримці, яка має бути сталою та цільовою, на відміну від нестабільної динаміки державних видатків останніх років. Відбудова України (в рамках ініціативи «Фенікс») має стати каталізатором для масового впровадження інноваційних та екологічно стійких рішень, інтегруючи принципи «Нового європейського Баухаузу».

Державна політика відіграє вирішальну роль у формуванні інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств на засадах сталості. Досягнення стійкого економічного зростання в галузі, особливо у післявоєнний період, можливе лише за умови комплексного використання макроекономічних підходів та фінансових інструментів. Нестабільність державних видатків підтверджує необхідність диверсифікації джерел фінансування та активного залучення приватного капіталу через ДПП та міжнародних інвестицій.

Успіх інноваційної моделі залежить від стимулювання зеленого будівництва, що вимагає впровадження податкових пільг та пільгового кредитування для енергоефективних проєктів. Для забезпечення конкурентоспроможності галузі критично важлива гармонізація стандартів із європейськими та масштабне впровадження ВІМ-технологій. Таким чином, для виходу з кризи та забезпечення сталого інноваційного відновлення будівельному сектору необхідна не лише фінансова підтримка, а й стратегічний регуляторний імпульс з боку держави, що орієнтує галузь на високі екологічні та енергоефективні стандарти.

Список використаних джерел

- 1. Пігуль О.В., Сьомушкін В.О. Інтеграція понять сталого розвитку й управління проєктами в сучасні моделі житлового будівництва. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2685/2600>.*
- 2. Гудима Л. О. Імплементация стандартів екологічного будівництва – чинник*

сталого розвитку держави. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3644>

3. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80>.

4. Emelianova O., Tytok V., Lavrukhina K., Shatrova I., Demydova O. Digital transformation in the construction industry: Analysing the impact of technological changes on construction processes. *Estoa. Journal of the Faculty of Architecture and Urbanism*, 2025, 14(27), 257–268. URL: <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/estoa/article/view/5154>

ОГЛЯД ОСНОВНИХ КІЛЬКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРІВ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Поняття девелопменту будівництва почало застосовуватися не так давно в Україні, зокрема основний Закон України, який регулює даний процес прийнято в 2022 році. Вітчизняними вченими детально пояснюється процес здійснення девелопменту будівництва спільно з фахівцями галузі. Однак, сьогодні має значний вплив на стабільність інноваційного процесу в будівництві, що потребує додаткових фінансових ресурсів та високопідготовлених фахівців. Також є розуміння того, що даний процес є основним фактором безпечного будівництва в Україні, здатності до швидкої відбудови міст та постраждалої інфраструктури в Україні. Вищезазначене підкреслює актуальність, необхідність продовжити дослідження, вивчити зарубіжний досвід.

Згідно із Законом України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому», девелопери будівництва «це юридична особа, яка на підставі договору, укладеного із замовником будівництва, забезпечує організацію та/або фінансування (інвестування) будівництва об'єкта відповідно до законодавства (у тому числі шляхом залучення коштів інших фізичних та юридичних осіб)...» [1].

Визначимо основні функції девелоперів будівництва, для цього нами було враховано науковий доробок вітчизняних науковців та їхні підходи до тлумачення функцій девелоперів будівництва. Зокрема, у науковій статті Бляхарського Я.С. «Функції девелопера будівництва як учасника ринку

нерухомості» [2], проаналізовано підходи до пояснення сутності та функцій девелоперів будівництва за авторством таких вчених, як: Петраш О.П. Скакун Є.В., Свистун Л.А., яка визначає функції девелопера як заходи, які застосовуються різних стадіях діяльності девелопера будівництва. Однак, автор, Бляхарський Я.С., критично оцінює такий підхід в контексті функції і визначає підхід Свистун Л.А., як такий, що описує завдання девелопера будівництва [2].

Сам автор, Бляхарський Я.С. поділяє функції девелоперів будівництва на такі: основні (аналітичну, інноваційну (творчу), ініціативну, посередницьку, документального забезпечення ресурсну, управлінську, організаційну; інформаційно-консультативну, ризикову. Також автор виокремлює додаткові функції девелоперів будівництва, зокрема: соціальну, економічну, наповнення бюджету, стимулюючу, новаторську та інші [2]. Проаналізувавши науковий підхід до пояснення сутності і функцій девелоперів будівництва, виокремимо основні функції та визначимо структурно-логічний зв'язок між ними рис. 1.

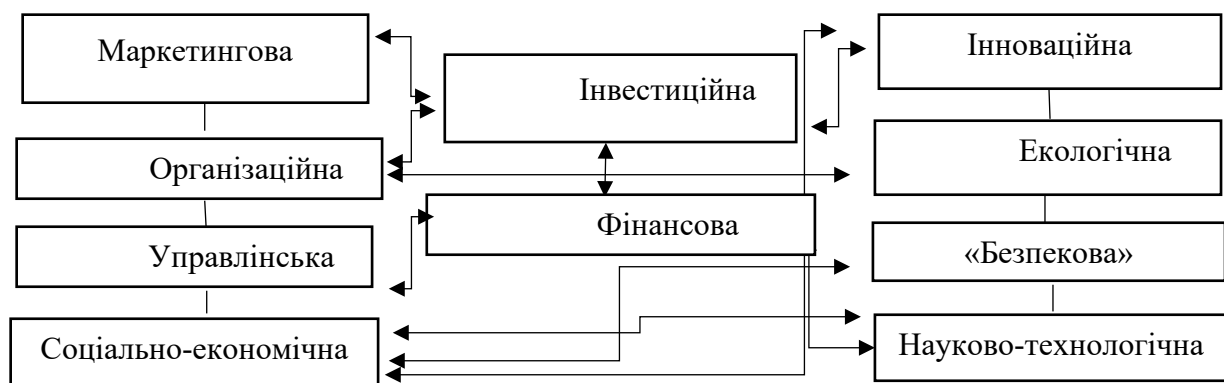


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємообумовленості функцій девелоперів будівництва (розробка автора)

Згідно з рис. 1, нами було визначено вісім основних функцій девелоперів будівництва, які нерозривно пов'язані один з одним. Функції є такими: маркетингова, організаційна, управлінська, соціально-економічна, інвестиційна, фінансова, інноваційна та науково-технологічна.

На нашу думку, ці функції можна розділити на ті, які здійснюються самим

підприємством – девелопером та функції, які «запускаються», так чи інакше, ззовні. Безпосередньо внутрішні функції девелоперів будівництва є такі: маркетингова, організаційна, управлінська.

Частково внутрішніми із механізмами зовнішнього самозапуску є такі: інвестиційна, фінансова, інноваційна, науково-технологічна та соціально-економічна. Детальне тлумачення функцій та їх взаємозв'язок буде розкрито в науковій статті автора.

Розглянемо перелік найбільших девелоперів у сфері будівництва у сфері цивільного будівництва (житло), що увійшли до рейтингу 10-ти найкращих забудовників-девелоперів за даними Forbs Ukraine (рис. 2)

Компанія	Міста, області**	Здано квартир
«Інтергал-Буд»	📍 Київ, Львів, Чернівці, Житомир	3813
PIEL	📍 Київ, Львів	3209
Blago	📍 Івано-Франківськ	3163
Stolitsa Group	📍 Київ	3112
«Трест Житлобуд-1»	📍 Харків	2995
Martynov Real Estate	📍 Київська область	2313
IB Alliance	📍 Київ	2206
Molodist	📍 Київська область	1563
«Акварель»	📍 Одеса і область	1521
KAN Development	📍 Київ	1457

*З 01.01.2023 року до 30.09.2024 року.
 **Де були здані квартири.

Рис 2. ТОП-10 забудовників-девелоперів з цивільного будівництва [3].

Рейтинг було складено на основі інформації про кількість зданих об'єктів в експлуатацію, у даному випадку житлових квартир за окремими містами України, упродовж 2023 – 2024 рр. Згідно статистики, на першому місці будівельна компанія «Інтеграл-Буд» 3,8 тис. об'єктів, на другому місці БК «PIEL» 3,2 тис. одн., «Blago» 3,1 тис. одн., завершує рейтинг, БК «KAN

Development» в місті Києві в обсягах 1,4 тис. об'єктів.

Принагідно відзначити науковий доробок Шпакова А.В., який досліджує перспективи розвитку девелопменту будівництва. Науковець зазначає: «...для вдосконалення механізмів економічного управління будівельним девелопментом пропонується використати резонансне управління»; «...це процес управління переходами між специфічними методами взаємодії механізмів організації, управління й самоорганізації» [4].

Враховуючи вищезазначене, актуально продовжити вивчення теми, зокрема щодо встановлення взаємозв'язків внутрішніх та зовнішніх функцій девелоперів будівництва, пояснити їх взаємообумовленість в умовах сьогодення та встановити перспективи подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому: Закон України № 2518-IX від 15.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2518-20> (дата звернення 30.10.2025 р.).
2. Бляхарський Я.С. Функції девелопера будівництва як учасника ринку нерухомості. *Proceedings of the 14th International Scientific and Practical Conference «Science and Practice: Implementation to Modern Society»*. Manchester, United Kingdom. 2023. Vol. 152. P. 277-283.
3. Рейтинг ТОП-10 девелоперів України за кількістю зданих квартир» Веб-портал про інвестиції «InVenture» від 17.10.2024 р. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/rejting-top-10-developeriv-ukrayini-za-kilkisty-zdanih-kvartir> (дата звернення 30.10.2025 р.).
4. Шпаков А.В. Інноваційні стратегії розвитку сучасного будівельного девелопменту. *Причорноморські економічні студії*. Серія «Економіка та управління підприємствами». 2021 р. Вип. 70. С. 110-114.

Куценко Артемій Сергійович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка»

<https://orcid.org/0000-0001-8727-2962>

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються масштабними викликами, пов'язаними з наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури, житлового фонду та виробничих об'єктів. У цих умовах пріоритетного значення набуває процес відбудови країни, що потребує залучення значних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також впровадження інноваційних підходів у будівельній галузі. Конкурентоспроможність будівельних підприємств у післявоєнний період визначатиметься не лише обсягами виробничих потужностей чи ресурсною базою, а передусім - рівнем їхньої інноваційності, гнучкості, ефективності управління та здатності адаптуватися до нових викликів ринку.

Поняття та значення інновацій у підвищенні конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність у будівельній сфері охоплює впровадження нових технологій, матеріалів, методів проєктування, цифрових рішень і систем управління. Її головна мета - підвищення ефективності виробничих процесів, зниження собівартості, забезпечення якості та екологічності об'єктів будівництва.

Конкурентоспроможність будівельного підприємства визначається його здатністю в існуючих умовах використовувати свої конкурентні переваги в усьому ланцюгу відтворення товарів і послуг і займати найвигідніше положення на ринку та забезпечувати задоволення потреб споживачів у якісних

будівельно-монтажних роботах та будівельній продукції, оптимально використовуючи при цьому наявні ресурси [1].

Вважаємо за необхідне акцентувати увагу на ключових інноваційних напрямках розвитку будівельних підприємств в умовах відбудови України:

1. Відтворення людського капіталу та кадрові інновації;
2. Цифровізація будівельних процесів;
3. Використання енергоефективних і «зелених» технологій;
4. Інноваційні будівельні матеріали та технології;
5. Удосконалення системи управління та організації праці;
6. Фінансові та організаційні механізми підтримки інновацій.
7. Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності БП в процесі відбудови України.

Сучасний дефіцит кадрів у будівництві потребує нових підходів до підготовки та мотивації персоналу в умовах формування економіки інтелектуально-інноваційного капіталу. Передові підприємства активно впроваджують системи дистанційного навчання, VR/AR-тренажери для підготовки будівельників, корпоративні освітні програми спільно з закладами вищої освіти. Крім того, важливими є соціальні інновації - створення безпечних умов праці, психологічна підтримка працівників, гнучкі форми зайнятості, що підвищують лояльність і продуктивність персоналу. Одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі є формування ефективної системи фінансового стимулювання працівників, що відповідала б європейським стандартам. В розвинутих країнах будівельники отримують конкурентну заробітну плату, яка враховує складність, ризикованість і сезонність роботи. В Україні доцільно запровадити механізми індексації та узгодження оплати з рівнем кваліфікації й регіональними стандартами ЄС. На наш погляд необхідно на рівні кожного будівельного підприємства розробити та впровадити в практику господарської діяльності інноваційні системи стимулювання та контролю за кінцевими результатами ефективного відтворення благ та послуг.

Одним із головних трендів цифровізації будівельних процесів є впровадження технологій BIM (Building Information Modeling), що дозволяє створювати цифрові моделі об'єктів і управляти ними на всіх етапах життєвого циклу[4]. Використання BIM скорочує терміни проєктування, зменшує ризики помилок, підвищує прозорість кошторисів і покращує взаємодію між усіма учасниками процесу - від архітекторів до замовників.

Також перспективним напрямом є застосування дронів для моніторингу будівельних майданчиків, 3D-сканування, IoT-систем для контролю якості робіт та стану конструкцій, а також ERP-систем для автоматизації управлінських і фінансових процесів.

З огляду на євроінтеграційний курс України, важливим є впровадження принципів сталого будівництва. Енергоефективні матеріали, системи утеплення, «зелені» дахи, сонячні панелі, рекуператори тепла та технології збору дощової води стають обов'язковими компонентами сучасного будівництва. Такі підходи не лише зменшують експлуатаційні витрати, а й підвищують інвестиційну привабливість проєктів.

Відбудова потребує швидких і водночас якісних рішень відносно інноваційних будівельних матеріалів та технологій. Тому на перший план виходять модульні конструкції, 3D-друк будівель, швидкокомтовані споруди, використання композитних матеріалів та нанотехнологій у бетоні. Це дає можливість скоротити час будівництва, зменшити витрати матеріалів і забезпечити високу міцність та довговічність об'єктів.

Інновації у менеджменті - ще один важливий чинник конкурентоспроможності. Йдеться про впровадження проєктного управління (Project Management), гнучких методологій (Agile, Lean Construction), цифрових платформ для планування, контролю і комунікації між підрядниками. Це дозволяє зменшити втрати часу, підвищити ефективність працівників і покращити якість виконання робіт [3].

Для розвитку інноваційної діяльності будівельним підприємствам необхідна підтримка з боку держави, міжнародних організацій і приватного

сектору стосовно фінансової та організаційної підтримки інновацій в будівництві. Доцільним є:

- створення державних грантових програм на впровадження «зелених» та цифрових технологій;
- участь у партнерствах із європейськими компаніями в межах проєктів відбудови;
- запровадження податкових стимулів для підприємств, що використовують енергоефективні матеріали або інвестують у науково-дослідні роботи [2];
- розвиток кластерів інноваційного будівництва, які поєднують науку, бізнес і владу для обміну технологіями та кращими практиками.

В умовах післявоєнного відновлення інновації стають не лише економічною, а й стратегічною необхідністю. Їх впровадження сприяє формуванню нової архітектури відбудови, орієнтованої на:

- швидке відновлення інфраструктури;
- енергонезалежність та екологічність будівель;
- створення комфортного міського середовища;
- залучення іноземних інвесторів завдяки прозорим технологічним процесам і цифровому моніторингу.

Генезис економіки інтелектуально-інноваційного капіталу полягає у переході від традиційних ресурсних моделей розвитку до моделі, що базується на знаннях, креативності, технологічних інноваціях і цифровізації виробничих процесів. Підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах відбудови України безпосередньо залежить від рівня їхньої інноваційної активності. Цифровізація, енергоефективні технології, нові матеріали, сучасні системи управління та розвиток людського капіталу формують основу для сталого зростання галузі. Інноваційна трансформація будівництва дозволить Україні не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й створити сучасний, технологічно розвинений, екологічно безпечний житлово-комунальний простір, що відповідатиме європейським стандартам і підвищить міжнародну

конкурентоспроможність національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Лич В. М., Куценко А. С. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. Просторовий розвиток: наук. Зб. / гол. ред. П. М. Куліков. Київ: КНУБА, 2022. Вип.2. 271 с.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.
3. Білик Н.Р. Інноваційні підходи до управління проєктами відбудови: міжнародний досвід та українські реалії. Економіка та суспільство. 2024. №55.
4. Литвиненко І.В. Цифровізація будівельної галузі як чинник підвищення її конкурентоспроможності. Економіка та держава. 2023. № 4.

ІННОВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В сучасних умовах розвитку економіки України будівельна галузь стає все більш конкурентоспроможною та важливою для загального розвитку економіки країни і вимагає постійного розвитку та вдосконалення. Одним з ключових факторів, що впливає на успішність підприємств будівельної галузі, є їх інноваційний потенціал та розвиток інновацій. Вивчення та аналіз управління інноваційною складовою будівельних підприємств в сучасних умовах нестабільного розвитку ринку є актуальним завданням, яке перш за все спрямоване на оптимізацію процесів управління та досягнення стратегічних цілей будівельних підприємств.

Складність визначення рівня інноваційного розвитку підприємств в цілому та будівельних підприємств зокрема пояснюється його багатофункціональністю та недостатністю вирішення цього питання та теоретичному та практичному рівнях. Він розглядається як сучасний інструмент управління, засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства та основа для розробки стратегії його розвитку. Економічний розвиток та здатність будівельних підприємств конкурувати на ринку визначаються ефективним використанням та впровадженням інновацій. Для забезпечення успішної діяльності будівельних підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності необхідно систематично розвивати всі складові потенціалу, такі як матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова, інформаційні, фінансові та інші. Саме це й обґрунтовує обрану тему дослідження.

Активізація інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі пов'язана з впровадженням прогресивних технологій, інноваційних розробок та сучасних засобів виробництва, істотно впливає на процес формування конкурентних переваг у будівництві. В умовах актуалізації інноваційного типу розвитку будівельної галузі, зміни ринкових орієнтирів та підвищення споживчого попиту на інновації, показником активізації інноваційної діяльності підприємств будівельного комплексу виступає не тільки зростання наукомісткості виробництва, але, перш за все, збільшення обсягу виробництва продукції, що має високі та високі споживачі [4].

Зважаючи на те, що сучасна будівельна індустрія, являє собою складний господарський комплекс, що формує матеріальну базу життєдіяльності суспільства, забезпечує зведення різних об'єктів виробничого, невиробничого, інфраструктурного призначення, а також створює всі необхідні умови для їх нормального функціонування. Слід також зазначити, що питання активізації інноваційної діяльності будівельних підприємств потребують підвищеної уваги як фактора, що забезпечує ефективність розвитку економіки загалом.

З урахуванням реалізації в будівельному комплексі стратегічних цілей і локальних стратегій можливе досягнення ефективності не тільки одноразових вкладень, а й результуючих експлуатаційних витрат, пов'язаних із витратами на енергетичні, водні, інші природні ресурси, раціональність використання яких становить одну з найбільш актуальних проблем сучасного суспільного розвитку. Найважливішою умовою активізації інноваційної діяльності будівельних підприємств є технологічне оновлення будівельного виробництва внаслідок впровадження ресурсозберігаючих технологій та підвищення якості будівельної продукції за рахунок впровадження інновацій [3].

Ресурсозбереження, що забезпечується внаслідок використання прогресивних технологій та зростання якісних характеристик будівельної продукції, розглядається нами як ключовий прояв впливу інноваційної діяльності будівельних організацій на конкурентоспроможність будівельної

продукції. Ресурсозберігаюча ефективність інновацій є головним критерієм вибору пріоритетів інноваційних перетворень у будівництві.

У практиці вибору форм організації інноваційної діяльності у будівництві можна рекомендувати застосування таких тактичних підходів [2]:

1) інвестування у дослідження та розробки зі створення інновацій самостійно або у співпраці іншими організаціями, що володіють засобами інвестування в інновації, власними науково-технічними підрозділами або з науково-дослідними організаціями, що характерно для великих компаній будівельної галузі;

2) інвестування процесів адаптації інноваційних розробок та товарів, розроблених іншими організаціями до специфіки власного виробництва. Цей варіант привабливий і прийнятний для переважної більшості вітчизняних будівельних підприємств, які прагнуть зміцнити стратегічну позицію на ринку.

Виходячи з розуміння інноваційного потенціалу будівельних підприємств як складної сукупності елементів, які необхідні для досягнення цілей інноваційного розвитку та вирішення нагальних виробничих завдань, наголосимо на особливій актуальності усвідомленого прагнення управління будівельним підприємством до його нарощування та підвищення ефективності його використання. Інноваційна активність та інноваційна сприйнятливість будівельного підприємства виступають як одна з головних конкурентних переваг.

Слід зазначити, що інноваційний потенціал сучасних вітчизняних будівельних підприємств складається багато в чому стихійно, його структурі властивий внутрішній дисбаланс, що створює додаткові труднощі в реалізації інноваційного процесу в будівельній галузі, а також при формуванні нових конкурентних переваг будівельної продукції.

Список використаних джерел:

1. Корінь М. В., Запруднов Я. В., Зибін С. В. Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 83. С. 35–39.

2. Лойко В. В., Руденко М. В., Руденко В. С. Динаміка розвитку будівельних підприємств України та міста Києва в контексті забезпечення економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328802586.pdf>
3. Новикова І.В. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах технологічних змін / І.В. Новикова. – Київ-Херсон : Київ. Ун-т будівництва і архітектури ; Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2015. – 360 с.
4. Свірідова С. С., Одуд К. С. Особливості інноваційних процесів будівельних підприємств. *ECONOMICS: time realities*. 2018. № 4 (38). С. 68–75.
5. Соколовська К. В., Касич А. О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка і суспільство*. 2022. № 41.

Максюта Антон Петрович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка»,

<https://orcid.org/0009-0002-5313-403X>

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Будівельна галузь постійно розвивається, і сучасні технології вносять значні зміни у способи проектування, будівництва та експлуатації споруд. Інновації сприяють покращенню ефективності, зниженню витрат, підвищенню якості та забезпеченню більш сталого підходу до будівництва. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану має свої специфічні особливості та вимагає підвищеної уваги до її планування. Досягнення успіху в таких умовах можливе завдяки відповідному управлінню ризиками, підбору ефективних стратегій та пошуку нових можливостей [1].

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та підвищених вимог до сталого розвитку будівельна галузь України потребує глибоких трансформацій. Одним з ключових чинників підвищення її конкурентоспроможності є інноваційна діяльність, яка, у свою чергу, потребує належної інституційної підтримки з боку держави [2].

Інституційне забезпечення державної інноваційної політики у сфері будівництва включає не лише наявність нормативно-правової бази, але й ефективне функціонування органів виконавчої влади, науково-дослідних установ, центрів трансферу технологій, інноваційних кластерів та механізмів

Інституційне забезпечення - це цілісна система державних, приватних та громадських інституцій (організацій), що забезпечують формування, реалізацію та контроль інноваційної політики у будівельній сфері. Вона визначає організаційно-правові, фінансові та управлінські умови, за яких

здійснюється інноваційна діяльність, сприяє підвищенню ефективності галузі, її технологічному оновленню та конкурентоспроможності.

До структури інституційного забезпечення входять [3]:

1. Законодавча та нормативна база - сукупність законів, кодексів, стандартів, підзаконних актів, які регулюють інноваційну діяльність у будівництві, встановлюють правові засади функціонування суб'єктів господарювання, вимоги до проєктування, будівництва, введення в експлуатацію об'єктів, а також до впровадження новітніх технологій і матеріалів.

2. Органи державного управління - центральні та місцеві органи виконавчої влади, що формують державну політику у сфері інновацій і будівництва, здійснюють координацію, нагляд та контроль за її реалізацією. До них належать Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, Державна інспекція архітектури та містобудування, а також інші профільні структури.

3. Фінансово-кредитні установи - банки, інвестиційні фонди, лізингові компанії, венчурні фонди, які забезпечують фінансову підтримку інноваційних проєктів, надають кредити, гранти чи інші форми фінансування для впровадження нових технологій у будівництві.

4. Науково-дослідні організації - університети, академічні інститути, галузеві науково-дослідні центри, що здійснюють наукові дослідження, розробляють інноваційні технології, будівельні матеріали, конструкції, енергоефективні рішення та сприяють їх практичному впровадженню у виробництво.

5. Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) - форми взаємодії державних структур із бізнесом, які спрямовані на реалізацію інноваційних проєктів, спільне фінансування, будівництво та експлуатацію об'єктів інфраструктури, використання сучасних технологічних рішень.

6. Інфраструктура інноваційної підтримки - мережа технопарків, бізнес-інкубаторів, інноваційних кластерів, консультаційних центрів, які

забезпечують підприємства будівельної галузі організаційною, технічною, інформаційною та експертною допомогою у процесі впровадження інновацій.

У формуванні інноваційної політики беруть участь наступні державні структури [4]:

1. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінвідновлення) - координує політику в будівельному секторі, зокрема сприяє модернізації та впровадженню інноваційних підходів у містобудуванні.

2. Міністерство освіти і науки України - реалізує політику у сфері науки, сприяє розвитку досліджень та інновацій у технічних ВНЗ та наукових установах.

3. Міністерство економіки України - формує загальнодержавну політику у сфері інноваційного розвитку.

4. Фонд державного майна України - залучає приватні інвестиції у проекти модернізації та будівництва.

5. Національна рада з питань розвитку науки і технологій - розробляє рекомендації щодо науково-технічного розвитку галузей економіки, включно з будівництвом.

Ці інституції відповідають за створення сприятливих умов для інноваційного розвитку через розробку стратегій, державних програм, стимулювання інвестування у наукові розробки та технології.

Проте, незважаючи на наявність сформованої системи інституційного забезпечення, яка охоплює широкий спектр державних, приватних і наукових організацій, ефективність її функціонування залишається недостатньою. Наявні інституції не завжди забезпечують належну взаємодію між собою, а нормативно-правові та фінансові механізми підтримки інновацій - часто фрагментарні й несистемні.

У результаті цього в Україні спостерігається низка системних проблем, що стримують розвиток інновацій у будівельній галузі [5]:

- фрагментарність інституційної системи - відсутність координації між органами влади, розпорошення функцій;

- недостатнє фінансування інноваційних проєктів - зокрема, з боку державного бюджету;

- бюрократичні бар'єри - складність у процедурі отримання дозвільних документів для впровадження нових технологій;

- недостатня участь приватного сектору - низький рівень державно-приватного партнерства у будівництві;

- відсутність ефективного механізму комерціалізації інновацій - багато наукових розробок залишаються на рівні досліджень.

Для активізації інноваційної діяльності в будівельному секторі України необхідні такі кроки:

- створення єдиного координаційного органу з питань інновацій у будівництві, який забезпечуватиме узгодження дій між державними, науковими та бізнес-структурами;

- посилення ролі профільних міністерств у формуванні інноваційної політики, розробленні та моніторингу національних програм підтримки інновацій;

- розвиток національної системи трансферу технологій, розвиток співпраці між науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами та будівельними підприємствами;

- підтримка програм підвищення кваліфікації працівників будівельної галузі, орієнтованих на використання цифрових технологій, BIM-моделювання, «зеленого» будівництва тощо.

- запровадження податкових та митних стимулів для інноваційних підприємств, що інвестують у наукові дослідження, розробки та впровадження нових технологій;

- активізація державно-приватного партнерства у реалізації інноваційних будівельних проєктів;

- створення спеціалізованих інноваційних фондів і програм грантової підтримки для стартапів у будівельній сфері;

- посилення інституційної спроможності місцевих органів влади для підтримки інноваційних ініціатив на регіональному рівні.

- спрощення процедур отримання дозволів на використання новітніх матеріалів і технологій у будівництві;

- гармонізація національних будівельних норм і стандартів із міжнародними вимогами (ISO, Єврокоди тощо);

- удосконалення законодавства у сфері інтелектуальної власності для захисту прав розробників інноваційних рішень.

Таким чином, формування ефективної системи інституційного забезпечення інновацій у будівельній галузі потребує комплексного підходу - поєднання державної підтримки, наукового потенціалу та активної участі приватного сектору. Лише за умови тісної взаємодії всіх зацікавлених сторін можливо створити сприятливе середовище для розвитку сучасного, конкурентоспроможного та технологічно оновленого будівельного комплексу України. Поглиблення взаємодії між державою, бізнесом і наукою, усунення бюрократичних бар'єрів і формування сприятливого інвестиційного клімату - ключові передумови для переходу будівельної галузі України на інноваційну модель розвитку.

Список використаних джерел:

1. Tsimoshynska, O., Ivanova, T. (2024). *Innovation and investment activities of construction enterprises: advantages and disadvantages of development in Ukraine under war conditions. Ways to Improve Construction Efficiency*, 53(2), 84-98. DOI:10.32347/2707-501x.2024.53(2).84-98.
2. Danyliuk, T., & Murafa, T. (2024). *Current trends in innovative development of the construction industry in Ukraine: international practice. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4, 40-47. DOI:10.29038/2786-4618-2024-04-40-47.
3. Samchenko, R., & Babin, V. (2025). *Analysis of innovative construction methods using modern technologies. Ways to Improve Construction Efficiency*, 55(1), 32-39. DOI:10.32347/2707-501x.2025.55(1).32-39.

4. Petrukha, N. M., Dolhopolov, V. Y., Mykytchenko, B. A., & Mukhin, A. A. (2024). *Sources and structure of strategic innovation in construction companies considering smart management principles and sustainable development concept. Ways to Improve Construction Efficiency*, 53(2), 223-245. DOI:10.32347/2707-501x.2024.53(2).223-245
5. Matyushenko, I. Yu., Khaustova, V. Ye., & Kniaziev, S. I. (2017). *Institutional support of innovative R&D in the formation of single research area in the EU and Ukraine. Science and Innovation*, 13(2), 5-23. DOI:10.15407/scine13.02.005

ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Сучасна економічна ситуація характеризується високою нестабільністю ринків, зростанням витрат на будівництво та інвестиції, а також підвищенням фінансових і ринкових ризиків [2]. Це ускладнює ефективне управління вартістю інвестиційних проєктів, знижує окупність і конкурентоспроможність підприємств. Традиційні методи контролю та планування витрат часто не забезпечують достатньої прозорості та точності в умовах динамічних змін. Водночас інтеграція сучасних економічних, цифрових та управлінських інструментів відкриває перспективи для підвищення ефективності формування бюджету проєктів, оптимізації ресурсів та управління ризиками. Таким чином, дослідження економічних механізмів управління вартістю інвестиційних проєктів має стратегічне значення для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Метою дослідження є визначення перспектив реформування економічних механізмів управління вартістю інвестиційних проєктів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності планування та контролю бюджету, а також формування комплексного підходу до управління ризиками та ресурсами у процесі реалізації проєктів.

Сучасні економічні умови розвитку інвестиційної та будівельної галузей характеризуються високою динамікою цін, зростанням ризиків фінансування, нестабільністю економічного середовища та підвищеною конкуренцією за інвестиційні ресурси. В цих умовах традиційні підходи до управління вартістю інвестиційних проєктів виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не враховують комплексного впливу економічних, фінансових та ризикових

факторів на формування і контроль бюджету проєкту [1, 4]. Це підкреслює потребу в реформуванні економічних механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності планування, оптимізацію витрат і забезпечення фінансової стійкості проєктів.

Сучасні підходи до управління вартістю інвестиційних проєктів передбачають інтеграцію таких інструментів, як вартісний інжиніринг (Value Engineering), бюджетування на основі ресурсів, ABC/XYZ-аналіз, ризик-менеджмент та цифрові платформи контролю витрат [3]. Водночас застосування цих механізмів потребує системного реформування методологій, що забезпечує узгодження стратегічних і тактичних цілей проєкту, оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення прозорості фінансових потоків.

Перспективи реформування економічних механізмів управління вартістю проєктів включають:

1. Впровадження інтегрованих інформаційних систем для оперативного моніторингу витрат, аналізу відхилень і прогнозування фінансових показників. Це дозволяє підвищити точність контролю бюджету та мінімізувати ризики перевитрат.

2. Систематизація методів оцінки вартості проєкту, зокрема через адаптацію міжнародних стандартів (PMI, ISO 21500) та застосування сучасних методів планування і контролю, таких як Earned Value Management (EVM) [5].

3. Оптимізація структури витрат проєкту шляхом впровадження принципів вартісного інжинірингу, що дозволяє ідентифікувати резерви економії без зниження якості та функціональності об'єктів.

4. Розвиток механізмів управління ризиками, зокрема фінансовими та ринковими, які безпосередньо впливають на вартість проєкту. Це передбачає створення систем страхування, хеджування та резервування ресурсів.

5. Підвищення професійної компетенції управлінців проєктів через інтеграцію економічних, фінансових та технічних знань, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо формування бюджету та коригування витрат у процесі реалізації.

Додатково слід відзначити важливість адаптації економічних механізмів управління до сучасних умов цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, а також соціальних критеріїв оцінювання [6]. Впровадження цифрових платформ дозволяє не лише оперативно контролювати витрати та ресурси, але й забезпечує аналітику для прийняття стратегічних рішень на всіх етапах проєкту, підвищуючи його ефективність та прогнозованість.

Також перспективним є інтегрований підхід до взаємодії між замовником, підрядником та інвесторами, який забезпечує прозорість фінансових потоків, спільне управління ризиками та оптимізацію ресурсів. Такий підхід сприяє не лише економії витрат, а й підвищенню довіри між учасниками проєкту, що особливо актуально для великих інвестиційних та будівельних проєктів у сучасних умовах ринку.

Реформування економічних механізмів управління вартістю інвестиційних проєктів має стратегічне значення для підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності. Очікується, що застосування інтегрованих методів контролю, планування і оптимізації ресурсів дозволить зменшити фінансові втрати, підвищити окупність проєктів і забезпечити більш прозору та ефективну систему управління інвестиційними потоками.

Таким чином, перспективи реформування економічних механізмів управління вартістю інвестиційних проєктів полягають у комплексному підході до планування, контролю та оптимізації витрат, впровадженні сучасних методик оцінки вартості, управлінні ризиками та застосуванні цифрових технологій, що разом забезпечує підвищення фінансової стабільності та ефективності реалізації інвестиційних проєктів.

Реформування економічних механізмів управління вартістю інвестиційних проєктів є актуальним через зростання ризиків, нестабільність ринку та необхідність підвищення ефективності витрат. Інтеграція сучасних методів контролю, вартісного інжинірингу та цифрових технологій дозволяє оптимізувати бюджет проєкту та знизити фінансові втрати. Систематизація оцінки вартості, управління ризиками та підвищення професійної компетенції

управлінців забезпечує більш точне планування і контроль витрат. Комплексний підхід до реформування створює умови для підвищення конкурентоспроможності, окупності та фінансової стабільності інвестиційних проєктів.

Список використаних джерел:

1. Shkuratov O., Khokhuliak O., Kushniruk T. *The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine. Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2022. Vol. 22. Is. 3. P. 643–648.*
2. Шкуратов О., Чудовська В. *Методика інтегральної оцінки рівня інноваційної активності економіки. Відкрита наука та інновації. 2024. № 1. С. 62-72.*
3. *Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: монографія; Київ : КНУБА, 2017. 404 с.*
4. Бєленкова О.Ю., Коваль О.О., Божинський М.О., Щербак І.В., Бень О. В. *Моделі і методи оцінювання просторових параметрів інвестиційних проєктів і програм реконструкції міст. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2024. № 54 (2). С. 380-394 .*
5. Цифра, Т. (2025). *Тренди контрактів FIDIC у відновлюваній енергетиці та їхній зв'язок із інвестиційним проєктуванням, будівництвом і реконструкцією на місцевому рівні. Цифрова економіка та економічна безпека, 1 (16), 259-264.*
6. Фісуненко П., Поповиченко І., Кузмін Т. *Соціальні критерії як складова системи оцінювання інвестиційних проєктів реконструкції та відновлення зруйнованої внаслідок російської агресії нерухомості. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2023. №3(52). С.237–248.*

*Палагіцький Віктор Іванович,
аспірант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ

Будівельний ринок характеризується вираженою циклічністю розвитку, що зумовлює періодичні коливання інвестиційної активності, попиту на об'єкти нерухомості та вартості залучених ресурсів, формуючи нестабільне середовище функціонування для девелоперських компаній. За таких умов циклічні зміни кон'юнктури створюють підвищені ризики втрати фінансової стійкості та зниження конкурентоспроможності, що актуалізує необхідність формування стратегічних підходів до забезпечення економічної безпеки, здатних не лише реагувати на негативні прояви ринкових коливань, а й завчасно їх прогнозувати та пом'якшувати. У цьому контексті дослідження стратегічних аспектів економічної безпеки девелоперських компаній набуває особливого значення, оскільки дозволяє обґрунтувати антициклічні механізми управління, спрямовані на забезпечення стабільного розвитку та підвищення адаптивності суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища.

Економічна безпека девелоперської компанії в таких умовах визначається її спроможністю ефективно протистояти загрозам, що виникають унаслідок послідовної зміни фаз будівельного циклу, включаючи періоди зростання, піку, спаду та депресії. Стратегічне забезпечення економічної безпеки передбачає інтеграцію механізмів захисту, гнучкого управління ресурсами та адаптації до ринкових змін безпосередньо в бізнес-модель компанії, що дозволяє узгоджувати інвестиційні рішення з реальними фінансовими можливостями та довгостроковими цілями розвитку [1].

При цьому циклічність будівельного ринку виступає одним із найбільш

значущих зовнішніх ризиків для девелоперських компаній, оскільки безпосередньо впливає на їх ліквідність і платоспроможність. У фазах зростання та піку основні загрози пов'язані з перегрівом ринку, надмірним інвестуванням, зростанням собівартості будівельних проєктів унаслідок дефіциту трудових і матеріальних ресурсів, а також формуванням інвестиційної ейфорії, що стимулює реалізацію проєктів із підвищеним рівнем ризику. Натомість у фазах спаду та депресії домінуючими стають ризики кризи ліквідності, зумовлені різким скороченням попиту та обсягів продажів, зростанням дебіторської заборгованості та заморожуванням об'єктів незавершеного будівництва, що призводить до трансформації потенційно ліквідних активів у малоефективний або «мертвий» капітал і посилює загрози економічній безпеці девелоперських компаній [2].

Стратегія економічної безпеки девелоперської компанії має ґрунтуватися на принципах гнучкості та адаптивності до фаз економічного циклу. Її реалізація передбачає комплекс управлінських заходів у трьох ключових напрямках: фінансово-інвестиційному, операційно-ресурсному та інформаційно-інтелектуальному.

1. Мета фінансово-інвестиційного напрямку полягає у забезпеченні фінансової стійкості девелопера в умовах циклічних коливань ринку [3].

По-перше, управління капіталом спрямоване на зниження боргового навантаження у фазі спаду шляхом оптимізації структури капіталу та обмеження використання позикових коштів у періоди піку активності.

По-друге, диверсифікація фондування забезпечує зменшення залежності від окремих джерел фінансування через застосування проєктного фінансування, емісію корпоративних облігацій, партнерство з інвестиційними фондами та фондами фінансування будівництва.

По-третє, управління ліквідністю передбачає формування буферних резервів грошових коштів у фазі зростання для покриття операційних витрат у періоді спаду, що мінімізує ризики касових розривів і дефіциту обігових коштів.

2. Операційна та ресурсна стратегія орієнтована на підвищення

адаптивності виробничих процесів та ефективність використання ресурсів.

Важливою складовою є диверсифікація портфеля проєктів, що передбачає одночасну реалізацію об'єктів різної спрямованості (житлової, комерційної, соціальної) та різного цінового сегменту. Це дозволяє балансувати попит і компенсувати спад в окремих сегментах ринку.

У фазі спаду доцільним є управління незавершеним будівництвом шляхом консервації низькорентабельних або високоризикових проєктів для мінімізації витрат на обслуговування неактивного капіталу. Крім того, формування пулу постачальників із різних регіонів сприяє підвищенню логістичної безпеки та захисту від цінових шоків на матеріальні ресурси.

3. У сучасних умовах цифровізації девелоперська діяльність значною мірою залежить від захищеності інформаційних потоків та інтелектуальних активів. Першочергового значення набуває захист даних через впровадження сучасних цифрових платформ (BIM, ERP), що забезпечують цілісність і конфіденційність проєктної та кошторисної документації.

Не менш важливою складовою є управління репутацією - формування позитивного іміджу компанії, підвищення довіри клієнтів і партнерів завдяки прозорості фінансування, дотриманню строків та відповідальності перед інвесторами. У фазі спаду саме довіра виступає ключовим нематеріальним ресурсом економічної безпеки девелопера.

Стратегічне забезпечення економічної безпеки девелоперських компаній в умовах циклічності будівельного ринку потребує реалізації комплексної, гнучкої стратегії, що поєднує фінансову стійкість, операційну адаптивність та інформаційну захищеність. Використання антициклічних фінансово-інвестиційних механізмів, диверсифікація проєктного портфеля й формування цифрової екосистеми управління сприяють зниженню ризиків, підвищенню довіри інвесторів і зміцненню конкурентних позицій девелоперів. У результаті стратегічна економічна безпека стає не лише інструментом захисту, а й каталізатором сталого розвитку та інноваційного зростання підприємств галузі.

Список використаних джерел:

- 1. Гойко А., Цифра Т., Беседа М., Палагіцький В. & Тимофєєв, Д. Стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки та розвитку конкурентних переваг будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 3(53), 2024. С.349–359.*
- 2. Локтіонова Я., Мацапура О., Моголівець А. Корпоративна соціальна відповідальність в системі економічної безпеки будівельного підприємства. Будівельне виробництво. 2025. №78. С.103-109.*
- 3. Ізмайлова К.В., Боліла Н. В. Моделі прогнозування втрати фінансової стійкості як складової системи економічної безпеки підрядних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2018. №38. С.225–233.*

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначення особливостей будівельної галузі ґрунтується на усвідомленні її структурної складності та інституційної інертності, що значною мірою зумовлюються притаманними їй проявами консерватизму та прокрастинації, які істотно впливають на характер розвитку галузевих процесів [2]. Будівельна промисловість у цьому контексті постає як громіздкий і малорухомий конгломерат суб'єктів, технологій та організаційно-економічних практик, функціонування якого ускладнюється домінуванням традиційних підходів до застосування виробничих технологій і форм взаємодії між учасниками ринку, що стримує темпи оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас такий конгломеративний характер будівельної галузі не відповідає ознакам цілісної системи або, тим більше, розвиненої екосистеми, оскільки відсутність сталих і ефективних внутрішніх зв'язків між її елементами є наслідком недосконалості внутрішньогалузевої координації, фрагментарності управлінських рішень і слабкої інтеграції економічних інтересів, що в сукупності зумовлює низький рівень узгодженості розвитку та обмежує потенціал структурних трансформацій у будівельному комплексі.

В умовах жорсткої конкуренції, проблем фінансування галузі, будівельні підприємства використовують дві полярні стратегії [4]:

- завищення вартості будівельних робіт, що дозволяє до розміру авансу включити свої витрати у повному обсязі та відшкодувати їх, а також компенсувати можливе недоотримання прибутку у разі розірвання договору з ініціативи замовника;

- зниження вартості будівельних робіт, що дозволяє виграти цінову конкуренцію на етапі контрактації, але призводить до порушення термінів та якості виконуваних робіт.

Реалізація даних стратегій є прикладом адаптації будівельних підприємств до кризових умов та є абсолютно актуальним питанням для функціонування будівельних підприємств в сучасних умовах.

Ефективна модель управління будівельними підприємствами розробляється у таких напрямках [3]:

- прогноз напрямів подальшого розвитку;
- організація, обґрунтування та реалізація контролю (підсумкового, поточного, проміжного);
- принципи та закономірності управління;
- обґрунтована постановка цілей;
- стратегічне та тактичне мислення управлінців;
- формування у працівників підприємства мотивації з урахуванням осудів та заохочень, розвиток такої мотивації;
- проведення аналітичного моніторингу показників всього комплексу елементів функціонування підприємства;
- аксіологічні засади корпоративної (організаційної) культури.

Проводячи компаративний аналіз різних моделей, зазвичай використовують низку критеріїв їхнього угруповання. Перший критерій – орієнтованість/спрямованість певні процеси. Відповідно до цього критерію можна виділити кілька моделей управління – матричну, сервісну (обслуговуючу), проєктну, штатну (командно-адміністративну). Кожній із цих моделей притаманні свої особливості. Так, наприклад, матричній моделі властиві такі особливості, як колегіальний характер управління та принцип подвійного підпорядкування; при сервісній (обслуговуючій) моделі передбачається повний перегляд змісту управління, його структури та всього процесу; відмінністю проєктної моделі і те, що вона впроваджується у повсякденну практику шляхом створення для підприємства спеціальних

підрозділів під реалізацію конкретних проєктів; штатної (командно-адміністративної) моделі притаманні такі особливості: управлінню піддаються переконання, методи особистісного впливу, накази, вимоги, вказівки; управлінський процес заснований на логіці вертикального керування; нижчестоящі підрозділи чітко виконують свої обов'язки, керуючись інструкціями та штатним розкладом.

Другий критерій - приналежність до відомих шкіл управління. За цим критерієм виділяються такі моделі:

- моделі керування, вироблені школою «організаційної поведінки»;
- моделі, розроблені школами мотиваційного управління;
- модель менеджменту, вироблена школою людських взаємин;
- моделі управління шкіл наукової організації праці;
- модель управління, розроблена школою раціональної бюрократії;
- моделі управління, сформовані у межах школи наукового менеджменту.

Третій критерій - моделі управління, що ґрунтуються на територіальному (державному, національному) принципі.

Четвертий критерій – використання особистісного чинника у структурну систему виробничих сил і методів. Даним критерієм передбачаються такі моделі: доіндустріальна; індустріальна; постіндустріальна.

П'ятий критерій – тип переважної власності коштом виробництва. На основі цього критерію виділяються три моделі управління: корпоративна; соціалістична; капіталістична.

Шостий критерій - орієнтація на тип і вид управління. Цим критерієм охоплюються жорстка, м'яка, комбінована модель управління. Жорстка модель передбачає використання командних методів управління, а м'яка базується на принципах колегіальності та демократичності. Комбінована є поєднанням перших двох моделей.

Сьомий критерій - ринковий вплив на економіку. Відповідно до цього критерію виділяються такі моделі: планова модель; модель державно-суспільного управління; ринкової моделі.

Восьмий критерій – прогресивність використовуваних методів та інструментів управління. Тут доцільно говорити не так про модель, як про платформну концепцію як про сукупність уявлень, що розкривають перспективи взаємодії суб'єктів управління на сучасному цифровому «майданчику».

Дев'ятий критерій – системність структурних зв'язків, що у основі суб'єкт-об'єктних відносин щодо адаптаційного управління. На підставі даного критерію дослідники виділяють екосистеми і системи, що самоорганізуються [4].

Розглянуті вище моделі імітують характер і зміст управлінських взаємодій, націлених на головне – підвищення ефективності. У корпоративному секторі будівельних підприємств останнім часом як важливий напрям та оціночний критерій розглядається стійкість. Справді, сучасна інтерпретація стійкості виходить з висунутому у другій половині ХХ в. тезі про те, що будівельні підприємства не повинні завдавати економічної, соціальної та екологічної шкоди, їхня діяльність не повинна бути руйнівною у сьогоденні та для майбутніх поколінь. Поряд із забезпеченням соціо-еколого-економічної стійкості діяльність сучасних будівельних організацій пропонується оцінювати з позиції ESG-ефективності. Це означає, що ефективність як критерій не втрачає своєї актуальності, лише уточнюється контент та параметри її оцінки. Априорі, ефективність означає досягнення високого рівня показників професійної діяльності будівельного підприємства. Крім того, ефективність слід розглядати як процес, управління яким не просто можливе, а й необхідне.

Список використаних джерел:

- 1. Рижаківа Г. М. Малихіна О. М. Ручинська Ю. М. Петренко Г. С. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проєктів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2019. № 39. С. 154 – 163;*
- 2. Рижаківа Г. М. Управління підприємством : Засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія / Г. М. Рижаківа, С. В. Федоренко, Л. О.*

Василенко, О. Г. Жукова [та ін.] / Київ. Нац. ун-т буд-ва і архітектури ; гол. ред. В. Г. Федоренко. Київ, 2019. С. 270 – 276.

3. Поколенко В. О., Малихіна О. М., Чуприна Ю. А., Горбач М. В., Волошина Т. В. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підрядних підприємств. Управління розвитком складних систем. 2017. № 32. С. 146 – 152.

4. Новикова І.В. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах технологічних змін / І.В. Новикова. Київ-Херсон : Київ. Ун-т будівництва і архітектури ; Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2015. 360 с.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДИНАМІЧНИХ СИСТЕМ

Аналіз існуючих підходів до проектування організаційних структур показав, що їх практичне застосування, зокрема і в будівельній галузі, не забезпечує ефективного функціонування будівельних підприємств, а часто навіть, навпаки, сприяє поглибленню кризових явищ. В умовах, коли Україна перебуває в стані війни, вирішення питання проектування якісних організаційних структур та структур управління ними в різних галузях набуває особливої значущості, оскільки нерозривно пов'язане з виживанням країни в цілому.

Метою статті є формування підходу щодо проектування організаційних структур як динамічних систем для підприємств будівельної галузі.

В науковій літературі існує багато визначень терміну “організаційна структура” на основі яких і формуються підходи до їх проектування. Аналіз показав, що всі вони мають єдиний недолік, який теоретично зводиться до визначення і розуміння організаційної структури як статичної цілісності, елементами якої є лише персонал з визначеними функціями, необхідними для досягнення тієї чи іншої мети організації. Такий загальний підхід в розумінні поняття “організаційної структури” вже сам по собі виокремлює в окрему категорію економічні процеси організації, що пов'язані з управлінням ресурсами. Отже, всі сучасні методології саме і будуються на тому, що організаційна структура і економічні процеси розглядаються як дві окремі категорії, які сучасна наука не може теоретично поєднати.

Розглядаючи організаційну структуру на основі системного підходу, слід, в першу чергу, зазначити, що будь-яка структура складається з елементів та зв'язків між ними. Слід також враховувати, що елементами організаційної структури є не лише трудові ресурси, а і матеріальні, а також інші види ресурсів. Всі ресурси можуть стати структурованими елементами лише за умови визначення функцій трудових ресурсів, які, в свою чергу, визначаються згідно задуманого (запроєктованого) технологічного процесу. Отже, цілісне розуміння поняття “організаційної структури” та процес її формування слід розглядати як низку послідовних взаємопов'язаних етапів:

1. Виділення однорідних економічних елементів з яких буде складатися організаційна структура.

2. Формування організаційної структури з трудових ресурсів на основі нормативної моделі [1].

3. Проєктування цілісної організаційної структури за всіма виділеними однорідними елементами витрат.

4. Проєктування процесу функціонування організаційної структури.

Розглянемо детальніше визначені вище етапи.

Виділення однорідних елементів з яких буде складатися організаційна структура означає розподіл всіх видів ресурсів, які будуть використовуватися, за однорідними економічними елементами. Економічна наука виділяє різні види однорідних економічних елементів, які в сукупності і становлять витрати організації. Як правило виділяють наступні однорідні економічні елементи витрат: “матеріальні витрат”, “експлуатація машин і механізмів”, “витрати на оплату праці”, “відрахування на соціальні заходи” тощо.

Формування організаційної структури з трудових ресурсів на основі нормативної моделі [1] відбувається шляхом проєктування цілісної системи, яка складається з двох підсистем – керованої та керуючої. Проєктування починається з керованої (виробничої) підсистеми в якій виділяються три види виробництва: основне, допоміжне і обслуговуюче. І хоча нормативна модель в [1] запропонована для виробництва будівельної продукції, самі по

собі функції основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва є універсальними, і необхідними для функціонування будь-якої системи, не залежно від галузі виробництва.

Проектування організаційної структури як цілісної системи відбувається за всіма виділеними на першому етапі однорідними елементами на основі їх інтеграції з нормативною моделлю [1]. В основу такого формування закладено твердження, що елементи організаційної структури (виділені на другому етапі, згідно нормативної моделі), при реалізації своїх функцій стають носіями елементів витрат. Іншими словами, структуровані згідно нормативної моделі трудові ресурси, при реалізації своїх функцій, структурують за функціональним призначенням всі інші види ресурсів за однорідною ознакою, які також стають елементами організаційної структури і мають чітко визначену ієрархію і функціональне призначення.

Приклад проектування організаційної структури як цілісної динамічної системи, шляхом інтеграції нормативної моделі [1] та однорідних елементів витрат наведено на рис. 1.

Проектування процесу функціонування організаційної структури відбувається в органічному взаємозв'язку з технологічним процесом, поза яким жодна структура не може існувати і який забезпечує динамічність системи. Тобто, кінцеве формування організаційної структури відбувається як органічне поєднання кожної технологічної операції з запроєктованою структурою, яка буде виконувати цю операцію.

Таким чином, поетапне проектування організаційної структури становить динамічну, органічно сформовану цілісність. Якісна цілісність будь-якого елемента організаційної структури сформованої на основі нормативної моделі залишається незмінною на всіх без виключення етапах реалізації інвестиційного проекту, що в свою чергу, дає можливість чітко і однозначно контролювати і однозначно аналізувати кількісні зміни кожного елемента витрат.

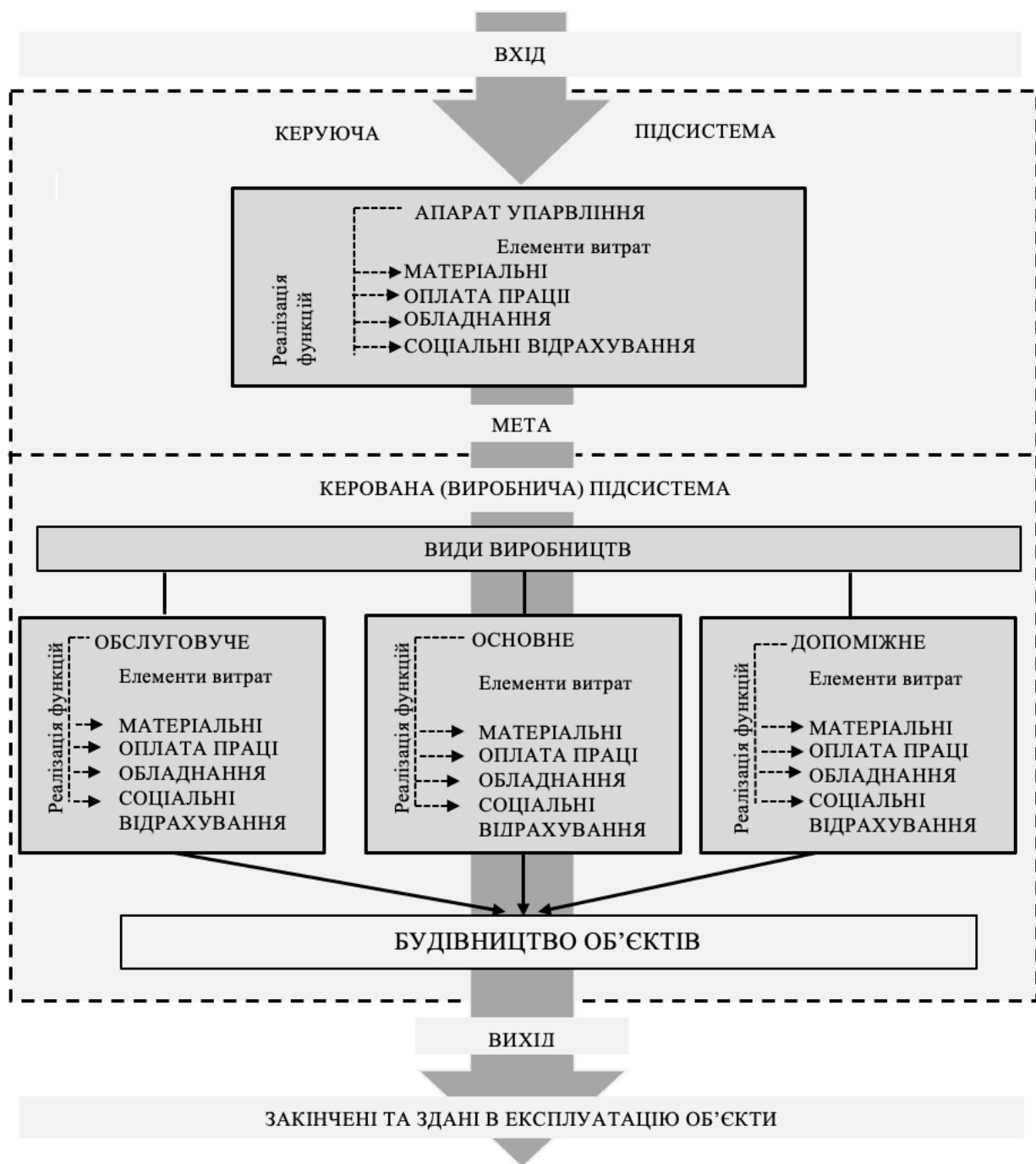


Рис. 1. Організаційна структура як цілісна динамічна система

Джерело: розроблено автором

Можливість здійснення аналізу якісно запроєктованого кожного елементу організаційної структури робить її абсолютно керованою, оскільки якісний аналіз кожного елемента організаційної структури дає можливість здійснювати ефективне управління нею цілісно. Методологія проєктування організаційної структури як цілісної динамічної системи може

використовуватися не лише для будівельних підприємств, а і для підприємств інших галузей економіки.

Список використаних джерел:

1. Rud N. Improving the efficiency of the functioning of construction associations based on improving their production structures. 1984. [Diss. ... Cand. of Econ. Science : 08.00.05].

Скакун Володимир Анатолійович,

к.т.н., докторант кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0001-7329-620X>

ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УЧАСНИКІВ БУДІВНИЦТВА

Будівельна галузь України перебуває у стані глибокої трансформації, спричиненої одночасним впливом воєнних руйнувань, потребою відбудови, посиленням екологічних вимог, обмеженістю ресурсів та необхідністю адаптації до європейських стандартів. У таких умовах традиційні методи організації будівництва втрачають ефективність, а конкурентоспроможність учасників ринку дедалі більше залежить від здатності впроваджувати інновації.

Інновації у сфері будівництва - цифрові технології, енергоефективні матеріали, «зелені» стандарти, автоматизація процесів, нові формати взаємодії стейкхолдерів - стають ключовим чинником забезпечення стійкого функціонування підприємств. Вони дають можливість підвищити продуктивність, зменшити втрати, скоротити витрати, мінімізувати екологічний вплив та покращити якість об'єктів. Особливу вагу інноваційні підходи набувають в умовах післявоєнного відновлення, коли стоїть завдання будувати швидше, ефективніше та відповідально [1].

Крім того, зростання ролі ESG-принципів та міжнародних стандартів сталого розвитку вимагає від учасників будівництва переходу до нової моделі управління, де результат оцінюється не лише економічно, а й екологічно та соціально. Тому дослідження інновацій як основи сталого розвитку є вкрай важливим для формування сучасної парадигми розвитку галузі та підвищення стійкості її учасників.

Метою дослідження є обґрунтування ролі інновацій у формуванні сталого розвитку учасників будівництва та визначення ключових напрямів їх

впровадження з метою підвищення конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та ефективності будівельних процесів..

Сучасний будівельний сектор переживає фундаментальні зміни, зумовлені глобальними викликами, цифровими трендами, екологічними вимогами та зростанням конкуренції. В цих умовах інновації стають ключовим драйвером сталого розвитку всіх учасників інвестиційно-будівельних проєктів - від девелоперів і підрядників до постачальників, експлуатуючих організацій і органів державного управління. Інноваційність вже не розглядається як добровільний компонент розвитку; вона перетворюється на обов'язкову умову довгострокової життєздатності галузі [1].

Роль інновацій у сталому розвитку полягає в тому, що вони забезпечують підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів, сприяють раціональному використанню ресурсів, зменшують вплив на довкілля та підвищують якість інфраструктури. У контексті будівництва це проявляється через впровадження цифрових технологій, розвиток «зеленого» будівництва, використання енергоефективних матеріалів і конструкцій, а також інноваційних методів управління проєктами [4]. Такі зміни дозволяють створювати об'єкти з довшим життєвим циклом, оптимізованою експлуатацією та меншими експлуатаційними витратами.

Для учасників будівельних проєктів інновації водночас виконують функцію підвищення конкурентоспроможності. Девелоперські компанії, що впроваджують нові технологічні й організаційні рішення, здатні залучати інвесторів та покупців завдяки прозорості процесів, більшій передбачуваності результатів і зменшенню ризиків. Підрядні підприємства, у свою чергу, отримують змогу оптимізувати терміни, контролювати витрати та знижувати невиробничі втрати. Постачальники матеріалів і обладнання, впроваджуючи інноваційні продукти, підсилюють позиції на ринку, орієнтованому на енергоефективність і екологічність.

Інноваційні матеріали та технології зменшують екологічне навантаження будівництва, сприяючи розвитку «зеленої» архітектури, енергоефективності та

ресурсозбереження [3]. Їхнє застосування формує передумови для відповідності міжнародним стандартам і підвищує інвестиційну привабливість галузі.

Окремою складовою інноваційного розвитку стає трансформація моделей взаємодії між учасниками будівництва [2, 5]. Спільні інформаційні середовища, цифрові платформи для комунікацій, інструменти прозорого проведення тендерів та системи автоматизованого контролю якості забезпечують відкритість процесів і сприяють підвищенню довіри між стейкхолдерами. Такий ефект є особливо важливим для будівельної галузі, де значну частину проблем спричиняють асиметрія інформації, конфлікти інтересів, складність координації.

Вагомим напрямом сучасних інноваційних змін у будівельній галузі є екологічна модернізація, яка дедалі тісніше пов'язується з реалізацією цілей сталого розвитку та інтеграцією принципів екологічної відповідальності в усі етапи будівельного процесу [6]. Орієнтація на зниження негативного впливу на довкілля стимулює учасників ринку до використання відновлюваних і екологічно безпечних матеріалів, впровадження практик повторної переробки будівельних відходів, застосування енергоощадних технологій і розвитку концепцій «розумних» будівель, що уможливорює дотримання міжнародних стандартів екологічної безпеки та підвищує інвестиційну привабливість об'єктів.

У ширшому контексті інновації формують концептуальну основу сталого розвитку будівництва, забезпечуючи збалансоване поєднання економічної ефективності, екологічної доцільності та соціальної цінності створюваних об'єктів. Запровадження нових технологій і управлінських підходів надає учасникам будівельного процесу можливість зміцнювати конкурентні позиції, знижувати рівень виробничих і фінансових ризиків та підвищувати якість інфраструктурних рішень, що особливо актуально в умовах зростаючих вимог до безпеки й функціональності будівельної продукції.

Водночас інноваційний розвиток виступає ключовим чинником підвищення адаптивності будівельних підприємств до сучасних викликів, серед

яких домінують нестабільність економічного середовища, обмеженість ресурсів і посилення екологічних регуляторних вимог. Саме завдяки інноваціям досягається зростання продуктивності праці, оптимізація витрат і мінімізація негативного впливу будівельної діяльності на навколишнє середовище, що створює передумови для довгострокової стійкості галузі.

Невід’ємною складовою цього процесу є комплексна цифрова трансформація, яка не лише підвищує операційну ефективність будівельних компаній, а й забезпечує прозорість управлінських рішень, підзвітність учасників проєктів та оптимізацію процесів протягом усього життєвого циклу об’єкта - від проєктування до експлуатації. У поєднанні з екологічними та організаційними інноваціями цифрові рішення формують нову модель функціонування галузі, орієнтовану на системність і довгострокову цінність.

Таким чином, інновації сприяють не лише технологічному оновленню будівельної галузі, а й становленню цілісної парадигми сталого розвитку, в межах якої економічна результативність узгоджується із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, забезпечуючи системний, зважений і стратегічно орієнтований розвиток будівництва в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Iastremska, O. *Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. Financial Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025, 2(61), 430–442. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616>.
2. Беленкова О.Ю. *Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія*. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.
3. Bozhanova V. *Green Enterprise Logistics Management System in Circular Economy International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*. 2022. Vol. 7, No. 3, 350-363.
4. Максимов А. С. та ін. *Енергоефективність в муніципальному секторі. Навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування*. AMU, USAID, 2015.
5. Olha, B., Halunka, O., & Matsapura, O. (2025). *Targeted priorities and formalized*

toolkit for transformation of the management system for innovative development of participants of investment design projects and programs. Economy and Society, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-130>

6. Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С.121-124.

Титок Вікторія Вікторівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0000-0002-9527-3006>

Распутний Дан Сергійович,

аспірант кафедри економіки будівництва

<https://orcid.org/0009-0000-2464-2313>

Київський національний університет будівництва та архітектури

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ: BIM-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний будівельний сектор перебуває під тиском глобальних вимог до ефективності, прозорості та якості, що робить перехід до інноваційної моделі розвитку критично важливим. Враховуючи високу складність, капіталомісткість та тривалий інвестиційний цикл будівельних проєктів, традиційні підходи вже не можуть забезпечити мінімізацію ризиків, своєчасність реалізації та економічну доцільність. Впровадження технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) стає стратегічним імперативом, оскільки BIM дозволяє інтегрувати дані, оптимізувати процеси та підвищити точність прогнозування на всіх етапах життєвого циклу об'єкта. З огляду на це, наукове обґрунтування ролі та економічного впливу BIM-технологій є ключовим для формування конкурентоспроможної та стійкої інноваційної моделі функціонування будівельних підприємств, забезпечуючи їх перехід від реактивного до проактивного управління.

BIM є революційним підходом, що забезпечує підвищення ефективності управління інвестиційно-будівельними проєктами шляхом створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища. Ця технологія дозволяє відмовитися від розрізнених паперових чи двовимірних цифрових документів на користь єдиної, динамічної бази даних, що підвищує прозорість комунікацій,

знижує невизначеність і синхронізує дії всіх учасників. Застосування BIM надає прямий економічний ефект, який досягається за рахунок використання інструментів 4D- (планування строків) та 5D-моделювання (контроль бюджету), що дозволяє не просто візуалізувати, а й інтегрувати часові та вартісні параметри з фізичною моделлю. На практиці це призводить до скорочення строків будівництва в середньому на 15–20% і зменшення витрат на 10–15%. Така економія обумовлена можливістю раннього виявлення та усунення колізій і помилок проєктування (зменшення до 40% їх кількості) ще до початку робіт на майданчику, що запобігає дорогим переробкам. Крім того, BIM значно покращує управління якістю, автоматизуючи перевірки на відповідність нормативним вимогам і дозволяючи контролювати фактичне виконання робіт (через Scan-to-BIM). Однак, повномасштабна імплементація BIM-технологій стикається з низкою системних викликів, включаючи недостатню стандартизацію форматів даних (відсутність уніфікованого використання ISO 19650 та IFC), значні фінансові та організаційні бар'єри, а також гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі. Подолання цих перешкод вимагає консолідованих зусиль.

BIM-технології визнані ключовим елементом сучасної інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств, оскільки вони підвищують економічну ефективність, якість і прозорість проєктів. Для максимізації цього потенціалу необхідне впровадження комплексного організаційного та нормативного підґрунтя: (1) створення єдиного цифрового середовища на основі міжнародних стандартів; (2) системна підготовка та перекваліфікація фахівців; (3) перехід до оцінки проєктів на основі вартості життєвого циклу (Life-Cycle Cost); і (4) інтеграція BIM з перспективними цифровими інструментами, такими як цифрові двійники та штучний інтелект. Лише такий комплексний підхід дозволить перетворити BIM із програмного забезпечення на стратегічний інструмент управління, здатний забезпечити стійку конкурентоспроможність будівельного бізнесу.

МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Перехід до економіки знань змінює фундаментальні вимоги до управління персоналом у всіх галузях, і будівництво не є винятком. Якщо раніше основну цінність створювала фізична праця та досвід майстрів, то сьогодні конкурентоспроможність визначається здатністю працювати з цифровими технологіями, управляти складними даними та швидко адаптуватися до нових методів роботи. Це особливо актуально для України, де будівельна галузь стикається з безпрецедентними викликами.

За даними Державної служби статистики України, обсяг будівельних робіт у 2024 році показав зростання на 15,5% порівняно з попереднім роком, досягнувши 204,7 млрд гривень [10]. Водночас цей показник залишається майже вдвічі нижчим за довоєнний рівень 2021 року. Проте найбільшою проблемою є не обсяги робіт, а їх виконавці. Кількість офіційно зареєстрованих працівників галузі скоротилася на чверть за останні три роки внаслідок мобілізації, трудової міграції та релокації підприємств.

Ситуація ускладнюється тим, що паралельно з кількісним дефіцитом відбувається якісна трансформація вимог до персоналу. Інтеграція з Європейським Союзом передбачає впровадження стандартів ISO 19650 для інформаційного моделювання будівель, EN ISO 45001 для систем управління охороною праці, вимог енергоефективності та сталого будівництва [13, 14]. Це означає, що навіть досвідчені фахівці потребують суттєвого підвищення кваліфікації та освоєння нових цифрових інструментів.

З огляду на ці тези особливої актуальності набуває розробка науково

обґрунтованої системи механізмів удосконалення кадрового потенціалу будівельних підприємств, яка враховує як міжнародні найкращі практики, так і специфіку українського контексту. Для вирішення цього завдання необхідно здійснити концептуалізацію кадрового потенціалу в парадигмі економіки знань, провести аналіз ефективних механізмів різних типів підприємств та розробку системи вимірювання результативності цих заходів через ключові показники.

Сьогодні будівельна галузь України опинилася в епіцентрі безпрецедентних викликів і можливостей. Війна зруйнувала сотні тисяч житлових і промислових об'єктів, а вартість їх відновлення оцінюється у сотні мільярдів доларів США. Попит на будівельні спеціальності невідомо зростає, однак кадровий потенціал галузі суттєво ослаблений - значна частина працівників мобілізована або виїхала за кордон, освітньо-виробничі зв'язки порушено, а професійні компетенції багатьох фахівців поступово втрачаються. Водночас саме тепер формується нова парадигма розвитку - економіка знань, у якій інтелектуальний капітал стає ключовим активом підприємства [1; 2].

У сучасних умовах кадровий потенціал визначається не лише чисельністю чи кваліфікацією працівників, а й їх здатністю створювати, накопичувати й передавати знання. Будівельне підприємство перетворюється на «організацію, що навчається», де важливими є не лише формальні навички, а й культура обміну досвідом, спільне вирішення завдань, креативність і здатність до інновацій. Ефективне управління знаннями - це не просто інструмент підвищення продуктивності, а стратегічний ресурс розвитку галузі та джерело гнучкості та адаптивності підприємств [3; 4].

Війна поглибила структурні проблеми галузі. Дефіцит кваліфікованих кадрів, втрата професійних шкіл, міграція молоді та старіння трудового складу створюють реальну загрозу спроможності України до масштабного відновлення [12]. Водночас зростає попит на нові спеціальності: BIM-модельовальників, інженерів-енергоаудиторів, менеджерів проєктів, фахівців із цифрового будівництва. Саме вони здатні забезпечити ефективну реалізацію національної програми «Build Back Better» [9].

Сучасна система управління персоналом у будівництві повинна поєднувати класичні методи добору, навчання й мотивації з інноваційними підходами. Використання штучного інтелекту для рекрутингу, цифрових освітніх платформ, систем управління знаннями та аналітики Big Data дає змогу персоналізувати розвиток працівників і формувати компетентності, які відповідають потребам цифрового ринку праці. Паралельно підприємства впроваджують гнучкі організаційні моделі - від Agile-команд до проєктного управління компетенціями, що підвищує адаптивність і командну взаємодію.

Особливу роль відіграють BIM-технології, які трансформують не лише процеси проєктування та будівництва, а й вимоги до знань працівників. В Україні вже затверджено державний стандарт ДСТУ EN ISO 19650-1:2020 і Концепцію впровадження BIM до 2025 року [5; 6]. Ці стандарти стимулюють інтеграцію між архітекторами, інженерами, економістами та менеджерами, формуючи єдиний цифровий простір обміну даними. Освоєння BIM потребує розвитку компетенцій у сферах 3D-моделювання, управління проєктами, аналізу витрат і сталого будівництва (виміри 3D–7D).

Важливою умовою розвитку кадрового потенціалу є партнерство освіти та бізнесу. Система дуальної освіти, корпоративні кафедри, центри компетенцій і короткострокові програми перекваліфікації дозволяють оперативно реагувати на дефіцит кадрів і формувати нове покоління будівельників - мобільних, інноваційних і відповідальних. Уже сьогодні в Україні створюються швидкі центри навчання для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і жінок, які прагнуть опанувати будівельні професії, а технології VR/AR використовуються для безпечного навчання небезпечним роботам [11].

Перспективна модель розвитку персоналу передбачає поєднання трьох рівнів навчання: 70% - через практичний досвід у проєктах, 20% - через наставництво та командну роботу, і лише 10% - через формальні курси та тренінги. Така 70-20-10 модель є ключовою для формування компетентного, гнучкого й мотивованого персоналу. У цьому контексті управління знаннями розглядається як системний процес, що охоплює створення, зберігання,

поширення та практичне застосування знань у межах організації.

Таким чином, сучасне бачення розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств формується на перетині технологічних інновацій, цифрової трансформації та нових освітніх підходів. Поступове впровадження інтелектуальних інструментів управління персоналом, інтеграція BIM-технологій, формування корпоративних систем навчання і партнерство з освітніми закладами створюють основу для переходу від традиційних методів кадрової роботи до інноваційних моделей розвитку людського капіталу. Саме ці інструменти становлять зміст сучасних механізмів удосконалення кадрового потенціалу, які наведено на рис. 1 і потребують більш докладного розгляду.

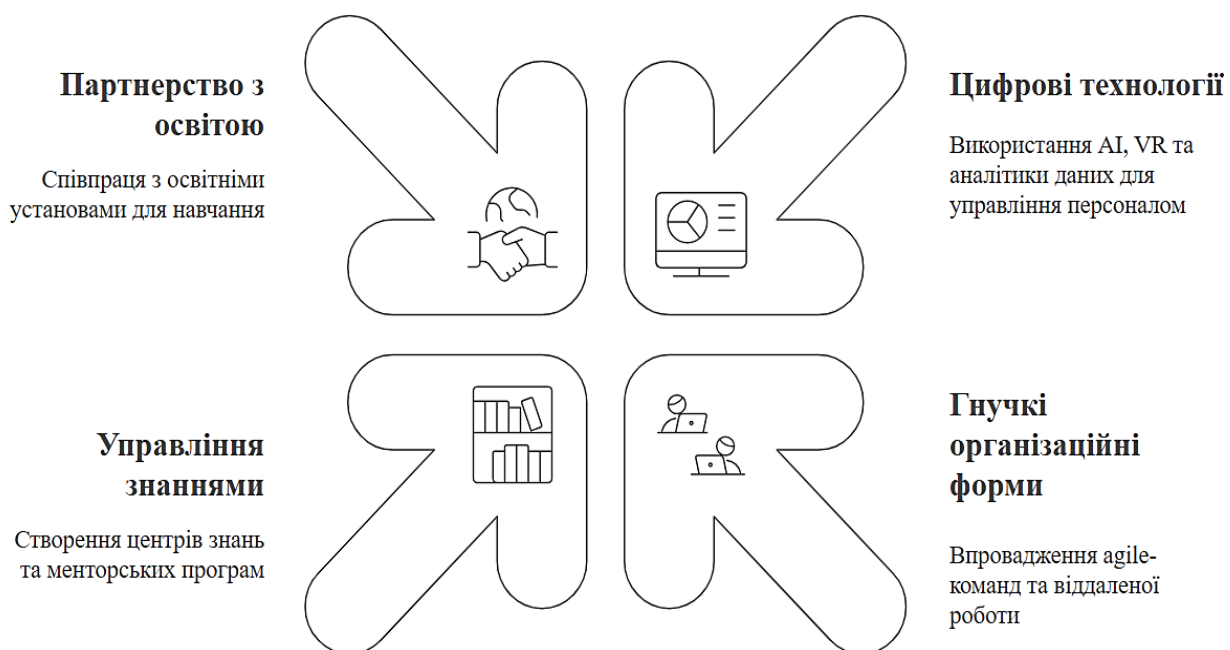


Рис.1. Інноваційні методи формування кадрового потенціалу

Слід більш докладно розкрити склад зазначених на рис.1 методів формування кадрового потенціалу.

До цифрових технологій відносяться: AI-рекрутинг та відбір, цифрові платформи навчання (LMS), віртуальна/доповнена реальність, системи управління знаннями, Big Data аналітика персоналу.

Категорія гнучких організаційних форм реалізації сучасних кадрових концепцій є: Agile-команди у будівництві, віддалена/гібридна робота,

аутсорсинг компетенцій та проєктне управління персоналом.

До категорії управління знаннями вносяться: центри знань підприємств, Knowledge Graph технології, бази найкращих практик, менторські програми та корпоративні університети.

Формами партнерства галузевих підприємств з освітою є такі види діяльності: дуальна освіта, цільова підготовка фахівців, корпоративні кафедри та практико-орієнтоване навчання.

Застосування наведених інноваційних підходів не лише підвищує ефективність управління персоналом у поточних умовах, а й закладає основу для довгострокового стратегічного розвитку будівельної галузі. Поєднання цифрових технологій, гнучких організаційних форм, систем управління знаннями та партнерства з освітою створює цілісну модель нарощування людського капіталу, здатну забезпечити стійке відновлення України. Саме на цьому фундаменті формується стратегія розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств, спрямована на поступовий перехід від короткострокових стабілізаційних дій до комплексної модернізації галузі у середньо- та довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств у найближчі роки має реалізовуватись у три етапи. У короткостроковій перспективі (2025–2026) необхідно зберегти наявні кадри, запровадити системи бронювання критичних працівників, забезпечити психологічну підтримку та впровадити гнучкі умови праці. У середньостроковій перспективі (2027–2029) акценти мають зміститися на освітню реформу, розвиток державно-приватного партнерства та технологічну модернізацію, включно з цифровими двійниками будівель і масовим упровадженням IoT [7]. Довгострокова візія (2030+) передбачає створення цифрової екосистеми будівництва, національної бази компетенцій, використання AI-асистентів у кадровому менеджменті та розвиток системи неперервного навчання протягом життя.

Реалізація цих підходів потребує злагодженої взаємодії держави, галузевих асоціацій, підприємств і освітніх закладів. На державному рівні

важливо забезпечити законодавчу базу, стандарти й фінансування програм; на рівні галузі - створити навчальні центри, професійні стандарти й сертифікаційні системи; на рівні підприємств - інвестувати в розвиток персоналу, упроваджувати системи управління знаннями; а університети повинні модернізувати програми, орієнтуючись на потреби ринку праці.

Очікувані результати впровадження запропонованих підходів - це не лише кількісне зростання числа кваліфікованих фахівців, а й якісна трансформація самої галузі. Від ручної праці - до цифрових технологій, від фрагментарних знань - до системного мислення, від виконання інструкцій - до інноваційної творчості. Такий перехід дозволить будівельним підприємствам стати центрами знань, а працівникам - рушійною силою відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 34-42.
2. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
3. Барандич Б.О. Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. №3 (75). С. 65–71.
4. Lemańska-Majdzik, A. (2023). Knowledge Management in Enhancing Organizational Flexibility in Manufacturing Enterprises. European Conference on Knowledge Management. 24. 810-817. 10.34190/ectm.24.1.1581.
5. ДСТУ Б EN ISO 19650-1:2020 Організація та цифровізація інформації щодо будівельних робіт, включаючи інформаційне моделювання будівель (BIM). Управління інформацією з використанням інформаційного моделювання будівель. Частина 1. Концепції та принципи.
6. Концепція впровадження системи будівельного інформаційного моделювання (BIM) в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 жовтня

2020 р. № 1305-р.

7. Міністерство розвитку громад та територій України (2024). Стратегія відновлення України. План дій на 2024-2027 роки.

9. Національна платформа відновлення України "Build Back Better". URL: <https://recovery.gov.ua>

10. Державна служба статистики України. Будівництво та житлове господарство. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

11. BuildUkraine – Платформа знань про відновлення. URL: <https://buildukraine.org.ua>

12. Razumkov Centre Analytical Paper. (2024). Labour resources for Ukraine's post-war recovery: current state, problems, solutions. Kyiv <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf>

13. World Bank Group. (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, DC: World Bank.

14. Recovery and reconstruction of Ukraine. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en

*Матвійко Валерія Ігорівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Лисиця Надія Василівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне макроекономічне середовище, у якому функціонують українські підприємства, відзначається високим рівнем зовнішньоекономічних ризиків, що можуть порушувати внутрішню стабільність і роботу господарюючих суб'єктів. Для ефективного управління необхідно забезпечити належний рівень економічної безпеки підприємства, адже саме вона є одним із ключових елементів його економічної стійкості. Тому сьогодні особливо важливим є визначення механізмів формування економічної стабільності, виявлення факторів, що на неї впливають, а також розроблення підходів до моніторингу ризиків і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Поняття «економічна стабільність» нерідко ототожнюють із такими категоріями, як «економічна стійкість» та «економічна безпека», проте ці терміни не є повністю тотожними. Економічна стабільність охоплює ширше коло характеристик, адже відображає стан, за якого економічна система може функціонувати у збалансованих пропорціях, зберігаючи свою структуру та основні параметри без істотних змін.

Водночас економічна стійкість визначається як здатність підприємства підтримувати ключові показники діяльності на стабільному рівні, навіть за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме стійкість виступає однією з основних ознак життєздатності підприємства.

Економічна стабільність є складним економічним феноменом, що визначає місце підприємства як підсистеми у ширшому контексті - галузевому,

регіональному або на макрорівні. Ефективно функціонуюче підприємство поступово формує внутрішні механізми розвитку та ускладнення своєї структури, що сприяє підвищенню рівня самоорганізації й розширенню меж економічної стабільності його господарської діяльності.

З аналізу наукових підходів до трактування економічної стабільності підприємства випливає, що ключовим методологічним акцентом має бути дослідження чинників, які спричиняють дестабілізацію його діяльності та трансформуються у фінансові, організаційні й управлінські ризики, що безпосередньо відображаються у показниках бухгалтерського обліку та фінансової звітності [1]. У цьому контексті економічна стабільність доцільно розглядати як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, платоспроможність і фінансову рівновагу за умов змін зовнішнього середовища та внутрішніх обмежень, що потребує системного інформаційного забезпечення управлінських рішень на основі облікових даних [2].

Для оцінювання економічної стабільності підприємства обґрунтованим є застосування алгоритмічного підходу, який передбачає логічно послідовне формування управлінських рішень від визначення стратегічної мети функціонування підприємства до розроблення програми дій, спрямованої на досягнення заданих параметрів стабільності. На початковому етапі особливого значення набуває формування стратегічної мети, що має бути узгоджена з фінансовими можливостями підприємства та його обліковою політикою, оскільки саме вона визначає вимоги до інформаційного забезпечення та критерії оцінювання результатів діяльності. Подальше формування інформаційної бази стратегії економічної стабільності здійснюється на основі даних бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку, які забезпечують достовірність, порівнянність і своєчасність аналітичних розрахунків.

Наступним етапом алгоритмічного підходу є формування системи критеріїв оцінювання економічної стабільності, що включає показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, які дозволяють здійснювати діагностику внутрішнього стану підприємства в

поєднанні з аналізом впливу зовнішнього середовища. Виявлення розривів між фактичними значеннями показників і стратегічно визначеними критеріями стабільності створює підґрунтя для розроблення коригувальних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і відновлення фінансової рівноваги.

В умовах динамічних змін сучасного економічного середовища підприємства постійно стикаються з комплексом викликів, загроз і ризиків, що актуалізує проблему управління економічною безпекою як необхідної передумови стабільного функціонування. При цьому перелік загроз економічній безпеці не є сталим і змінюється залежно від галузевої специфіки, масштабів діяльності та організаційної структури підприємства, що потребує адаптивного підходу до їх ідентифікації та оцінювання [3].

Найбільш істотний вплив на економічну стабільність суб'єкта господарювання справляють фінансові ризики, які виникають унаслідок недосконалого фінансового управління, неефективного інвестування або зниження прибутковості, що призводить до зростання боргового навантаження та втрати платоспроможності. Поряд із цим кадрові проблеми, пов'язані з дефіцитом кваліфікованого персоналу, високою плинністю кадрів і недостатнім рівнем професійних компетенцій, знижують ефективність управління та формують додаткові витрати, що відображаються у структурі собівартості. Організаційна нестабільність, яка проявляється у неузгодженості управлінських рішень, внутрішніх конфліктах і неефективній комунікації між підрозділами, негативно впливає на цілісність бізнес-процесів і результативність діяльності підприємства.

Окремої уваги потребують ризики, пов'язані з нестабільністю споживчого попиту, що особливо загострюються за умов орієнтації на вузький асортимент продукції або послуг, а також загрози, зумовлені неефективним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, які призводять до втрати потенційних економічних вигід. Низька якість продукції чи послуг, у свою чергу, спричиняє зниження довіри споживачів, погіршення ділової

репутації та скорочення обсягів реалізації, що безпосередньо відображається на фінансових результатах підприємства.

Таким чином, економічна безпека та стабільність підприємства безпосередньо залежать від здатності керівництва своєчасно виявляти, оцінювати й мінімізувати ризики, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, використовуючи для цього інструментарій бухгалтерського обліку, аналізу та контролю. Авторське узагальнення полягає в тому, що ефективне управління економічною стабільністю доцільно розглядати як безперервний процес, інтегрований у систему стратегічного управління, який має ґрунтуватися на регулярному моніторингу ключових фінансових показників, оновленні бізнес-планів і застосуванні превентивних заходів реагування на ризики. Саме комплексний і системний підхід до управління економічною безпекою створює передумови для досягнення конкурентоспроможності та довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

- 1. Садура О. Б., Правдивець О. М. Економічна стабільність та напрями зміцнення безпеки підприємств в умовах сучасних викликів. Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 110–118.*
- 2. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Київ: Лібра, 2010. 280 с.*
- 3. Вараксіна О. В., Побіденна В. Б., Гребеник Р. О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 298–303.*
- 4. Степаненко Т. Економічна стабільність підприємства: аналіз сутності через критерії внутрішнього фактору. Молодий вчений. 2022. № 12. С. 179–181.*

Черненко Єва Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Лисиця Надія Василівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення економічної безпеки є критично важливим елементом системи корпоративної безпеки підприємства. В умовах нестабільності ринку та економічних проблем виникає потреба у застосуванні чітких даних та аналітичних інструментів для оцінки здатності підприємства до стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Незважаючи на існування основних методів оцінювання (рис. 1), актуалізується необхідність розробки комплексного підходу, який враховує галузеву специфіку та динаміку змін [1].

Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається як один із базових елементів системи корпоративної безпеки, що формує передумови для збереження фінансової стійкості, безперервності діяльності та довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища. За наявності макроекономічних дисбалансів, структурних змін у галузях та зростання рівня невизначеності особливої актуальності набуває використання достовірних обліково-аналітичних даних і сучасних інструментів економічного аналізу, які дозволяють оцінити здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стабільний розвиток [1]. Незважаючи на наявність усталених методів оцінювання економічної безпеки, що ґрунтуються на системі фінансових і нефінансових показників, зростає потреба у формуванні комплексного підходу, який враховує галузеву специфіку, динаміку змін зовнішнього середовища та стратегічні орієнтири розвитку підприємства [2].

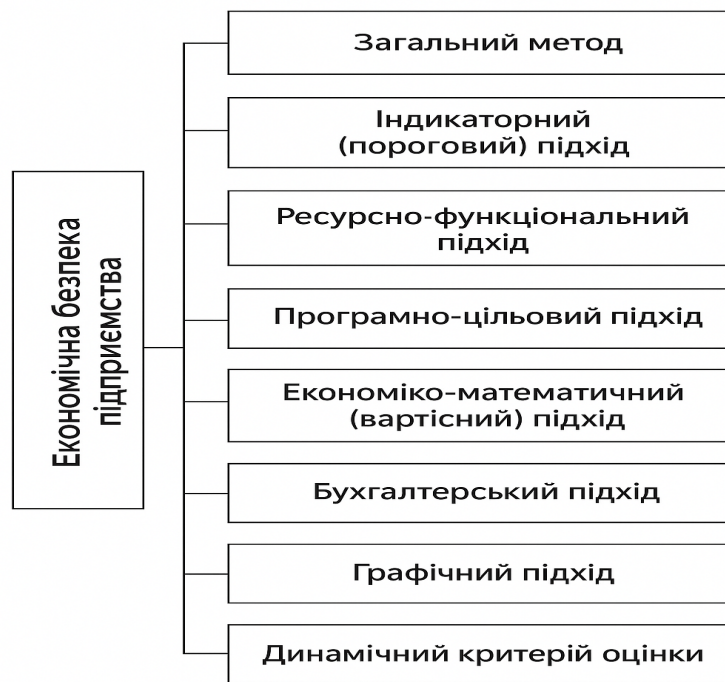


Рис.1. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства [2]

З огляду на це доцільним є застосування комплексного підходу до дослідження економічної безпеки, який передбачає одночасне оцінювання фінансових, виробничих, інвестиційних, кадрових і ринкових аспектів діяльності підприємства, що в сукупності визначають рівень його стійкості. Розроблення ефективного методу оцінки економічної безпеки, на нашу думку, має ґрунтуватися на принципах комплексності, гнучкості та причинно-наслідкової орієнтації, оскільки економічна безпека є багатовимірною категорією, яка не може бути адекватно охарактеризована окремими ізольованими показниками. Гнучкість методичного інструментарію забезпечує можливість адаптації системи показників до змін умов функціонування підприємства, тоді як орієнтація на виявлення першопричин загроз дозволяє перейти від констатації негативних наслідків до формування превентивних управлінських рішень [3].

У межах запропонованого підходу доцільно виділяти кілька динамічних рівнів економічної безпеки підприємства, які відображають різні стадії його розвитку. Кризовий рівень характеризує стан, за якого підприємство спроможне

забезпечувати лише мінімальну життєздатність і функціонувати в режимі виживання за умов обмеженого ресурсного потенціалу. Достатній рівень відображає здатність підприємства до ефективного функціонування, наявність економічного потенціалу та можливість його раціонального використання для підтримання стабільних фінансових результатів. Стратегічний рівень, у свою чергу, свідчить про спроможність підприємства до сталого розвитку, активного використання ринкових можливостей і формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Оцінювання економічної безпеки в такій логіці має здійснюватися через аналіз здатності підприємства до стабільного розвитку, що пропонується реалізовувати на основі трьох взаємопов'язаних критеріїв, а саме оцінки загальної стійкості підприємства, аналізу наявності та ефективності використання його економічного потенціалу, а також визначення перспектив ринкового позиціонування. Застосування зазначених критеріїв дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до узагальненої оцінки стратегічних можливостей підприємства та рівня його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Запропонована модель комплексної оцінки економічної безпеки має практичну цінність, оскільки сприяє своєчасній ідентифікації проблемних зон у діяльності підприємства, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і створює інформаційну основу для розроблення заходів, спрямованих на зміцнення економічної стійкості. Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах потребує системного та динамічного підходу, який поєднує аналітичні можливості бухгалтерського обліку, економічного аналізу та стратегічного управління, забезпечуючи тим самим умови для довгострокового розвитку й збереження конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Лисиця Н. В. Методи та підходи до діагностики економічної безпеки підприємства. Будівельне виробництво. 2024. № 75. С. 68–74.

2. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства: електронний навчальний посібник. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2017. 75 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/rozd3.html (дата звернення: 15.10.2025).
3. Пилипенко Н. М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Київ: Лібра, 2010. 280 с.

Пузиревська Анастасія Дмитрівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

науковий керівник: Лисиця Надія Василівна

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.

Інвестиційна привабливість підприємства є одним з чинників забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення економічної безпеки. Вона відображає рівень довіри потенційних інвесторів до підприємства, його здатність генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та мінімізувати ризики господарської діяльності.

Інвестиційна привабливість підприємства – це показник сукупної вартості підприємства, який являє собою сукупність об'єктивних і суб'єктивних характеристик, необхідних для задоволення інтересів усіх учасників інвестиційного процесу та дозволяє схарактеризувати його перспективи, враховуючи кумулятивний вплив факторів [1]. Гарні показники, що характеризують стабільність підприємства, забезпечують гарний інвестиційний імідж компанії, що у свою чергу має позитивний відклик в загальній картині економічної безпеки підприємства.

Для оцінки інвестиційної привабливості підприємства можна використовувати різні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на економічний стан підприємства. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства і не залежать від результатів його діяльності. До них належать:

- інвестиційна привабливість країни в цілому (інвестиційний клімат);
- інвестиційна привабливість регіону;
- інвестиційна привабливість галузі, у якій функціонує підприємство.

Внутрішні фактори інвестиційної привабливості безпосередньо залежать від діяльності підприємства. З точки зору інвестора аналіз внутрішніх факторів є більш інформативним, так стан зовнішнього середовища є заздалегідь визначеним, інвестор знайомий і з інвестиційним кліматом у країні, і з привабливістю галузі [2]. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства це перш за все достовірна оцінка внутрішніх факторів.

Інвестиційна привабливість підприємства безпосередньо впливає на рівень його економічної безпеки, оскільки визначає здатність забезпечувати стабільне фінансування, модернізацію виробництва та впровадження інновацій. Високий рівень привабливості сприяє залученню капіталу, що підвищує фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність підприємства. Це, у свою чергу, дозволяє мінімізувати ризики банкрутства, забезпечити своєчасне виконання зобов'язань і підвищити довіру з боку партнерів та інвесторів.

Позитивний інвестиційний імідж формує репутацію надійного суб'єкта господарювання, що зміцнює конкурентні позиції підприємства та підвищує його стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Інвестиційно привабливі підприємства мають змогу ефективніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, використовувати сучасні технології та диверсифікувати джерела фінансування, що є важливим чинником економічної безпеки.

Підвищити ефективність діяльності підприємства та зміцнити його інвестиційний потенціал можна шляхом реалізації низки стратегічних заходів, серед яких:

- розширення наявних виробничих потужностей у регіонах, що мають сприятливе розташування - зокрема, у місцях із високою концентрацією сировинних ресурсів та близькістю до основних споживачів готової продукції;
- впровадження нових інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків і вдосконалення технологічних процесів;
- збільшення обсягів виробництва при одночасному збереженні диверсифікованої структури портфеля продукції, що є одним із

найефективніших напрямів сталого розвитку підприємства;

- модернізація виробничих процесів і технічне оновлення основних засобів, включаючи заміну застарілого обладнання сучасними високотехнологічними системами з вищим рівнем продуктивності та енергоефективності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що інвестиційна привабливість підприємства є одним із визначальних чинників забезпечення його економічної безпеки, оскільки саме вона формує можливості залучення фінансових ресурсів, необхідних для розвитку, технічного оновлення та впровадження інноваційних рішень. Достатній рівень інвестиційної привабливості підвищує довіру з боку потенційних інвесторів, забезпечує стабільність фінансування та сприяє зростанню фінансової стійкості й платоспроможності підприємства, що в сукупності знижує ймовірність виникнення кризових явищ і ризиків банкрутства. Водночас підприємства з високими показниками інвестиційної привабливості отримують можливість диверсифікувати джерела фінансування, посилювати конкурентні позиції та оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Таким чином, інвестиційна привабливість доцільно розглядати як важливу складову економічної безпеки підприємства, яка забезпечує фінансову стабільність, створює передумови для сталого розвитку та формує надійну основу для довгострокового і безперервного функціонування суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

- 1. Павлова Г. Є. Інвестиційна привабливість підприємств у контексті їх економічної безпеки / Г. Є. Павлова, О. П. Атамас, Є. В. Марухніч // Бізнес інформ. – 2023. – № 10. – С. 112-117. – Режим доступу : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10079>*
- 2. Погребняк, А. Ю. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства / Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2023. – № 26. – С. 79-83.*

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції розвитку економіки України та глобальні процеси цифрової трансформації зумовлюють необхідність переходу будівельних підприємств до інноваційних моделей функціонування. Традиційні форми організації виробництва, управління та фінансування не забезпечують достатньої ефективності й конкурентоспроможності. У цьому контексті формування дієвих організаційно-економічних механізмів стає ключовою умовою впровадження інновацій, оптимізації використання ресурсів і підвищення стійкості будівельної галузі.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності та складових організаційно-економічного механізму формування інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств, а також у розробленні напрямів його удосконалення з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку охоплює систему елементів, що забезпечують взаємодію технологічних, управлінських та фінансових процесів підприємства. Його складовими є система взаємопов'язаних елементів: управлінські структури, інструменти фінансування, інноваційну інфраструктуру, кадровий потенціал та цифрові технології управління [3]. Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє кластерний підхід, що забезпечує об'єднання підприємств, наукових установ та органів влади для реалізації спільних інноваційних проєктів.

Також, ефективна інноваційна модель розвитку передбачає орієнтацію на

принципи сталості, цифровізації та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості [2]. Для українських будівельних підприємств пріоритетними стають BIM-технології, енергоефективні рішення, державно-приватне партнерство та залучення венчурного капіталу у сферу інновацій [1].

Ключові тренди та інновації, які вже впроваджуються чи знайдуть своє застосування найближчим часом у світі наразі впроваджуються будівельними компаніями України і роблять процес зведення будівель швидшим, екологічнішим і економічно вигіднішим.

Серед основних інновацій, які визначають майбутнє будівельної галузі, виділяють наступні:

1. Енергоощадні та «зелені» технології і матеріали, а саме: енергозберігаюче скло, теплові насоси останньої модерації, ліфтове обладнання, що на окремих фазах роботи генерує електрику, сонячні панелі, системи рекуперації тепла, також розглядають для деяких проєктів систему теплових насосів для опалення та охолодження приміщень з мінімальними енерговитратами.

2. Активно використовують вітчизняні будівельні компанії «швидкі технології» для відбудови зруйнованих будинків, інфраструктурних об'єктів тощо. Війна підштовхує до активного впровадження інновацій, які дозволяють будувати швидко та якісно, одна з таких технологій - будівельні 3D-принтери.

3. Українські компанії також активно впроваджують префаб виробництво будівель або окремих його частин, що дозволяє скоротити час будівництва, зменшити відходи та підвищити якість.

4. Ще один перспективний напрям - модульне дерев'яне будівництво. В умовах масштабних руйнувань Україна потребує швидких, якісних і довговічних рішень для відбудови. Дерев'яні конструкції дозволяють у короткі терміни зводити житлові комплекси, медичні заклади, навчальні установи та громадські простори.

5. BMS, VR/AR, BIM-проектування - ці технології давно прийшли в Україну, але через їхній постійний розвиток та вдосконалення досі доречно

говорити про них в контексті інновацій. Вони активно використовуються у вигляді системи автоматизації будівель (BMS) інтегровані для управління освітленням, опаленням, вентиляцією та іншими системами. Також використовують віртуальну та доповнену реальність (VR/AR). Архітектори та інженери можуть створювати та тестувати будівлі у віртуальній реальності перед початком будівництва та виконувати координацію в процесі будівництва. Таку будівлю (ще не побудовану) можна показувати потенційним споживачам.

В майбутньому в Україні можуть бути впроваджені такі перспективні напрямки, як:

- проектування з використанням штучного інтелекту: пошук концепцій будівель, фасадів, накидка нестандартних рішень чи підходів;
- енергетично незалежні будівлі завдяки освоєнню кінетичної енергії;
- залучення дронів для 3d зняття ділянок як перед початком будівельних робіт, так і після, що дозволить мінімізувати витрати та підняти точність показників;
- гнучкість будівлі залежно від потреб ринку. Адаптивні конструкції будівлі, рішень, або планувань до вимог клієнтів. Такі будівлі можуть змінювати свою форму та функцію залежно від потреб.

Формування інноваційної моделі розвитку будівельних підприємств має спиратися на створення адаптивних організаційно-економічних механізмів, що забезпечують інтеграцію нових технологій, розвиток кластерних структур і стимулювання інноваційної активності. У перспективі доцільним є розроблення національної програми підтримки інновацій у будівництві з урахуванням європейських підходів до «розумної спеціалізації». Кардинальні зміни функціонування нових виробництв та впровадження інноваційної діяльності в усіх регіонах України мають супроводжуватися наступними кроками:

1. Залучення інвестицій шляхом реалізації програми державно-приватного партнерства в промисловості, де держава сприяє доступу до енергетичної та/або транспортної інфраструктури.
2. Забезпечити умови для створення індустріальних парків, як

інвестиційних майданчиків з усією необхідною інженерно-технічною інфраструктурою.

3. Сформувати нові компетенції персоналу в промисловості з метою впровадження цифрових технологій. Повномасштабно діджиталізувати ключові сектори промисловості. Забезпечити кластеризацію в області 4.0. – на національному та регіональному рівнях.

4. Сформувати взаємовідносини та посилити співробітництво між закладами вищої освіти, науковими центрами та промисловістю. Інтегрувати промислові кластери України з Європейською платформою співпраці кластерів. Створити науково-технічні кластери за участю базових підприємств.

5. Впровадити стимулюючі та компенсаційні механізми на державному, регіональному та місцевих рівнях для підтримки пріоритетних підсекторів машинобудування, хімічної, агро- та харчової промисловості, придатних для експорту. Залучити молодь до участі в освітніх програмах пов'язаних з машинобудуванням, хімічною, та агропромисловістю, та створити можливості для талановитих українців, що виїжджають за кордон.

Список використаних джерел:

1. Настич І. Інновації у будівництві: глобальні тренди та досвід українських компаній. URL: https://propertytimes.com.ua/technologies/innovatsiyi_u_budivnitstvi_globalni_trendi_ta_dosvid_ukrayinskih_kompaniy
2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р : станом на 14 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
3. Титок, В. В., Ємельянова, О. М., Лаврухіна, К. О. (2025). Організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням гендерного аспекту. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (16). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14962960>.

Лисиця Надія Василівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,

<https://orcid.org/0000-0002-3353-8347>

Горбенко Сергій Валентинович,

аспірант,

<https://orcid.org/0009-0005-9939-3645>

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ З УРАХУВАННЯМ САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Сучасні умови функціонування будівельних підприємств характеризуються високою динамічністю ринку, технологічними трансформаціями та зростанням ролі процесів злиття і поглинання (М&А) як інструменту структурної перебудови бізнесу. Водночас ефективність М&А значною мірою залежить від санаційної спроможності підприємства, тобто його здатності до фінансового відновлення та адаптації після інтеграційних змін. Інтеграція цифрових технологій в систему оцінювання дозволяє підвищити точність, швидкість і аналітичну глибину прийняття рішень, що набуває особливого значення в умовах нестабільності ринку [1, 2].

Традиційні методи оцінки ефективності М&А, зокрема повна перевірка (Due Diligence), є статичними та повільними і ґрунтуються переважно на історичних фінансових даних. Через це вони часто не можуть побачити головне: чи зможе компанія, яку купують (цільове підприємство), насправді відновитися після кризи та чи дасть об'єднання реальну користь. Це створює методологічний виклик, що вимагає інтеграції цифрових технологій (AI, Big Data, BIM). Вони допоможуть створити швидшу та розумнішу систему оцінки, яка зможе точно передбачити, наскільки успішною буде угода в майбутньому [3, 4].

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні методологічних

засад інтеграції цифрових технологій у процес оцінки ефективності M&A, забезпечуючи при цьому комплексну діагностику санаційної спроможності цільового підприємства.

Для досягнення поставленої мети пропонується перехід до концепції Динамічного Due Diligence (DDD), що трансформує процес оцінки на трьох ключових етапах.

По-перше, здійснюється прогностична оцінка ринкового середовища за допомогою Big Data та AI-моделювання. Використання прогностичної аналітики дозволяє моделювати вплив M&A на ринкову частку в різних сценарних умовах (зміна фаз економічного циклу, зміни в регуляторній політиці), що є неможливим за допомогою лише історичного аналізу.

По-друге, впроваджується цифровий аудит активів та синергетичного потенціалу. У будівельній галузі критичну роль відіграє технологія будівельного інформаційного моделювання (BIM) та цифрові двійники (Digital Twins). На відміну від фінансового аудиту, цифрові двійники дозволяють провести швидкий і глибинний аудит фізичних активів (стан техніки, виробничих ліній, незавершеного будівництва). Це критично важливо для виявлення прихованих дефектів та оцінки реальної вартості активів для потреб відновлення. Додатково, використання технології Blockchain може забезпечити прозорість та швидкість перевірки правового статусу документації та прав власності, мінімізуючи юридичні ризики [3, 4].

По-третє, здійснюється інтеграція санаційної спроможності в оцінку ефективності. Ефективність M&A повинна оцінюватися не лише за фінансовим приростом, а й за зміною санаційної спроможності об'єднаної компанії. Для цього пропонується розробка «Цифрового індексу Санаційної Спроможності» (ЦІСС). Цей індекс включає не лише класичні фінансові показники кризового стану, але й якісні (нефінансові) індикатори, отримані цифровими методами: рівень інтеграції ERP/BIM-систем, якість та ступінь збереження ІТ-інфраструктури, а також оцінка цифрового інтелектуального капіталу. Замість констатації поточного кризового стану, AI-моделі будують імовірнісні

траєкторії виходу з кризи після інтеграції.

Інтеграція цифрових технологій, таких як Big Data, AI та BIM, трансформує процес M&A у будівельній галузі, перетворюючи його з повільного та статичного аудиту на Динамічний Due Diligence. Такий підхід забезпечує не лише вищу точність оцінки, але й дозволяє кількісно оцінити санаційну спроможність цільового підприємства та прогнозувати його траєкторію відновлення. Це створює надійну основу для прийняття стратегічних рішень в умовах економічної турбулентності та реалізації ефективних угод, спрямованих на відновлення та консолідацію будівельного сектору.

Список використаних джерел:

- 1. Васильєва Н.А., Боліла Н.В., Цифра Т.Ю. Прогнозування рівня санаційної спроможності будівельного підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. №49 (1). С. 157-163.*
- 2. Tytok V., Emelianova O., Galinsky O., Lysytsia N., Malykhin M. Organisational and Economic Tools for Managing Investment Programmes Involving Construction Enterprises Through Digitalisation. Review of Economics and Finance this link is disabled, 2022, 20, pp. 1060–1066.*
- 3. Belenkova, O. Yu. Digital transformation of construction and development of territories as an imperative for the formation of strategies of participants in the construction process. Urban planning and territorial planning, 2022. 81, 13–22.*
- 4. Tsyfra T.Yu. BIM as a tool for reforming the pricing system (on the example of road construction enterprises in Kazakhstan). Ways to increase the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations. 2021. No. 47 (2). P. 168-180.*

Названов Денис Віталійович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка»

Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0008-8149-9400>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ БІОСФЕРОСУМІСНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОЖИВАННЯ

Сучасна цивілізація стоїть перед глобальним викликом - необхідністю гармонізації взаємодії суспільства з природою. Традиційні моделі господарювання, засновані на експлуатації природних ресурсів, призвели до деградації екосистем, зміни клімату та погіршення якості життя. У цьому контексті формування біосферосумісного середовища проживання стає ключовим напрямом сталого розвитку [1; 3]. Біосферосумісність передбачає узгодження техногенних процесів із законами функціонування біосфери, збереження природного капіталу та мінімізацію антропогенного навантаження [2]. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють інноваційні технології, що забезпечують перехід до екологічно збалансованих форм виробництва, енергоспоживання та просторової організації життя [4; 7].

Поняття біосферосумісності базується на ідеях В. І. Вернадського про ноосферу - сферу розумної взаємодії людини з природою [1]. У ХХІ столітті ці ідеї набувають практичного втілення через екологічне проєктування, розвиток «зелених» технологій та біоорієнтованих систем управління [3]. Біосферосумісне середовище проживання - це простір, де всі елементи (будівлі, транспорт, енергетика, відходи, соціальні процеси) функціонують у рівновазі з природними екосистемами [5].

Сучасна урбанізація потребує переосмислення - перехід від техноцентричної до екоцентричної моделі розвитку. Це означає впровадження технологій, що забезпечують циркулярність ресурсів, енергоефективність та

екологічну безпеку людини [6; 10].

Одним із ключових напрямів формування біосферосумісної моделі розвитку є послідовний перехід до використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної, вітрової, геотермальної, гідро- та біоенергетики, що розглядається як інструмент зниження антропогенного навантаження на довкілля та підвищення енергетичної незалежності територій [7]. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інтелектуальних енергетичних мереж, які забезпечують оптимізацію розподілу навантажень, зменшення втрат енергії та інтеграцію децентралізованих джерел генерації. Подальший розвиток систем акумулювання енергії, зокрема гідроакумулюючих станцій, літій-іонних батарей нового покоління та водневих технологій, створює передумови для стабільності енергопостачання та підвищення ефективності енергосистем у цілому. Водночас енергоефективне будівництво, що базується на концепціях пасивних будинків і використанні «розумних» систем управління мікрокліматом, дозволяє істотно скоротити обсяги енергоспоживання в міському середовищі та сприяє досягненню цілей сталого розвитку [8].

Формування біосферосумісного середовища також нерозривно пов'язане з переходом до замкнених виробничих циклів, у межах яких відходи одних процесів перетворюються на ресурси для інших, що становить концептуальну основу циркулярної економіки [6]. Застосування технологій ресайклінгу, апсайклінгу та біоконверсії органічних відходів дозволяє зменшити обсяги захоронення відходів і водночас підвищити ресурсну ефективність економіки. У цьому ж руслі розвиваються новітні біотехнології, які забезпечують виробництво біопалива, біопластиків і біоматеріалів з відновлюваної сировини, знижуючи залежність від викопних ресурсів та мінімізуючи екологічні ризики [9]. Використання нанотехнологій у системах водоочищення, мембранних фільтраційних комплексів і плазмової стерилізації стічних вод сприяє збереженню гідросфери та підвищенню якості водних ресурсів.

У промисловому секторі біосферосумісні трансформації реалізуються

через поширення підходів екодизайну та формування «зелених» ланцюгів постачання, які враховують повний життєвий цикл продукції від видобутку сировини до її утилізації, що дозволяє зменшувати сукупний екологічний слід виробництва [6; 7]. Аналогічні процеси спостерігаються й у розвитку міського простору, де сучасні міста дедалі частіше виступають як платформи для впровадження екологічно орієнтованих технологій. Концепція «розумного міста» передбачає інтеграцію цифрових рішень, енергоефективної інфраструктури та екологічно безпечного транспорту, формуючи комплексний підхід до управління міськими системами [10; 11].

Інновації в архітектурі, зокрема впровадження «зелених» дахів, вертикальних садів, біофільтрів і систем збору дощової води, сприяють створенню природоподібного середовища та покращенню мікроклімату міських територій [8]. Транспортні інновації, пов'язані з розвитком електромобілів, водного транспорту, а також кар- і байкшерінгу, забезпечують зниження рівня викидів CO₂ і підвищують екологічну мобільність населення [7]. Важливою складовою цього процесу є розвиток цифрових екологічних сервісів, зокрема систем моніторингу якості повітря, шумового навантаження та стану водних ресурсів, які надають громадам інструменти для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень [10; 12].

Окреме місце у формуванні біосферосумісного середовища займає розвиток біоінженерії, спрямованої на створення технологій, що імітують або підсилюють природні механізми очищення, регенерації та підтримання екологічної рівноваги [9]. Застосування фітотехнологій для рекультивації земель і очищення води, використання принципів біомімікрії в проєктуванні матеріалів та архітектурних рішень, а також впровадження мікоризних технологій, біополімерів і біоактивних покриттів у будівництві забезпечують підвищення екологічної стійкості споруд. Паралельно розвиваються екосистемні послуги, інтегровані в міські плани, зокрема створення зелених коридорів, водно-зелених кластерів і міських агрополісів, що сприяє відновленню природних функцій урбанізованих територій [11].

Фундаментом управління складними природно-технічними системами виступають інформаційно-комунікаційні технології, використання яких, зокрема Big Data, штучного інтелекту та Інтернету речей, дозволяє оптимізувати споживання ресурсів, прогнозувати екологічні ризики та моделювати стійкість територій [10]. Штучний інтелект застосовується для аналізу кліматичних змін, управління потоками енергії в містах і догляду за зеленими насадженнями, тоді як геоінформаційні системи забезпечують просторове планування забудови з урахуванням екологічної ємності територій [4; 12].

Водночас технологічні інновації не можуть бути ефективними без супровідної трансформації суспільної свідомості та поведінкових моделей, оскільки формування екологічної культури, розвиток міждисциплінарної освіти й екологічного підприємництва створюють соціальні передумови для сталого розвитку [2; 3; 5]. Соціальні інновації, зокрема енергозберігаючі кооперативи, громадські екопарки та урбаністичне фермерство, сприяють утвердженню практик відповідального споживання та спільного управління ресурсами [11].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інноваційні технології виступають ключовим каталізатором переходу до біосферосумісної моделі розвитку, оскільки забезпечують не лише мінімізацію негативного впливу техногенних процесів на довкілля, а й формування умов для гармонійної коеволюції людини, суспільства та біосфери. Сучасна парадигма сталого розвитку дедалі більше орієнтується на поєднання природоорієнтованих і цифрових інновацій, принципів циркулярної економіки, відновлюваної енергетики та біоінженерії, що у синергії зі «розумними» мережами й сенсорними екосистемами створює передумови для адаптивного управління природно-технічними комплексами. Таким чином, формування біосферосумісного середовища постає як стратегічний напрям розвитку цивілізації XXI століття, пов'язаний із переходом до ноосферного етапу, у межах якого знання, інновації та етика взаємодії з природою стають визначальними чинниками суспільного прогресу.

Список використаних джерел:

1. Вернадський В. І. Біосфера і ноосфера. Київ: Наукова думка, 2004. 243 с.
2. Білявський Г. О., Фурдуй Р. С. Основи екологічних знань. Київ: Либідь, 2012. 368 с.
3. Сталій розвиток: глобальні та національні виміри: монографія / за ред. О. В. Веклич. Київ: НІСД, 2020. 312 с.
4. *Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People*. Nairobi: UNEP, 2019. 745 p.
5. Богданов Г. Ю. Екоінновації у формуванні «зеленого» міського середовища. Екологічна безпека та природокористування. 2021. № 3. С. 45–52.
6. Lacy P., Long J., Spindler W. *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage*. London: Palgrave Macmillan, 2020. 360 p.
7. European Commission. *European Green Deal: Communication COM(2019) 640 final*. Brussels: EU, 2019.
8. Kibert C. J. *Sustainable Construction: Green Building Design and Delivery*. Hoboken, NJ: Wiley, 2023. 592 p.
9. Біоінженерія та біотехнології у забезпеченні екологічної безпеки: колективна монографія / за ред. В. М. Шмандія. Кременчук: КрНУ, 2021. 280 с.
10. *Smart Cities and Sustainability: Building Urban Systems for the Future* / ed. by H. Ahvenniemi, M. Höjer. Springer, 2022. 412 p.
11. UN-Habitat. *World Cities Report 2022: Envisioning the Future of Cities*. Nairobi: United Nations, 2022. 360 p.
12. Національна стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Київ: Міністерство економіки України, 2020. 58 с.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю, технологічними змінами та посиленням конкурентної боротьби, ключовим фактором успіху будь-якого підприємства стає ефективне використання людського потенціалу. Працівники є не просто ресурсом, а стратегічним активом, який визначає рівень інноваційності, якості продукції, швидкість прийняття управлінських рішень та адаптивність до змін. У цьому контексті мотивація праці постає як провідний інструмент управління персоналом, що безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства [1].

Мотивація праці - це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівника до виконання трудових обов'язків на певному рівні інтенсивності та якості. Вона поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти діяльності людини. Ефективна система мотивації формує у працівників почуття приналежності до підприємства, стимулює їхню ініціативність, відповідальність та прагнення до розвитку [2].

Серед основних функцій мотивації виокремлюють: стимулюючу, регулюючу, спрямовуючу, інтеграційну та стабілізуючу. Завдяки правильно організованій мотиваційній системі підприємство може не лише підвищити продуктивність праці, а й знизити плинність кадрів, покращити морально-психологічний клімат і підвищити якість управлінських рішень [3].

Мотиви трудової діяльності умовно поділяють на матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії) та нематеріальні (визнання, кар'єрне

зростання, навчання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік). За типом впливу виділяють [4]:

- позитивну мотивацію, коли працівник орієнтується на винагороду, розвиток і самореалізацію;
- негативну мотивацію, коли стимулом до праці є уникнення покарання, критики чи втрати роботи.

Найвищі результати досягаються при гармонійному поєднанні обох типів, однак у сучасних умовах акцент переноситься на створення позитивного мотиваційного середовища, що ґрунтується на повазі, довірі та залученні персоналу до стратегічних процесів підприємства.

Науковці розробили низку теорій, які пояснюють механізми мотивації праці.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу стверджує, що людина прагне задовольнити базові фізіологічні потреби, а потім переходить до вищих рівнів - потреби у повазі, визнанні та самореалізації [5].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розрізняє фактори гігієни (умови праці, зарплата, політика підприємства) та фактори мотивації (визнання, змістовність роботи, кар'єрні можливості) [6].

Теорія очікувань В. Врума наголошує, що рівень мотивації залежить від очікувань працівника щодо результату, винагороди та її цінності. Сучасні підходи акцентують на внутрішній мотивації, що виникає із задоволення від самої праці, можливості творчого розвитку та відчуття причетності до успіхів організації [7].

Рівень мотивації працівників прямо пропорційно пов'язаний із продуктивністю праці. Працівники, які відчують, що їхню працю цінують і винагороджують справедливо, демонструють вищу ефективність, меншу кількість помилок та більшу ініціативність. Навпаки, відсутність належної мотивації призводить до байдужості, зниження якості роботи, збільшення плинності кадрів і конфліктів у колективі.

Сучасні дослідження підтверджують, що навіть незначні поліпшення у

системі визнання досягнень чи можливостях професійного розвитку можуть підвищити продуктивність на 10-20%. Отже, інвестиції у людський капітал дають суттєвий економічний ефект [8].

У ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю продукції чи технологічним рівнем, а й ефективністю управління персоналом. Високомотивований колектив здатний швидше реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність і скорочувати витрати.

Мотивація праці формує корпоративну культуру, що підтримує стратегічні цілі підприємства. Наприклад, на підприємствах, де запроваджено програми участі працівників у прибутках або системи внутрішніх інноваційних пропозицій, підвищується лояльність і творча активність персоналу. Це, у свою чергу, підсилює конкурентні позиції підприємства на ринку [9].

Для забезпечення стійкої мотивації керівництво повинно дотримуватись принципів індивідуального підходу, прозорості та справедливості. Система мотивації має бути комплексною, включати як матеріальні, так і моральні стимули, а також враховувати потреби різних категорій персоналу. З метою практичної реалізації зазначених принципів доцільним є використання ефективних інструментів мотиваційного впливу, серед яких варто виокремити такі:

- гнучку систему оплати праці, що враховує результати та якість виконуваної роботи;
- преміювання за досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства;
- програми професійного навчання, коучингу та кар'єрного зростання;
- корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу;
- систему визнання досягнень працівників (подяки, нагороди, внутрішній рейтинг).

Застосування зазначених інструментів мотивації сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню їхньої лояльності до підприємства та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. У

результаті зростає ініціативність працівників, покращується якість виконання трудових завдань, оптимізується використання робочого часу та ресурсів. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці, ефективність управлінських процесів і конкурентоспроможність підприємства на ринку [10].

Отже, продумана система мотивації персоналу є важливим стратегічним чинником успішного розвитку організації. Вона не лише забезпечує досягнення поточних виробничих цілей, а й формує довгострокові передумови для підвищення ефективності діяльності, утримання кваліфікованих кадрів і створення стійких конкурентних переваг підприємства.

Мотивація праці є ключовим чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, сприяє інноваційності та стабільності колективу. Сучасна система мотивації має бути гнучкою, орієнтованою на людину, поєднувати матеріальні стимули з моральним заохоченням, можливістю самореалізації та залученням до прийняття управлінських рішень. Таким чином, створення мотиваційного середовища - це не лише завдання кадрової служби, а стратегічна функція управління, від якої залежить успішність і стійкість підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Савенко Д. (2024). Формування ефективної системи мотивації персоналу на промислових підприємствах України. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 1(23), 9-17. <https://doi.org/10.33607/elt.v1i23.1456>
2. Климчук А. (2016). Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, 1(12), 119–125. <https://doi.org/10.15330/apred.1.12.119-125>
3. Ліна Верма. (2016). Теорії мотивації в організаційному контексті: моделі Маслоу, Герцберга, МакКлелланда. *International Journal of Engineering, Science and Humanities*, 6(3), 01–09. Отримано з <https://www.ijesh.com/j/article/view/211>
4. Олена Широкова, Анастасія Калініченко. (2016). Індивідуалізований підхід

- до мотивації персоналу. Науковий журнал «ScienceRise», №4/1(21). DOI: 10.15587/2313-8416.2016.65656
5. Лутай Л.А., Черкасов А.В., Рудь Ю.М. (2015). Дослідження мотиваційного потенціалу працівників у системі соціального управління. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(6(26)), 4–7. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.55466>
6. Мохнюк А., Ющишина Л. (2018). Вплив грошових і негрошових факторів мотивації на продуктивність праці працівників. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 1(13), 94–101. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101>
7. Хадім А. Аль-Амрані. (2020). Застосовність теорій мотивації Маслоу, Герцберга та Врума до сучасних бізнес-організацій в Омані. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 7(2), 202–213. Online Science Publishing.
8. Саенудін А., Рахмайянті С. (2025). Порівняння Герцберга і Маслоу: мотивація до праці в сучасних організаціях. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(2), 336–348. Отримано з <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/733>
9. Сухорукова А., Сарькова А., Просолов О., Воробйова С. (2024). Стратегії підвищення мотивації працівників як чинник зростання продуктивності на підприємствах. *Modern Economics*, 48 (2024), 124–129. [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-15)
10. Головченко С. (2025). Розробка системи мотивації персоналу для будівельних компаній: алгоритми стимулювання високої продуктивності. *Development Management*, 24(1), 20–33. DOI: 10.63341/devt/1.2025.20

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ СИСТЕМАХ

У сучасних соціально-трудових системах управління персоналом виступає ключовим компонентом забезпечення ефективності організацій та конкурентоспроможності в умовах нестабільності, глобалізації та цифрової трансформації [1]. Навколишня динаміка - зміни на ринку праці, багатопоколінний склад трудового ресурсу, зростання ролі знань і талантів - підсилює потребу в інноваційних підходах до HR-менеджменту [2].

Перехід до нової парадигми управління персоналом зумовлює потребу у відмові від традиційних адміністративних підходів. Інноваційні підходи до управління персоналом означають не просто застосування нових інструментів, але й переосмислення системи управління: від моделі «працівник-ресурс» до моделі «людський капітал/таланти», де акцент робиться на розвитку, адаптивності, участі працівника й гнучкості [3]. У цьому контексті особливу роль відіграють технологічні рішення (цифровізація, аналітика, AI), а також нові методи комунікації, розвитку та мотивації персоналу [4].

Інноваційні підходи до управління персоналом реалізуються через конкретні напрями й інструменти. До основних із них можна віднести:

1. Цифрову трансформацію HR - застосування великих даних (big data), штучного інтелекту, аналітики для підбору, розвитку, утримання працівників.
2. Гейміфікацію, розвиток емоційного інтелекту, коучинг і хмарні рішення як сучасні елементи мотивації, навчання та розвитку персоналу.
3. Гнучкі форми зайнятості та організації праці, зокрема віддалену роботу, віртуальні офіси, аутсорсинг та аутстафінг як ефективні інструменти

кадрової політики.

4. Управління талантами - фокус на залученні, розвитку й утриманні ключових компетенцій та працівників, здатних генерувати інновації.

5. Соціально-орієнтовану HR-політику, що передбачає створення сприятливого середовища, культуру участі, добробут працівників і орієнтацію на сталий розвиток [2, 4].

Таким чином, інноваційні практики у сфері HR створюють нові можливості для підвищення ефективності роботи організацій і водночас формують передумови для позитивних соціально-трудова змін.

Важливо зазначити, що інновації у сфері HR мають безпосередній вплив на розвиток соціально-трудова систем. У межах цих систем вони відіграють роль каталізатора трансформації трудова ресурсів: покращують адаптивність і мобільність працівників, підвищують продуктивність, сприяють соціальній згуртованості та знижують ризики трудова нестабільності. Зокрема, управління трудова потенціалом як складовою соціально-економічної системи потребує нових підходів, які враховують інноваційний розвиток.

Перехід до таких моделей стимулює не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність, що стає підґрунтям для формування ефективної політики сталого розвитку.

Впровадження інновацій у сфері HR має свої очевидні переваги, але й супроводжується низкою викликів.

Переваги: підвищення ефективності кадрових процесів (підбір, адаптація, розвиток) через використання інструментів аналітики та цифровізації; зменшення витрат часу й ресурсів на виконання HR-операцій; посилення залученості працівників, формування «підприємницького» поведінкового стилю; підтримка конкурентоспроможності організацій на глобальному ринку [2, 4].

Викликами є недостатня готовність організацій до змін і низький рівень кадрової компетентності HR-фахівців; високі витрати на впровадження нових технологій та необхідність змін корпоративної культури; питання етики та

приватності при використанні аналітики й штучного інтелекту; неоднорідність соціально-трудових систем і законодавчих рамок, що може ускладнювати трансформаційні процеси [5].

З огляду на це, ефективність інноваційного HR залежить від здатності організації збалансувати переваги та ризики, адаптуючись до нових умов.

Для того щоб інновації в управлінні персоналом мали сталий ефект, необхідне системне впровадження стратегічних підходів. Основними з них є:

1. Зміна корпоративної культури на більш відкриту й сприятливу інноваціям і участі працівників.

2. Формування HR-стратегії, інтегрованої зі стратегічними цілями організації, яка враховує цифрову трансформацію та принципи сталого розвитку.

3. Освіта і розвиток HR-команд, підвищення цифрових компетенцій і управлінської гнучкості.

4. Постійний моніторинг і аналітика ефективності HR-інструментів з подальшою адаптацією до змін.

5. Залучення працівників до процесів трансформації, мотивація до участі та створення умов для генерування інноваційних ідей [5].

Таким чином, реалізація інноваційних стратегій у HR передбачає комплексний підхід, орієнтований на довгострокову ефективність і розвиток людського капіталу.

У ширшому контексті інноваційне управління персоналом має не лише економічне, а й соціальне значення. Воно сприяє забезпеченню сталого розвитку, підвищенню добробуту працівників і врахуванню гуманістичних аспектів трудових відносин. Формування людського капіталу через інновації є важливою передумовою переходу до постіндустріального суспільства. У результаті управління трудовим потенціалом перетворюється не лише на економічну, але й на соціальну функцію, спрямовану на розвиток людини як головного ресурсу суспільства [1].

Отже, інновації в HR сприяють гармонізації соціально-трудових

відносин, поєднуючи інтереси бізнесу та працівників.

Зважаючи на сучасні тенденції, перспективи подальшого розвитку інноваційного управління персоналом охоплюють кілька ключових напрямів:

1. Подальший розвиток HR-аналітики та застосування AI/ML для прогнозування поведінки працівників і розвитку талантів (підтверджено дослідженнями галузі [1]).

2. Поглиблення інтеграції HR-систем із бізнес-стратегіями, орієнтація на створення «організації-навчальної спільноти».

3. Зміцнення ролі гнучких форм зайнятості та нових моделей взаємодії працівника і роботодавця.

4. Посилення уваги до морально-етичних аспектів, інклюзивності та добробуту працівників як складової HR-інновацій.

5. Використання глобального досвіду й адаптація інновацій до національного контексту, зокрема до реалій української соціально-трудової системи.

6. Підвищення ролі HR у забезпеченні соціальної відповідальності організацій: створення умов для життєвого балансу, розвитку працівників і сприятливого трудового середовища [6].

Таким чином, інноваційні підходи до управління персоналом у сучасних соціально-трудових системах виступають критичною складовою успіху організацій, адаптації до змін і сталого розвитку. Вони вимагають від HR-функції не лише оперувати новими інструментами, але й змінювати парадигму управління: люди не просто ресурс, а активна складова інноваційного розвитку. Водночас, реалізація таких підходів пов'язана з певними викликами - технологічними, культурними, соціальними. Проте успішні стратегії впровадження дозволяють організаціям перетворити HR-менеджмент на джерело конкурентної переваги та соціальної стабільності. У контексті соціально-трудових систем України це означає необхідність адаптації глобальних тенденцій до локальних реалій, врахування соціальних аспектів та формування кадрової політики, орієнтованої на інноваційність, розвиток

таланту та добробут працівників.

Список використаних джерел:

1. Обіход, С. В. (2024). Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(107), 3-9. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9)
2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник Економіки*, по. 3, Nov. 2024, pp. 73-95, <https://doi.org/10.35774/>.
3. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. - 2013. - № 776: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - С. 61-66.
4. Гук В.В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. Демографія, зайнятість населення і соціально-економічна політика. *Інноваційна економіка*, вип. 2, Серпень 2024, с. 188-95, <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1264>.
5. Харабуга С.В. 2018. Концепція управління трудовим потенціалом соціально-економічної системи. *Економіка і організація управління*. 3(31) (2018), 81-89. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.9>.
6. Ковтун В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс] /Віта Ковтун, Владислав Блищик// *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 31 берез. 2023 р. - Електрон. текст. дані. - Київ: КНЕУ, 2023. – С. 51–55.*

Хохуляк Олеся Олександрівна,

к.е.н., доц., докторантка кафедри економіки будівництва,

<https://orcid.org/0000-0003-0778-5501>

Чудовська Вікторія Анатоліївна,

к.е.н., старший дослідник, докторантка кафедри економіки будівництва,

<https://orcid.org/0000-0003-2055-5700>

Київський національний університет будівництва і архітектури

НАПРЯМКИ ПРОСТОРОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Просторова диференціація територіальних громад України є надзвичайно актуальною темою в умовах реформ децентралізації, економічного відновлення після воєнних руйнувань та потреби забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку. Територіальні громади значно різняться за демографічними, економічними, інфраструктурними та екологічними показниками, що створює нерівномірність у доступі до ресурсів, послуг та інвестицій. Аналіз цих відмінностей дозволяє виявляти пріоритетні напрямки державної політики, ефективніше розподіляти фінансові та інвестиційні ресурси, а також формувати умови для сталого розвитку всіх громад на національному рівні.

Метою дослідження є виявлення ключових напрямів просторової диференціації територіальних громад України, аналіз економічних, соціальних, демографічних та інфраструктурних факторів, що впливають на розвиток громад, а також формування рекомендацій щодо ефективного планування, управління ресурсами та забезпечення збалансованого розвитку на національному та регіональному рівнях.

Просторова диференціація територіальних громад України є важливим аспектом територіального управління, планування розвитку та забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку країни. Територіальні

громади різняться за низкою параметрів, таких як демографічна структура, рівень економічного розвитку, інфраструктурна забезпеченість, географічне положення та наявність природних ресурсів [3]. Аналіз просторових відмінностей дозволяє визначати локальні потреби громад, пріоритети розвитку та ефективно розподіляти державні та інвестиційні ресурси.

Одним із ключових напрямків просторової диференціації є економічний розвиток територій, що включає рівень інвестиційної активності, наявність промислових, аграрних або високотехнологічних підприємств, а також частку зайнятого населення у різних секторах економіки [2]. Громади з розвиненою промисловістю та інноваційними підприємствами демонструють більший потенціал для залучення інвестицій та розвитку нових робочих місць, тоді як депресивні регіони потребують спеціальної державної підтримки та стимулів для економічного відновлення.

Інший напрямок диференціації пов'язаний із демографічною структурою та соціальними характеристиками населення. Це включає чисельність і щільність населення, вікову структуру, рівень освіти та зайнятості, що визначає спроможність громад забезпечувати соціальні послуги та підтримувати економічну активність. Відмінності у соціально-демографічних показниках також впливають на пріоритети розвитку інфраструктури, охорони здоров'я, освіти та культурних послуг [4].

Особливу увагу слід приділяти географічним та екологічним умовам, які формують природний потенціал громад та обмежують або розширюють можливості їхнього розвитку. Регіони, що розташовані поблизу великих транспортних коридорів, річок, морських портів або мають родючі ґрунти, демонструють високий потенціал для економічної активності та розвитку туризму. Водночас території з несприятливими кліматичними або геологічними умовами потребують спеціальних підходів до планування та інвестиційної підтримки.

Ще одним напрямком просторової диференціації є інфраструктурна забезпеченість та доступність послуг. Це включає транспортну мережу,

комунікації, наявність закладів освіти, охорони здоров'я, об'єктів культури та дозвілля. Високий рівень інфраструктурного розвитку сприяє залученню інвестицій і підвищенню якості життя населення, тоді як регіони з низькою забезпеченістю потребують державних програм підтримки та модернізації інфраструктури.

Особливе значення набуває трансформація територіальних громад у контексті децентралізації, яка передбачає передачу значних повноважень та ресурсів на місцевий рівень. Успішна децентралізація дозволяє громадам формувати власні пріоритети розвитку, ефективніше використовувати бюджети, залучати інвестиції та реалізовувати локальні інноваційні проєкти [1]. Разом із тим, просторові відмінності потребують диференційованого підходу до фінансування та підтримки громад, оскільки однакові політики не завжди забезпечують рівномірний розвиток на всій території країни.

Таким чином, просторову диференціацію територіальних громад України можна розглядати через комплексний підхід, який враховує економічні, соціальні, демографічні, екологічні та інфраструктурні чинники. Аналіз таких відмінностей дозволяє розробляти ефективні регіональні політики, спрямовані на збалансований розвиток громад, оптимізацію ресурсів, підвищення якості життя населення та формування стійких соціально-економічних систем на місцевому рівні [5].

Просторова диференціація територіальних громад України визначається комплексом економічних, соціальних, демографічних, екологічних та інфраструктурних чинників, що формують різний потенціал розвитку регіонів.

Економічні відмінності, такі як рівень інвестиційної активності та наявність промислових чи аграрних підприємств, суттєво впливають на здатність громад залучати ресурси та створювати нові робочі місця.

Демографічні та соціальні характеристики населення визначають спроможність громад надавати якісні послуги та реалізовувати локальні ініціативи.

Інфраструктурна забезпеченість і доступність послуг є критичною для

залучення інвестицій, підвищення якості життя та забезпечення стійкого розвитку громад.

Децентралізація відкриває нові можливості для розвитку громад, але різні території потребують диференційованого підходу до фінансування та підтримки для забезпечення рівномірного розвитку країни.

Комплексний аналіз просторової диференціації є необхідним для розробки ефективних регіональних стратегій, спрямованих на оптимізацію ресурсів, підвищення соціально-економічної стійкості та формування збалансованої моделі розвитку територіальних громад України.

Список використаних джерел:

1. Шкуратов О.І., Хохуляк О.О. Формування бюджетного потенціалу територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 7–12.
2. Shkuratov O., Khokhuliak O., Kushniruk T. The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine. *Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 643–648.
3. Бєленкова, О. Ю. (2019). Класстерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. *Актуальні проблеми економіки*, 6(216), 141-158.
4. Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та інші. *Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія*. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.
5. Дьомін М., Габрель М., Косьмій М., Габрель Т. (2024). Теоретико-методичні основи ревіталізації та просторового розвитку поствоєнної України: нематеріальний контекст. *Просторовий розвиток*, (10), 3–29. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.3-29>

*Чинчик Ігор Анатолійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Розвиток інноваційного підприємництва в Україні набуває особливого значення в умовах трансформації національної економіки, зростання глобальної конкуренції та необхідності технологічного оновлення ключових секторів. Сучасні економічні виклики, воєнні події, нестабільність ринкового середовища та високий рівень невизначеності стимулюють пошук нових моделей економічного зростання, серед яких інноваційне підприємництво є одним із найбільш дієвих інструментів. Саме інноваційні підприємства формують основу високотехнологічного виробництва, сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпечують створення доданої вартості та інтеграцію України в глобальні економічні та науково-технологічні мережі.

Водночас інноваційна екосистема в Україні перебуває на етапі становлення і характеризується низкою структурних бар'єрів - недостатньою інвестиційною підтримкою, нерозвиненістю механізмів трансферу технологій, обмеженою взаємодією науки й бізнесу, нестачею інституційних стимулів для інноваційної діяльності. У таких умовах дослідження процесів, факторів та умов розвитку інноваційного підприємництва стає надзвичайно актуальним, оскільки забезпечує теоретичне та методичне підґрунтя для формування ефективної економічної політики, спрямованої на підвищення інноваційного потенціалу країни.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення перспективних напрямів розвитку інноваційного підприємництва в Україні шляхом аналізу чинників, інституційних умов та бар'єрів інноваційної діяльності, а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності національної інноваційної екосистеми та стимулювання розвитку

високотехнологічного бізнесу.

Розвиток інноваційного підприємництва в Україні є ключовою передумовою формування конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити стійке економічне зростання, технологічне оновлення та інтеграцію у глобальні ринки [1]. В умовах посилення міжнародної конкуренції, цифрової трансформації та швидкого оновлення технологічних укладів інноваційна діяльність стає визначальним фактором економічної безпеки та стратегічного розвитку країни [3]. Для України, яка проходить етап відновлення та структурної модернізації, інноваційне підприємництво виступає базовим механізмом посилення економічної стійкості, створення нових робочих місць та підвищення доданої вартості в ключових секторах економіки.

Українська екосистема інноваційного підприємництва формується під впливом державної політики, активності приватного сектору, науково-дослідного потенціалу та розвитку інфраструктури підтримки стартапів. Останні роки демонструють зростання кількості технологічних компаній, розширення участі у міжнародних інноваційних програмах та підвищення інтересу інвесторів до українського технологічного ринку. Водночас розвиток інноваційного підприємництва стикається з низкою обмежень - недостатнім фінансуванням досліджень і розробок, нерозвиненими механізмами трансферу технологій, слабкою інтеграцією науки й бізнесу, високими регуляторними бар'єрами та нестачею інструментів венчурного фінансування [5].

Перспективи галузі значною мірою пов'язані з формуванням повноцінної інноваційної інфраструктури: технопарків, бізнес-інкубаторів, акселераторів, центрів інновацій та лабораторій прикладних досліджень [4]. Важливою умовою розвитку є створення сприятливого інституційного середовища, що включає податкові стимули для стартапів, підтримку експорту інноваційної продукції, спрощення процедур отримання інвестицій та удосконалення законодавства у сфері інтелектуальної власності. Ці заходи дозволять підвищити рівень комерціалізації інновацій та налагодити ефективну взаємодію між державою, бізнесом і науковою сферою.

Окремої уваги заслуговує роль цифрової трансформації, яка відкрила нові можливості для розвитку ІТ-сектору, фінтеху, агротеху, оборонних технологій та інших високотехнологічних напрямів. Україна демонструє вагомі успіхи в розвитку ІТ-підприємництва, що стало каталізатором для появи екосистеми стартапів, здатної створювати інноваційні продукти для світових ринків. Водночас для стійкого розвитку цієї екосистеми необхідним є поглиблення співпраці між ІТ-компаніями, університетами та промисловими підприємствами з метою формування інноваційних кластерів [2].

У контексті воєнних викликів інноваційне підприємництво набуває нової стратегічної ролі, оскільки забезпечує розвиток технологій подвійного призначення, оборонних рішень, дронів, кібербезпеки та штучного інтелекту. Підтримка державою таких проєктів може зміцнити обороноздатність країни та створити високотехнологічні конкурентні переваги у повоєнний період. Крім того, активізація інноваційного підприємництва сприятиме відновленню економіки, залученню іноземних інвестицій та формуванню нових точок економічного зростання.

Отже, розвиток інноваційного підприємництва в Україні потребує комплексної державної політики, інвестування у людський капітал, створення сприятливого регуляторного середовища та формування інфраструктури для підтримки стартапів і технологічних компаній. Успішна реалізація цих напрямів дозволить Україні перейти до інноваційної моделі економіки, посилити конкурентні позиції на світових ринках і забезпечити технологічну модернізацію ключових галузей.

Інноваційне підприємництво є ключовим фактором конкурентоспроможності та економічного розвитку України, оскільки забезпечує технологічне оновлення, створення доданої вартості та інтеграцію в глобальні ринки. Сучасна українська інноваційна екосистема характеризується зростанням кількості технологічних стартапів та активізацією цифрових платформ, проте існують значні структурні обмеження - недостатнє фінансування, обмежена взаємодія науки і бізнесу, слабка інфраструктура

підтримки інновацій. Перспективи розвитку інноваційного підприємництва залежать від формування сприятливого інституційного та регуляторного середовища, створення технопарків, акселераторів, центрів комерціалізації технологій та механізмів підтримки стартапів. Впровадження цифрових технологій, інтеграція науки, бізнесу та державних інституцій, а також розвиток кластерних і інфраструктурних моделей сприятимуть підвищенню ефективності комерціалізації інновацій та залученню інвестицій. Особлива роль інноваційного підприємництва проявляється у воєнний та післявоєнний період, оскільки воно сприяє розвитку високотехнологічних секторів, забезпечує обороноздатність та створює нові точки економічного зростання для країни.

Список використаних джерел:

- 1. Валінкевич Н. В., Рибак М. О. Обґрунтування напрямів розвитку інноваційного підприємництва. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024 (11). <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024>.*
- 2. Halunka O., Maksymov A. Methodological approaches to determining the technical acceptability of innovative construction products. The scientific heritage. 2025. № 154. Pp.16-20.*
- 3. Белєнкова О.Ю., Галунка О.Д., Мацапура О.В. Цільові пріоритети та формалізований інструментарій трансформації системи управління інноваційним розвитком учасників інвестиційних проєктів та програм. Економіка і суспільство. 2025. №71. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5530>.*
- 4. Іванова Т.М., Клименко М.О., Згала-Лозинська Л.О. Техніко-економічні аспекти впровадження інноваційних технологій 3D друку в будівництві, Будівельне виробництво. 2024 № 77. С.51-57.*
- 5. Lehenchuk S.F., Valinkevych N.V., Vyhivska I.M., Khomenko H.Yu. The Significant Principles Of Development Of Accounting Support For Innovative Enterprise Financing. International Journal of Advanced Science and Technology, 2020. Vol. 29, No. 8s, pp. 2282-2289.*

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ БУДІВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНОЇ НЕРУХОМОСТІ

Повоєнне відновлення України супроводжується масштабними роботами зі реконструкції житлових будинків, соціальних об'єктів, промислових споруд та інженерної інфраструктури, значна частина яких зазнала руйнувань різного ступеня. В умовах такого обсягу відновлювальних робіт контроль якості будівництва стає критично важливим фактором, що визначає безпеку, довговічність і ефективність реконструйованих об'єктів. Неналежний контроль якості на будь-якому етапі будівництва може призвести до повторних руйнувань, економічних втрат, техногенних аварій і підриву довіри до програм відбудови. Тому вдосконалення методів контролю якості є ключовим елементом забезпечення стійкого та безпечного відновлення.

Масштабне залучення міжнародних донорів і партнерів висуває підвищені вимоги до прозорості, документування та сертифікації будівельних робіт, а отже - до впровадження сучасних методів контролю, включно з цифровими технологіями, неруйнівним тестуванням, моніторингом у режимі реального часу та автоматизованим аналізом ризиків. Перехід від традиційних підходів до інноваційних систем забезпечення якості сприяє підвищенню ефективності процесів, оптимізації ресурсів і мінімізації людського фактора.

Сучасні методи контролю якості дозволяють забезпечити не лише відповідність будівельним нормам, але й досягнення більш високих стандартів енергоефективності, стійкості та екологічності, що є важливою умовою для модернізації будівельного фонду країни.

Отже, дослідження методів контролю якості будівництва у процесі

відновлення пошкодженої нерухомості є вкрай актуальним, оскільки забезпечує наукове та практичне підґрунтя для підвищення ефективності відбудови, зміцнення безпеки об'єктів та інтеграції України до європейського простору.

Метою дослідження є визначення методів контролю якості для найбільш типових робіт з відновлення пошкоджених об'єктів.

У процесі відновлення житлових будинків у Києві та Київській області важливу роль відіграє контроль якості фінішних оздоблювальних робіт, зокрема внутрішнього фарбування стін та встановлення віконних блоків. Саме ці операції є індикаторами загального рівня будівельної культури, впливають на енергоефективність, санітарно-гігієнічні параметри приміщень і сприйняття якості кінцевим користувачем.

В умовах післявоєнного відновлення досягнення високого рівня якості вимагає не лише дотримання будівельних норм, а й упровадження системного підходу до моніторингу, цифрового супроводу робіт та використання стандартизованих контрольних карт. Відповідно до вимог ДСТУ-Н Б В.1.2-18:2016, ДБН В.3.2-2-2009 та стандартів серії ISO 9001:2015, основою управління якістю виступає процесна модель, що охоплює планування, виконання, перевірку й удосконалення.

1. Контроль якості фарбувальних робіт. Внутрішнє фарбування стін є завершальною операцією, що формує естетичний вигляд приміщення і вимагає високої точності технологічних процесів. Контроль якості проводиться у три етапи:

1.1. Підготовчий контроль - перевіряється вологість і рівність основи, якість шпаклювання, чистота поверхонь, температура й вологість повітря. Дані параметри фіксуються в електронних контрольних листах або мобільних додатках типу PlanRadar, Sablono, Procore, що дозволяє вести журнал робіт у режимі реального часу.

1.2. Операційний контроль - здійснюється в процесі нанесення фарби; оцінюється товщина шару, рівномірність покриття, відсутність дефектів

(патьоків, просвітів, нерівностей). Використовується цифрова фотофіксація та візуальні шаблони для порівняння.

1.3. Приймальний контроль - проводиться після висихання покриття; перевіряється однорідність кольору, відсутність плям і відшарувань. При наявності системи BIM-моніторингу відмічаються зони дефектів у моделі об'єкта, що дає змогу фіксувати виконавців і планувати коригувальні дії.

У разі застосування цифрових платформ дані автоматично інтегруються у звітність служби технічного нагляду замовника, а результати порівнюються з нормативними значеннями за допомогою аналітичних модулів.

2. Якість встановлення вікон безпосередньо впливає на теплоізоляційні властивості, герметичність і мікроклімат приміщення. У процесі контролю виконуються такі дії:

2.1. Перевірка комплектності і маркування конструкцій - усі віконні блоки ідентифікуються за QR-кодом або електронним паспортом виробу, що містить дані про виробника, сертифікацію та технічні характеристики.

2.2. Контроль монтажних швів - застосовуються тепловізійні камери та ендоскопи для перевірки якості заповнення швів монтажною піною, а також цифрові датчики вологості для оцінки рівня ізоляції.

2.3. Оцінка геометрії встановлення - за допомогою лазерних рівнів або електронних вимірювачів здійснюється контроль відхилень по вертикалі та горизонталі. Дані заносяться у цифрові чек-листи, які автоматично синхронізуються з базою даних підрядника.

2.4. Випробування на герметичність і теплоізоляцію - у випадках енергоефективних реконструкцій застосовується метод *blower door test*, результати якого додаються до електронного паспорта об'єкта.

У практиці будівельних підприємств дедалі ширше застосовуються цифрові рішення, зокрема Sablono, PlanRadar, Fieldwire і національні системи моніторингу якості. Їх використання дозволяє автоматизувати фіксацію результатів інспекцій, формувати аналітичні звіти, контролювати терміни усунення недоліків і взаємодію між замовником та підрядником. Контрольні

карти, створені на базі цифрових форм, забезпечують простежуваність усіх дій - від доставки конструкцій до фінального акта приймання робіт. Це підвищує прозорість взаємодії учасників процесу і зменшує ризик повторного ремонту.

Такі інструменти відповідають сучасним тенденціям концепції *Construction 4.0*, забезпечують цифрову простежуваність усіх процесів і формують основу для оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління якістю підприємства. Впровадження подібних технологій у практику українських компаній сприяє зниженню трудомісткості контролю на 15–20 %, скороченню часу приймання робіт і підвищенню об'єктивності оцінок.

Поєднання традиційних методів будівельного контролю з цифровими інструментами створює нову парадигму управління якістю у відновлювальному будівництві. На прикладі фарбувальних робіт та встановлення вікон чітко простежується ефект від цифровізації: підвищення точності вимірювань, скорочення паперового документообігу, а також зміцнення довіри між усіма учасниками будівельного процесу.

Список використаних джерел:

- 1. Менеджмент якості в будівництві та виробничі організаційні системи монографія В.І.Савенко під ред. Лівінського О.М. та ін. ЦУЛ. 2018. 230с.*
- 2. Сорокіна Л.В., Шапошнікова І.О., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. Науково-методичне обґрунтування дизайну державних програм надання тимчасового житла населенню, постраждалому через агресію РФ. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах ринкових відносин. 49(1), 2022. С.108-123.*
- 3. Савенко В.І., Савенко С.С., Доценко С.І. та ін. Конкурентоспроможність будівельної організації – основа виживання економіки УАН –ЦУЛ. 2017 -128с.*
- 4. Tugai O. A. (2019). Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 140.*

Секція 5.

«ПОВОЄННА ВІДБУДОВА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПОТЕНЦІАЛ ТА СТРАТЕГІЯ ПЕРЕТВОРЕНЬ»

УДК 330.322

Куліков Петро Мусійович,

д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-7379-7968>

Гаман Галина Володимирівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ НАПРЯМОК ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Інвестиції в інноваційний капітал є ключовим напрямком відбудови економіки України, оскільки вони забезпечують перехід до якісно нового, інноваційного типу розвитку, що базується на технологічних досягненнях. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності, збільшенню виробництва та покращенню показників рентабельності шляхом впровадження новітніх товарів, послуг та процесів. Зараз цей процес уповільнений через війну рф, проте враховуючи інноваційний потенціал України та необхідність повоєнної відбудови країни, вважаємо це питання надзвичайно актуальним.

Ключові аспекти інноваційної діяльності включають в себе наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, які ведуть до впровадження інновацій, від дослідження до виведення інноваційного продукту на ринок.

Існують багато підходів до класифікації інновацій. Мабуть, найпростіша для розуміння за змістом і сферою застосування. По суті вона схожа на типи

інновацій за Шумпетером, який у своїй теорії виділяє 5 основних типів інновації [1]:

- виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями (продуктова інновація);
- упровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції (технологічна чи процесна інновація);
- освоєння нового ринку збуту, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні (збутова інновація);
- залучення нових джерел сировини, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні (сировинна інновація);
- упровадження нових організаційних форм (організаційна інновація).

Будь-який інноваційний проєкт є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення, виробництво та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів та проходить певний інноваційний цикл. Інноваційний цикл характеризує комплексний багаторівневий процес, який триває за певних умов і протягом певного проміжку часу, упродовж якого ідея набуває матеріального втілення. Інноваційний цикл проходить певні стадії відображені на рис.1.

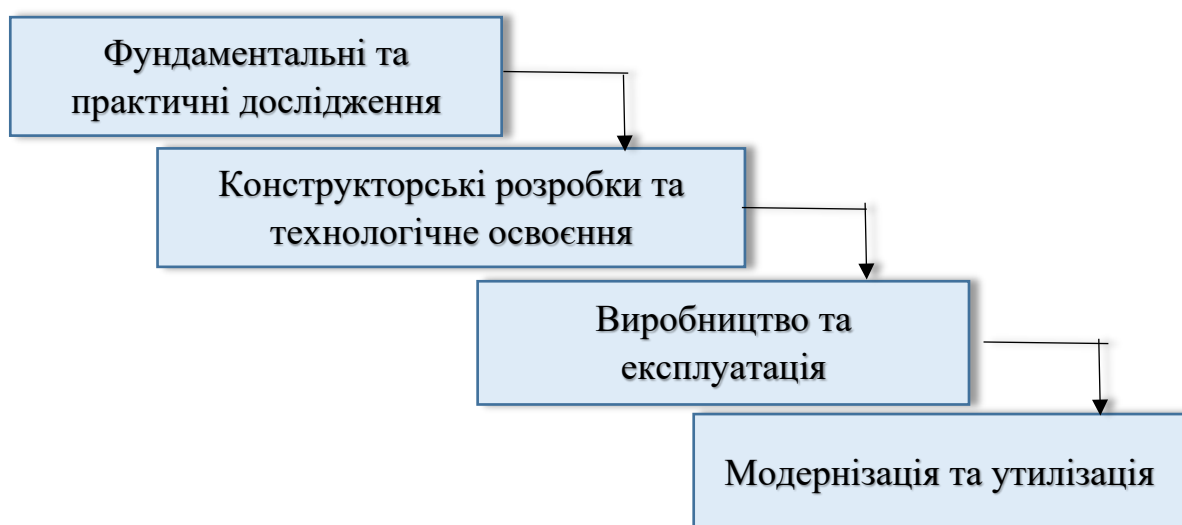


Рис.1 Стадії інноваційного циклу

Оцінка ефективності інноваційного проєкту включає використання

показників, таких як рентабельність, продуктивність праці, капіталізацією бізнесу та ін. Важливим питанням в інноваційному капіталі належить інвестуванню, або вкладенні коштів в його розвиток. В цілому значення інвестицій в інноваційний капітал відображено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Напрямок та характеристика інвестицій в інноваційний капітал

Напрямок	Характеристика
Технологічний розвиток	Інноваційні інвестиції є рушійною силою для впровадження новітніх технологій, товарів і послуг, що дозволяє Україні адаптуватися до глобальних викликів та технологічних зрушень.
Зростання продуктивності	Вкладення в інновації сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та збільшенню випуску продукції на одиницю ресурсу.
Підвищення конкурентоспроможності	Інноваційна діяльність дозволяє створювати конкурентоспроможні товари та послуги, які можуть успішно конкурувати на внутрішньому та світовому ринках.
Економічне зростання	Інвестиції в інновації стимулюють економічне зростання, створюють нові робочі місця та сприяють пришвидшенню кругообігу капіталу.
Створення доданої вартості	Інноваційні проекти спрямовані на створення нових високотехнологічних товарів, що має значний потенціал для створення додаткової доданої вартості в економіці.

Переорієнтування економіки України в бік інноваційного шляху розвитку, можливе стане за умов:

1. Розвитку освіти та науки. Інвестиції у розвиток людського капіталу, фінансування наукових досліджень, підвищення оплати праці освітянам та модернізацію освітньої інфраструктури є фундаментальними для генерації інновацій.

2. Сприяння впровадженню технологій в суспільство. Для поширення нових технологій необхідно створити мережу трансферу: наприклад, організувати на базі університетів або галузевих НДІ інформаційні центри, які надавали б актуальну інформацію про нові технології, виходячи із специфіки і потреб регіону, допомагали навчитися їх використовувати.

3. Встановлення сприятливого клімату збоку держави. З одного боку, держава може співпрацювати з українським бізнесом, використовуючи механізм державно-приватного партнерства, з іншого - залучати іноземний капітал, створивши сприятливий інвестиційний клімат, що припускає політичну стабільність, суттєве зменшення системної корупції та тіньового ринку.

4. Створення та розширення кола технопарків. Адже це чудова можливість зібрати і дати можливість вільно співпрацювати в одному місці: студентів, науковців, інвесторів і підприємців. Таким чином інвестори будуть забезпечені інноваційними розробками, виробники - винаходами для впровадження, а студенти і вчені – ідеями та проведенням досліджень.

5. Децентралізація економічної політики шляхом розробки та розміщення інноваційних об'єктів за межами міст-мільйонників. Держава має подбати про те, щоб люди могли реалізовувати свої ідеї там, де вони живуть. В іншому випадку їх ідеї легко можна експортувати і використовувати далеко за межами батьківщини. Важливо переглянути податкову політику для малого підприємництва і підприємств, які активно займаються інноваційними розробками, використовуючи досвід багатьох інших країн.

6. Цифровізація економіки. Розвиток цифрової інфраструктури, кібербезпеки та підтримка інноваційних стартапів є пріоритетними напрямками на найближчу перспективу. Дія.Бізнес як один із прикладів цифровізації багатьох послуг у сфері бізнесу [2].

7. Розвиток інновацій у сфері оборони. Це особливий вид новацій для економіки України через повномасштабне вторгнення РФ на нашу територію та створення необхідності захищати свої території. Передбачає впровадження нових технологій, процесів та продуктів, що покращують ефективність, безпеку та боєздатність, охоплюючи широкий спектр від кібербезпеки до нових видів озброєння. Це складний процес, що включає наукові дослідження, розробку, тестування та інтеграцію нововведень у систему оборони.

8. Запровадження енергоефективності. Інновації у відновлювальній

енергетиці, екологічно чистих виробництвах та енергозбереженні сприятимуть енергетичній автономності та сталому розвитку економіки.

9. Залучення мігрантів до процесу інноваційного розвитку – реєміграція вітчизняного капіталу [3]. Використання досвіду мігрантів у ідеях, проєктах, новітніх продуктах, технологіях, юридичних аспектах, які вже використовуються закордоном. Проте тут важливо враховувати специфіку та особливості вітчизняного ринку в умовах відбудови повоєнної економіки України, її правову безпеку та унікальність.

10. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для аналізу даних, покращення розвідки та автоматизації завдань у всіх сферах економіки задля спрощення процесу інтеграції та заміщення частини робочої сили.

Інвестиції в інноваційний капітал є стратегічно важливим і визначальним напрямком для повоєнної відбудови економіки України. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів, підвищенні конкурентоспроможності та інтеграції країни у світову економіку у післявоєнний період, як процвітаючої держави з неймовірним людським потенціалом.

Список використаних джерел:

- 1. Маслюківська А. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення поняття "інновація" до сучасного розуміння інноваційних ідей. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Економіка». 2013, вип.145. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/145_21.pdf*
- 2. Портал Дія.Бізнес. URL: <https://diia.gov.ua/news/portal-diyabiznes>*
- 3. Гаман Г.В. Реєміграція вітчизняного капіталу як складова післявоєнної відбудови сфери будівництва. Економічний простір. 2024. Вип.196. С.159-164. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-159-164-gaman.pdf>*

*Анищупова Дар'я Сергіївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Лисиця Надія Василівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Війна знижує економічну продуктивність багатьма способами, зокрема через розрив торговельних зв'язків, втрати людського капіталу, знищення фізичного капіталу, технологічний регрес, політичну нестабільність та загальну невизначеність. Однак є нові вражаючі докази того, що війна знижує підприємницьку активність, оскільки переваги підприємництва часто матеріалізуються лише через декілька років. Тобто післявоєнне економічне відновлення буде повільнішим у країнах, які більшою мірою покладаються на своїх підприємців [1].

Ситуація на ринку праці залишається складною. Багато підприємств були змушені скоротити персонал або знизити заробітні плати. На даний момент 29,6% працівників скорочені, що є найвищим показником з початку війни. Незважаючи на це, частка працівників, які працюють на умовах скороченої зарплати, залишається стабільною на рівні 12,9%.

Зовнішньоекономічна діяльність більшості підприємств була призупинена. 62,5% компаній не займаються зовнішньоекономічною діяльністю, хоча деякі підприємства продовжують здійснювати експортні та імпорتنі операції або планують вихід на міжнародні ринки у 2024 році.

Основні проблеми, з якими стикається бізнес, включають відсутність кваліфікованих працівників, недостатній капітал, нестачу платоспроможних клієнтів, непередбачувані дії держави та непрогнозованість ситуації в країні. Проблеми у взаємодії з державними органами включають блокування

податкових накладних, відмову від бронювання співробітників, затримки з логістикою на кордоні та несправедливі рішення у процедурах державних закупівель.

Підприємства також стикаються з труднощами у доступі до фінансування. Найбільшими перепонами є висока ставка за кредитами та побоювання не виконати боргові зобов'язання. Однак, частина бізнесів успішно використовує кредити та власні накопичення для підтримки своєї діяльності [2,3].

Ринок праці України вкрай гостро відчуває на собі всі виклики повномасштабної війни. Економічний шок початку російського вторгнення спричинив падіння як попиту, так і пропозиції праці - бізнеси не наймали, а люди не подавалися на роботу. Згодом попит на робочу силу став відновлюватися, але повільно; водночас кількість охочих знайти нову роботу вже влітку 2022 взлетіла і перевищила середні показники 2021 року. Втім, далі тренди розійшлися: потреба у робочій силі весь час відновлювалася разом з відновленням економіки, а активність шукачів роботи весь час скорочувалася - не в останню чергу через міграцію українців за кордон та мобілізацію до Сил оборони.

Активність на ринку праці наближається до рівнів до повномасштабної війни. Люди стали активніше шукати роботу, ніж у 2024 році, але обсяг розміщених нових резюме коливається в межах 80-90% від середнього рівня 2021 року. В останні тижні серпня кількість нових розміщених вакансій стрімко зросла і залишається на високих рівнях, певний час перевищуючи довоєнні рівні [2].

Дві третини українських малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково припинити діяльність під час повномасштабного вторгнення. Водночас 36,5 відсотка підприємств зуміли продовжити роботу без перерви, а 6 відсотків були змушені зупинитися на рік і більше.

Наразі підприємства мають значні невикористані потужності, які планується поступово почати використовувати у 2025 році. Незважаючи на

війну, що триває бізнес-спільнота адаптувалася до ситуації, забезпечивши фінансову стабільність.

Відповідно до результатів дослідження, п'ять ключових проблем, з якими зіткнулися підприємства, включають: зниження попиту і втрату традиційних ринків збуту (77%), збільшення витрат (70%), зниження продуктивності праці (68%), неможливість прогнозування й розробки довгострокових стратегій через невизначеність (68 %) та відсутність можливості підвищення оплати персоналу (55%). Промислові підприємства зазначили порушення ланцюжків постачання як одну з п'яти ключових проблем (67%), тоді як загалом серед бізнесів цей показник становить 52% [4,5].

Функціонування українських підприємств у період воєнних викликів супроводжується значними економічними, соціальними та організаційними труднощами. Повномасштабне вторгнення призвело до різкого падіння продуктивності, скорочення робочих місць, втрати ринків збуту, порушення логістичних ланцюжків та суттєвого скорочення зовнішньоекономічної діяльності. Більшість підприємств були змушені частково або повністю призупинити роботу, а ринок праці зазнав глибокого дисбалансу через міграцію населення, мобілізацію та нестачу кваліфікованих кадрів.

Попри ці складнощі, український бізнес продемонстрував високу адаптивність. Значна частина компаній зуміла стабілізувати діяльність, оптимізувати витрати, освоїти нові підходи до організації праці та поступово відновити використання виробничих потужностей. Підприємства активно використовують власні ресурси, доступні кредити, розробляють короткострокові стратегії та шукають нові ринки збуту. Водночас безпека залишається ключовим чинником прийняття рішень щодо релокації та подальшого розвитку.

Таким чином, воєнні виклики суттєво трансформували умови ведення бізнесу в Україні. Виживання та розвиток підприємств у цей період залежать від їхньої здатності швидко реагувати на зміни, адаптувати бізнес-моделі та мінімізувати ризики. Хоча війна призвела до значних втрат, більшість

підприємств демонструє стійкість, поступове відновлення діяльності та готовність до подальшої реконструкції економіки після завершення бойових дій.

Список використаної джерел:

1. Одреч Д., Момтаз П. П., Мотузенко Г. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. VoxUkraine. 2023. 22 травня. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Національний проєкт «Дія.Бізнес», Advanter Group. Як український бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні–травні 2024 року. LB.ua. 2024. 25 липня. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html (дата звернення: 16.10.2025).
3. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. 2025. 3 листопада. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 16.10.2025).
4. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ, 2024. 64 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
5. EU NEIGHBOURS east. Вплив війни на українські підприємства: 57 % бізнесів стабілізували діяльність. 2023. 3 березня. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/vplyv-vijny-na-ukrayinski-pidpryyemstva-57-biznesiv-stabilizuvaty-diyalnist/> (дата звернення: 16.10.2025).

Болотов Максим Сергійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Романенко Олеся Валеріївна,
к.е. н., доц., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в
будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ПЕРЕРОБКА ПЛАСТИКУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ СТІНОВИХ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ

Проблема утилізації полімерних відходів в Україні набуває дедалі більшої актуальності. За даними Держстату України щороку утворюється понад 1 млн. тонн пластикових відходів, з яких переробляється менше 7 %. При цьому будівельна галузь є одним із найбільших споживачів ресурсів і водночас – одним із найперспективніших напрямів повторного використання полімерів [1].

Перероблений пластик може виступати не лише частковим замінником традиційних матеріалів (бетону, цегли, цементу), але й основою для створення нових композиційних матеріалів – легких, довговічних і екологічно безпечних [2; 3]. Це відкриває для українського ринку значний потенціал розвитку в сфері сталого будівництва.

Пластик (зазвичай поліетилен, поліпропілен, ПЕТ, ПВХ) може виступати:

- заповнювачем у бетоні – частково замінювати пісок або гравій;
- зв'язуючим елементом у композитах – частково замінювати цемент;
- добавкою, що покращує гнучкість і водостійкість матеріалу.

Наприклад, пластикову крихту (подрібнені пляшки або плівку) змішують із цементом та піском – отримують полімербетон або композитний бетон, який легший за звичайний, що знижує вагу конструкцій, має менше водопоглинання та краще витримує цикли заморожування [2; 3].

Полімерпіщані матеріали можуть стати альтернативою бетонним виробам. Перероблений пластик (30–40 %) змішують із піском (60–70 %) при

нагріванні ≈ 250 °C. Пластик розплавляється і виконує роль “штучного цементу”, який зв’язує піщинки між собою. Результат – полімерпіщані блоки, черепиця, тротуарна плитка, які за міцністю не поступаються бетону, але удвічі легші, не вбирають вологу, не тріскаються при морозах, служать понад 30 років.

Також існує технологія виробництва будівельних блоків з пресованого пластику без додавання цементу (стартап BuFusion (США)) з. Такі блоки мають хорошу міцність на стиск і можуть бути екологічною альтернативою пінобетону або газоблоку в малоповерховому будівництві, для зведення огорож, нежитлових споруд, складських приміщень [4;5].

Дослідження (зокрема компаній CRH та LafargeHolcim) показують, що додавання полімерних частинок у цементну суміш може:

- зменшити температуру випалу клінкеру,
- знизити споживання енергії на 10–15 %,
- зменшити викиди CO₂ на 20–50 %.

Отже, пластик у певній пропорції може зменшити частку цементу і тим самим зробити матеріал більш екологічним. В Україні вже є реальні приклади впровадження таких технологій. ТОВ «Новатор Буд» (м. Дніпро) виготовляє полімерпіщану черепицю, блоки та плитку з вторинного поліетилену та поліпропілену. Компанія PlastEco (м. Київ) розробляє технологію формування панелей для внутрішніх перегородок із переробленого ПЕТ-пластику. GreenTech Ukraine (м. Рівне) переробляє понад 2000 тонн пластикових пляшок щорічно, частину з яких використовують як добавку до будівельних сумішей і утеплювачів.

Дослідження [5] показують, що використання полімерних відходів у складі бетонних сумішей може знизити викиди CO₂ під час виробництва та споживання енергії. Такі показники цілком відповідають критеріям сталого розвитку, визначеним Програмою ООН (SDGs 9, 11, 12, 13) [6]. Крім того, виробництво будматеріалів із пластику не потребує високотемпературних процесів, що дозволяє створювати малі локальні підприємства з мінімальними витратами на обладнання та обслуговування. Це може стати ефективним

рішенням для післявоєнної відбудови регіонів України, забезпечуючи створення нових робочих місць і розвиток місцевих економік [5].

Таким чином, використання переробленого пластику у виробництві будівельних матеріалів – один із найперспективніших напрямів розвитку української будівельної галузі. Технології полімерпіщаних виробів та композитних матеріалів дозволяють поєднати екологічність, довговічність і економічну доцільність. Для ефективного розвитку цього напрямку потрібна державна підтримка підприємств переробки пластику, податкові стимули для “зелених” виробництв і стандарти сертифікації будівельних матеріалів за критеріями сталого розвитку. Масове впровадження полімерних матеріалів у будівництві сприятиме зменшенню кількості відходів, скороченню викидів CO₂ та розвитку циркулярної економіки в Україні.

Список використаних джерел:

1. Романенко О.В., Алавердян Л.М., Дименко Р.А. Стратегії сталого розвитку будівельної галузі України: проблеми й перспективи. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2025, (5): 153 – 161 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/153>
2. Вербицька В. Переробка пластику в будівництві. Новаторстрой: веб-сайт. 25.02.2025. URL: <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/pererobka-plastiku-v-budivnictvi/>
3. Чому перероблений пластик стає найпопулярнішим будівельним матеріалом у будівництві. ПластЛОМ: веб-сайт. URL: <https://plastlom.com.ua/pereroblenii-plastic-best-budmatirial/>
4. Стартап ByFusion із Лос-Анджелесу перетворює купи пластикового сміття на будівельні блоки. Hubs: веб-сайт. 02.09.2022. URL: <https://hubs.ua/starter/startap-byfusion-iz-los-andzhelesu-peretvoryuye-kupi-plastikovogo-smittyia-na-budivel-ni-bloki-272027.html>
5. Yıldırım Hande & Yanılmaz Zeynep. The Use of Recycled Plastics in the Production of Building Materials in the Context of Sustainability. Architectural Sciences, Sustainable Materials and Built Environment. Oct. 2023. P. 185-207. URL:

https://www.researchgate.net/publication/374380334_The_Use_of_Recycled_Plastics_in_the_Production_of_Building_Materials_in_the_Context_of_Sustainability

6. *Innovative Applications of Recycled Plastics in Construction*. *Plastics Technology*: web-cañm. URL: https://www.plastics-technology.com/articles/innovative-applications-of-recycled-plastics-in-construction?utm_source=chatgpt.com

*Коваль Олександр Олегович,
аспірант кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет будівництва і архітектури
<https://orcid.org/0009-0004-0874-7894>*

МАЙБУТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повоєнне відновлення України є стратегічним пріоритетом, який потребує значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів. В умовах обмеженого бюджету, масштабних руйнувань та високих ризиків ефективно управління проєктами стає надзвичайно складним завданням. Цифровізація відновлювальних процесів забезпечує прозорість, оптимізацію ресурсів та контроль витрат, що дозволяє зменшити ризики неефективного використання коштів та пришвидшити відновлення інфраструктури. Впровадження сучасних технологій, таких як BIM, аналітика великих даних, дрони та цифрові платформи управління проєктами, є критично важливим для підвищення ефективності та прогнозованості реалізації відновлювальних проєктів.

Метою дослідження є визначення ключових напрямів та перспектив цифровізації проєктів повоєнного відновлення України, аналіз технологічних, організаційних та фінансових інструментів для оптимізації процесів відновлення, підвищення ефективності використання ресурсів та управління ризиками, а також обґрунтування рекомендацій щодо впровадження сучасних цифрових рішень у національну систему відновлення.

Повоєнне відновлення України потребує не лише швидкого відновлення інфраструктури та економіки, а й впровадження сучасних цифрових технологій, які здатні підвищити ефективність, прозорість та контроль над реалізацією відновлювальних проєктів. Цифровізація проєктів стає стратегічним інструментом, що забезпечує оптимізацію ресурсів, скорочення термінів будівництва, контроль витрат та управління ризиками у складних умовах. В

умовах великого масштабу руйнувань та обмеженого бюджету впровадження цифрових рішень дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити корупційні ризики та забезпечити прозорість фінансування.

Серед ключових тенденцій цифровізації повоєнних проєктів можна виділити:

1. Використання цифрових платформ управління проєктами для моніторингу прогресу, контролю бюджету та координації робіт між державними органами, підрядниками та міжнародними інвесторами.

2. Інтеграція технологій BIM та інших 3D-моделювань для планування, проєктування та управління ресурсами, що дозволяє підвищити точність оцінки вартості та термінів виконання робіт.

3. Застосування систем дистанційного моніторингу та дронів, які дозволяють оперативно оцінювати стан інфраструктури, контролювати прогрес будівництва та виявляти ризики на ранніх етапах.

4. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування потреб у ресурсах, оцінки ризиків та оптимізації логістики будівельних матеріалів.

5. Запровадження електронних реєстрів і блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових потоків, обліку ресурсів та контролю виконання контрактів.

Особливе значення цифровізація набуває в управлінні ризиками та адаптації до змінних умов: швидкі зміни ринкових цін на матеріали, коливання валютних курсів та нестабільність логістичних ланцюгів вимагають використання прогнозних моделей та цифрових інструментів планування. Крім того, цифрові технології дозволяють інтегрувати всі учасники процесу - державні органи, інвесторів, підрядників та громадськість - у єдину систему контролю та звітності.

Перспективи розвитку цифровізації повоєнних проєктів включають створення національної платформи управління відновленням, яка поєднуватиме інструменти BIM, системи моніторингу, фінансовий контроль та

аналітику даних. Така інтеграція забезпечить комплексний підхід до управління проєктами, дозволить прискорити процес відновлення, підвищити ефективність витрат та мінімізувати ризики нецільового використання ресурсів.

Впровадження цифровізації також створює умови для розвитку інноваційного сектору та залучення міжнародних технологій, що сприятиме формуванню високотехнологічної інфраструктури та стійких економічних моделей у повоєнний період. У майбутньому цифрові рішення стануть не лише інструментом ефективного управління відновлювальними проєктами, а й основою для трансформації української економіки в напрямку інноваційної та цифрової моделі розвитку.

Трансформація проєктів повоєнного відновлення України охоплює не лише цифровізацію, а й ширший спектр змін, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та інноваційності відновлювальних процесів. Одним із ключових напрямків є впровадження інтегрованого управління проєктами на національному та регіональному рівнях, що передбачає координацію між державними органами, місцевими громадами, міжнародними донорськими організаціями та приватними інвесторами. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість процесів, уніфікацію стандартів планування та будівництва, а також оптимізувати розподіл фінансових та матеріальних ресурсів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що цифровізація проєктів повоєнного відновлення виступає не допоміжним, а системоутворювальним інструментом забезпечення прозорості управлінських рішень, підзвітності виконавців та раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів у процесі реалізації відновлювальних заходів. Запровадження цифрових технологій, зокрема BIM-моделювання, безпілотних технологій, інструментів аналітики великих даних та спеціалізованих електронних платформ, дозволяє істотно підвищити якість планування, оптимізувати структуру витрат і посилити можливості прогнозування та мінімізації ризиків на всіх етапах реалізації проєктів.

Водночас результати аналізу свідчать про доцільність формування

інтегрованої національної платформи управління процесами повоєнного відновлення, яка має забезпечити координацію дій державних органів, органів місцевого самоврядування, інвесторів, підрядних організацій і громадськості, а також створити єдине інформаційне середовище для контролю використання ресурсів і досягнення запланованих результатів. Такий підхід сприятиме зниженню інституційних ризиків, підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів і забезпеченню прозорості процесів відновлення.

З огляду на стратегічну перспективу доцільно рекомендувати активне інтегрування цифрових рішень у систему державного управління відновлювальними проєктами з одночасним розвитком нормативно-правового, організаційного та кадрового забезпечення цифрової трансформації. Цифровізація повоєнного відновлення створює передумови для розвитку високотехнологічних секторів економіки, залучення міжнародних інвестицій та формування довгостроково стійких економічних моделей, орієнтованих на ефективність і інноваційність.

Таким чином, подальший розвиток цифровізації проєктів повоєнного відновлення має ґрунтуватися на комплексному підході до управління, який поєднує технологічні, фінансові та організаційні інструменти, забезпечуючи прискорене відновлення країни, підвищення якості інфраструктурних об'єктів і закладання основ для сталого економічного розвитку в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

- 1. Kryshnal, H., Zgalat-Lozynska, L., Denysiuk, O., Skyba, H., Panin, Y. The impact of Industry 4.0 on the digital transformation of manufacturing enterprises in Ukraine. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu 2, 149–153 (2023). <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/149>*
- 2. Bielienskova, O., Dubinin, D., & Kalashnikov, D. (2022). Digital transformation of construction and territory development as an imperative for the formation of strategies of participants in the construction process. Urban Development and Spatial Planning, (81), 13–22.*
- 3. Загорецька О.Я., Полтавець І.В., Тимофеев Д. В. Інноваційні механізми*

реалізації інвестиційних проєктів і програм в турбулентному оточенні. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2023. № 52(3). С. 273- 282.

4. Цифра Т. Науково-методологічне підґрунтя оцінювання коінтеграційних зв'язків економічної стійкості підрядника від впровадження BIM технології на всіх стадіях життєвого циклу. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2023, 52(2), 230–239.

5. Белєнкова О.Ю., Коваль О.О. Цільові пріоритети та формалізовані показники реалізації концепції життєвого циклу об'єктів будівництва під час проєктного фінансування програм відновлення житла. Будівельне виробництво. 2024. № 78. С. 117-124

Кошовий Богдан Юрійович,

аспірант,

Науковий керівник: Чинчик Анатолій Анатолійович,

д.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ВПЛИВ СТВОРЕННЯ НОВИХ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ БУДІНДУСТРІЇ НА РЕГІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА ЗАЙНЯТИСТЬ НАСЕЛЕННЯ

Створення нових підприємств будіндустрії (виробництво цементу, залізобетонних конструкцій, металоконструкцій) має стратегічне значення для регіональної економічної безпеки та ринку праці, особливо в умовах масштабної відбудови України. Інвестиції в цей сектор забезпечують не лише необхідну матеріальну базу для будівництва, але й стимулюють потужний мультиплікативний економічний та соціальний ефект.

Створення нових виробничих потужностей у будіндустрії прямо підвищує стійкість регіону до зовнішніх шоків і загроз та сприяє його фінансовій автономії.

По-перше, відбувається зниження логістичних ризиків. Локалізація виробництва критично важливих будівельних матеріалів (ЗБК, цемент) суттєво скорочує залежність регіону від зовнішніх, часто нестабільних, ланцюгів постачання. Це мінімізує вплив на будівельний цикл руйнувань транспортної інфраструктури чи блокади портів, забезпечуючи безперервність будівельних процесів навіть в умовах криз [1].

По-друге, посилюється фінансова стійкість через імпортозаміщення. Збільшення обсягів внутрішнього виробництва призводить до зменшення потреби в імпорті матеріалів. Це, своєю чергою, знижує відтік валюти з регіону та зменшує курсові ризики для місцевих будівельних компаній.

По-третє, зміцнюється податкова база. Нові підприємства є стабільними

платниками податків і зборів до місцевих бюджетів, що підвищує фінансову автономію регіону та його здатність самостійно фінансувати соціальні програми, а також проєкти швидкого відновлення [2].

Будіндустрія є однією з найбільш працемістких галузей, тому інвестиції у виробництво мають значний соціальний ефект.

Перш за все, відбувається пряме створення нових робочих місць. Нові заводи забезпечують створення високопродуктивних робочих місць для кваліфікованих інженерів, технологів, операторів та робітників. Це має особливе соціальне значення, оскільки сприяє реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, які повертаються до мирного життя, забезпечуючи їм стабільну зайнятість.

По-друге, створюється мультиплікативний ефект зайнятості. Окрім прямих робочих місць, інвестиції генерують від 3 до 5 робочих місць у суміжних галузях (транспорт, логістика, обслуговування та енергетика).

По-третє, відбувається розвиток людського капіталу. Запуск сучасних підприємств вимагає інвестицій у навчання та перекваліфікацію місцевого населення відповідно до нових технологічних стандартів, підвищуючи загальну якість робочої сили регіону [3].

Нарешті, стабільна зайнятість і зростання заробітної плати в регіоні підвищують платоспроможність населення, знижуючи соціальну напругу та стимулюючи повернення громадян, які тимчасово виїхали за кордон.

Інвестиції у створення нових виробничих потужностей будіндустрії є стратегічною необхідністю. Вони виконують функцію не лише комерційного проєкту, а й критично важливого елемента державної політики. Ці інвестиції забезпечують регіону економічну стійкість через локалізацію критичного виробництва та соціальну стабільність через створення якісних робочих місць, що робить їх ключовим чинником успіху в масштабній відбудові України.

Список використаних джерел:

1. Гойко, А., Цифра, Т., & Гойко, О. (2025). Управління стійким розвитком будівельних підприємств на основі ресурсного потенціалу. Цифрова економіка

та економічна безпека, (2 (17), 115-121. <https://doi.org/10.32782/dees.17-192>.

2. Лисиця Н. (2024). Методи та підходи до діагностики економічної безпеки підприємства. Будівельне виробництво, (77), 2024. С.11-17.

3. Stetsenko, S.P., Tytok, V.V., Emelianova, O.M., Bieliukova, O.Yu and Tsyfra T.Yu. *Management of Adaptation of Organizational and Economic Mechanisms of Construction to Increasing Impact of Digital Technologies on the National Economy. Journal of Reviews on Global Economic*. 2020. №9. pp.149-164.

Миськів Олександр-Микола Михайлович,

аспірант кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва,

спеціальність 292 «Міжнародні відносини»,

<https://orcid.org/0009-0006-3936-4006>

Науковий керівник: Адамовський Олександр Миколайович

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту організацій

Національний університет «Львівська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ

Міжнародні ланцюги постачання упродовж повномасштабного вторгнення росії в Україну зазнали фундаментальної трансформації. Блокада традиційних морських шляхів та системне руйнування транспортно-логістичної інфраструктури змусили державу до безпрецедентної активізації регуляторної діяльності як на національному, так і на міждержавному рівнях. Державне регулювання стало вирішальним чинником у мінімізації інфраструктурних ризиків та усуненні «вузьких місць» логістичної системи (наприклад, проблеми різної ширини залізничної колії, низької пропускної здатності прикордонних пунктів пропуску, тощо). Водночас, державне регулювання стало стратегічним інструментом фасилітації міжнародної логістики, що забезпечує не лише контроль, а й синхронізацію національних логістичних стандартів з вимогами Європейського Союзу.

Реалії військової агресії підсилюють потребу у гнучких і оперативних рішеннях, що забезпечують безперервність експортно-імпортних операцій, мінімізацію логістичних ризиків та підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку. Забезпечення стійкості та гнучкості міжнародної логістичної системи в кризових умовах вимагає активного державного регулювання.

Основними міжнародними угодами України у 2022–2025 рр. щодо регулювання засад міжнародної логістики стали:

- План дій щодо «Шляхів солідарності» між ЄС та Україною для сприяння експорту сільськогосподарської продукції України та двосторонній торгівлі з ЄС (травень 2022);

- угоди про взаєморозуміння високого рівня між Європейським Союзом та Україною щодо індикативних карт Трансєвропейської транспортної мережі в Україні (травень 2022);

- Ініціатива з безпечного транспортування зерна та харчових продуктів з українських портів («Зернова угода») (липень 2022 р.);

- Угода між Україною та Європейським союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом (вересень 2022 р.);

- Стратегія з розбудови прикордонної інфраструктури з Європейським Союзом та Молдовою до 2030 року (грудень 2024 р.);

- Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського союзу (2025);

- Угода про міжнародне залізничне вантажне сполучення (УМВС) зі змінами та доповненнями (липень 2025 р.) та ін.

Ці угоди створюють правове поле для розвитку міжнародної логістики України, сприяючи інтеграції в європейські та світові ланцюги поставок.

Окрім того, учасники міжнародних логістичних ланцюгів постачання керуються Законами України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та «Про митний тариф України» Україна, а також великим переліком постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання у цій сфері.

Однак державне регулювання міжнародної логістики України в умовах війни перетворилося окрім нормативно-правового також на антикризове стратегічне управління логістичними потоками, що забезпечило життєздатність експортно-імпоротної діяльності країни. Зусиллями державного управління фактично було врятовано, відновлено та налагоджено міжнародні ланцюги постачання України, які першими потрапили під агресію окупантів.

Оперативними заходами держави для збереження та відновлення

міжнародної логістики України від початку повномасштабного вторгнення були:

- швидке відновлення пошкоджених ракетними ударами автомобільних доріг державного значення, мостів, залізничних колій та вузлових станцій;
- термінове інвестування у розвиток інфраструктури Дунайського кластеру - річкових портів (Ізмаїл, Рені) та днопоглиблювальні роботи на Дунаї;
- запровадження «Електронної черги» (єЧерга);
- запровадження електронного декларування, скорочення кількості контролюючих органів, впровадження принципу «єдиного вікна»;
- створення «зелених коридорів» для палива, медикаментів та військової продукції на початку вторгнення, тощо.

Таким чином, держави проявила себе не лише як регулятор, а й як активний учасник міжнародних логістичних процесів, сприяючи їх налагодженню та ефективному функціонуванню. Проте попереду для державних профільних органів управління ще досить багато завдань із покращення різних напрямів міжнародної логістики, пріоритетними з яких мають бути відновлення морських портових об'єктів, створення мультимодальних логістичних хабів, упровадження стандартів НАТО щодо укріплення дорожньої інфраструктури, захист транспортної інфраструктури від кібератак, тощо.

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ – НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Повоєнне відновлення України є одним із наймасштабніших і найскладніших процесів у сучасній історії держави, що охоплює відновлення критичної інфраструктури, житлового фонду, промислових об'єктів та соціальних інституцій. У цих умовах особливої актуальності набуває трансформація системи управління проєктами, оскільки традиційні підходи вже не здатні забезпечити необхідну швидкість, прозорість та ефективність реалізації відбудовчих програм. Необхідність використання сучасних цифрових інструментів, залучення міжнародного фінансування, координації великої кількості стейкхолдерів і забезпечення довіри суспільства вимагає модернізації методологічних, організаційних та інституційних засад проєктного управління.

Крім того, відновлення України здійснюється у контексті глобальних тенденцій сталого розвитку та цифрової трансформації, що потребує переосмислення принципів планування, реалізації та моніторингу проєктів. Орієнтація на «зелені» стандарти, енергоефективність, безбар'єрність, інклюзію та відкритість даних стає визначальною умовою сучасної реконструкції. Тому дослідження напрямків трансформації управління проєктами має ключове значення для забезпечення системності, результативності та довгострокової стійкості повоєнного відновлення України. [1].

Метою дослідження є визначення ключових напрямів трансформації управління проєктами у процесі повоєнного відновлення України, аналіз сучасних підходів до планування, фінансування та координації проєктів, а

також обґрунтування інструментів, здатних забезпечити прозорість, ефективність та стійкість реалізації відбудовчих програм.

Повоєнне відновлення України висуває безпрецедентні вимоги до системи управління проектами, оскільки йдеться не лише про реконструкцію зруйнованої інфраструктури, а й про формування нової моделі розвитку держави на основі інноваційності, стійкості та прозорості. Масштаб відбудови охоплює соціальні, економічні, інженерні, екологічні та цифрові компоненти, що потребує комплексної трансформації підходів до планування, реалізації та контролю проектів на всіх рівнях – державному, регіональному та місцевому.

Одним із ключових напрямків трансформації є впровадження інтегрованих систем управління проектами, що забезпечують узгодження стратегічних цілей держави з конкретними планами відбудови територій. Це передбачає створення національної платформи координації проектів, уніфікацію методологій, стандартизацію процедур, а також запровадження єдиних вимог до планування, бюджетування та моніторингу. Такі системи покликані мінімізувати дублювання функцій, усунути корупційні ризики та забезпечити прозорість на всіх етапах відновлення.

Суттєве значення має цифрова трансформація управління проектами, що включає застосування BIM-моделювання, GIS-технологій, платформ електронного документообігу, автоматизованих систем управління ризиками та онлайн-інструментів для контролю за використанням фінансів. Використання даних у реальному часі та цифрових моделей об'єктів дозволяє не лише прискорити ухвалення рішень, а й підвищити точність планування, оптимізувати графіки й бюджети та забезпечити відкритість процесів для громадськості, інвесторів і міжнародних партнерів.

Важливим напрямком є трансформація фінансових інструментів та моделей залучення інвестицій. Повоєнне відновлення потребує багатоканального фінансування – від державного бюджету до іноземних грантів, приватного капіталу та механізмів публічно-приватного партнерства. Ефективне управління проектами вимагає впровадження нових форматів

фінансового контролю, стрес-тестування бюджетів, використання інструментів оцінки ефективності інвестицій, а також створення умов для зниження ризиків і страхування інвесторів. Розвиток інноваційних інвестиційних платформ, фондів відбудови та цільових програм сприятиме активізації участі міжнародних партнерів та бізнесу.

Не менш важливою є організаційна трансформація, що передбачає підвищення інституційної спроможності органів влади та команд проєктного менеджменту. Це включає розвиток професійних компетенцій фахівців, запровадження сучасних практик управління портфелями проєктів, удосконалення комунікацій між стейкхолдерами та формування культури відкритості, підзвітності й орієнтованості на результат. Зростає роль гнучких методологій управління, адаптивного планування та постійної оцінки ризиків, що дозволяє швидко реагувати на зміну умов та обмежень.

Окремим напрямком стає орієнтація на стійкий та інклюзивний розвиток, яка інтегрує екологічні стандарти, енергоефективні рішення, соціальну відповідальність та врахування потреб місцевих громад. Управління проєктами повоєнного відновлення передбачає не лише відновлення об'єктів, а перехід до нових стандартів будівництва, «зеленої» інфраструктури, відновлюваної енергетики, безбар'єрності та цифрової доступності. Такий підхід забезпечує довгострокову життєздатність проєктів та формує основу для стійкої національної реконструкції.

Таким чином, трансформація управління проєктами у процесі повоєнного відновлення України є багатовимірним процесом, що охоплює цифрові, фінансові, організаційні, інституційні та соціальні зміни. Вона формує нову архітектуру відбудови, спрямовану на підвищення ефективності, прозорості та стійкості, а також створює передумови для перетворення України на сучасну, інноваційну й конкурентоспроможну європейську державу [1].

Ще одним важливим напрямком є розвиток екологічно стійких та енергоефективних рішень. Відновлення об'єктів інфраструктури та житлового фонду з урахуванням «зелених» стандартів дозволяє зменшити майбутні

експлуатаційні витрати, підвищити енергонезалежність регіонів та сприяти довгостроковій екологічній стійкості [2]. Паралельно формується потреба у розвитку локальної виробничої бази та логістичних ланцюгів для забезпечення ресурсами повоєнного будівництва, що стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, а також сприяє створенню нових робочих місць.

Важливою складовою трансформації є активне використання інноваційних фінансових механізмів та залучення приватних інвесторів через публічно-приватне партнерство, спеціалізовані фонди відновлення та міжнародні грантові програми. Це дозволяє не лише збільшити обсяг доступних ресурсів, але й впроваджувати передові технології та практики управління ризиками. Крім того, відновлювальні проекти стають каталізатором для розвитку високотехнологічних секторів економіки, таких як ІТ, промислова автоматизація, відновлювана енергетика та смарт-інфраструктура.

Нарешті, важливим напрямком є соціальна трансформація та включення громад у процеси відновлення [3]. Забезпечення прозорого залучення місцевих спільнот до планування, контролю та моніторингу робіт підвищує довіру до реалізації проектів, сприяє ефективнішому використанню ресурсів та забезпечує соціальну стабільність у регіонах, що постраждали від війни. Такий комплексний підхід поєднує технологічні, економічні та соціальні аспекти і стає основою для формування стійкої та інноваційної моделі повоєнного відновлення України [4].

Повоєнне відновлення України потребує глибокої трансформації системи управління проектами, оскільки масштабність завдань і різноманітність стейкхолдерів вимагають нового рівня узгодженості, координації та стандартизації процесів. Впровадження інтегрованих методологій управління та національних платформ координації відбудовчих проектів дозволить уникнути дублювання зусиль, підвищити прозорість та забезпечити цільове використання ресурсів.

Цифрова трансформація є ключовим механізмом підвищення точності планування, контролю за строками і бюджетами та зміцнення довіри

суспільства та міжнародних партнерів.

Розвиток інноваційних фінансових інструментів і механізмів залучення приватних інвестицій забезпечує довгострокову стабільність фінансування та дозволяє підвищити ефективність управління бюджетами великих відбудовчих програм. Організаційна трансформація, включаючи зміцнення інституційної спроможності, підвищення кваліфікації кадрів і створення культури відкритості та підзвітності, є необхідною умовою успішної модернізації системи управління проєктами. Спрямованість на екологічність, інклюзивність та стійкий розвиток формує якісно нову модель відбудови, орієнтовану на розвиток територій, покращення умов життя населення та інтеграцію в європейський простір.

Список використаних джерел:

- 1. Шкуратов, О., Антонова, Л., та Дзюба, Р. (2024). Інноваційні механізми реалізації державної економічної політики щодо післявоєнної відновлення України: квантові перетворення як драйвер розвитку. Державне управління та регіональний розвиток, (26), 1254–1272. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.08>*
- 2. Iastremska, O. Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. Financial Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2025, 2(61), 430–442. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616>.*
- 3. Бєленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.*
- 4. Бушуєв С., Ведмедєв О. (2025). Моделі ціннісного виміру у будівельному проєкті в контексті стратегічних комунікацій із ключовими стейкхолдерами. Управління розвитком складних систем, (63), 6–13. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.6-13>*

Ольхович Максим Вікторович,

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування

спеціальність 051 «Економіка»

Науковий керівник: Кичко Ірина Іванівна

д.е.н., проф., професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та адміністрування

НУ «Чернігівська політехніка»

АГРОБІОЕНЕРГЕТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕГЕНЕРАТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова потребує рішень, які одночасно піднімають економіку, зміцнюють енергетичну безпеку громад і відновлюють ресурсний стан землі. Агробіоенергетичний кластер – це союз фермерів, переробників і громади, де відходи з тваринництва та рослинництва перетворюються на газ і енергію, а залишок після переробки повертається в ґрунт як добриво. Такий підхід узгоджується з Національним планом з енергетики та клімату і планом дій із відновлюваної енергетики до 2030 року [1; 2]. У повоєнних громадах така модель може забезпечити власне тепло для соціальних об'єктів, зменшити залежність від імпорту газу й добрив та створити локальні робочі місця. У цій рамці кластер дає змогу малим і середнім господарствам увійти на ринок енергії разом, знижуючи витрати та ризики.

Великим господарствам (із значним земельним банком і стабільними потоками відходів) простіше встановити власну біогазову установку. Малим і середнім бракує коштів і рівного постачання сировини. Об'єднання аграрних підприємств дає можливість ділити інвестиції та витрати на обслуговування, вирівнювати сезонні коливання, користуватися спільною інфраструктурою (логістика, теплопостачання) та спрощує приєднання до мереж і оформлення договорів на купівлю електроенергії чи подачу біометану до мережі [1; 2].

Кластер доцільно створювати там, де в радіусі 30–50 км зосереджено достатній та стабільний потік сировини, а поруч є гарантовані споживачі тепла – сушильні комплекси, теплиці чи об'єкти соціальної інфраструктури. За таких умов логістика лишається керованою, витрати – прогнозованими, а вироблене тепло одразу має збут, що забезпечує економічну стійкість проєкту.

Партнери на старті фіксують умови співпраці: обсяги та графік постачання сировини, порядок розподілу тепла, електроенергії й добрив, відповідальність сторін. Проводиться інвентаризація ресурсної бази (гній, солома, жом) із розрахунком логістичних радіусів і витрат. За результатами визначають оптимальну потужність спільної установки та пріоритетні напрями використання тепла (сушіння зерна, теплиці, соціальні об'єкти). Далі оформлюються дозволи, виконується приєднання до мереж і запускається об'єкт. Впроваджується система моніторингу, звітності та верифікації: облік виробленого газу й тепла, контроль якості добрив, регулярна перевірка можливих витоків метану, щоб зберегти заявлене скорочення викидів [1; 3]. Відкритий доступ до показників моніторингу підвищує довіру інвесторів і жителів громади та є умовою для пільгового фінансування. Довгострокові договори на постачання тепла чи енергії формують прогнозований грошовий потік і полегшують залучення кредитів.

Дигестат (залишок після виробництва газу) застосовується як органічне добриво з прогнозованими агрономічними властивостями: він повертає у ґрунт ключові поживні елементи, поліпшує водоутримувальну здатність і зменшує потребу в імпортних мінеральних добривах. Придатність і безпечність підтверджені вітчизняними дослідженнями за умови дотримання санітарних вимог та контролю вмісту важких металів; наявні практичні рекомендації щодо норм і способів внесення [4–6]. Якість продукту та порядок застосування регламентуються національним стандартом для органічних добрив, що забезпечує єдині критерії оцінки й спрощує операційні рішення для господарств [7].

Після виходу установки на стабільний режим функціонування, частину

газу доцільно очищувати до якості природного газу для подальшого збуту через мережу. Очищений біогаз (біометан) сумісний з українською газотранспортною системою та може експортуватися до ЄС. Із вересня 2024 року виробники стабільно подають біометан до мережі; сумарний обсяг перевищив 5 млн м³. У 2025 році здійснено перші експортні поставки до країн ЄС. Це підтверджує технічну готовність інфраструктури, наявність попиту та доцільність кластерних проєктів як джерела прогнозованого ресурсу [8; 9].

Кластер забезпечує для громади стабільне та доступне теплопостачання, скорочує запахи від відкритих лагун і зменшує екологічне навантаження. Для виробників це означає зниження витрат на енергію та добрива і додатковий дохід від реалізації газу та тепла. Для держави – кероване досягнення цілей з відновлюваної енергетики та скорочення викидів, закріплених у Національному плані до 2030 року. Сукупний ефект підтверджує доцільність масштабування кластерної моделі в повоєнній відбудові [1; 2; 3]. Таким чином, кластер поєднує адаптивність (швидке налаштування режимів) і стабілізацію (передбачувані контракти та потоки), що є критично важливим у воєнний та післявоєнний періоди [10]. Результативність оцінюють за часткою власної енергії у споживанні, економією на добривах, обсягом переробленої біомаси, зменшенням викидів та кількістю домогосподарств і об'єктів соціальної інфраструктури, що отримують тепло.

У підсумку агробіоенергетичний кластер демонструє практичну цінність для повоєнної відбудови: місцеві відходи перетворюються на стабільну енергію та добриво, що одночасно знижує витрати виробників і послаблює імпортозалежність громад. Кооперація малих і середніх господарств робить такі проєкти фінансово та операційно життєздатними: спільна логістика, узгоджені поставки сировини й централізоване управління забезпечують передбачуваність роботи та витрат. Прозора система моніторингу параметрів установки й якості добрив підтверджує реальне скорочення викидів і відкриває доступ до пільгового фінансування. Після виходу на стабільний режим частина газу може очищуватися до біометану, що розширює канали збуту – від подачі в

мережі до експорту – і посилює дохідність кластера. Для громад це означає швидкий соціально-економічний ефект: надійне теплопостачання соціальних об'єктів, нові робочі місця та чистіше довкілля, а для держави – відчутний поступ до цілей, визначених на період до 2030 року.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.06.2024 № 587-р. - База даних «Законодавство України». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 761-р. - База даних «Законодавство України». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Проєктування вуглецево-нейтральної енергосистеми України: збільшення використання біопалива й біомаси в Україні : аналітичний звіт українською. - Женева : ЄЕК ООН (UNECE), 2023. - 76 с. - URL: [https://unece.org/sites/default/files/2023-08/UNECE_RES_Bio_2023_FINAL%20Final\(UA\).pdf](https://unece.org/sites/default/files/2023-08/UNECE_RES_Bio_2023_FINAL%20Final(UA).pdf) (дата звернення: 29.10.2025).
4. Кучерук П. П. Методи обробки та використання дигестату біогазових установок : навч.-практ. посіб. - Київ : Біоенергетична асоціація України, 2023. - 36 с. - URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2023/11/10.-Kucheruk-P.-P.-Metody-obrobky-ta-vykorystannya-dygestatu-biogazovyh-ustanovok.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Подоба Ю. В. Вміст важких металів у дигестаті з побічної продукції птахівництва // Агроєкологічний журнал. - 2023. - № 4. - URL: <https://journalagroeco.org.ua/article/view/293755> (дата звернення: 29.10.2025).
6. Паламарчук В. Д., Кричковський В. Ю. Ефективність використання

дигестату при вирощуванні моркви та буряків столових // *Корми і кормовиробництво*. - 2020. - Вип. 90. - URL: <https://fri-journal.com/index.php/journal/article/download/623/512/> (дата звернення: 29.10.2025).

7. ДСТУ 7938:2015. Добрива органічні. Агрономічні вимоги щодо якості. - Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015. - Чинний від 01.09.2016. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0061774-15#Text> (дата звернення: 29.10.2025).

8. Українські виробники подали до ГТС понад 5 млн куб. м біометану : новина від 18.06.2025. - *UA-Energy*. - URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/ukrainski-vyrobnyky-podaly-do-hts-ponad-5-mln-kub-m-biometanu> (дата звернення: 29.10.2025).

9. Україна розпочала експорт біометану до Європейського Союзу : повідомлення від 07.02.2025. - Міністерство економіки України. - URL: <https://mev.gov.ua/novyna/ukrayina-rozpochala-eksport-biometanu-do-yevropeyskoho-soyuzu> (дата звернення: 29.10.2025).

10. Кичко І. І., Ольхович М. В. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності // *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. - 2025. - № 202. - С. 137-144. - DOI: 10.30838/EP.202.137-144. - URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/202-adaptyvno-stabilizaczijna-strategiya-upravlinnya-agrarnymu-pidpryyemstvamy-ukrayiny-v-umovah-voyennoyi-nestabilnosti/> (дата звернення: 30.10.2025).

Сушарник Ярослав Анатолійович,

к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки,

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В ТВАРИННИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВІДБУДОВИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасний аграрний сектор України переживає період значних трансформацій, в тому числі, в умовах війни, що спричинила великі руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів. У цих складних обставинах важливою складовою відновлення є цифрова трансформація, особливо у тваринництві, де технології точного тваринництва (PLF) і блокчейн набувають стратегічного значення. Вони не лише дозволяють підвищити ефективність виробництва, але й забезпечують прозорість та стійкість ланцюгів постачання. В умовах війни ці технології стають важливими для забезпечення відбудови сектору, підвищення довіри споживачів, екологічної збалансованості і контролю добробуту тварин.

Викладення основного матеріалу. В умовах трансформації тваринництва технології точного тваринництва (Precision Livestock Farming — PLF) та блокчейн набувають особливої стратегічної ваги - вони не лише підвищують ефективність і забезпечують моніторинг стану тварин у режимі реального часу, а й створюють механізми прозорості, стійкості ланцюгів постачання й швидшої відбудови сектору. Використовуючи великі дані, біометричні сенсори, AI та безпечні розподілені реєстри, цифрові платформи стають інструментом не просто модернізації, а резильєнтної реконструкції тваринництва — відновлення виробництва з урахуванням стандартів добробуту тварин, екологічної збалансованості та довіри споживачів.

Технології точного тваринництва (PLF) застосовують інженерні підходи для автоматизації процесів у тваринництві, що дає змогу фермерам ефективно

контролювати здоров'я та благополуччя великих груп тварин. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми з окремими тваринами, а також передбачати потенційні труднощі на основі аналізу попередніх даних. Серед останніх розробок у цій галузі — моніторинг поведінки великої рогатої худоби, виявлення звукових сигналів, таких як крик свиней, спостереження за кашлем у різних видах тварин для виявлення респіраторних захворювань, а також визначення вагітності у великої рогатої худоби шляхом аналізу змін температури тіла [1].

Блокчейн – це система, яка представляє собою розподілену, зашифровану книгу транзакцій, де кожна транзакція генерує новий вузол. Ці вузли формують записи, що називаються «блоками», які об'єднуються в ланцюг за допомогою унікальних хеш-кодів, згідно з консенсусом учасників (рівноправних вузлів). Кожного разу, коли відбувається нова транзакція, створюється додатковий вузол з інформацією про неї, який додається до блокчейну в реальному часі. Основні принципи блокчейн-технології включають розподіленість, прозорість, незмінність та демократичність. У контексті тваринництва це означає, що кожній тварині на фермі надається унікальний ідентифікатор, який супроводжує її протягом усього життєвого циклу. Цей ідентифікатор дозволяє збирати та зберігати дані про ферму, на якій тварина утримувалась, транспортування її до бійні, ветеринарні перевірки, контроль якості після забою, а також інформацію про транспортування м'ясної продукції, пакувальників і роздрібних продавців. [2].

Згідно з узагальненими даними, технології блокчейн уже активно застосовуються у тваринництві різних країн. Наприклад, у Словенії компанія OriginTrail впровадила систему *Ethereum Mainnet* для простежуваності молока та м'яса птиці; у Південній Кореї Hunimal Blockchain Limited використовує біометричну технологію розпізнавання вен для ідентифікації тварин; в Іспанії CattleChain розробила відкриту платформу FIWARE для контролю ланцюга постачання яловичини; у Кенії RippleNami застосовує систему візуалізації для ідентифікації худоби в реальному часі. Ці приклади підтверджують, що цифрові

технології стають рушійною силою підвищення прозорості та безпеки харчових продуктів [2].

Відбудова тваринництва в Україні через цифрові платформи має спиратися на досвід світових практик і орієнтуватися на інтеграцію технологій точного тваринництва. Біометричні датчики, великі дані та блокчейн можуть стати тим комплексом інновацій, який дозволить забезпечити стале зростання продуктивності, прозорість ланцюгів постачання, контроль за безпечністю харчових продуктів і відновлення довіри споживачів. Впровадження таких рішень створить передумови для цифрової модернізації аграрного сектору України, підвищення його конкурентоспроможності та екологічної збалансованості у післявоєнний період.

Висновки. Впровадження технологій точного тваринництва (PLF) та блокчейн є ключовими для відновлення та модернізації аграрного сектору України в умовах післявоєнного періоду. Технології PLF дозволяють фермерам здійснювати ефективний контроль за здоров'ям і благополуччям тварин, своєчасно виявляти проблеми та навіть прогнозувати їх, що значно підвищує ефективність виробництва та знижує витрати. Блокчейн, в свою чергу, забезпечує прозорість і надійність ланцюгів постачання, відстежуючи кожен етап життя тварини — від ферми до споживача. Це не лише збільшує довіру до продукції, а й знижує ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів.

Враховуючи світовий досвід, інтеграція таких інновацій в український аграрний сектор може стати основою для його стійкого розвитку після війни. Адаптація передових цифрових платформ на основі великих даних і біометричних сенсорів дозволить підвищити конкурентоспроможність, покращити екологічну збалансованість та забезпечити необхідний рівень добробуту тварин. У результаті, цифрові технології стають не просто інструментом модернізації, а ключовим елементом відновлення і розвитку українського тваринництва, що здатен забезпечити сталий ріст продуктивності та підвищити ефективність всього аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Lin J., Shen Z., Zhang A., Chai Y. Blockchain and IoT based food traceability for smart agriculture *Proceedings of the 3rd Int. Con. on Crowd Sci. and Eng* 2018, pp. 1–6
2. Перегуда, Ю. Цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2022p. №2 (92) с. 38-46.

Шапа Надія Миколаївна

к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

УДУНТ ННІ ПДАБА

Беспалько Катерина Едуардівна

студентка УДУНТ ННІ ПДАБА, менеджер зі збуту ТОВ ПП «ЗІП»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Останні роки зумовили кардинальні зміни в усіх сферах життя українського суспільства, зокрема, в економічній та соціальній. Система управління персоналом як найбільш соціально орієнтована підсистема менеджменту стикається з безпрецедентними викликами. Як зазначають у своїх дослідженнях Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. [1], традиційні моделі мотивації та підтримки персоналу виявилися недостатніми в умовах тривалого стресу, викликаного бойовими діями, міграцією та постійною загрозою життю.

Згідно з аналізом даних порталу Work.ua, понад 80% українських компаній зазнали впливу війни, що відобразилось у зниженні продуктивності праці в середньому на 20-25%, підвищенні рівня тривожності серед співробітників та значній плинності кадрів, особливо серед чоловіків працездатного віку [2]. Дослідження Громадської спілки «Євроатлантичний простір» вказує на недостатню розробленість практичних інструментів для керівників, спрямованих саме на комплексне вирішення нових проблем, таких як панічні атаки, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР - це психічний розлад, що виникає після переживання травмуючої події, наприклад, війни, аварії чи насильства) та необхідність організації безпеки в офісі.

Однак, слід зазначити, що важливо пам'ятати про те, що варто розглядати кожну людину як особистість, як окрему бойову одиницю, що при правильному підборі вакансії ладна перевернути світ, саме ця тема і буде висвітлена в даній

статті.

Метою статті є проаналізувати сучасний стан кадрової діяльності та запропонувати заходи, щодо її трансформації, що базується на аналізі сучасних викликів та узагальненні успішних практик.

Для досягнення поставленої мети у роботі було застосовано поєднання якісних і аналітичних методів дослідження, що включали аналіз вторинних даних, зокрема наукових публікацій і результатів відкритих опитувань ринку праці, а також проведення напівструктурованих інтерв'ю з керівниками підрозділів, представниками вищого та середнього рівнів управління ТОВ ПП «ЗІП», що дало змогу виявити конкретні проблеми кадрової діяльності та актуальні потреби персоналу в умовах воєнного стану [1; 3]. Такий підхід дозволив забезпечити комплексність дослідження та поєднати теоретичні узагальнення з практичними спостереженнями.

Основна мета роботи полягала в адаптації методів управління персоналом до сучасних умов функціонування підприємств, зумовлених воєнними викликами, з урахуванням того, що рівень задоволеності працівників безпосередньо корелює з їхньою продуктивністю та залученістю у виробничі процеси. У цьому контексті ключовим завданням керівника виступає формування такої управлінської стратегії, яка забезпечує створення безпечного та психологічно комфортного мікроклімату, сприяє розкриттю потенціалу працівників, їх мотивації та орієнтації на досягнення цілей як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому [3].

Дослідження було проведено на базі ТОВ ПП «ЗІП», яке є сучасним високотехнологічним виробником лакофарбових, клейових та хімічних матеріалів широкого спектра застосування з розгалуженою філіальною мережею на території України та чисельністю персоналу близько 300 осіб. За результатами дослідження визначено ключові напрями трансформації кадрової діяльності підприємства в умовах воєнного стану, першочерговим з яких є забезпечення фізичної безпеки персоналу. Для мінімізації панічних реакцій у критичних ситуаціях обґрунтовано необхідність розроблення чіткого плану дій

та обов'язкового ознайомлення з ним усіх працівників, що передбачає не формальне дотримання нормативних вимог, а відпрацювання реальних сценаріїв поведінки у разі надзвичайних подій, зокрема обстрілів чи пожеж.

Практична реалізація цього підходу на підприємстві «ЗІП» здійснювалася через проведення польових навчань із залученням представників ДСНС, під час яких працівники отримали знання щодо алгоритмів дій в екстрених ситуаціях та навички надання першої домедичної допомоги. Доповненням до цього є облаштування укриттів відповідно до встановлених норм безпеки, з урахуванням специфіки офісних приміщень із великою кількістю скляних конструкцій, а також створення умов для тривалого перебування персоналу в укриттях шляхом забезпечення запасів води, харчування, засобів гігієни, вентиляції та альтернативних виходів.

Важливою складовою системи безпеки є впровадження критичної системи сповіщення, яка дозволяє оперативно інформувати працівників про загрози в умовах шумних або ізольованих виробничих приміщень, забезпечуючи скоординовані дії персоналу відповідно до затверджених планів евакуації. Поряд із фізичною безпекою значної уваги потребує психологічний стан працівників, оскільки результати інтерв'ю з керівниками підприємства засвідчили істотне зниження морального стану персоналу після нічних обстрілів, що негативно впливає на працездатність, що також підтверджується результатами інших досліджень [2; 4].

У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність коригування графіків роботи, зокрема зміщення початку робочого дня або впровадження альтернативних форматів організації виробничих процесів, а також застосування гнучких режимів праці, які сприяють відновленню працездатності та зниженню рівня стресу. Для збереження кваліфікованих кадрів, які стали вимушеними переселенцями, рекомендовано формалізувати процедури дистанційної роботи та переглянути трудові процеси, що може зумовлювати глибшу трансформацію організації праці, включаючи автоматизацію окремих операцій і використання цифрових технологій.

Не менш важливими є технічні передумови безперебійної роботи персоналу, зокрема забезпечення стабільного зв'язку та альтернативних джерел електропостачання, що дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів і знижувати операційні ризики в умовах воєнного стану. Водночас формування сприятливого морально-психологічного клімату потребує системних заходів, серед яких регулярні короткі командні обговорення, відкрита та чесна комунікація з боку керівництва, консультації психологів і облаштування зон релаксації, що створюють умови для емоційного розвантаження персоналу [2].

Практика підприємства «ЗІП» підтверджує ефективність таких заходів, оскільки регулярні колективні тренінги за участю психологів сприяють зменшенню проявів професійного вигорання, покращенню мікроклімату та згуртованості колективу. В умовах воєнних викликів зазнають змін і підходи до мотивації персоналу, де поряд із фінансовими стимулами зростає роль нематеріальних форм заохочення, підтримки командної динаміки через неформальні зустрічі та спільну волонтерську діяльність, яка посилює відчуття соціальної значущості праці [1; 4].

Визначальну роль у реалізації зазначених підходів відіграє особистий приклад керівника, здатного демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, підтримувати політику відкритих дверей і толерантно ставитися до помилок працівників, аналізуючи їх причини, а не застосовуючи санкції. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що створення безпечного та ефективного мікроклімату в умовах війни вимагає комплексного підходу до управління персоналом, який поєднує технічну безпеку, психологічну підтримку, гнучку організацію праці та оновлені мотиваційні механізми. Такий підхід дозволяє не лише зберегти продуктивність, а й сформувати стійке відчуття турботи про працівників як про ключову цінність організації, що є критично важливим для адаптації українських підприємств до сучасних умов господарювання та подолання кризових явищ.

Список використаних джерел:

1. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Менеджмент та

- підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 92–97. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29509/220972make-t-92-97.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Полудьонний І., Кузенкова Є. «Сьогодні знов був обстріл»: як підтримати себе і колег? Запитали в психолога. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3432/> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 57–64. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Панькова Л. О., Гуцалюк О. В. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний електронний науковий журнал*. 2023. № 6. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2023/49.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

Станкевич Андрій Володимирович,

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

спеціальність 051 «Економіка» КНУБА

<https://orcid.org/0009-0008-1777-7760>

КВАРТАЛЬНЕ АРХІТЕКТУРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УРБОСИСТЕМ

Актуальність дослідження. Сучасні урбосистеми зазнають стрімкої експансії, що супроводжується зростанням населення та відповідним підвищенням потреб у житлі, інфраструктурі й робочих місцях. Така динаміка породжує значне антропогенне навантаження на природні ресурси, призводить до транспортних колапсів, підвищення рівня забруднення повітря та дефіциту якісних рекреаційних зон. За даними ООН, до 2050 року 68 % населення планети мешкатиме у містах, що робить проблему сталого розвитку урбанізованих територій однією з ключових глобальних викликів сьогодення.

У цьому контексті імперативом є перехід до містобудівних моделей, які мінімізують екологічний слід, забезпечують соціальну інклюзію та зберігають економічну ефективність у довгостроковій перспективі. Дослідження присвячене порівняльному аналізу двох фундаментальних підходів до просторової організації міста — мікрорайонного (успадкованого від радянської містобудівної доктрини) та квартального (традиційного європейського), з акцентом на здатність останнього виступати дієвим інструментом досягнення сталого розвитку урбосистем.

Викладення основного матеріалу. Традиційна мікрорайонна концепція характеризується функціональною сегрегацією та низькою щільністю забудови. Ізольовані житлові масиви, відокремлені широкими незабудованими просторами та магістралями, створюють монофункціональні «спальні райони» з обмеженою пішохідною доступністю до об'єктів основної міської адміністративної, обслуговуючої та соціальної інфраструктури. Таке

просторове розміщення обумовлює необхідність переміщення значної кількості людей між місцями прикладання праці та житловими масивами, зростання автомобільної завантаженості доріг, збільшення викидів CO₂ та фрагментації соціальних зв'язків. Серед ключових деструктивних ефектів мікрорайонної моделі (рис.1 А) [1]:

- функціональна ізолюваність, відірваність від ділових та соціальних центрів знижує загальну ефективність міської системи;
- неефективне використання земельного фонду через екстенсивне розростання інфраструктури;
- високі експлуатаційні витрати муніципалітетів при низьких податкових надходженнях житлових районів;
- постійний рух автомобілів створює шум, що впливає на якість життя мешканців;
- створення «нічийних» дворів-парковок та бар'єрний ефект магістралей, що знижує пішохідну проникність, безпеку та суперечить цілям інклюзивності.

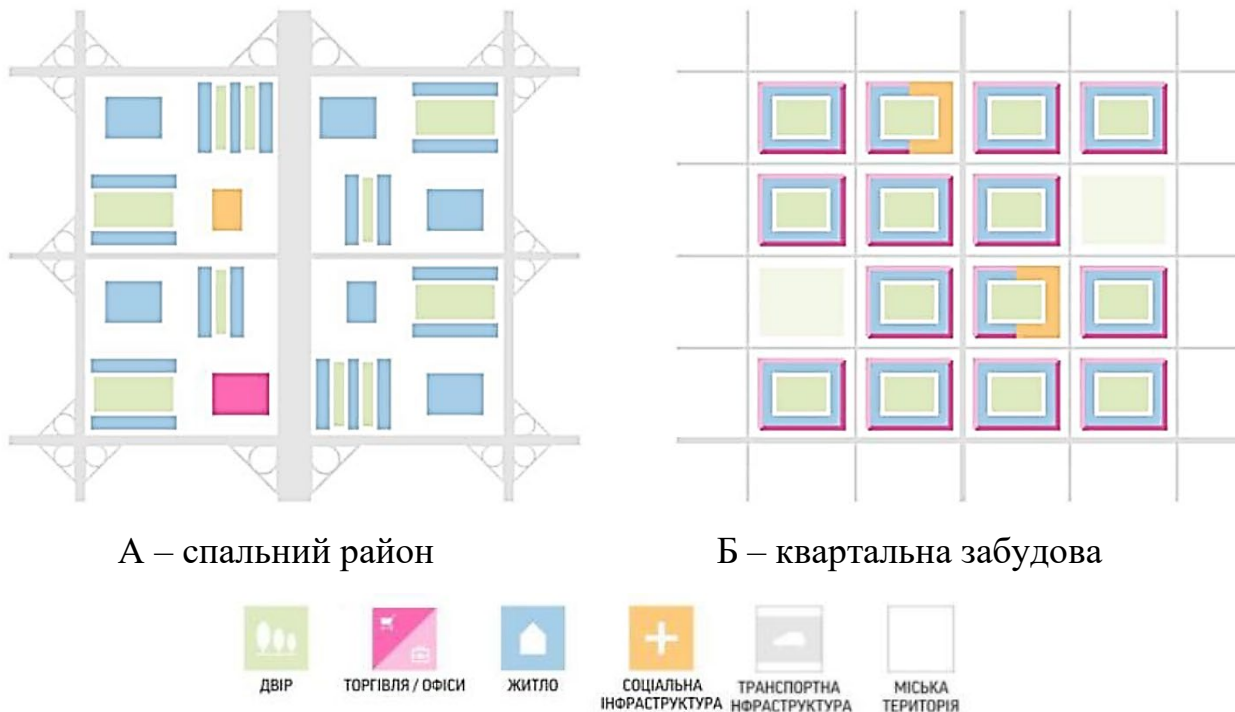


Рис.1. Варіанти планування забудови районів міст [1; 3].

Як видно з рис.1А, модель «спального району» відображає функціональну

сегрегацію: житло ізольоване від торговельних та офісних об'єктів. Рис.1Б – модель квартальної забудови властива історичному європейському плануванню, характеризуються принципом змішаного зонування, яка інтегрує житлові, комерційні та громадські функції, що забезпечує мінімальну дистанцію до об'єктів обслуговування, сприяє формуванню активного громадського простору та розвитку об'єктів малої архітектурної форми. Квартальна забудова є чинником стимулювання соціальної взаємодії, оптимізації використання інфраструктурних ресурсів та підвищення транспортної мобільності, що знижує залежність від приватного автомобільного транспорту. Компактні квартали з чітко визначеними громадськими просторами забезпечують [2]:

- скорочення середньої довжини поїздок та стимулювання немоторних видів мобільності;
- підвищення рівня природного соціального контролю («очі на вулиці» за Дж. Джекобс) та безпеки;
- оптимальне використання інженерної інфраструктури завдяки вищій щільності населення;
- інтеграцію зелених зон у вигляді внутрішніх дворів, скверів і лінійних парків без втрати ефективності землекористування.

Енергетична перевага квартальної забудови полягає у тому, її структура має високу щільність, що дозволяє зменшити витрати на обігрів та охолодження будівель за рахунок їх компактного розташування. Суміжність будівель сприяє зниженню втрат тепла, що в свою чергу дозволяє значно економити енергію. Квартали також легше оснащуються енергоефективними мережами, такими як системи централізованого опалення, водопостачання та інші інфраструктури, що сприяють зниженню споживання енергії. Крім того, їх простіше адаптувати до відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, теплових насосів та інших технологій зменшує споживання ресурсів. Однією з основних переваг квартальної структури є зменшення транспортних витрат, адже компактне розташування об'єктів дозволяє мешканцям більше пересуватися пішки чи на

велосипедах, що знижує залежність від автомобілів та відповідно зменшує витрати на паливо.

Екологічність квартальної забудови виявляється в кількох важливих аспектах, зокрема в збільшенні кількості зелених зон на відносно невеликих площах. Квартали легко інтегруються з озелененими просторами - парками, скверами та внутрішніми дворами, що сприяє покращенню якості повітря, регулюванню температури та підтримці біорізноманіття. Завдяки компактному розташуванню будівель, зменшується потреба в широких дорогах та великих паркувальних майданчиках, що відкриває можливість для створення додаткових зелених зон, здатних поглинати дощову воду та знижувати ризик підтоплень. Крім того, зменшення використання автомобільного транспорту в таких кварталах сприяє зниженню викидів CO₂, що має позитивний вплив на загальний екологічний стан міста [3].

Квартальна забудова активно впроваджується в багатьох містах світу, що прагнуть поєднати сталий розвиток, комфорт для мешканців і раціональне використання природних ресурсів. Яскравим прикладом є Барселона з її концепцією «суперкварталів», де кілька міських блоків об'єднуються в одну структуру з просторами, орієнтованими на пішоходів і велосипедистів. Автомобільний рух у таких зонах суттєво обмежений, що створює сприятливе середовище для прогулянок, відпочинку та активного спілкування. У результаті місто досягло помітного зниження забруднення повітря та шуму, а також оживило місцевий бізнес завдяки зростанню пішохідного потоку [4]. Подібний підхід ефективно працює й у німецькому Фрайбурзі, де район Вобан став зразком екологічного міського планування. Тут змішана забудова поєднує житлові й комерційні приміщення, акцент робиться на енергоефективності та відновлюваних джерелах енергії, а використання приватних автомобілів майже повністю витіснене на користь пішохідного, велосипедного та громадського транспорту. Практичні результати підтверджують успішність квартального підходу: у Барселоні рівень забруднення повітря в пілотних зонах зменшився на 21 %, шум - на 5 дБ, а комерційна активність на перших поверхах зросла

завдяки збільшенню кількості пішоходів; у Вобані енергоспоживання на опалення утримується нижче 15 кВт·год/м² на рік, а потреба в приватних авто практично зникла [5]. Такі приклади демонструють, як грамотне міське планування дозволяє створювати комфортні, безпечні та екологічно відповідальні міські простори.

Висновки. Перехід від мікрорайонної до квартальної структури дає можливість одночасно вирішувати екологічні, соціальні та економічні виклики урбанізації: зменшити автомобільну залежність і викиди, підвищити безпеку й соціальну інтеграцію, оптимізувати муніципальні витрати та створити комфортне, багатофункціональне міське середовище. В умовах України, де значна частина житлового фонду досі формується за радянськими мікрорайонними принципами, поступова трансформація існуючих районів та проектування нових виключно за квартальною моделлю має стати стратегічним пріоритетом державної політики у сфері містобудування..

Список використаних джерел:

1. Barton H. *Sustainable Communities: The Potential for Eco-Neighborhoods*. London : Earthscan Publications, 2000. 319 p.
2. Gehl J. *Cities for People*. Washington : Island Press, 2010. 284 p.
3. Carmona M., Heath T., Tiesdell S., Oc T. *Public Places – Urban Spaces: The Dimensions of Urban Design*. 2nd ed. London : Routledge, 2010. 394 p.
4. Farr D. *Sustainable Urbanism: Urban Design With Nature*. Hoboken, NJ : Wiley, 2007. 352 p.
5. UN-Habitat. *World Cities Report 2016: Urbanization and Development – Emerging Futures*. Nairobi : United Nations Human Settlements Programme, 2016. 262 p.

Шпакова Ганна Валентинівна

д. е. н., професор, професор кафедри будівельних технологій,

академік Академії будівництва України

Київський національний університет будівництва і архітектури,

<https://orcid.org/0000-0003-2124-0815>

БУДІВНИЦТВО ЗАХИСНИХ СПОРУД У КОНТЕКСТІ СИНЕРГІЇ ОСВІТИ ТА ІННОВАЦІЙ

Повномасштабна війна, яка триває на території України з 2022 року, гостро висвітлила проблему відсутності належної інфраструктури цивільного захисту. Мільйони громадян змушені шукати укриття під час повітряних тривог, і саме якість, доступність і технічний стан таких споруд безпосередньо впливають на рівень безпеки населення. У цьому контексті будівництво та модернізація захисних споруд набувають стратегічного значення. Однак ефективне проектування таких об'єктів неможливе без фахівців, які володіють сучасними знаннями в галузі архітектури, інженерії та цивільного захисту. Саме тому важливо розглядати цю тему крізь призму синергії освіти й інновацій, коли освітній процес поєднується з практичними потребами держави та сучасними технологічними рішеннями. Прикладом найактуальнішої співпраці освіти й науки на сьогодні є необхідність в підготовці фахівців з проектування захисних споруд для цивільного населення.

Захисні споруди – це не лише інженерно-технічні об'єкти, а й елементи національної безпеки. Вони покликані забезпечити сховок для населення, медичних закладів, об'єктів критичної інфраструктури під час бойових дій чи надзвичайних ситуацій.

Після 2022 року в Україні сформувався суспільний запит на масове облаштування укриттів у школах, дитсадках, лікарнях, адміністративних будівлях. Так, за даними ДСНС, лише 2023 року кількість об'єктів, переведених у статус «укриттів», зросла більш ніж на 35%. Проте велика частина цих

приміщень не відповідає сучасним вимогам – це старі підвали або неопалювані підземні приміщення.

Тому державна політика має бути спрямована не лише на облік, а й на нове будівництво та реконструкцію з урахуванням сучасних стандартів. Показовим прикладом є нові школи, збудовані у Львівській та Тернопільській областях у 2023–2024 рр.: у їхній архітектурі передбачено укриття подвійного призначення, які в мирний час функціонують як спортивні або актові зали, а під час тривоги – як герметичні сховища.

З листопада 2023 р. основним документом, який регламентує вимоги до захисних споруд, став ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту» [1]. Цей норматив регламентує:

- класифікацію споруд (сховища, протирадіаційні укриття, споруди подвійного призначення);
- вимоги до конструктивних елементів (несучі конструкції, герметизація, перекриття, входні шлюзи);
- мінімальні показники місткості, часу укриття, автономного забезпечення (вентиляція, електроживлення, вода);
- допустимі відстані доступу населення до укриттів (до 500 м у міських районах).

Окремим напрямом стали споруди подвійного призначення, що є інноваційним підходом: наприклад, підземні паркінги чи спортзали, які при загрозі швидко трансформуються у захисні об'єкти [1, 2].

Слід відзначити новаторство цього нормативного документу, оскільки в ньому закладена кількарівнева система нормування: жорсткі вимоги до нового будівництва та рекомендаційні – до існуючих споруд, які потребують відновлення та ремонту.

ДБН передбачає, що проектування здійснюють лише ліцензовані організації, а до розробки документації залучаються інженери-конструктори, архітектори, спеціалісти з вентиляції, електротехніки та систем життєзабезпечення.

Контроль за відповідністю проєктів здійснює експертиза у сфері будівництва.

На сьогодні універсальних проєктів укриттів для густозаселених населених пунктів просто не можна уявити через індивідуальні особливості ділянок забудови. Тобто, кожен об'єкт – унікальний. Виникає питання: де в нашій країні такі спеціалісти та ще й у відповідній кількості?

Якщо проаналізувати стан підготовки фахівців у сфері проєктування в провідних закладах вищої освіти, то за сучасними освітніми програмами фахівців, здатних проєктувати захисні споруди, готують у межах спеціальностей:

- 191 «Архітектура та містобудування» (КНУБА, НУ «Львівська політехніка», ЧНУ, НУПП);
- 192 «Будівництво та цивільна інженерія» (КНУБА, НУ «Львівська політехніка», ХНУМГ ім. О. Бекетова, ПНУ, «Житомирська політехніка»);
- частково – 183 «Технології захисту навколишнього середовища» [3, 4].

Аналіз показав, що більшість освітніх програм зосереджені на традиційних будівельних дисциплінах: «Будівельна механіка», «Архітектурне проєктування», «Інженерні системи будівель», а також на сучасних популярних «ВІМ-технологіях».

Проте аналіз навчальних планів показує, що спеціальні дисципліни з проєктування захисних споруд або цивільного захисту практично відсутні. Зазвичай лише фрагментарно розглядаються питання міцності конструкцій або аварійного навантаження. І майже завжди відсутні курси, які розкривають особливості будівництва захисних споруд, а саме, технологій зведення, організації робіт, прийоми інтенсифікації робіт тощо [5].

Проте й у тих освітніх програмах, які приділяють певну увагу питанням проєктування захисту населення, є ціла низка суттєвих недоліків, а саме:

- відсутність практичної компоненти. Здобувачі рідко мають змогу працювати з реальними кейсами – наприклад, проєктами укриттів чи сховищ;
- слабка міждисциплінарність. Проєктування захисної споруди вимагає

знань не лише архітектора, а й фахівця з систем вентиляції, енергозбереження, безпеки, психології поведінки людей у замкнених просторах;

- мала увага до сучасних інновацій. Освітній процес мало охоплює теми моделювання надзвичайних ситуацій, цифрових двійників (Digital Twin), сенсорних систем моніторингу чи адаптивних матеріалів.

В результаті на виході суспільство має фахівця-будівельника, який чудово креслить в цифровому редакторі, використовуючи бібліотеку готових блоків, отримує з розрахункових оболонок масиви моментів, зусиль та епюр, в ідеалі досконало знає або архітектуру, або комунікації, з мінімальним уявленням про послідовність і закони створення об'єктів захисту цивільного населення (і не тільки) на практиці.

Що ж змінить ситуацію?

Головним чинником в усуненні прогалини в підготовці фахівців є час. Його катастрофічно ... немає! Тому терміново потрібна організація курсів (безкоштовних) для фахівців-практиків, які вже працюють в конструкторських бюро та на будівельних майданчиках. По-друге, потрібно ввести в навчальні плани спеціальні дисципліни, наприклад:

«Проектування захисних споруд цивільного захисту»; «Інженерні системи автономного забезпечення»; «Архітектура споруд подвійного призначення»; «BIM-моделювання укриттів».

Такі курси мають поєднувати розрахунки, роботу з ДБН В.2.2-5:2023 та моделювання в середовищах Revit, AutoCAD Civil 3D або ArchiCAD.

По-третє, посилити зв'язки між освітою та практикою. Університети можуть укладати угоди з місцевими органами влади або будівельними компаніями для проходження здобувачами практики на реальних об'єктах – шкільних чи муніципальних укриттях. Наприклад, у ХНУМГ ім. О. Бекетова 2024 року студенти магістратури брали участь у розробці проекту реконструкції бомбосховища в одному зі спальних районів Харкова, що стало цінним досвідом практичного моделювання.

По-четверте, використовувати в навчанні та проектуванні інноваційні

підходи, а саме:

- використання VR/AR-технологій для симуляції поведінки людей у захисних спорудах;
- створення цифрових лабораторій цивільного захисту, де студенти аналізують сценарії руйнувань і поведінку конструкцій під впливом вибухової хвилі;
- інтеграція з напрямом «Smart City»: планування систем оповіщення, евакуаційних маршрутів, підземної інфраструктури.

Підготовлені фахівці зможуть ефективно працювати не лише під час воєнних викликів, але й у мирний час. Їхні компетенції корисні у таких напрямках як

- проєктування споруд подвійного призначення: підземні паркінги, торговельні комплекси, спортивні арени, які можуть швидко трансформуватися у сховища;
- міське планування: інтеграція мережі укриттів у просторову структуру міста, оптимізація доступності;
- інженерна безпека: розробка автономних систем енергоживлення, вентиляції, водопостачання;
- реконструкція старих будівель: адаптація підвальних приміщень під сучасні норми захисту;
- науково-дослідницька діяльність: участь у програмах модернізації системи цивільного захисту, розробка нових матеріалів із підвищеною стійкістю.

Таким чином, компетенції, набуті під час навчання проєктуванню захисних споруд, мають широке мирне застосування – від енергоефективного будівництва до сталого міського розвитку.

Висновок. Будівництво захисних споруд в Україні – стратегічна необхідність, що потребує не лише фінансування, а й глибоких змін у підготовці фахівців. Освітня система має адаптуватися до викликів часу, вводячи курси з проєктування укриттів, інженерної безпеки, систем життєзабезпечення та

інноваційних технологій. Взаємодія освіти, науки й будівельної галузі створює умови для появи нової генерації інженерів-проектувальників, здатних забезпечити безпечне та стає середовище.

Синергія освіти та інновацій – це запорука того, що захисні споруди майбутнього будуть не лише надійними, а й функціональними, комфортними, інтегрованими у міську інфраструктуру.

Список використаних джерел:

- 1. ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту». – К.: Мінрегіонбуд, 2023. Чинний 1.11.2023.*
- 2. Будівництво захисних споруд в Україні 2025: Повний посібник з ДБН, проектування та юридичної відповідальності // Блог «МехБуд» <https://blog.mehbud.com.ua>*
- 3. Освітні програми спец. 192 «Будівництво та цивільна інженерія». – КНУБА, ХНУМГ ім. О. Бекетова. – <https://knuba.edu.ua>, <https://mgf.kname.edu.ua>*
- 4. Освітні програми спец. 191 «Архітектура та містобудування». – КНУБА, НУПП. <https://knuba.edu.ua>*
- 5. Особливості конструктивних рішень захисних споруд цивільного захисту: Навч. посіб. / М. Ільченко, В. Гвоздь, І. Рудушко, О. Бас. Черкаси, 2022.*

Барилюк Варвара Сергіївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Цифра Тетяна Юріївна

к.е.н., доцент кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Економічна безпека підприємства – це базова категорія сучасної економічної науки, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність і розвиток в умовах ризику. У період воєнного стану вона стає фундаментальною передумовою виживання підприємств, особливо будівельних, які є капіталомісткими й залежними від зовнішнього середовища. За В. І. Мунтіяном [1, с. 9], економічна безпека – це стан інституційно-організаційної стабільності, що досягається через ефективне використання ресурсів. С. Ф. Покропивний [1, с. 10] трактує її як результат раціонального використання капіталу й трудового потенціалу для нейтралізації деструктивних впливів.

Сучасне розуміння економічної безпеки має мультидисциплінарний характер, поєднуючи економічний, правовий та управлінський виміри. В. О. Гаркуша та Н. Ю. Єршова [2, с. 9] визначають її як стан, вільний від загроз економічним інтересам підприємства, що забезпечується гармонізацією відносин зі стейкхолдерами. Згідно зі Світовою організацією торгівлі [3, с. 48], економічна безпека проявляється у здатності протидіяти екзогенним шокам, тобто як форма стійкості. Для будівельних підприємств це означає здатність зберігати фінансову рівновагу, організаційну ефективність і правову стабільність в умовах воєнної невизначеності.

Управління ризиками стає ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки. У сучасних реаліях ризик-менеджмент у будівництві перетворюється з технічної функції на стратегічний механізм. Міжнародні стандарти FIDIC, NEC і JCT [4–5] визначають порядок розподілу ризиків, форс-мажор, компенсації й відповідальність сторін. Зокрема, FIDIC передбачає компенсації за воєнні дії, NEC4 – спільну відповідальність сторін, а JCT – лише подовження строків без відшкодування витрат.

В Україні стандарти FIDIC і NEC застосовуються у межах програм «Велике будівництво» та міжнародних інфраструктурних проєктів [6]. Їх адаптація відбувається через «Особливі умови», що враховують воєнні ризики й валютну нестабільність [7–8]. Впроваджуються страхові механізми воєнних ризиків, підтримані ЄБРР (URGF) та компаніями INGO, UNIQA, Colonnade, перестрахованими мережею Aon [9]. Міжнародне агентство MIGA та корпорація DFC забезпечують політичне страхування інфраструктурних інвестицій.

Поєднання національних систем управління ризиками з міжнародними стандартами створює синергію, що зміцнює довіру інвесторів і підвищує ефективність контрактного менеджменту. Економічна безпека будівельних підприємств в умовах воєнно-економічної турбулентності – це поєднання фінансової стійкості, адаптивності та здатності до ризик-менеджменту, а імплементація FIDIC, NEC і JCT формує нову управлінську парадигму прозорості, партнерства й післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

- 1. Філіппова С. В., Волощук Л. О., Черкасова С. О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління : монографія / за заг. ред. С. В. Філіппової. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 196 с.*
- 2. Архипенко Т. А., Іванова М. І. Систематизація визначень поняття «економічна безпека підприємства». Нобелівський вісник. 2021. № 1 (14). С. 6–14. DOI: 10.32342/2616-3853-2021-1-14-1.*

3. *The impact of security concerns on trade. WORLD TRADE REPORT 2023.* URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_ch3_e.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
4. *Conflict in Ukraine – What does it mean for the UK construction sector?* Ashurst. 25 March 2022. URL: <https://www.ashurst.com/en/insights/conflict-in-ukraine---what-does-it-mean-for-the-uk-construction-sector/> (дата звернення: 14.10.2025).
5. *War and inflation: Frequently Asked Questions. NEC Contracts.* 2022. URL: <https://necontract.com/support/faqs/war-and-inflation> (дата звернення: 14.10.2025).
6. *Дорожня галузь трансформується за європейським зразком. Рівненська обласна державна адміністрація. Офіційний веб-сайт.* 25 березня 2021 р. URL: <https://rv.gov.ua/news/dorozhnya-galuz-transformuyetsya-za-yevropejskim-zrazkom> (дата звернення: 14.10.2025).
7. *Козловська Н. В. Завдання будівельного інжинірингу в процесі відбудови України : тези виступу заступниці міністра, 2024 р. Інженерна спільнота України (ICEG).* URL: <https://iceg.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/Tezy-KozlovskaN-V.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
8. *Контракти FIDIC. Практичне застосування в Україні. Liga Zakon.* 17 травня 2019 р. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/186294_kontrakti-fidic-praktichne-zastosuvannya-v-ukran (дата звернення: 14.10.2025).
9. *First Ukrainian companies take advantage of new war risk insurance facility supported by EBRD. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).* 31 March 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/first-ukrainian-companies-take-advantage-of-new-war-risk-insuran.html> (дата звернення: 14.10.2025).

Гончаренко Софія Ігорівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

спеціальності 073 «Менеджмент»,

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та

оподаткування,

Київський національний університет будівництва та архітектури

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У СТУДЕНТІВ

У сучасних умовах ринкової економіки формування фінансової грамотності студентів є важливою передумовою їхньої успішної соціалізації та професійної діяльності. Володіння основами фінансових знань сприяє раціональному управлінню особистими коштами, прийняттю зважених економічних рішень і підвищенню рівня добробуту. Недостатній рівень фінансової культури серед молоді зумовлює необхідність цілеспрямованої роботи навчальних закладів у цьому напрямі, що визначає актуальність даної теми дослідження.

Фінансова грамотність охоплює не лише навички раціонального використання грошових ресурсів, а й уміння здійснювати бюджетне планування, користуватися сучасними банківськими інструментами, оцінювати фінансові ризики, протидіяти шахрайським схемам та ухвалювати економічно виважені рішення. Вона становить одну з базових передумов економічної безпеки особи та водночас виступає важливим чинником зміцнення фінансової стабільності держави в цілому.

Зміст фінансової грамотності доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах, зокрема професійному, що передбачає ефективне управління фінансовими ресурсами на рівні організацій, підприємств і установ з метою досягнення сталих фінансових результатів, та особистому, який полягає у свідомому управлінні власними доходами і витратами для реалізації

життєвих фінансових цілей і задоволення ключових потреб.

Формування фінансової грамотності повинно починатися ще з юного віку, охоплюючи всі етапи освітнього процесу та продовжуватися упродовж усього життя. Адже сучасна людина, незалежно від сфери діяльності, постійно стикається з фінансовими питаннями: від оплати комунальних послуг до інвестицій у майбутнє [1]. Бюджет студента - це облік особистих доходів та видатків. Доходами в студента є: стипендія, допомога батьків, підробіток у вільний час, робота під час канікул. Видатками: їжа, одяг, проживання у гуртожитку чи проїзд, розваги. Планування персонального бюджету дасть можливість поглянути на фінансовий стан справ зі сторони та в разі необхідності відкоригувати його. Для цього необхідно записувати власні доходи та видатки або використовувати для цього програми, зокрема загрузити їх через AppleStore та Google Play (Saldo, MyFin, Monefy та ін.).

Важливим способом формування фінансової грамотності підлітків слід вважати їхню участь в обговоренні фінансових потреб родини під час навчання у школі та напрямів витрачання сімейних коштів. Провівши опитування серед студентів КНУБА можна зазначити, що тільки 53% бере участь у плануванні сімейного бюджету, обговоренні актуальних потреб та напрямів витрачання коштів, а 47% респондентів ніколи до цього не долучалася (рис. 1).

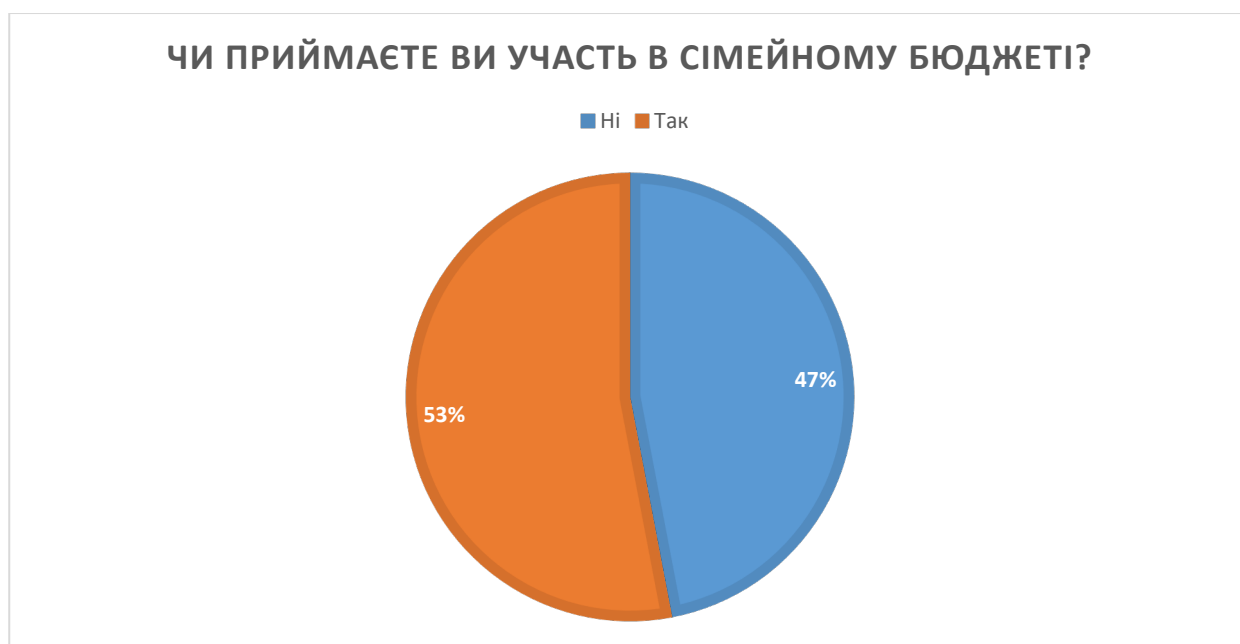


Рис. 1. Дослідження участі в сімейному бюджеті серед студентів

У плануванні власного бюджету студенти демонструють більшу залученість, адже 80% планують власний бюджет при цьому: 46% студентів планують бюджет на тиждень, що свідчить про прагнення гнучко реагувати на поточні витрати та доходи; менша частка студентів планує бюджет на місяць (27%) чи рік (7%), що може свідчити про недостатній досвід або потребу у розвитку навичок довгострокового фінансового планування (рис.2).



Рис. 2 Дослідження планування власного бюджету студента

Також під час дослідження вирішили дізнатися про джерело надходжень коштів у бюджет студентів і опитування показало, що 67% отримують фінансову допомогу від батьків, це свідчить ще про фінансову залежність студентів від сім'ї; 27% отримують надходження від роботи, що демонструє прагнення частини студентів до фінансової самостійності та поєднання навчання з трудовою діяльністю; і лише 6% отримує стипендію (рис.3).

Можна зробити висновок, що батьки відіграють ключову роль у фінансуванні студентів, однак самі студенти поступово набувають навичок фінансової самостійності, плануючи свої витрати й намагаючись раціонально використовувати доступні ресурси.



Рис. 3 Дослідження джерел надходження коштів у студентів

Стратегія, включає розвиток освітніх ініціатив, таких як введення нових навчальних дисциплін у школах, розробку спеціалізованих курсів, інтерактивних тренінгів і онлайн-ресурсів, а також створення умов для більш широкого доступу до фінансових знань і послуг. В рамках реалізації цієї стратегії з 1 вересня 2025 року в школах вводиться предмет «Підприємництво і фінансова грамотність», для викладання якого фахівцями Нацбанку України був розроблений відповідний підручник [5]. Багато закладів вищої освіти впроваджують курси з фінансової грамотності, проте для ефективності вони мають бути інтерактивними, актуальними та практично орієнтованими. Їх розробкою повинні займатися державні органи, фінансові установи, міжнародні організації та фахівці з економіки. Такі курси мають охоплювати не лише основи управління доходами, витратами й заощадженнями, а й питання фінансових ринків, інвестицій та планування майбутнього.

Фінансова грамотність є однією з ключових компетентностей сучасної людини, без якої неможливо забезпечити економічну стабільність та особистий добробут. Вона формує здатність студентів ефективно управляти власними фінансами, планувати доходи і витрати, уникати фінансових ризиків та приймати обґрунтовані економічні рішення.

Результати аналізу показують, що рівень фінансової обізнаності серед студентської молоді залишається недостатнім, що зумовлює необхідність системного підходу до формування фінансової культури в закладах освіти. Важливу роль у цьому процесі відіграють не лише навчальні дисципліни, а й практичні заняття, інтерактивні тренінги, онлайн-курси та участь у фінансових проєктах. Отже, формування фінансової грамотності студентів є не лише освітнім, а й соціально-економічним завданням держави, від реалізації якого залежить добробут громадян та стабільність національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Фінансова освіта для підлітків: як навчити молодь правильно управляти фінансами? JA Ukraine. <https://ja-ukraine.org/finansova-osvita-dlia-pidlitkiv-iak-navchyty-molod-pravyлно-upravliaty-finansamy>
2. Учні 8 класів зможуть вивчати підприємництво і фінансову грамотність за підручником Національного банку України. Національний банк України. 10 березня 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uchni-8-klasiv-zmojut-vivchati-pidpriemnitstvo-i-finansovu-gramotnist-za-pidruchnikom-natsionalnogo-banku-ukrayini>
3. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 році. Звіт за результатами дослідження. Проєкт USAID «Трансформація фінансового сектору». Національний банк України. Київ, Україні. Вересень, 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf

*Коновалова Анна Володимирівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Лисиця Надія Василівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація – це прояв якісних, революційних змін, які полягають не лише в окремих цифрових трансформаціях, а й у фундаментальній зміні структури економіки, у перенесенні центрів створення доданої вартості у сферу створення цифрових ресурсів і наприкінці -завершення цифрових процесів. В результаті цифрової трансформації відбувається перехід до нової технологічної та економічної структури, а також створення нових секторів економіки.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація має велике значення для провідних економік світу. Існують дві принципово різні моделі участі держави в цифровій трансформації бізнесу: ринкова та адміністративно-управлінська. У першій моделі роль держави зводиться до створення належних умов для цифровізації економічних процесів. Друга модель базується на поступовому розвитку інфраструктури цифрової економіки під керівництвом державних інституцій влади з подальшим впровадженням у цифровий сектор відповідних суб'єктів господарювання. Стратегії більшості країн у розвитку цифрової економіки є симбіозом двох названих моделей регулювання [1, с. 9].

Аналіз викликів підтверджує, що стійкість держави визначається її здатністю протидіяти внутрішнім і зовнішнім викликам.

На сьогоднішній день одним із найбільш значних і динамічних ризиків є зростання кіберзлочинності. Ця загроза проявляється у низці деструктивних

дій, таких як: викрадення персональних даних, крадіжка коштів з рахунків, збір великої кількості конфіденційної інформації, блокування операційної діяльності суб'єктів господарювання. Ефективна протидія кіберзлочинності вимагає консолідованих зусиль як на державному, так і на особистому (корпоративному) рівнях. Враховуючи інтегральний характер цих загроз, домінування цифрових ризиків класифікується за рівнями, як це детально представлено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Проблеми економічної безпеки цифрового суспільства

Цифрові виклики та загрози	Приклад
Системні	Залежність економіки від цифрових технологій інших держав, відсутність власної елементної бази, ризики «цифрової нерівності» та технологічної залежності.
Структурні	Зміни у структурі ринку праці, поява нових професій і водночас зростання безробіття серед традиційних спеціальностей, нерівномірний розвиток цифрових секторів.
Промислові	Недостатній рівень цифровізації виробництва, відсутність власних галузевих цифрових платформ, залежність від іноземних технологічних рішень.
Діяльність окремих підприємств	Крадіжка корпоративних даних, промислове шпигунство, хакерські атаки, низький рівень цифрової грамотності персоналу, нестача кіберзахисту.
Окремі громадяни	Крадіжка персональних даних, шахрайство в інтернеті, маніпуляції у соціальних мережах, недотримання правил інформаційної безпеки.

Підвищення рівня економічної безпеки можливе лише за умови гармонійного поєднання інноваційного розвитку та ефективного державного регулювання. Ключові чинники економічної безпеки зосереджені на здатності держави:

- 1) оперативно реагувати на нові технологічні шоки у фінансовому та інформаційному середовищах;
- 2) забезпечувати захист критичних об'єктів та ресурсів, зберігаючи цілісність власної цифрової та економічної екосистеми;
- 3). модернізувати державні інститути та посилювати міжнародну співпрацю для протидії системним загрозам.

В умовах світових викликів та стрімкої цифрової трансформації економічна безпека держави набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише гарантом сталості національної економіки, але й визначальним чинником її інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку [2, с 181].

Цифровізація відкриває нові можливості для зростання продуктивності, удосконалення державного управління та підвищення ефективності бізнес-процесів, однак одночасно створює нові ризики - інформаційні, технологічні та соціально-економічні. Тому державна політика у сфері економічної безпеки має бути спрямована на зміцнення цифрового суверенітету, розвиток національної інфраструктури, забезпечення кіберзахисту та формування цифрової культури суспільства.

Підвищення рівня економічної безпеки можливе лише за умови гармонійного поєднання інноваційного розвитку, ефективного державного регулювання та активного використання цифрових технологій на всіх рівнях економічної системи. Саме це стане основою сталого розвитку та збереження конкурентних переваг держави у сучасному глобальному середовищі [3, с 310].

Список використаних джерел:

- 1. Решетов С., Полусмяк Ю. Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2022. Т. 4, № 22. С. 8–16.*
- 2. Пустовар В. В. Глобальні організаційні та ціннісні трансформації економічної безпеки. Політичне життя. 2025. № 4. С. 181–187.*
- 3. Захарчук Н. Економічна безпека підприємства у цифрову епоху: нові виміри, загрози та управлінські підходи. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 308–313.*

*Матвійко Валерія Ігорівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Лисиця Надія Василівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне макроекономічне середовище, у якому функціонують українські підприємства, відзначається високим рівнем зовнішньоекономічних ризиків, що можуть порушувати внутрішню стабільність і роботу господарюючих суб'єктів. Для ефективного управління необхідно забезпечити належний рівень економічної безпеки підприємства, адже саме вона є одним із ключових елементів його економічної стійкості. Тому сьогодні особливо важливим є визначення механізмів формування економічної стабільності, виявлення факторів, що на неї впливають, а також розроблення підходів до моніторингу ризиків і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Поняття «економічна стабільність» нерідко ототожнюють із такими категоріями, як «економічна стійкість» та «економічна безпека», проте ці терміни не є повністю тотожними. Економічна стабільність охоплює ширше коло характеристик, адже відображає стан, за якого економічна система може функціонувати у збалансованих пропорціях, зберігаючи свою структуру та основні параметри без істотних змін.

Водночас економічна стійкість визначається як здатність підприємства підтримувати ключові показники діяльності на стабільному рівні, навіть за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме стійкість виступає однією з основних ознак життєздатності підприємства.

Економічна стабільність є складним економічним феноменом, що визначає місце підприємства як підсистеми у ширшому контексті - галузевому,

регіональному або на макрорівні. Ефективно функціонуюче підприємство поступово формує внутрішні механізми розвитку та ускладнення своєї структури, що сприяє підвищенню рівня самоорганізації й розширенню меж економічної стабільності його господарської діяльності.

З аналізу визначення поняття економічної стабільності підприємства випливає, що особливу увагу слід приділяти дослідженню чинників, які спричиняють дестабілізацію його діяльності.

Для оцінювання економічної стабільності підприємства доцільним є застосування алгоритмічного підходу, який передбачає послідовне та логічно взаємопов'язане виконання низки етапів, спрямованих на формування цілісного уявлення про стан і перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Такий підхід розпочинається з визначення стратегічної мети функціонування підприємства, що слугує орієнтиром для подальшого формування управлінських рішень і дозволяє узгодити поточну діяльність із довгостроковими пріоритетами розвитку. Наступним етапом є інформаційне забезпечення процесу формування стратегії економічної стабільності, яке базується на використанні достовірних обліково-аналітичних даних, показників фінансової звітності та результатів економічного аналізу. На цій основі формується система критеріїв оцінювання економічної стабільності, що відображає ключові аспекти діяльності підприємства та дозволяє здійснювати порівняльну оцінку фактичного і цільового стану. Подальша діагностика внутрішнього стану підприємства у поєднанні з аналізом зовнішнього середовища забезпечує виявлення сильних і слабких сторін, а також факторів ризику, які впливають на стійкість функціонування. Завершальними етапами алгоритму є визначення розриву між поточними показниками та стратегічними критеріями стабільності і розробка програми дій, спрямованої на усунення виявлених дисбалансів та досягнення запланованого рівня економічної стабільності [1].

Актуальність застосування такого підходу зумовлена тим, що в умовах постійних і динамічних змін сучасного економічного середовища підприємства

стикаються з широким спектром викликів, загроз і ризиків, які можуть порушувати рівновагу їх функціонування. За цих умов своєчасне та ефективне управління економічною безпекою виступає однією з ключових передумов забезпечення стабільної діяльності та збереження конкурентних позицій на ринку. Водночас перелік загроз економічній безпеці не є сталим, оскільки він змінюється залежно від галузевої належності підприємства, масштабів його діяльності, рівня диверсифікації виробництва та специфіки управлінських процесів [2].

Серед загроз, що найбільш істотно впливають на економічну стабільність суб'єктів господарювання, доцільно виокремити фінансові ризики, пов'язані з недосконалим фінансовим управлінням, неефективним інвестуванням або низьким рівнем прибутковості, що може призводити до зростання боргового навантаження та збитковості діяльності. Не менш значущими є кадрові проблеми, зокрема недостатній рівень кваліфікації персоналу, висока плинність кадрів і дефіцит професійних компетенцій, які знижують ефективність управління та обмежують потенціал розвитку підприємства. Організаційна нестабільність, що проявляється у неузгодженості управлінських рішень, внутрішніх конфліктах і неефективній комунікації між підрозділами, порушує цілісність організаційної структури та негативно позначається на результативності діяльності. Додатковими дестабілізуючими чинниками виступають нестабільність споживчого попиту, зумовлена орієнтацією на обмежений асортимент продукції або послуг, неефективне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, а також низька якість продукції чи послуг, що призводить до втрати довіри споживачів і зменшення обсягів реалізації. Внутрішні конфлікти між окремими підрозділами або управлінськими ланками додатково погіршують психологічний клімат у колективі та знижують продуктивність праці [3].

Таким чином, економічна безпека та стабільність підприємства безпосередньо залежать від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають під впливом як внутрішніх,

так і зовнішніх чинників. Внутрішні загрози, зокрема фінансові ризики, управлінські прорахунки та організаційні конфлікти, потребують постійного контролю й оперативного реагування, тоді як зовнішні виклики, серед яких економічна нестабільність, політичні ризики та технологічні трансформації, зумовлюють необхідність гнучкої адаптації та стратегічного переосмислення бізнес-моделей. Ефективне управління ризиками в таких умовах має ґрунтуватися на комплексному та системному підході, що поєднує аналітичні інструменти, стратегічне мислення та професійний управлінський досвід. Узагальнюючи, можна стверджувати, що в динамічному економічному середовищі стратегічне управління ризиками, постійний моніторинг зовнішнього середовища та регулярне оновлення бізнес-планів є ключовими умовами досягнення економічної стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Список використаних джерел:

- 1. Садура О. Б., Правдивець О. М. Економічна стабільність та напрями зміцнення безпеки підприємств в умовах сучасних викликів. Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 110–118.*
- 2. Вараксіна О. В., Побіденна В. Б., Гребеник Р. О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 298–303.*
- 3. Степаненко Т. Економічна стабільність підприємства: аналіз сутності через критерії внутрішнього фактору. Молодий вчений. 2022. № 12 (5589). С. 179–181.*

Панталій Марина Миколаївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц. доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЗНАЧЕННЯ ЕКСПОРТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У тезі досліджено роль експорту як ключового фактора економічного відновлення та зростання України в повоєнний період. Проаналізовано економічні механізми впливу експорту на ВВП, зайнятість, зовнішньоторговельний баланс, індустріальну модернізацію та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Запропоновано конкретні напрямки експортної політики для підвищення доданої вартості експорту, диверсифікації ринків і товарної структури та механізми державної підтримки в процесі відбудови.

Війна завдала сильного удару по економічній інфраструктурі України, змінила логістичні коридори і структуру виробництва. Водночас експорт - як джерело валютних надходжень, зайнятості і зовнішніх ринків - може стати одним із головних двигунів повоєнної відбудови. Це вимагає чіткої стратегії, яка поєднує державну підтримку, індустріальну політику та сприяння інтеграції українських виробників у міжнародні ланцюги вартості.

Експорт збільшує сукупний попит і створює ефект мультиплікатора через ланцюги постачань, стимулює інвестиції у виробництво, сприяє технологічному оновленню та підвищенню продуктивності праці. Підвищення ступеня обробки експорту підсилює мультиплікативний ефект на ВВП та зайнятість.

До війни український експорт мав значну частку сировинної продукції, що створювало вразливість до коливань світових цін і логістичних шоків.

Втрата портів підвищила витрати на транспортування, проте міжнародні ініціативи з відновлення логістики та страхування поставок поступово знижують бар'єри для агроекспорту і промисловості.

Експорт забезпечує валютні надходження, робочі місця та регіональний розвиток. Він стимулює технологічний трансфер, співпрацю з іноземними партнерами та залучення інвестицій, необхідних для модернізації виробництва.[1]

Стратегічні напрями політики для посилення експорту

- диверсифікація товарної та географічної структури експорту;
- стимулювання індустріальної модернізації та інвестицій у високотехнологічні галузі;
- покращення логістики та цифровізація митних процедур;
- розширення програм експортного фінансування та страхування ризиків.

Важливим аспектом розвитку експорту України після завершення війни є структурна модернізація національної економіки. Традиційно український експорт формується переважно за рахунок сировинної продукції - аграрних культур, металургії, залізної руди та продукції хімічної промисловості. Така структура робить економіку надзвичайно залежною від коливань світових цін та обмежує довгострокове економічне зростання. Тому стратегічним завданням держави повинна стати переорієнтація експорту на продукти з високою доданою вартістю: машинобудування, ІТ-послуги, інноваційні матеріали, військово-технічні розробки, біоенергетика.

Сучасний потенціал України дозволяє поступово змінювати структуру експорту завдяки розвитку індустріальних парків, технопарків, кластерів ІТ-індустрії та аграрного переробного сектору. Особливо перспективним є поєднання аграрної складової та технологій - створення готових харчових продуктів для експорту забезпечить додаткову валютну виручку, нові робочі місця та розвиток малого й середнього бізнесу. Це відповідає загальносвітовим тенденціям і дає Україні можливість стати конкурентним виробником на європейському та світовому ринках. [2]

Також ключову роль у розвитку експорту відіграє логістична інфраструктура. Війна суттєво обмежила доступ до морських портів, що становило основу експортної моделі України до 2022 року. У таких умовах держава активно розвиває альтернативні маршрути - залізничні та річкові коридори, сухі порти, логістичні хаби на кордонах з країнами ЄС. Розширення інфраструктурних потужностей не лише поверне довоєнні обсяги експорту, а й створить передумови для їх подальшого зростання.

Крім того, значний вплив на розширення експортних можливостей матиме інтеграція України до Європейського Союзу. Уже сьогодні українські підприємства отримують вигоди від митної лібералізації, тимчасового скасування квот і тарифів, а також від участі в єдиному енергетичному просторі ЄС. Поглиблення економічної інтеграції дозволить Україні залучати іноземні інвестиції, оновлювати виробничі потужності та отримувати доступ до програм підтримки малого та середнього бізнесу, що працює на експорт. [3]

У повоєнний період важливою умовою зростання експорту стане підтримка державою експортоорієнтованих компаній через:

- кредитні гарантії та страхування воєнних ризиків;
- програми модернізації підприємств;
- розвиток системи експортного консалтингу;
- підвищення стандартів якості й сертифікації відповідно до вимог ЄС.

Особливої уваги потребує відновлення експортного потенціалу регіонів, які постраждали від агресії. Регіональні проєкти кластерного розвитку дозволять швидко створити робочі місця та повернути підприємницьку активність на деокуповані території. [4]

Таким чином, експорт виступає ключовим інструментом повоєнної відбудови: він забезпечує доступ до інвестицій, формує валютні надходження, стимулює технологічне оновлення та інтеграцію України у світову економіку. Від ефективності експортної стратегії залежить, наскільки швидко країна зможе перейти від виживання до стійкого розвитку та підвищення добробуту населення.

Експорт є визначальним чинником повоєнної відбудови України. Його розвиток забезпечить приплив валюти, модернізацію промисловості та створення робочих місць. Стратегія має поєднувати короткострокову підтримку експорту із довгостроковими індустріальними реформами для формування конкурентоспроможної економіки.

Список використаних джерел:

- 1. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Міжнародна економіка: від дисципліни до науки. К.: КНЕУ, 2014. С. 144–152.*
- 2. Іванов Є. І. Диверсифікація зовнішньої торгівлі та економічне зростання: монографія. Київ: Кондор, 2021. С. 33–108.*
- 3. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Барановська М. І. Міжнародна торгівля. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 5–110.*
- 4. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Кудирко Л. П. Економіка України: імпортозаміщення vs імпортозалежність. Київ: КНТЕУ, 2021. С. 69–80.*

Шаповалова Крістіна Олександрівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц. доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Глобалізаційні процеси та євроінтеграційні тенденції суттєво впливають на формування та реалізацію експортного потенціалу українських підприємств. У сучасних умовах інтеграції України до світового економічного простору відбувається трансформація зовнішньоекономічного середовища, що супроводжується зростанням відкритості ринків, посиленням конкуренції, уніфікацією стандартів і технологічних вимог. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом створює нові можливості для національного бізнесу: розширення доступу до єдиного ринку ЄС, залучення іноземних інвестицій, обмін технологіями, підвищення якості виробництва та стимулювання інноваційного розвитку.

Євроінтеграційний курс передбачає адаптацію вітчизняних підприємств до жорстких регламентів, технічних стандартів, екологічних вимог та процедур сертифікації, що діють у межах ЄС. Зумовлює необхідність модернізації виробничих процесів, удосконалення системи управління якістю та підвищення рівня управлінської компетентності. Українські експортери мають враховувати особливості міжнародних торговельних режимів, зокрема вимоги Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що визначає правила доступу товарів і послуг на європейський ринок [1].

Глобалізація та євроінтеграція одночасно виступають каталізаторами розвитку експортного потенціалу та джерелом нових викликів. Успішна

адаптація підприємств до нових умов можлива за умови стратегічного управління експортною діяльністю, орієнтації на інновації, технологічне оновлення та формування конкурентоспроможної продукції, здатної відповідати вимогам ринку Європейського Союзу.

Сучасні організаційно-економічні механізми управління експортною діяльністю підприємства ґрунтуються на системному поєднанні стратегічного, маркетингового, фінансового та логістичного підходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Ефективне управління експортом передбачає розроблення чіткої експортної стратегії, котра базується на аналізі зовнішнього середовища, оцінюванні потенційних ринків збуту, визначенні конкурентних переваг і формуванні довгострокових цілей розвитку [2].

Важливою складовою механізму є маркетингова політика, що забезпечує адаптацію товару до вимог іноземного споживача, вибір оптимальних каналів збуту, формування брендової стратегії та підтримання репутації на зовнішньому ринку. Логістичний компонент забезпечує раціональну організацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, мінімізацію витрат і підвищення швидкості поставок. Значущим є фінансовий менеджмент, котрий охоплює оцінку валютних ризиків, оптимізацію витрат, вибір вигідних форм розрахунків і страхування зовнішньоекономічних операцій [3].

Особливу роль у системі управління експортною діяльністю відіграє ризиковий менеджмент, орієнтований на виявлення, аналіз та мінімізацію потенційних загроз, пов'язаних із коливанням валютних курсів, зміною митних правил, політичними ризиками або нестабільністю ринків. Інтеграція елементів в єдину організаційно-економічну систему забезпечує ефективне функціонування підприємства на міжнародній арені, підвищує результативність експортних операцій і сприяє формуванню стійких конкурентних позицій у глобальному середовищі.

Інноваційні та цифрові технології стають ключовим чинником підвищення ефективності експортних операцій підприємств у сучасній

глобальній економіці. Цифровізація бізнес-процесів забезпечує інтеграцію підприємства у світовий економічний простір, сприяє оперативному прийняттю рішень, зниженню транзакційних витрат і підвищенню прозорості зовнішньоекономічної діяльності. Використання електронної комерції відкриває доступ до нових міжнародних ринків, розширює можливості прямих продажів, дає змогу мінімізувати часові й географічні бар'єри у взаємодії зі споживачами та партнерами [4].

Сучасні технології оброблення даних, зокрема Big Data, дають можливість аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати попит, оцінювати поведінку споживачів та виявляти нові експортні ніші. Дозволяє підприємствам більш точно формувати експортні стратегії, адаптовані до специфіки конкретних ринків. Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) забезпечує ефективне управління взаєминами з клієнтами, підвищує рівень сервісу та лояльності покупців, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на європейських ринках. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують усі основні бізнес-процеси - від виробництва до фінансів і логістики, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень і підвищення загальної ефективності експортної діяльності [5].

інноваційні та цифрові технології модернізують управлінські, виробничі процеси, формують нову парадигму зовнішньоекономічної діяльності, у якій конкурентоспроможність підприємства визначається рівнем технологічної зрілості, гнучкістю, здатністю до аналітики та швидкою реакцією на зміни глобального ринкового середовища.

Удосконалення державної політики підтримки експорту в умовах глобалізації та інтеграції України до Європейського Союзу є одним із пріоритетних напрямів зміцнення національної економіки та посилення конкурентних позицій українських підприємств на світових ринках. Глобальні інтеграційні процеси зумовлюють необхідність переосмислення ролі держави у стимулюванні експорту, ефективна експортна політика стає інструментом економічного зростання, засобом структурної модернізації національного

виробництва. Україна, маючи значний промисловий, аграрний та інтелектуальний потенціал, потребує створення цілісної системи інституційної, фінансової та консультаційної підтримки експортерів, здатної забезпечити їхню адаптацію до вимог європейського ринку та підвищити рівень участі у міжнародних виробничих ланцюгах.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток інституційного середовища. Потрібно посилити роль державних і квазідержавних інституцій, як Експортно-кредитне агентство України, Офіс із розвитку підприємництва та експорту, а також торговельно-економічні представництва за кордоном. Їхня діяльність має бути спрямована на надання підприємствам комплексних послуг - від інформаційної підтримки та сертифікаційного консалтингу до організації участі у міжнародних виставках, бізнес-місіях та програмах ЄС. Важливим завданням держави є створення сприятливого нормативно-правового поля, котре б забезпечувало прозорість процедур, мінімізацію адміністративних бар'єрів, гармонізацію стандартів і спрощення митних формальностей відповідно до практик ЄС.

Особливої уваги потребує розвиток системи експортного фінансування та страхування. Для підвищення конкурентоспроможності українських товарів на зовнішніх ринках необхідно розширювати інструменти фінансової підтримки, зокрема кредитування експортних контрактів, надання державних гарантій, компенсацій відсоткових ставок та розвиток механізмів факторингу. Створення ефективної системи страхування експортних ризиків є важливим чинником мінімізації можливих втрат підприємств від коливань валютних курсів, політичної нестабільності чи змін митно-тарифної політики інших держав [6].

Удосконалення державної політики підтримки експорту неможливе без розширення партнерства з європейськими структурами, як Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Програма EU4Business та інші інституції, що сприяють інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір. Співпраця з цими організаціями дозволяє залучати технічну допомогу, інвестиції, доступ до

програм професійної підготовки та консультацій, спрямованих на розвиток експортних компетенцій бізнесу [7].

Ефективна державна політика у сфері підтримки експорту має спиратися на стратегічне бачення інтеграції України у глобальну економіку через розбудову конкурентного інституційного середовища, розвиток інструментів фінансової, страхувальної підтримки та тісну взаємодію з європейськими економічними структурами. Реалізація напрямів сприятиме зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню стійкості її підприємств до зовнішніх викликів і розширенню участі України у міжнародних торговельно-виробничих мережах.

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення інтеграції України до Європейського Союзу підвищення ефективності експортної діяльності підприємств набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого економічного розвитку держави. Глобалізаційні процеси створюють нові можливості для розширення присутності українських товарів на міжнародних ринках, формують складне конкурентне середовище, що потребує глибокої адаптації підприємств до вимог європейського ринку.

Розвиток експортного потенціалу неможливий без упровадження сучасних організаційно-економічних механізмів управління, котрі охоплюють стратегічне планування, ефективну маркетингову політику, раціональну логістику, фінансовий і ризиковий менеджмент. Складові забезпечують узгодженість управлінських рішень, підвищують результативність зовнішньоекономічних операцій і формують основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні.

Важливою умовою підвищення ефективності експорту є використання інноваційних та цифрових технологій. Вони забезпечують оперативність інформаційних потоків, автоматизацію бізнес-процесів, аналітику ринкових тенденцій і покращення взаємодії зі споживачами. Застосування Big Data, CRM і ERP-систем сприяє глибшій інтеграції підприємства у глобальний економічний простір і підвищує ефективність управління

зовнішньоекономічною діяльністю [8].

Результативність експортних процесів значною мірою залежить від державної політики підтримки експорту. Необхідним є удосконалення інституційного середовища, розширення системи експортного фінансування й страхування, розвиток партнерства з європейськими фінансовими та економічними структурами. Злагоджена взаємодія держави й бізнесу має стати основою для створення стабільного експортно орієнтованого середовища, здатного ефективно реагувати на виклики глобального ринку.

Забезпечення ефективної експортної діяльності українських підприємств у контексті глобалізаційних процесів та євроінтеграції потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційність, стратегічне управління, цифрову трансформацію та державну підтримку. Реалізація напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, її глибшій інтеграції до європейського економічного простору та зміцненню позицій України у світовій системі господарювання.

Список використаних джерел:

1. Львівський торговельно-економічний університет. Студентський збірник 2025 року : збірник тез = STUD. ZBIRNIK 2025. Львів, 2025. 846 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslid_na_Chastyna/Docs/2025/STUD._ZBIRNIK_2025_RIK_-_kopija.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
2. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Навчально-методичні матеріали. Київ, 2024. 88 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a5e56639-873f-49e6-abf2-9937b13a87c6/content> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Бучинський П. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення безперебійного функціонування закладу охорони здоров'я : кваліфікаційна робота. 2024. 54 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53991/1/Бучинський%20Павло,%20МЗОЗм21.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

4. Михайлюк К. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності міжнародної компанії : кваліфікаційна робота. 2024. 57 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53201/1/Михайлюк%20К..pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Інститут економіки і менеджменту. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/20.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
6. Алексєєв С. В. Митна політика держави : навчальні матеріали. 2024. 51 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53858/1/ФМСм-22%20Алексєєв%20С.В..pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Міжнародна торгівля : навчальний посібник. Київ, 2021. 192 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0f2e3db5-a1a3-4e22-a8df-c9847daccdf0/content> (дата звернення: 17.10.2025).
8. Brainlab. Що таке ERP-система і які її переваги для бізнесу. Київ, 2025. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-erp-systema-i-yaki-yiyi-plyusy-dlya-biznesu> (дата звернення: 17.10.2025).

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ІНВЕСТУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні залізничний транспорт набуває критичного значення для забезпечення логістики, національної безпеки та економічної стабільності. Руйнування інфраструктури, обмеження ресурсів і зростання ризиків вимагають від підприємств галузі швидкої адаптації через інвестування в пріоритетні напрями та інноваційне оновлення. Традиційні методи планування інвестицій не враховують воєнні фактори, що призводить до неефективного розподілу коштів і уповільнення відновлення. Інноваційні підходи, такі як цифровізація та інтеграція з європейськими стандартами, дозволяють оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити стійкість до зовнішніх загроз.

Дослідження питань інвестування та інноваційного оновлення підприємств залізничного транспорту активно розглядаються українськими науковцями, зокрема О. Качковським [1], О. Кириченко [2], Д. Косенковим [3] та ін. Вони акцентують увагу на факторах формування стратегій, ролі цифрових технологій і необхідності адаптації до невизначеності. Проте, на сьогодні недостатньо розроблені комплексні методи визначення пріоритетів у воєнних умовах, з урахуванням мобілізаційної економіки та інтеграції міжнародного фінансування.

Сучасні методи визначення пріоритетних напрямів інвестування та інноваційного оновлення підприємств залізничного транспорту виступають інструментами для підвищення ефективності в умовах воєнного стану. Вони

інтегрують традиційні аналітичні інструменти з інноваційними елементами, що дозволяє оптимізувати ресурси та адаптуватися до ризиків [1, с. 12]. Зокрема, ці методи забезпечують оцінку поточного стану, прогнозування потреб і моніторинг ефективності, сприяючи формуванню нових компетенцій і поліпшенню логістичних процесів.

Головні завдання методів визначення пріоритетів включають:

- оцінку впливу воєнних факторів на інфраструктуру;
- визначення ключових інвестиційних потреб для відновлення;
- інтеграцію цифрових технологій для підвищення безпеки;
- мотивацію до адаптивного планування та ризикоорієнтованого підходу;
- формування стратегій інтеграції з європейськими транспортними системами;
- орієнтацію на національну безпеку та економічну стійкість.

Сучасні умови функціонування транспортної галузі зумовлюють потребу в глибокій трансформації методології інвестування під впливом воєнних екзогенних потрясінь. У праці О. С. Кириченка обґрунтовується необхідність інноваційного розвитку в парадигмі Четвертої промислової революції, однак реалії війни вимагають адаптації цих підходів із урахуванням факторів фізичної та технологічної безпеки активів [3]. Д. С. Косенков акцентує на тому, що в умовах неомодернізації стратегічні пріоритети інвестування мають орієнтуватися не лише на комерційну результативність, а й на забезпечення життєстійкості та адаптивності транспортних підприємств [2]. Водночас О. Качковський підкреслює, що інвестиційна політика АТ «Укрзалізниця» в умовах мобілізаційної економіки має фокусуватися на проєктах, які гарантують безперебійність військової логістики, енергетичну автономність та мінімізацію вразливості критичної інфраструктури [3]. Узагальнення наукових позицій зазначених авторів засвідчує, що методи визначення інвестиційних пріоритетів повинні базуватися на динамічних і сценарних моделях ухвалення рішень, здатних враховувати високий рівень невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Особливої уваги потребує питання фінансування інвестиційних проєктів. Враховуючи дефіцит державного бюджету, пріоритетом стає залучення коштів міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк) та грантових програм Європейського Союзу (наприклад, Connecting Europe Facility). Для ефективного залучення приватного капіталу необхідно завершити реформу корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» та створити прозорі умови для державно-приватного партнерства.

Водночас, впровадження інновацій стикається з низкою проблем. До них можна віднести високу вартість капіталу через військові ризики, відтік кваліфікованих кадрів за кордон та на фронт, а також складність прогнозування вантажної бази через нестабільну економічну ситуацію. Подолання цих бар'єрів вимагає системної державної підтримки, зокрема запровадження механізмів страхування воєнних ризиків для інвесторів. Інвестування в інфраструктуру та інновації сьогодні – це питання не лише економічної ефективності, а й національної безпеки. Отже, пріоритетними напрямками оновлення є: інтеграційна інфраструктура; технологічна модернізація; цифрова трансформація (автоматизація процесів та кіберзахист).

Реалізація цих заходів дозволить сформувати стійку, гнучку та ефективну транспортну систему, здатну забезпечити потреби економіки в умовах війни та стати надійною ланкою європейської логістики у повоєнний період. Успіх інвестиційної стратегії залежить від синергії дій держави, менеджменту залізниці та міжнародних партнерів. Усі три методи вимагають високої кваліфікації персоналу та доступу до якісних даних, які часто є державною таємницею. Їх ефективність залежить від того, наскільки точно можна оцінити ризики та сформувати релевантні сценарії розвитку подій. Без належної аналітичної бази, підтримки з боку керівництва та системного підходу до збору інформації (наприклад, даних щодо пошкоджень інфраструктури, інтенсивності руху, обсягів вантажопотоків, потреб військових і гуманітарних перевезень) можливості цих методів значно обмежуються (табл.1).

Таблиця 1

Методи визначення пріоритетних напрямів інвестування та інноваційного оновлення підприємств залізничного транспорту в умовах війни

Назва методу / Підхід	Сутність та логіка методу	Специфіка застосування для залізниці у воєнний час	Обмеження та ризики
1. Метод реальних опціонів (Real Options Analysis - ROA)	Розглядає інвестицію не як зобов'язання, а як право (опціон) здійснити дію в майбутньому. Дозволяє гнучкість: відкласти, розширити або відмовитися від проекту залежно від зміни ситуації на фронті.	Використовується для поетапного впровадження інновацій (наприклад, електрифікація ділянки). Якщо ризик обстрілів зростає – проєкт заморожується без критичних втрат. Пріоритет надається проєктам з високою ліквідною цінністю відмови.	Висока складність математичного апарату. Вимагає точної оцінки волатильності, яка у війну є хаотичною.
2. Метод аналізу критичності та вразливості (CARVER Matrix)	Військова методологія: Criticality, Accessibility, Recuperability, Vulnerability, Effect, Recognizability. Оцінка активів з точки зору ворога та власного захисту.	Визначає об'єкти, які ворог знищить з найбільшою ймовірністю. Інвестиції спрямовуються на дублювання або захист цих вузлів, а не на їх "прикрашання". Інновації тут – це технології швидкого розгортання мостів/колій.	Фокусується лише на загрозах, ігноруючи економічну ефективність та окупність у мирний час.
3. Теорія обмежень систем (Theory of Constraints - TOC)	Пошук "вузького місця" (bottleneck), що лімітує пропускну здатність всієї системи. Інвестиції йдуть виключно на розширення цього місця.	В умовах війни "вузьким місцем" стають переходи на західному кордоні або зруйновані мости. Інвестувати в нові вагони немає сенсу, якщо пропускну здатність колій впала. Пріоритет – розширення логістичних "тромбів".	Ігнорує довгостроковий розвиток. Вирішує лише поточні тактичні проблеми. Може призвести до локальних оптимізацій на шкоду системі.

Джерело: Складено автором на основі [1; 3]

Крім того, у воєнних умовах особливо важливо забезпечити гнучкість моделей, здатність до швидкого перегляду рішень у разі змін оперативної обстановки, що вимагає побудови єдиної інформаційно-аналітичної платформи, яка б інтегрувала економічні розрахунки, дані про ризики, технічний стан інфраструктури та потреби ключових стейкхолдерів. Водночас необхідно враховувати, що методи, засновані на складних математичних моделях, можуть бути важкими для сприйняття практиками, які не мають спеціальної підготовки. Тому важливо поєднувати їх із візуальними

інструментами ухвалення рішень, зрозумілими форматами звітності та прозорими правилами пріоритизації проєктів. Лише за умови повноцінної інтеграції аналітичних інструментів у систему управління інвестиціями та наявності необхідних вихідних даних (розвіддані для CARVER, реальний трафік для ТОС) існує ризик їх формального, декларативного застосування.

Сьогодні визначення пріоритетних напрямів інвестування та інноваційного оновлення підприємств залізничного транспорту в умовах війни має базуватися на поєднанні економічної раціональності, стратегічної важливості та безпекових критеріїв. Впровадження методів, що спираються на аналіз реальних опціонів, оцінку критичності об'єктів і виявлення «вузьких місць» у транспортній системі, дає змогу формувати портфель проєктів, який одночасно сприяє відновленню, модернізації та посиленню стійкості залізничної інфраструктури, що особливо важливо для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни та готується до повоєнної відбудови, інтеграції в європейський простір та тривалого протистояння гібридним загрозам. Тому розвиток науково обґрунтованих методів пріоритизації інвестицій у залізничний транспорт є не лише академічним завданням, але й практичною потребою для забезпечення стійкого функціонування економіки та збереження національної безпеки.

На основі зазначених положень підприємства залізничного транспорту, державні органи та міжнародні партнери можуть сформулювати узгоджену політику інвестування, що забезпечить оптимальне використання ресурсів і максимальний позитивний ефект для транспортної системи загалом. Для цього доцільно розробити комплексні методичні рекомендації щодо застосування зазначених методів на рівні галузевих стратегій, корпоративних програм розвитку та окремих інвестиційних проєктів, що дозволить досягти більшої прозорості, передбачуваності та ефективності інвестиційних рішень.

Отже, визначення пріоритетних напрямів інвестування та інноваційного оновлення підприємств залізничного транспорту в умовах війни має ґрунтуватися на поєднанні економічної раціональності, безпекових критеріїв та

стратегічної важливості для національної стійкості. Ефективне застосування сучасних методів пріоритизації дозволяє формувати інвестиційний портфель, який забезпечує одночасне відновлення, модернізацію та підвищення життєстійкості залізничної інфраструктури в умовах воєнних загроз та повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Качковський О. Стратегія та інвестиційна політика АТ «Укрзалізниця» в умовах мобілізаційної економіки. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2025. № 2 (91). С. 7–24. DOI: 10.31375/2226-1915-2025-2-07-24.
2. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.
3. Косенков Д. С. Стратегічні орієнтири інвестування за умов неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 4. С. 198–205. DOI: 10.33271/ebdut/88.

Чернявський Георгій Миколайович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

<https://orcid.org/0009-0000-3656-608X>

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НЕБАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ УКРАЇНИ

У сучасних умовах економічної трансформації в Україні небанківський фінансовий сектор набуває стратегічного значення для залучення інвестицій та забезпечення сталого зростання. Обмеження банківського кредитування, зростання цифрових технологій та вплив зовнішніх потрясінь вимагають формування сприятливих умов для інвестиційного розвитку небанківських установ, таких як страхові компанії, кредитні спілки та фінансові компанії. Традиційні регуляторні рамки не враховують потреби сектору в гнучкості, що призводить до низької інвестиційної привабливості та уповільнення інновацій. Сучасні підходи передбачають інтеграцію державного регулювання з ринковими механізмами для підвищення ефективності та залучення капіталу.

Дослідження питань інвестиційного розвитку небанківського фінансового сектору активно розглядаються українськими науковцями, зокрема у працях В. Ільчука, Т. Шпомер та А. Шпомер [1] розкрито сутність і структуру інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ, обґрунтовано їхню роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Автори показують, що інвестиційний потенціал НФУ базується на здатності мобілізувати заощадження домогосподарств і бізнесу, залучати зовнішні ресурси, ефективно розміщувати їх через ринки капіталу і водночас управляти фінансовими ризиками. К. Клименко та М. Савостьяненко [2] аналізують реформу державного регулювання ринку небанківських фінансових послуг в Україні, приділяючи особливу увагу переходу до «спліт»-моделі, зміні

системи нагляду, удосконаленню законодавчої бази та стратегічному плануванню розвитку ринку. У статті показано, що реформування регулювання створює передумови для посилення фінансової стабільності та підвищення інвестиційної спроможності НФУ, проте потребує комплексної реалізації стратегічних цілей. Недостатньо дослідженими залишаються саме напрями комплексного формування сприятливого середовища для його інвестиційного розвитку в умовах сучасних українських реалій – війни, відбудови та євроінтеграції.

Сучасні напрями формування сприятливих умов для інвестиційного розвитку небанківського фінансового сектору виступають інструментами підвищення ефективності завдяки інтеграції регуляторних реформ та інноваційних елементів. Вони включають заходи з посилення стабільності, що підвищують інвестиційну привабливість та гнучкість установ [2, с. 67]. Крім того, ці напрями є результатом поєднання традиційного нагляду з цифровими інструментами, що оптимізує процеси залучення коштів.

Головні завдання інвестиційного розвитку небанківського фінансового сектору України:

1. Нарощення інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ шляхом розширення ресурсної бази та підвищення їх капіталізації й фінансової стійкості.

2. Перетворення небанківських фінансових установ на повноцінних інституційних інвесторів, що забезпечують довгострокове фінансування реального сектору, інфраструктурних, інноваційних та «зелених» проєктів.

3. Удосконалення інституційно-правового середовища функціонування небанківського фінансового сектору з урахуванням стандартів ЄС та чіткого розмежування видів діяльності НФУ.

4. Розвиток сучасної системи ризик-орієнтованого та макропруденційного регулювання й нагляду за небанківськими фінансовими установами, включаючи стрес-тестування та механізми захисту інвесторів.

5. Модернізація ринково-інфраструктурного середовища (біржова,

депозитарна, клірингова інфраструктура, цифрові платформи) для ефективної реалізації інвестиційного потенціалу НФУ.

6. Спрямування інвестиційної активності небанківського фінансового сектору на повоєнну відбудову та структурну модернізацію економіки України через спеціалізовані інвестиційні продукти.

7. Підвищення рівня довіри та фінансової грамотності населення і бізнесу щодо довгострокових інвестиційних продуктів небанківських фінансових установ.

8. Забезпечення поступової інтеграції небанківського фінансового сектору України до європейського фінансового простору через імплементацію відповідних директив та участь у транскордонних інвестиційних проєктах.

У табл. 1 окреслено головні напрями формування сприятливого інвестиційного середовища для розвитку небанківського фінансового сектору.

Таблиця 1

Напрями формування сприятливих умов для інвестиційного розвитку
небанківського фінансового сектору в Україні

Напрямок	Ключові заходи	Переваги впровадження
Регуляторні реформи	• Удосконалення законодавства • Спрощення процедур ліцензування • Посилення пруденційного нагляду	• Зростання довіри інвесторів • Зниження адміністративних бар'єрів • Підвищення фінансової стабільності сектору
Цифровізація процесів	• Впровадження fintech-платформ • Розвиток електронного документообігу • Інтеграція з банківськими та платіжними системами	• Оптимізація операцій та скорочення витрат • Зменшення транзакційних витрат • Розширення доступу населення та бізнесу до фінансових послуг
Державні стимули	• Запровадження податкових пільг для інвесторів • Створення системи гарантій для вкладників • Формування державних фондів підтримки	• Залучення іноземного капіталу • Прискорене зростання активів сектору • Підвищення його конкурентоспроможності
Інтеграція з ЄС	• Адаптація законодавства до директив ЄС • Гармонізація стандартів регулювання • Участь у європейських програмах фінансування	• Доступ до ринків ЄС • Зменшення регуляторних та операційних ризиків • Стимулювання інноваційного розвитку

Партнерства та консолідація	• Створення альянсів з банками та фінтех-компаніями • Злиття та мержери ринкових учасників • Розроблення спільних фінансових продуктів	• Диверсифікація ризиків • Збільшення масштабів діяльності • Підвищення операційної ефективності
Ризик-менеджмент	• Удосконалення систем оцінювання ризиків • Запровадження механізмів страхування інвестицій	• Зменшення фінансових втрат • Зростання інвестиційної привабливості • Забезпечення стійкості сектору
Освіта та розвиток кадрів	• Реалізація програм професійного навчання • Сертифікація фінансових фахівців	• Підвищення професійної компетентності • Зменшення дефіциту кваліфікованих кадрів • Сприяння інноваційному розвитку
Моніторинг та оцінка	• Регулярний незалежний аудит • Запровадження KPI для інвестиційної діяльності	• Своєчасне виявлення проблем • Коригування стратегій розвитку • Оптимізація використання ресурсів
Екологічні ініціативи	• Розвиток напрямів «зелених» інвестицій • Запровадження ESG-стандартів	• Відповідність міжнародним екологічним нормам • Залучення коштів спеціалізованих еко-фондів • Підтримка сталого розвитку
Фінансова інклюзія	• Розширення доступу МСП до фінансових продуктів • Розвиток мікрофінансування	• Збільшення клієнтської бази • Підвищення соціальної стабільності • Стимулювання економічного зростання

Джерело: Розроблено автором

Регуляторні реформи та цифровізація виступають базовими умовами, оскільки саме вони забезпечують прозорість, передбачуваність та ефективність ринку – без цих елементів подальші стимули не матимуть належного впливу. Варто підкреслити, що державні стимули та інтеграція з ЄС створюють зовнішні рушії зростання, які значно підсилюють довіру інвесторів та відкривають доступ до міжнародного капіталу. Особливу увагу заслуговує блок ризик-менеджменту та моніторингу. Такі напрями часто недооцінюють, хоча саме вони визначають здатність сектору функціонувати у нестабільних умовах, характерних для України. Водночас такі напрями, як ESG-трансформація та фінансова інклюзія, формують довгострокові соціальні й екологічні ефекти, що

підвищують стійкість небанківського сектору та диверсифікують джерела його розвитку.

Небанківський фінансовий сектор України характеризується значним інвестиційним потенціалом, що підтверджується сучасними науковими дослідженнями, однак його повноцінна реалізація стримується недосконалістю інституційного середовища, недостатнім розвитком інфраструктури ринків капіталу, низьким рівнем фінансової грамотності та браком довіри населення. Реформа державного регулювання небанківського ринку за моделлю «спліт» та впровадження Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року створюють важливі передумови для підвищення стабільності й прозорості діяльності небанківських фінансових установ, однак потребують доповнення цілеспрямованими заходами, спрямованими на активізацію їхнього інвестиційного розвитку [3].

Формування сприятливих умов для інвестиційного зростання небанківського сектору доцільно здійснювати за чотирма взаємопов'язаними напрямками: інституційно-правовим, регуляторно-наглядовим, ринково-інфраструктурним та поведінково-інформаційним, що забезпечує комплексний вплив на джерела, механізми та напрями розміщення інвестиційних ресурсів. У воєнних і поствоєнних умовах особливого значення набувають заходи з посилення макропруденційного нагляду, забезпечення гарантування довгострокових зобов'язань небанківських установ, розвитку сучасної фінансової інфраструктури та формування високого рівня довіри до інституційних інвесторів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зростанню ролі небанківського фінансового сектору у фінансуванні відбудови та структурної модернізації національної економіки, підвищенню його значущості як джерела довгострокового капіталу та ключового елемента стійкої фінансової системи України.

Список використаних джерел:

1. Ільчук В., Шпомер Т., Шпомер А. Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ у системі забезпечення сталого розвитку національної

економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 279–290. DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290.

2. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Формування системи стратегічного регулювання ринку небанківських фінансових послуг в Україні. Фінанси України. 2021. № 4. С. 65–83.

3. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року (оновлена у березні 2021 року). Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Міністерство фінансів України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. 2021. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).

Секція 6.

«ОНОВЛЕНІ ПАРАДИГМАЛЬНО-ОСВІТНІ, КОГНІТИВНІ ТА КВАЛІМЕТРИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВНИЦТВІ»

УДК 65.012.4

Мокроцький Олександр Олександрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/009-0000-0441-5690>

Луценко Богдан Олександрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Матвейв Василь Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

АНАЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ АКТИВІВ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМТВАХ ЖИТЛОВОГО СЕКТОРУ

Ефективне управління будівельними підприємствами житлового сектору потребує комплексного підходу, що поєднує оцінку стану активів і рівня мотивації персоналу. Рух активів, включаючи основні та оборотні засоби, визначає фінансову стабільність підприємства та здатність реалізовувати багатопроєктні програми [1]. Водночас продуктивність працівників та їх залученість безпосередньо впливають на якість виконання робіт та впровадження інновацій [2].

Управління активами передбачає систематичний контроль ресурсів: будівельної техніки, матеріалів, земельних ділянок та фінансових активів. Використання аналітичних методів, таких як балансова оцінка, інвентаризація, облік амортизаційних витрат та прогнозування потреб, дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси і оптимізувати розподіл ресурсів [3]. Інтеграція даних про активи з інформаційними системами управління проєктами підвищує прозорість фінансових потоків і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу передбачає визначення рівня залученості працівників, компетенцій та ефективності їхньої діяльності. Для цього застосовуються інструменти KPI, системи стимулювання та аналіз компетенцій [2]. Поєднання оцінки активів і персоналу дозволяє створити баланс між матеріальними ресурсами та людським капіталом, підвищуючи загальну продуктивність підприємства та ефективність реалізації житлових проєктів.

Аналітико-контролінговий підхід передбачає регулярне формування звітності щодо стану активів і персоналу, включаючи показники оборотності матеріалів, завантаженості обладнання, виконання робіт за проєктами та рівень мотивації працівників [1]. Систематичний аналіз цих показників забезпечує можливість прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних та впровадження практик безперервного поліпшення діяльності.

Серед сучасних інструментів інтеграції аналітики активів та мотиваційних механізмів особливе значення мають цифрові рішення для адміністрування проєктів на базі концепції "smart construction" [4]. Вони дозволяють одночасно контролювати фінансові ресурси, матеріально-технічне забезпечення та продуктивність персоналу, створюючи умови для ефективного управління житловими проєктами.

Впровадження аналітико-економічного інструментарію забезпечує підвищення ефективності використання активів, підтримання мотиваційного рівня працівників і формування основи для сталого розвитку будівельного підприємства. Застосування таких методів сприяє зниженню економічних ризиків, фінансовій стабільності та конкурентоспроможності на ринку житлового будівництва [2, 3, 4].

Інтеграція контролю за активами та персоналом дозволяє розробляти комплексні програми оптимізації ресурсів і кадрових стратегій. Це включає визначення потреб у матеріалах, обладнанні та трудових ресурсах, планування робочих процесів і коригування мотиваційних систем у відповідь на результати аналітики. Такий підхід забезпечує синхронізацію фінансових і людських

ресурсів, підвищує ефективність проєктного менеджменту та дозволяє своєчасно реагувати на кризові ситуації [3, 4].

Застосування аналітико-економічного інструментарію також відкриває можливості для підвищення прозорості діяльності забудовника перед інвесторами та стейкхолдерами. Формування достовірної звітності про стан активів та мотивації персоналу дозволяє оцінити ефективність управління підприємством і приймати стратегічні рішення щодо розвитку житлового будівництва [1, 2].

Таким чином, системне впровадження інструментів оцінки активів та мотиваційного потенціалу працівників створює основу для ефективного управління будівельними підприємствами житлового сектору, підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331. Springer.*
- 2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). 2024. P. 473–481.*
- 3. Чуприна Ю. А. Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2 (213). С. 81–87. URL: https://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf (дата звернення: 17.10.2025).*
- 4. Чуприна Ю. А., Рижаківа Г. М., Гавриков Д. О., Бородавко М. В. Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 40. Київ: КНУБА. С. 19–25.*

Івахненко Ірина Сергіївна,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури*

Гура Євгеній Дмитрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Мовчан Михайло Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО НАУКОВО- ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Управління стратегіями інноваційного та науково-технологічного розвитку будівельних підприємств вимагає інтегрованого підходу до планування та контролю ресурсів у цифровому середовищі. Ефективне поєднання управлінських стратегій з цифровими інформаційно-комунікаційними системами дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентоспроможність підприємств на ринку будівництва [1; 2].

Впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність будівельних підприємств сприяє не лише скороченню витрат на інформаційні комунікації, але й створенню аналітико-інформаційної платформи для оцінювання ефективності проєктів. Системна інтеграція стратегій розвитку з цифровими процесами дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, оптимізувати розподіл ресурсів та зменшити ризики у реалізації будівельних проєктів [3].

Аналітико-контролінгові інструменти у цифровому середовищі дозволяють здійснювати моніторинг стану підприємства та оцінювати ефективність реалізації стратегій науково-технологічного розвитку. Вони

забезпечують прогнозування фінансових і операційних результатів, а також дозволяють формувати механізми швидкого реагування на зміни ринкових умов [4].

Особливу увагу слід приділяти управлінню інформаційно-комунікаційними витратами. Оптимізація цих витрат забезпечує ефективне використання ресурсів і створює основу для впровадження інноваційних рішень у всіх підсистемах управління підприємством. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати облік, контроль та аналіз інформаційних потоків, що підвищує оперативність і якість управлінських рішень [1; 2].

Сучасний розвиток будівельного сектору потребує стратегічного планування на основі науково обґрунтованих даних. Інтеграція управління інноваційними процесами та інформаційними ресурсами сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризиків реалізації складних проєктів. Ефективне управління у цифровому середовищі формує передумови для стабільного економічного зростання будівельних підприємств та зміцнення їхніх позицій на ринку [3; 4].

Таким чином, впровадження інтегрованого підходу до управління стратегічним розвитком та цифровими інформаційними ресурсами дозволяє будівельним підприємствам ефективно реагувати на сучасні виклики ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток. Аналітико-інформаційні інструменти стають ключовими механізмами оптимізації процесів управління, що забезпечує комплексну підтримку прийняття управлінських рішень [1; 3].

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., & Reznik N. (2023). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In V. Kreinovich, S. Thach, N. Nguyen, & V. Reddy (Eds.), Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 495, pp. 1316–1331). Springer.*
- 2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., & Plys N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-*

private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473–481).

3. Рижаківа Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха Н., Чуприна Ю., & Хоменко О. (2022). Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток, (1)*, 218–233.

4. Чуприна Ю.А., Петренко Г.С., Гриненко І.М., Поколенко В.О. *Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 48. – с. 125-134.*

Якимчук Ірина Миколаївна,

к.е.н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-9198-5188>

Бодянський Олексій Вікторович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Остапенко Ігор Іванович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО КОРИГУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку нерухомості особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління інвестиційною діяльністю будівельних підприємств. Девелоперські проекти характеризуються високим рівнем фінансової складності, залученням численних учасників та тривалим життєвим циклом, що потребує постійного моніторингу ризиків і коригування інвестиційних стратегій. У зв'язку з цим актуальним є розроблення інструментарію економічного коригування інвестиційного потенціалу підприємств, який дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечити стабільність реалізації девелоперських проєктів [1].

Інвестиційний потенціал будівельного підприємства розглядається як сукупність фінансових, матеріально-технічних, організаційних, кадрових і технологічних можливостей, що забезпечують спроможність здійснювати інвестиційну діяльність. Його раціональне використання та своєчасне коригування є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності девелоперських структур. Економічне коригування полягає у виявленні відхилень між запланованими та фактичними показниками інвестиційної

діяльності, аналізі причин цих відхилень, а також у впровадженні інструментів, спрямованих на стабілізацію фінансових потоків та оптимізацію витрат. Як зазначає Ю. Чуприна у співавторстві з Г. Рижаковою та іншими дослідниками, сучасні будівельні компанії мають інтегрувати цифрові інструменти управління, такі як ERP-, CRM- та BIM-системи, які дають змогу оперативно аналізувати динаміку інвестиційних процесів і своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Використання методів економічного коригування у девелоперських компаніях дозволяє сформувати ефективну систему управління інвестиційними ризиками, засновану на кількісному та якісному аналізі. Застосування моделей багатофакторного аналізу, прогнозування грошових потоків, методів чутливості та сценарного планування сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх коливань ринку. У роботі І. Івахненко та співавторів зазначено, що ефективність управління інвестиційними проєктами значною мірою залежить від побудови інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств, що дає змогу забезпечити цілісність та адаптивність управлінських процесів [2]. Такий підхід передбачає синтез економічного аналізу, стратегічного планування та цифрового управління на базі даних.

Одночасно з економічним коригуванням важливе місце у забезпеченні сталості девелоперських проєктів займають стратегії нейтралізації ризиків інвестиційної діяльності. Вони спрямовані на зменшення негативних наслідків фінансової, організаційної, ринкової та технологічної невизначеності. Основними інструментами таких стратегій є диверсифікація джерел фінансування, партнерські моделі інвестування, страхування ризиків, використання інноваційних фінансових інструментів, а також підвищення гнучкості управлінських структур підприємства. Наукові дослідження свідчать, що впровадження системи управління ризиками на засадах державно-приватного партнерства дозволяє будівельним підприємствам збалансувати інтереси інвесторів, девелопера і кінцевих користувачів, а також підвищити загальну економічну ефективність проєктів [3].

У сучасних умовах цифрової трансформації будівельного комплексу особливої актуальності набуває концепція «smart construction», яка передбачає застосування інтелектуальних систем управління для моніторингу витрат, строків і ризиків у режимі реального часу. Як зазначає Чернишев Д. та колектив авторів, цифрова адміністрація будівельних проєктів забезпечує інтеграцію технологічних, фінансових та організаційних процесів, створюючи передумови для ефективної нейтралізації ризиків на всіх етапах життєвого циклу девелоперського проєкту [4]. Завдяки цьому підвищується точність управлінських рішень, знижується невизначеність у прогнозуванні доходів і витрат, а також формується єдина інформаційна екосистема проєктного управління.

Отже, інструментарій економічного коригування та стратегії нейтралізації ризиків є невід'ємними складовими ефективного управління інвестиційною діяльністю будівельних підприємств у складі девелоперських проєктів. Їх поєднання забезпечує комплексне управління інвестиційними потоками, підвищення рівня економічної безпеки підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Розроблення та впровадження таких механізмів формує методологічну основу сталого розвитку девелоперських компаній, здатних адаптуватися до умов економічної турбулентності, забезпечуючи при цьому високу ефективність і результативність інвестиційних процесів.

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In: Lecture Notes in Networks and Systems. – Vol. 495. – Springer, 2023. – P. 1316–1331.*
- 2. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). – 2022.*

3. Ivakhnenko I., Ryzhakova G., Chupryna I., Kushnir I., Druzhynina I., & Vakolyuk A. (2021). *Information-analytical support and organizational-structural regulation of operational activity of enterprises: economic evaluation and construction of management systems*. *Управління розвитком складних систем*, (46), 91–99.
4. Чуприна Ю. А., Федорова Я., Рижасова Г., Петренко Г., Гриненко І., Ніколаєва М. Аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством у системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*. – 2021. – № 47. – С. 130–137.

Малихіна Оксана Михайлівна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

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

Івінський Євген Михайлович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Логачов Тимур Вікторович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНТЕГРАЦІЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ У ПРОЦЕСНО-АНАЛІТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА

Ефективне управління операційною діяльністю девелоперського підприємства вимагає інтегрованого підходу, що дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів та забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів. Одним із таких інструментів є впровадження моделі стратегічних бізнес-одиниць (СБО), яка формалізує процеси управління, розмежовує відповідальність та оптимізує операційні потоки [1,2].

Процесно-аналітичний підхід передбачає систематичний збір та обробку даних про всі етапи реалізації будівельних проєктів, що дає змогу девелоперу контролювати ключові показники продуктивності, своєчасно виявляти ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення, як зазначає Шпакова та ін. [2]. Інтеграція СБО забезпечує єдину аналітичну платформу для оцінки результатів діяльності окремих бізнес-підрозділів і підприємства в цілому, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління [3].

Впровадження СБО передбачає застосування сучасних цифрових технологій, таких як системи моделювання життєвого циклу проєктів (BIM), інструменти аналітики та управління ризиками. Це дозволяє оптимізувати фінансові та матеріальні потоки, планувати ресурси, а також оцінювати ефективність інвестиційних рішень у реальному часі [2,4]. Такий підхід

особливо актуальний для реалізації багатoproфільних житлових проєктів у рамках державно-приватного партнерства [1,3].

Використання процесно-аналітичного базису управління дає змогу девелоперу здійснювати контроль KPI, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підвищувати загальну ефективність реалізації проєктів. Інтеграція СБО сприяє покращенню координації між підрозділами, зниженню ризиків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку [1–4].

Отже, інтеграція моделі стратегічних бізнес-одиниць у процесно-аналітичне управління операційною діяльністю девелопера дозволяє забезпечити оптимізацію ресурсів та підрозділів, підвищення прозорості управлінських процесів, оперативний контроль ключових показників діяльності та зменшення ризиків, що є ключовим фактором успішного функціонування підприємств, які реалізують комплексні житлові проєкти.

Список використаних джерел:

1. Roman A., Andrii S., Galyna R., Iurii C., & Hanna S. (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*, 12(1), 40–50.
2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., & Plys N. (2024). *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) pp. 473–481.*
3. Рижасова Г.М., Чуприна Ю.А. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2019. Вип. 40. С. 19-25.*
4. Чуприна Ю.А. *Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2 (213). с. 81-87.*

Кричевська Юлія Василівна,

к.е.н., Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid:0009-0003-7036-3376>

Грабчак Павло Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Данілов Сергій Юрійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРОЄКТАХ ЗВЕДЕННЯ БАГАТОПОВЕРХОВИХ БУДІВЕЛЬ НА ОСНОВІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ І МУЛЬТИАГЕНТНИХ МОДЕЛЕЙ

Ефективне управління процесами зведення багатоповерхових будівель в умовах сучасного будівельного ринку потребує комплексного поєднання організаційно-технологічних рішень та методів управління ресурсами. Девелоперські компанії, як ключові учасники проєктів, виступають не лише як інвестори та координатори будівельного процесу, а й як організатори розподілу трудових, фінансових та матеріальних ресурсів у межах складних проєктів [1].

Для підвищення ефективності управління ресурсами доцільним є впровадження мультиагентних моделей, які дозволяють моделювати взаємодію різних учасників проєкту та прогнозувати оптимальні сценарії розподілу трудових ресурсів. Використання таких моделей забезпечує гнучкість управління та зменшує ризики затримок у будівельних процесах [2]. В умовах невизначеності мультиагентні підходи дозволяють оцінити ймовірні конфлікти між завданнями, узгодити графіки роботи підрядних організацій та оптимізувати навантаження на персонал.

Організаційно-технологічне планування багатоповерхових будівель передбачає інтеграцію аналітичних і інформаційних інструментів, які забезпечують контроль виконання будівельних робіт та своєчасну корекцію

управлінських рішень. До таких інструментів належать системи моніторингу прогресу, цифрові платформи для узгодження дій підрядників і застосування BIM-технологій для моделювання життєвого циклу об'єкта [3]. Використання BIM дозволяє створювати інтегровану модель будівельного об'єкта, що відображає всі ключові параметри будівництва, а також забезпечує ефективну координацію дій усіх стейкхолдерів.

Важливим аспектом є взаємодія девелоперських компаній із зовнішніми підрядниками, постачальниками та іншими учасниками будівельного ланцюга. Проектне фінансування та управління ресурсами на основі мультиагентних моделей дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час реалізації та підвищити економічну ефективність будівництва. Завдяки цьому досягається баланс між якістю будівельних робіт та ресурсною забезпеченістю проєкту, що в кінцевому підсумку впливає на конкурентоспроможність девелоперської компанії [4].

У сучасних умовах девелоперські компанії зіштовхуються із викликами, пов'язаними з динамічними змінами попиту на житлову нерухомість, регуляторними обмеженнями та необхідністю інтеграції інноваційних технологій. Використання теоретико-методичних підходів до організації ресурсів і застосування мультиагентних моделей дозволяє забезпечити стійке та прогнозоване управління проєктами, що сприяє підвищенню ефективності будівництва та оптимізації операційних витрат.

Таким чином, синтез організаційно-технологічних рішень та сучасних підходів до моделювання ресурсів є ключовим фактором успішної реалізації багатоповерхових будівельних проєктів у контексті девелоперської діяльності. Комплексний підхід забезпечує інтеграцію всіх учасників проєкту, дозволяє прогнозувати та коригувати хід робіт, а також підвищує ефективність використання трудових та матеріальних ресурсів. Це формує основу для подальшого розвитку сучасного будівельного бізнесу та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. Digital

administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331. Springer.

2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). 2024. P. 473–481.*

3. Чуприна Ю. А. *Залучення прикладних переваг BIM-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проєктів у складі державних цільових програм, що реалізуються будівельним кластером. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 67–70.*

4. Чуприна Ю. А. *Побудова концепції інтеграції підприємств-стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 1 (212). С. 84–90.*

Поколенко Вадим Олегович,

д.т.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

<https://orcid.org/0000-0003-1750-5964>

Київський національний університет будівництва і архітектури

Сокуров Артем Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Кривда Кирило Євгенійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Й МОНІТОРИНГУ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ

У сучасних умовах трансформації будівельної галузі особливого значення набувають питання підвищення стійкості функціонування будівельних об'єктів, удосконалення організаційно-технологічного управління та створення ефективних систем моніторингу. Будівництво в урбанізованому середовищі характеризується високим рівнем складності, багатокомпонентністю процесів і значною залежністю результатів від технологічних, організаційних та екологічних чинників. Тому необхідність розроблення моделей і методів, що дозволяють забезпечити сталу роботу будівельних систем, інтегруючи моніторинг і управління в єдину інформаційно-аналітичну структуру, є одним із головних напрямів сучасної наукової думки [1].

Моделі організаційно-технологічного управління будівельними процесами базуються на системному підході, який охоплює усі етапи життєвого циклу об'єкта - від проєктування до експлуатації. Згідно з дослідженнями Чуприни Ю. та співавторів, використання цифрових моделей управління дозволяє формалізувати процеси планування, контролю та координації діяльності учасників будівництва, що підвищує рівень узгодженості між проєктними, технологічними й економічними рішеннями [2]. Удосконалення

організаційно-технологічних рішень передбачає також впровадження інформаційних технологій моніторингу, які забезпечують оперативне відстеження стану конструкцій, ресурсного забезпечення та ризиків, що впливають на надійність об'єкта.

Методи моніторингу стійкого функціонування будівельних об'єктів мають інтегрувати багаторівневі аналітичні підходи - від сенсорного збору даних до багатофакторного аналізу інформаційних потоків. Наукові роботи Чернишева Д. та співавторів [3] демонструють, що концепція smart construction створює новий тип організаційно-технологічної взаємодії, у якому цифрова адміністрація будівництва забезпечує синхронізацію процесів планування, контролю та управління якістю. Такі системи дозволяють не лише виявляти відхилення в реальному часі, а й прогнозувати їх вплив на стабільність функціонування будівельних конструкцій. У результаті формується замкнене коло управління: «аналіз – прогноз – корекція – оптимізація», що підвищує ефективність прийняття рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційно-технологічного управління є застосування моделей процесного менеджменту, які враховують взаємозв'язки між різними підсистемами будівельного підприємства - технічною, виробничою, фінансовою та аналітичною. За результатами досліджень Шпакової Г. та співавторів [4], важливим інструментом формування стійких систем управління виступає застосування методів оцінки конкурентоспроможності та ефективності діяльності будівельних компаній, зокрема у межах державно-приватного партнерства. Такі підходи дозволяють адаптувати організаційні структури до зовнішніх викликів, що є передумовою для забезпечення сталого розвитку та стабільного функціонування будівельних об'єктів.

Стійке функціонування будівельних систем передбачає також використання моделей прогнозування деградації конструкцій, управління ризиками та ресурсами. Впровадження цифрових моделей життєвого циклу будівель (BIM, Digital Twin) забезпечує інтеграцію технічного моніторингу та

управлінських рішень, дозволяючи формувати динамічну картину функціонування об'єкта. У поєднанні з методами машинного навчання ці моделі дають змогу прогнозувати технічні несправності, оптимізувати експлуатаційні витрати й забезпечувати довготривалу надійність споруд.

Значну увагу сучасні дослідження приділяють побудові когнітивних моделей управління, що дозволяють описати складні взаємозв'язки між елементами будівельної системи. Вони спрямовані на підвищення рівня інтелектуалізації управлінських процесів і забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища. Такий підхід формує нову парадигму в будівельному менеджменті, де традиційні технологічні рішення підкріплюються цифровими інструментами, а система моніторингу стає не лише засобом контролю, а й активним елементом управління.

Отже, моделі та методи організаційно-технологічного управління і моніторингу стійкого функціонування будівельних об'єктів виступають фундаментом сучасної системи будівельного девелопменту. Їх розвиток спрямований на інтеграцію цифрових технологій, аналітичних інструментів і процесного підходу до управління. Комплексне поєднання цих елементів дозволяє забезпечити ефективність, надійність і довговічність будівельних систем, створюючи підґрунтя для переходу будівельної галузі до моделі сталого розвитку.

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., & Reznik N. (2023). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 495, 1316–1331.*
- 2. 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, 1(13–115), 6–19.*
- 3. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., & Plys N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-*

private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). pp. 473–481.

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

Горбач Максим Володимирович,

к.т.н., доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-3784-0404>

Шепета Максим Олександрович,

аспірант Київський національний університет будівництва і архітектури

Грбачак Дмитро Володимирович,

докторант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ІННОВАЦІЙНО-СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ТЕРМОМОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективність діяльності будівельних підприємств значною мірою залежить від здатності адаптуватися до інноваційних змін у сфері технологій та управління. Інноваційно-стратегічне управління стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності організацій, що реалізують проєкти термомодернізації та підвищення енергоефективності будівель. Воно передбачає інтеграцію стратегічного планування, цифрових технологій та науково-обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку підприємства та економії ресурсів [1].

В умовах європейської інтеграції та зростання стандартів енергоефективності, а термомодернізація стає пріоритетним напрямом діяльності будівельних організацій. Інноваційне управління цим процесом включає розробку комплексних стратегій, що охоплюють оцінку енергетичних показників будівель, прогнозування фінансових результатів та контроль за використанням матеріалів. Використання цифрових інформаційно-аналітичних платформ дозволяє здійснювати моніторинг процесів у режимі реального часу, підвищуючи точність прийняття управлінських рішень [2].

Інтеграція інноваційних рішень у стратегічне управління сприяє

оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією проєктів термомодернізації. Використання сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності та ризиків дозволяє будівельним підприємствам планувати діяльність у довгостроковій перспективі, враховуючи як економічні, так і технічні аспекти [1, 4].

Особливе значення має застосування цифрових технологій у процесі управління будівельними проєктами. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє координувати взаємодію між підрядниками, інвесторами та замовниками, що підвищує ефективність виконання робіт та контроль за фінансовими потоками. Використання BIM-технологій і інтеграційних платформ забезпечує прозорість процесів, зменшує ризики помилок та скорочує час реалізації проєктів [2, 3].

Розвиток стратегічного управління у сфері термомодернізації та підвищення енергоефективності будівель передбачає також впровадження економіко-аналітичних інструментів для оцінювання ефективності прийнятих рішень [1–4]. Вони дозволяють будівельним підприємствам оцінити фінансові та технічні результати проєктів, а також визначити пріоритетні напрями інвестицій та інноваційної діяльності [1, 2].

Таким чином, інноваційно-стратегічне управління розвитком будівельних підприємств у системі термомодернізації та підвищення енергоефективності забезпечує комплексний підхід до планування, організації та контролю за реалізацією проєктів. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації ресурсів та досягненню економічної ефективності, відповідаючи сучасним вимогам енергозбереження та сталого розвитку будівельної галузі.

Список використаних джерел:

1. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. The organization of biosphere compatibility construction: justification of the predictors of building development and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Vol. 7, No. 3. P. 545–549.

2. Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2022. Vol. 1, №. 13(115). P. 6–19.
3. Чуприна Ю. А., Бінд В. Є., Кучеренко О. І., Чуприна Х. М., Горбач М. В., Петруха С. В. *Вартісно-інжинірингові компоненти попередження економічних деструкцій у діяльності учасників проєктів будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем.* 2021. № 45. С. 119–130.
4. Чуприна Ю. А. *Залучення прикладних переваг BIM-технологій до методики та практики формування життєвого циклу проєктів у складі державних цільових програм, що реалізуються будівельним кластером. Економіка та держава.* 2019. № 2. С. 48–53.

Тугай Олексій Анатолійович,

*д. т. н., проф., зав. кафедри організації та управління будівництвом,
Київського національного університету будівництва і архітектури*

Блонний Андрій Володимирович,

аспірант, Київського національного університету будівництва і архітектури

Штиль Андрій Михайлович,

аспірант, Київського національного університету будівництва і архітектури

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна будівельна галузь переживає трансформацію під впливом цифровізації та впровадження інноваційних технологій. Інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності стає ключовим чинником підвищення ефективності управління проектами, адже саме воно дозволяє інтегрувати процеси планування, виконання та контролю робіт у єдину інформаційну систему підприємства [1].

Використання цифрових технологій, таких як BIM-моделювання, цифрові платформи управління проектами та аналітичні інструменти, дозволяє оптимізувати процеси реалізації будівельних проектів та скоротити ризики, пов'язані з неефективним розподілом ресурсів [2]. Інтеграція інноваційної інфраструктури сприяє покращенню координації між учасниками проекту, підвищує прозорість і точність виконання завдань, а також забезпечує оперативний контроль економічних показників і дотримання технічних стандартів.

Одним із основних аспектів удосконалення цифрового інструментарію оцінки впровадження будівельного проекту є розробка системи аналітичних показників для моніторингу ключових етапів проекту. Ця система дозволяє проводити оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників

і коригувати управлінські рішення [3].

Особливу увагу слід приділяти організаційним аспектам впровадження цифрових технологій: формуванню структури управління, розподілу відповідальності та визначенню ролей учасників проєкту. Застосування сучасних платформ цифрового управління проєктами дозволяє автоматизувати процедури планування і контролю, що забезпечує більшу гнучкість у прийнятті управлінських рішень і підвищує загальну продуктивність підприємства [4].

Таким чином, цифрові технології в поєднанні з розвиненою інфраструктурою створюють умови для інноваційного розвитку будівельних підприємств, підвищують конкурентоспроможність на ринку і сприяють ефективному управлінню ресурсами та ризиками проєктної діяльності. Інтеграція інфраструктурного та цифрового забезпечення є стратегічно важливим напрямом модернізації управлінських систем і підвищення стійкості бізнес-процесів у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (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*, 12(1), 40–50.
2. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) pp. 473–481.*
3. Войтович В.А., Чуприна Ю.А. (2023). Оптимізація та контроль програми робіт в підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 1(51), 129–142.
4. Федорова Я., Петренко Г., Гриненко І., Рижаківа Г., Чуприна Ю., & Ніколаєва М. (2021). Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*, (47), 130–137.

Шпаков Андрій Васильович,

д.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Герасимчук Олександр Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Коваль Ігор Анатолійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ТИМЧАСОВИХ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

Будівельні організації нового покоління функціонують у складних умовах ринку, що характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами. Комплексне управління маркетинговою стратегією та аналітична оцінка ефективності діяльності в рамках тимчасових девелоперських проєктів є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств [1].

Маркетинг-мікс для будівельного підприємства включає основні елементи: продукт, ціну, розподіл та просування. Формування стратегій на основі цих компонентів дозволяє організаціям оптимізувати просування продукції, підвищувати рівень задоволеності замовників та формувати довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами. Особливо важливим є застосування маркетингових стратегій у тимчасових девелоперських проєктах, де обмежені терміни реалізації потребують чіткого планування і координації ресурсів [2].

Аналітична оцінка ефективності маркетингових та управлінських стратегій здійснюється за допомогою сучасних інформаційно-аналітичних інструментів. Вони дозволяють здійснювати моніторинг проєктів, оцінювати

ключові показники продуктивності, економічну доцільність та визначати потенційні ризики в організаційній структурі підприємства [3]. Використання цифрових технологій та BIM-моделювання для інтеграції даних життєвого циклу проєкту забезпечує прозорість процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [4].

Комплексне управління маркетинговою стратегією передбачає оцінку конкурентних переваг, планування рекламних та просувальних заходів, а також аналіз результативності інвестицій у просування продуктів. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегії, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати економічну ефективність тимчасових девелоперських проєктів [1, 3].

Інтеграція аналітико-управлінських інструментів у систему управління охоплює планування, організацію, координацію та контроль діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів та формування інформаційної бази для стратегічного розвитку [2, 4].

Отже, комплексне управління маркетинговою стратегією та аналітична оцінка ефективності діяльності будівельних організацій у рамках тимчасових девелоперських проєктів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів і результативність реалізації проєктів. Використання цифрових технологій, аналітичних підходів та принципів маркетинг-міксу створює умови для стійкого розвитку підприємств у будівельній галузі [1-4].

Список використаних джерел:

- 1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. 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), 2022. P. 6–19.*
- 2. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development*

and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE), 7(3), 2018. P. 545–549.

3. Shpakova H., Chupryna H., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). P. 473–481.

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

Чуприна Юрій Анатолійович,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

Алексєєнко Владислав Олександрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Литарев Олександр Георгійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ЗВЕДЕННЯ БАГАТОПОВЕРХОВИХ БУДІВЕЛЬ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ABC- МЕТОДУ

Розвиток девелоперської діяльності в Україні зумовлює необхідність формування сучасних підходів до організаційно-технологічного управління процесами зведення багатоповерхових будівель. Девелоперські компанії виступають ключовими інтеграторами інвестиційних, будівельних, управлінських і фінансових процесів, що об'єднують різних стейкхолдерів у межах одного проєкту [4]. Тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні рішень, які забезпечують підвищення ефективності операційної системи девелопера, адаптації її до умов динамічного ринку та цифровізації будівельної галузі.

Формування організаційно-технологічних рішень у девелопменті багатоповерхового будівництва ґрунтується на системному підході до управління життєвим циклом проєкту - від концепції до експлуатації. Важливим елементом цього процесу є вибір оптимальних моделей взаємодії учасників, визначення технологічних рішень, планування ресурсів і забезпечення економічної збалансованості усіх етапів реалізації [2]. Наукові дослідження Чуприни Ю.А. та співавторів підтверджують, що інтеграція організаційно-технологічних процесів у межах цифрових платформ і BIM-

технологій сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і точності фінансового планування [4].

Методика ABC (Activity-Based Costing) дозволяє здійснювати глибоку оцінку операційних процесів девелоперської компанії, виокремлюючи основні види діяльності, які формують витрати, і встановлюючи їх реальний внесок у кінцевий результат [2]. Це дає змогу ідентифікувати неефективні бізнес-процеси, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити економічну обґрунтованість цінових стратегій. Особливо це актуально для девелоперських організацій, які одночасно реалізують кілька багатоповерхових проєктів у різних регіонах, де важливим є точне розмежування витрат між етапами проєкту.

Сучасні дослідження підтверджують, що впровадження ABC-методу у будівельний девелопмент потребує попереднього моделювання діяльності підприємства, ідентифікації процесів за принципом "ланцюга створення цінності" та побудови відповідної аналітичної системи [3]. Зокрема, у роботах Ю.А. Чуприни [1] акцентується увага на поєднанні традиційних методів управління будівництвом із цифровими інструментами, що дозволяє забезпечити прозорий моніторинг витрат і підвищити точність управлінських прогнозів.

Оцінка ефективності операційних систем девелоперських компаній із використанням ABC-моделі відкриває можливості для формування адаптивних стратегій управління витратами, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення сталого розвитку будівельного сектора. Вона забезпечує не лише фінансову ефективність, але й сприяє підвищенню технологічної дисципліни, прозорості взаємодії із підрядниками та контролю якості виконання робіт.

Таким чином, інтеграція організаційно-технологічних рішень у процес девелопменту багатоповерхових будівель разом із оцінкою операційних систем за ABC-методом створює основу для формування інноваційної моделі управління у будівельній галузі. Це дозволяє девелоперам раціонально

використовувати ресурси, ефективно управляти ризиками та підвищувати економічну віддачу від кожного етапу проєктного циклу.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2022. Vol. 1(13-115). P. 6–19.
2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).* 2024. P. 473–481.
3. Tormosov R., Chupryna I., Ryzhakova G., Pokolenko V., Prykhodko D., Faizullin A. *Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).* 2021. P. 1–9.
4. Чуприна Ю. А., Рижаківа Г. М., Гавріков Д. О., Бородавка М. В. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. К.: КНУБА, 2019. Вип. 40. С. 19–25.*

Чуприна Христина Миколаївна,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

Гроголь Віктор Ярославович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Різун Дмитро Юрійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ВІМ-КОРИГУВАННЯ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИХ ХАРАКТЕРИСТИК БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах цифровізації будівельна галузь зазнає суттєвих змін у структурі управлінських та економічних процесів. Адаптивна поведінка будівельного підприємства визначається його здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати цифрові технології та оптимізувати внутрішні процеси [1]. Одним із ключових інструментів підвищення адаптивності є впровадження ВІМ-технологій (Building Information Modeling), що дозволяє інтегрувати проєктні, виробничі та управлінські дані в єдину цифрову платформу [2].

ВІМ-коригування економіко-управлінських характеристик забезпечує прозорість та контроль фінансових потоків, планування ресурсів та прогнозування ефективності виконання проєктів. Це дозволяє керівництву підприємства своєчасно приймати управлінські рішення на основі достовірної інформації, підвищуючи якість управління та знижуючи ризики економічних втрат [3].

Адаптивність підприємства у цифровому середовищі передбачає інтеграцію стратегічного планування, ризик-менеджменту та процесів моніторингу реалізації проєктів. Впровадження інформаційно-аналітичних систем забезпечує автоматизацію управлінських функцій, контроль за

ресурсами та оптимізацію витрат на всіх етапах будівництва. Це створює умови для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку [1, 4].

В умовах високої динаміки ринку та швидкого впровадження нових технологій, BIM-технології виступають як інструмент не тільки управлінського контролю, а й стратегічного розвитку. Вони дозволяють будівельним підприємствам формувати прогнози розвитку проєктів, моделювати різні сценарії реалізації та оцінювати економічні наслідки прийнятих рішень [2].

Ключовими аспектами цифрової адаптації є: інтеграція проєктних та виробничих даних, забезпечення контролю над виконанням робіт, прогнозування ризиків та оцінка ефективності інвестицій. Ці механізми дозволяють забезпечити оперативну гнучкість підприємства, зменшити вплив зовнішніх факторів на процеси та підвищити якість прийняття управлінських рішень [3, 4].

Таким чином, комплексна цифрова адаптація будівельного підприємства з використанням BIM-коригування економіко-управлінських характеристик дозволяє підвищити ефективність управління, знизити ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифровізації та інтенсивного ринкового середовища [1–4].

Список використаних джерел:

- 1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1, № 13(115). P. 6–19.*
- 2. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). 2022. P. 1–6.*
- 3. Чуприна Ю. А. Залучення прикладних переваг BIM-технологій до методики і*

практики формування життєвого циклу проєктів у складі державних цільових програм, що реалізуються будівельним кластером. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 48–53.

4. Чуприна Ю. А., Федорова Я. В., Рижакова Г. М., Петренко Г. А., Гриненко І. М., Ніколаєва М. О. Аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 130–137.

Чуприна Юрій Анатолійович,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

<https://orcid.org/0000-0002-4934-2058>

Ползіков Мирослав Олександрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-5878-4202>

Дубенський Олександр Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ- СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ІНТРАПРЕНЕРСТВА ТА ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ТРАНФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасна будівельна галузь України характеризується високим рівнем динамічності, технологічної складності та багаторівневої взаємодії між підприємствами різних форм власності. У цих умовах зростає потреба у створенні економіко-управлінського механізму, який забезпечить ефективну координацію мультипроектної діяльності підприємств-стейкхолдерів через формування гнучких, інноваційно орієнтованих систем управління. Важливою складовою такого механізму стає внутрішньофірмовий трансфер технологій, який дозволяє поширювати та масштабувати інноваційні рішення всередині підприємства, підвищуючи його адаптивність та конкурентоспроможність.

Мультипроектна діяльність у будівництві передбачає одночасну реалізацію кількох інвестиційно-будівельних проєктів із різним рівнем складності, джерелами фінансування та залученими стейкхолдерами. Для ефективного управління таким портфелем необхідно інтегрувати інструменти стратегічного планування, управління ризиками, ресурсами та знаннями [1]. Саме ці складові формують основу економіко-управлінського інструментарію,

що дозволяє гармонізувати інтереси замовників, підрядників, інвесторів та державних інституцій.

Особливу роль у цьому контексті відіграє інтрапренерство — внутрішнє підприємництво, що сприяє активізації інноваційного потенціалу персоналу та підрозділів компанії. В умовах будівельної сфери інтрапренерські підходи дозволяють генерувати нові технологічні рішення, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління проєктами. Впровадження таких підходів сприяє створенню внутрішнього ринку інновацій, у межах якого відбувається обмін знаннями, технологіями та управлінськими практиками між різними підрозділами компанії [2].

Однією з ключових передумов побудови ефективного механізму внутрішньофірмового трансферу технологій є створення системи управління знаннями, що забезпечує збір, формалізацію та передачу інформації про технологічні, економічні та організаційні рішення. Такі системи виступають базою для формування цифрових платформ управління проєктами, що інтегрують дані про життєвий цикл будівельних об'єктів (Building Information Modeling - BIM) [3]. Це дозволяє узгодити діяльність різних учасників мультипроєктного середовища в єдиному інформаційному просторі, мінімізуючи втрати часу та ресурсів.

Впровадження економіко-управлінського механізму на засадах інтрапренерства передбачає формування корпоративної культури інноваційності, стимулювання ініціативності працівників і створення системи внутрішньої мотивації до розвитку. Також важливим є формування системи показників оцінки ефективності інтрапренерських проєктів, що дозволяє контролювати результати та забезпечувати зворотний зв'язок між підрозділами.

З позицій управління проєктним портфелем, підприємства-стейкхолдери повинні застосовувати інтегровані моделі управління, які поєднують класичні методи планування з цифровими інструментами аналітики. Це сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень, зниженню ризиків та забезпеченню сталого розвитку. Одночасно впровадження

внутрішньофірмового трансферу технологій сприяє формуванню синергетичного ефекту, коли результати одного проєкту підвищують ефективність інших.

Отже, економіко-управлінський механізм організації мультипроєктної діяльності на засадах інтрапренерства та внутрішньофірмового трансферу технологій є комплексною системою, що поєднує інноваційний, технологічний та управлінський потенціал будівельних підприємств. Такий підхід дозволяє створити конкурентоспроможне середовище в межах галузі, підвищити рівень цифровізації управління та забезпечити ефективне використання ресурсів у процесі реалізації багатопроєктних програм.

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., & Reznik N. (2023). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In V. Kreinovich, S. Thach, N. Nguyen, & V. Reddy (Eds.), Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 495, pp. 1316–1331). Springer.*
- 2. Ivakhnenko I., Ryzhakova G., Chupryna I., Kushnir I., Druzhynina I., & Vakolyuk A. (2021). Information-analytical support and organizational-structural regulation of operational activity of enterprises: economic evaluation and construction of management systems. Управління розвитком складних систем, (46), 91–99.*
- 3. Чуприна Ю.А., Петренко Г.С., Гриненко І.М., Поколенко В.О. (2021). Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, (48), 125–134.*

Малихін Михайло Олександрович,

к.е.н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

Білоус Богдан Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Тищенко Микита Ігорович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНВЕРТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

Сучасний розвиток будівельного сектору в Україні характеризується активним впровадженням механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), які забезпечують поєднання ресурсного, інституційного та інноваційного потенціалів державних і приватних структур. Водночас підвищення ефективності такої взаємодії потребує створення системного економічного механізму конвертації стратегій підприємств-стейкхолдерів у єдину інвестиційно-керовану модель розвитку. Особливої актуальності це набуває у сфері житлового будівництва, де необхідна координація між компаніями з управління активами (КУА), девелоперами, інвесторами та державними структурами [1].

Конвертація стратегій підприємств-стейкхолдерів передбачає процес гармонізації стратегічних цілей учасників проєктів державно-приватного партнерства. Вона охоплює розробку механізмів узгодження фінансових, виробничих і соціальних інтересів, формування єдиних критеріїв ефективності, а також побудову системи стратегічного контролю. Згідно з дослідженнями сучасних науковців, стратегічна інтеграція стейкхолдерів є базою для підвищення інвестиційної привабливості будівельного бізнесу та оптимізації процесів управління активами в рамках житлових програм [2].

Діяльність КУА у житловому будівництві потребує чіткої економічної аргументації, яка базується на оцінці вартості об'єктів, ризиків, строків окупності та соціально-економічних ефектів. Основними завданнями КУА виступають залучення інвестицій, формування портфеля об'єктів житлового будівництва, управління потоками капіталу, а також впровадження цифрових інструментів контролю за реалізацією будівельних проєктів [3]. Ефективна взаємодія КУА із підприємствами-стейкхолдерами ДПП сприяє підвищенню прозорості інвестиційних процесів, зменшенню транзакційних витрат і забезпеченню довгострокової стабільності проєктів.

Важливим елементом механізму є формування системи індикаторів оцінки ефективності мультистейкхолдерних взаємодій. До таких індикаторів належать: коефіцієнт узгодження стратегій, рівень реалізації інновацій, обсяг залучених інвестицій, рентабельність активів, показники ризику та ефективність трансферу технологій. У межах інституційної моделі управління ДПП-проєктами доцільно застосовувати цифрові платформи типу smart construction, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків і контроль життєвого циклу об'єкта [3].

Удосконалення економічного механізму конвертації стратегій підприємств-стейкхолдерів у системі управління активами житлового будівництва має ґрунтуватися на принципах інноваційності, адаптивності та прозорості. Ключовим напрямом розвитку виступає формування аналітичних моделей для прогнозування ефективності взаємодії стейкхолдерів, використання BIM-технологій (Building Information Modeling) для цифрового управління активами, а також розробка систем стратегічного контролінгу. В результаті очікується підвищення економічної результативності проєктів, зростання інвестиційної привабливості галузі та підсилення соціального ефекту житлових програм.

Таким чином, формування економічного механізму конвертації стратегій підприємств-стейкхолдерів ДПП у системі управління активами житлового будівництва спрямоване на створення інтегрованого середовища взаємодії

бізнесу, держави та інвесторів. Реалізація цього механізму забезпечує підвищення ефективності житлових програм, раціональне використання ресурсів, розвиток інноваційної інфраструктури та посилення стійкості будівельної галузі України.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Reznik, N. (2023). *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In V. Kreinovich, S. Thach, N. Nguyen, & V. Reddy (Eds.), Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 495, pp. 1316–1331). Springer.*
2. Войтович, В.А., & Чуприна, Ю.А. (2023). Оптимізація та контроль програми робіт в підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва, 1(51), 129–142.*
3. Рижаківа, Г., Приходько, Д., Поколенко, В., Петруха, Н., Чуприна, Ю., & Хоменко, О. (2022). Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток, (1), 218–233.*

Петруха Ніна Миколаївна,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Вовкович Юрій Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Ніколайко Дмитро Михайлович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

АДАПТАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗА ВІДХИЛЕННЯМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВАЙРОНМЕНТАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Оптимізація та модернізація операційних систем будівельних підприємств для управління за відхиленнями є важливим інструментом підвищення ефективності та стабільності виконання будівельних проєктів. Використання режиму управління за відхиленнями дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану, коригувати розподіл ресурсів та мінімізувати негативні наслідки для фінансових та технологічних процесів підприємства [1].

Операційна система будівельного підприємства, адаптована до управління за відхиленнями, інтегрує аналітичні механізми моніторингу, управлінські інструменти та автоматизовані процедури коригування рішень. Такий підхід забезпечує не лише контроль за виконанням проєктів, але й підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи швидко реагувати на непередбачувані обставини, оптимізувати витрати і підвищувати якість виконання робіт [2].

Інвайронментальна безпека будівельних підприємств є ключовим елементом сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Вона передбачає мінімізацію негативного впливу будівельної діяльності на навколишнє середовище, застосування екологічно безпечних технологій і дотримання нормативних вимог щодо охорони навколишнього середовища. Теоретико-методологічні підходи до забезпечення інвайронментальної безпеки

включають визначення критеріїв оцінки екологічних ризиків, методики їх контролю та аудиту екологічних показників [3].

Сучасні інформаційно-аналітичні системи дозволяють інтегрувати управлінські та екологічні складові в єдину операційну платформу підприємства. Використання цифрових інструментів, таких як BIM-моделювання, автоматизовані системи планування ресурсів та моніторингу виконання робіт, сприяє підвищенню прозорості процесів, оптимізації ресурсів і своєчасному виявленню відхилень. Це створює умови для прийняття ефективних управлінських рішень та дотримання норм екологічної безпеки [1, 4].

Основне завдання модернізації операційних систем – створення механізмів оперативного реагування на відхилення, що включає коригування графіків робіт, перерозподіл ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів. Аналітичні та прогнозні методи дозволяють передбачати потенційні проблеми та швидко реагувати, зменшуючи ризики негативних наслідків [2].

Комплексне управління операційними процесами з інтеграцією інвайронментальних принципів дозволяє синхронізувати економічний, технологічний та екологічний компоненти діяльності підприємства. Такий підхід підвищує ефективність проєктів, забезпечує стійкий розвиток підприємства та відповідає сучасним вимогам ринку і суспільства [3, 4].

Таким чином, оптимізація та модернізація операційних систем будівельних підприємств для управління за відхиленнями і забезпечення інвайронментальної безпеки забезпечує комплексний розвиток організації, підвищує її конкурентоспроможність і дозволяє досягати сталого функціонування у будівельній галузі. Застосування цифрових технологій та аналітичних методів управління сприяє ефективному контролю процесів, своєчасному реагуванню на відхилення та дотриманню нормативів екологічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. 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), 2022. P. 6–19.

2. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE), 7(3), 2018. P. 545–549.

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

4. Чуприна Ю.А., Федорова Я., Рижаскова Г. Аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, 2021, №47. С. 130-137.

Приходько Дмитро Олександрович,

к.т.н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

Бородавка Олег Вікторович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Молодько Олексій Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТИВНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ

Сучасні девелоперські компанії працюють в умовах високої конкуренції та постійних змін ринкової кон'юнктури. Успішна реалізація будівельно-інвестиційних проєктів потребує ефективної інтеграції моделей економічної адаптивності та оптимізації організаційно-управлінських рішень. Економічна адаптивність дає можливість компанії прогнозувати потенційні ризики, оцінювати ефективність різних стратегій і коригувати плани управління ресурсами, фінансами та проєктними процесами [1].

Використання організаційно-управлінських механізмів дозволяє системно підходити до планування та контролю всіх етапів будівельно-інвестиційного проєкту. Сучасні інформаційні та аналітичні системи підвищують точність прогнозування, зменшують витрати, скорочують строки виконання проєктів і забезпечують ефективний розподіл трудових та матеріальних ресурсів [2].

Інтеграція моделей економічної адаптивності з ефективними управлінськими методиками формує конкурентні переваги девелоперських компаній. Вона дозволяє підвищити якість прийнятих рішень, забезпечити фінансову стабільність та стійкість до ринкових коливань. Інтегровані системи управління створюють прозорість процесів та зменшують адміністративні витрати [3].

Сучасні цифрові технології, включаючи BIM, дають можливість моделювати економічну адаптивність у реальному часі, створюючи єдину інформаційну платформу для управління ресурсами, фінансами та строками виконання проєктів [4].

Комплексний підхід до впровадження економічної адаптивності та оптимізації управлінських рішень забезпечує підвищення ефективності діяльності девелоперських компаній, зменшення ризиків та посилення конкурентних позицій на ринку будівництва. Даний підхід дозволяє формувати стратегічні плани розвитку, оцінювати ефективність інвестиційних проєктів, підвищувати прозорість управління і забезпечувати швидку адаптацію до змін ринкової ситуації.

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331.*
- 2. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. The organization of biosphere compatibility construction: justification of the predictors of building development and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Vol. 7, No. 3. P. 545–549.*
- 3. Федорова Я. В., Петренко Г. А., Гриненко І. М., Рижаківа Г. М., Чуприна Ю. А., Ніколаєва М. О. Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 130–137.*
- 4. Хоменко О. В., Петренко Г. А., Рижаківа Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. В. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.*

Приходько Дмитро Олександрович,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Оксенчук Роман Олександрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Ананко Єгор Іванович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ BSC

Сучасний розвиток девелоперських компаній у сфері житлового будівництва обумовлює необхідність глибокої трансформації економічних механізмів управління, що має ґрунтуватися на впровадженні цифрових технологій, інтегрованих аналітичних систем і стратегічних моделей координації взаємодії між стейкхолдерами. За цих умов особливого значення набувають інноваційні економічні технології, здатні підвищити ефективність девелоперських процесів, а також кластерний підхід до організації взаємодії учасників ринку, реалізований на основі концепції збалансованої системи показників Balanced Scorecard [1; 3].

Інноваційні економічні технології в девелопменті охоплюють цифрові інструменти управління життєвим циклом об'єктів нерухомості, застосування BIM-моделей, аналітичних платформ Business Intelligence та формалізованих систем управління ризиками. Їх упровадження забезпечує підвищення прозорості інвестиційних процесів, синхронізацію дій між ключовими учасниками будівельних проєктів, зокрема інвесторами, підрядними організаціями, проєктувальниками, органами контролю та кінцевими споживачами, а також сприяє зниженню трансакційних витрат і підвищенню обґрунтованості управлінських рішень [1].

Використання концепції Balanced Scorecard у девелоперській діяльності дозволяє сформуванню стратегічно орієнтовану систему управління, яка інтегрує фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та інноваційно-розвиткові складові ефективності. Такий підхід забезпечує узгодження короткострокових операційних завдань із довгостроковими стратегічними цілями компанії та очікуваннями зовнішніх стейкхолдерів, створюючи цілісну систему індикаторів і управлінських ініціатив [4].

У межах BSC-методології важливим напрямом є кластеризація стейкхолдерів, що передбачає їх групування за рівнем впливу, інтересів і участі в реалізації будівельних проєктів. Такий підхід дає змогу визначати пріоритети комунікації, підвищувати рівень корпоративної соціальної відповідальності та зміцнювати довіру до девелоперського бізнесу. Застосування цифрових інструментів збору та аналізу даних, зокрема CRM-систем, платформ спільного планування та блокчейн-рішень для управління контрактами, забезпечує адаптивну сегментацію стейкхолдерів і оперативне реагування на зміну їхніх очікувань [3; 4].

У сучасних ринкових умовах девелоперські компанії стикаються з потребою синергетичного поєднання економічних технологій і стратегічного управління. Формування єдиної інтегрованої системи на основі BSC та цифрової аналітики дозволяє підвищити точність планування фінансових і виробничих процесів, оптимізувати структуру інвестиційного портфеля, забезпечити постійний моніторинг ключових показників ефективності та зменшити рівень ризиків, підвищуючи гнучкість підприємства до змін зовнішнього середовища [1].

Розвиток кластерних об'єднань у сфері житлового будівництва створює передумови для кооперації девелоперських компаній, фінансових установ, органів місцевого самоврядування та технологічних партнерів, що формує інституційну основу для реалізації сталих урбаністичних програм, залучення інвестицій і впровадження екологічно орієнтованих технологій у будівництві. Таким чином, інноваційні економічні технології та кластеризація стейкхолдерів

на засадах Balanced Scorecard виступають ключовими чинниками підвищення результативності й конкурентоспроможності девелоперських компаній в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2022. Vol. 1, № 13(115). P. 6–19.
2. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. *The organization of biosphere compatibility construction: justification of the predictors of building development and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE).* 2018. Vol. 7, No. 3. P. 545–549.
3. Рижаскова Г. М., Чуприна Ю. А. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2019. Вип. 40. Київ: КНУБА. С. 19–24. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/11913> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Чуприна Ю. А. *Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні.* 2019. № 2 (213). С. 81–87. URL: https://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

Бованенко Дмитро Олегович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Балабан Олександр Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Тугай Олексій Анатолійович,

д. т. н., професор, зав. кафедри організації та управління будівництвом,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ РЕСУРСНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ШВИДКІСНОГО ЗВЕДЕННЯ СТАЛЕБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ

Сучасне будівельне виробництво функціонує в умовах нестабільності постачання матеріальних, технічних та трудових ресурсів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних організаційно-технологічних рішень для забезпечення безперервності реалізації будівельних проєктів. Зростання масштабів урбанізації, підвищення вимог до швидкості зведення об'єктів та енергоефективності конструкцій вимагають удосконалення систем управління, технологічних схем і логістики постачання. Особливої актуальності набуває розроблення організаційно-технологічних підходів, які дозволяють поєднувати оптимальне використання ресурсів із впровадженням технологій швидкісного будівництва на основі сталебетонних конструкцій [1].

Раціональне управління ресурсами в умовах нестабільного постачання передбачає створення адаптивної системи планування, здатної до швидкого реагування на зміну зовнішніх умов. Ефективна організація процесів потребує побудови логістичних схем, що враховують можливі коливання у термінах поставок матеріалів, зміну вартості ресурсів і потребу в заміні аналогами. Особливе значення має гнучкість організаційної структури, що дозволяє будівельним компаніям мінімізувати ризики затримок, підтримувати

ритмічність виробництва та забезпечувати якість робіт. Цифрові інструменти управління, зокрема системи інформаційного моделювання (BIM) і аналітичні платформи, створюють умови для прогнозування дефіциту матеріалів, оптимізації графіків постачання та координації дій між учасниками будівництва [2].

Технології швидкісного будівництва зі сталі та бетону мають істотні переваги в умовах обмеженого часу та ресурсів. Їх застосування забезпечує скорочення тривалості будівельного циклу, зниження трудомісткості процесів і підвищення рівня індустріалізації виробництва. Ефективність використання таких технологій залежить від організаційно-технологічних рішень щодо монтажу конструкцій, підготовки будівельного майданчика, узгодження потоків робіт і контролю якості. Важливим напрямом розвитку є використання комбінованих систем сталобетонних елементів, які поєднують переваги високої міцності сталі з довговічністю та вогнестійкістю бетону. Це дозволяє підвищити швидкість зведення споруд і забезпечити їх надійність у різних експлуатаційних умовах [3].

Одним із ключових завдань є узгодження організаційних рішень із техніко-економічними показниками проєкту. Розроблення ефективної схеми реалізації будівництва потребує аналізу взаємозалежності між термінами виконання робіт, обсягами ресурсів та якістю кінцевого результату. Удосконалення системи управління базується на моделюванні сценаріїв реалізації проєкту з урахуванням можливих відхилень у постачанні ресурсів, погодних факторів і зовнішньоекономічних ризиків. Моделі такого типу забезпечують можливість оптимізації виробничих графіків, визначення критичних шляхів і розподілу резервів часу, що підвищує адаптивність проєкту до нестабільного середовища.

Організаційно-технологічне забезпечення швидкісного будівництва повинно поєднувати інженерні рішення зі стратегіями управління ризиками. Ефективне впровадження таких систем можливе лише за наявності чітко регламентованої системи комунікацій між замовниками, підрядниками та

постачальниками, що дозволяє координувати виробничі процеси та уникати дублювання витрат. У межах девелоперських структур важливо формувати інструменти аналітичного контролю, які дають змогу в режимі реального часу відстежувати динаміку використання ресурсів, ступінь виконання робіт і відхилення від проєктних параметрів. Такі підходи створюють основу для цифрового управління життєвим циклом об'єкта, що особливо важливо при реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Стійкість будівельних процесів у ресурсно нестабільних умовах досягається шляхом застосування багатоваріантного планування та резервування критичних елементів постачання. Важливою умовою ефективності є впровадження систем оцінювання ризиків і механізмів їх компенсації, що дозволяє забезпечити надійність графіка будівництва навіть за непередбачуваних коливань зовнішніх факторів. Поєднання цих підходів формує організаційно-технологічну модель управління, спрямовану на підвищення продуктивності, скорочення тривалості циклів і раціональне використання ресурсів. Вона забезпечує комплексне вирішення завдань інтенсифікації будівельного процесу при збереженні високих стандартів якості та безпеки.

Таким чином, ефективна реалізація будівельних проєктів в умовах ресурсної нестабільності та швидкісного зведення сталобетонних конструкцій вимагає інтеграції організаційно-технологічних, управлінських і цифрових рішень. Створення адаптивних моделей управління, що враховують ресурсні ризики та можливості інноваційних технологій, є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств і сталого розвитку будівельної галузі.

Список використаних джерел:

- 1. 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, 1(13–115), 6–19.*
- 2. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Prykhodko, D., &*

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

3. Чуприна Ю., Петренко Г., Гриненко І., Ніколаєва М., Поколенко В., & Савчук Т. (2021). Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*, (48), 125–134

4. Федорова Я., Петренко Г., Гриненко І., Рижаківа Г., Чуприна Ю. & Ніколаєва М. (2021). Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*, (47), 130–137.

**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ
ПІДПРИЄМСТВ У БУДІВЕЛЬНОМУ ДЕВЕЛОПМЕНТІ:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ**

Сучасний розвиток будівельної галузі в Україні та світі характеризується високим рівнем динаміки ринку, значним впливом державних програм розвитку інфраструктури та необхідністю інтеграції приватного бізнесу у систему державного партнерства. В умовах обмежених фінансових ресурсів та високого ризику реалізації будівельних проєктів ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається здатністю формувати економічно обґрунтовані бізнес-моделі, що забезпечують стабільний прибуток, фінансову стійкість та інноваційний розвиток.

Формування економічно обґрунтованих бізнес-моделей діяльності будівельних підприємств у системі державного партнерства є одним із ключових напрямів забезпечення стабільного розвитку галузі в умовах структурних трансформацій національної економіки. У сучасному середовищі будівельні підприємства мають адаптувати свою діяльність до вимог державних інвестиційних програм, інноваційних проєктів та умов державно-приватного партнерства, що вимагає поєднання ринкових механізмів із регуляторними інструментами державного впливу. Як зазначають Рижакова Г.М., Приходько Д.О., Предун К.М. та ін. [1] ефективність управління будівельними організаціями значною мірою залежить від застосування системи цільових індикаторів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику результативності діяльності підприємства, забезпечуючи баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та інвестиційною привабливістю. Дослідження Малихіної О.М., Рижакової Г.М., та ін. [2; 5-10]

акцентують на важливості модернізації економічних механізмів розвитку будівельних підприємств через запровадження інноваційно-орієнтованих стратегій, що враховують структурні детермінанти моделі зростання й пріоритети сталого розвитку. У контексті державного партнерства такі стратегії повинні формуватися на основі інтеграції фінансових потоків, ефективного розподілу ризиків між сторонами та створення умов для залучення приватного капіталу в реалізацію суспільно значущих будівельних проєктів. Важливою теоретичною передумовою є напрацювання Рижакової Г.М. (у праці «Система моделей економічного обґрунтування та механізми інвестування житлового будівництва») [4-10], де визначено методичні підходи до побудови моделей оцінки ефективності інвестиційних процесів і розроблено механізми формування економічно доцільних рішень для розвитку житлового будівництва. У цьому контексті формування бізнес-моделей у партнерстві з державою передбачає не лише фінансове співробітництво, а й координацію стратегічних цілей — підвищення якості житлової інфраструктури, енергоефективності та соціальної інклюзивності будівельних проєктів. Як підкреслює Чуприна Х.М. [3], цифровізація управлінських систем будівельних підприємств виступає ключовим чинником модернізації бізнес-моделей, забезпечуючи прозорість процесів, ефективний моніторинг виконання зобов'язань та підвищення довіри між державними структурами й приватними девелоперами. У результаті інтеграція інструментів цифрового управління, аналітичного моніторингу та економічного моделювання дозволяє створювати адаптивні бізнес-моделі, здатні функціонувати у складних макроекономічних умовах, забезпечуючи водночас економічну стабільність, інвестиційну привабливість і суспільну цінність будівельних проєктів у системі державного партнерства.

Формування бізнес-моделі підприємства в контексті державного партнерства передбачає комплексну оцінку ринкових умов, державних регуляторних механізмів та внутрішніх ресурсів компанії. В економічному плані це включає аналіз структури доходів і витрат, визначення ефективних каналів фінансування, прогнозування грошових потоків та оцінку ризиків

проектної діяльності. Особлива увага приділяється інтеграції державних стимулів, таких як податкові пільги, субсидії або державні гарантії, у фінансові моделі підприємств, що дозволяє зменшити фінансовий тиск та підвищити інвестиційну привабливість проєктів. Економічно обґрунтована бізнес-модель будівельного підприємства у системі державного партнерства має передбачати механізми оптимального розподілу фінансових, трудових та матеріальних ресурсів між проєктами різної складності, що дозволяє підвищити ефективність управління портфелем проєктів та забезпечити фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Використання інструментів економічного аналізу, таких як моделювання грошових потоків, оцінка рентабельності проєктів та економіко-фінансовий моніторинг, створює умови для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. Важливою складовою формування бізнес-моделей є економічна взаємодія з державними органами та іншими стейкхолдерами. Державне партнерство передбачає узгодження інтересів держави та приватного бізнесу, що реалізується через механізми спільного фінансування, розподілу ризиків та контролю за виконанням проєктів. Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від прозорості економічних процесів, застосування аналітичних інструментів для прогнозування фінансових результатів та здатності підприємства адаптуватися до змін нормативного середовища.

Сучасні підходи до формування бізнес-моделей включають використання цифрових технологій та економічного моделювання, що дозволяє інтегрувати дані про фінансові результати, ресурсну базу та ринкові тенденції. Цифровізація процесів економічного планування сприяє підвищенню точності прогнозів, оптимізації витрат та своєчасному реагуванню на зміни ринку. Водночас, економічна ефективність бізнес-моделей залежить від здатності підприємства оцінювати ризики та прогнозувати можливі фінансові наслідки зовнішніх та внутрішніх факторів. Висновки свідчать, що економічно обґрунтовані бізнес-моделі будівельних підприємств у системі державного партнерства повинні поєднувати фінансову стійкість, ефективне управління ресурсами, інтеграцію державних стимулів та цифрові інструменти аналізу. Такий підхід дозволяє

підвищити інвестиційну привабливість будівельних проєктів, забезпечити стабільність діяльності підприємств та сприяти сталому розвитку галузі в умовах економічної невизначеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих економічних моделей, що дозволяють оцінювати ефективність комплексних будівельних проєктів з урахуванням мультипроєктного середовища та державного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Рижаківа Г. М., Приходько, Д. О., Предун К. М., Лугіна Т. С., & Коваль Т. С. (2017). Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики. *Управління розвитком складних систем*, (32), 159–165.
2. Малихіна О. М., Рижаків Д. А., Локтіонова Я. Ф., Коваль Т. С. Модернізація економічного розвитку будівельних організацій : детермінанти моделі та пріоритети стратегії. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. праць. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури ; гол. ред. Лізунов П. П. Київ: КНУБА, 2018. № 34. С. 152 – 160.
3. Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Предун К. М., Лугіна Т. С., Коваль Т.С. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 159–165.
4. Чуприна Х. М. Трансформація операційних систем управління будівельними підприємствами в умовах цифровізації економіки: теорія, методологія, практика: Монографія, 2020. К.: ІПК ДСЗ
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. Berezutskyi, I., Honcharenko, T., Ryzhakova, G., Tykhonova, O., Pokolenko, V., & Sachenko, I. Methodological Approach for Choosing Type of IT Projects Management. In *2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information*

Systems and Technologies (SIST), (2024, May). pp. 14-19.

7. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Biloshchytskyi, A., 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, 115(13), 6-19.*

8. Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Predun, K., Petrukha, N., Malykhina, O., & Khomenko, O. (2023, May). *Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System. In 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 208-213). IEEE.*

9. 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.*

10. 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.*

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ДЕВЕЛОПМЕНТУ

Поточне становище господарювання в будівельній сфері України характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлюється макроекономічними коливаннями, воєнними викликами, інфляційними процесами, динамікою цін на енергоносії та будівельні матеріали, а також непередбачуваністю ринкового попиту. У таких умовах традиційні підходи до управління будівельними підприємствами втрачають ефективність, а ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності стає застосування стратегічного управління на основі економічно обґрунтованих інструментів. Актуальність дослідження визначається необхідністю пошуку ефективних методів стратегічного планування, прогнозування та адаптації бізнес-процесів до нових умов функціонування, що здатні забезпечити стійкий розвиток будівельних підприємств навіть у періоди кризових явищ.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та аналіз інструментів стратегічного управління будівельними підприємствами, спрямованих на підвищення їх економічної стійкості й результативності в умовах нестабільності, а також визначення критеріїв їх ефективності та практичної значущості.

Згідно з науковими працями [1-5], економічне обґрунтування інструментів стратегічного управління будівельним підприємством в умовах нестабільності базується на поєднанні адаптивних, інноваційних і цифрових підходів до формування стратегії розвитку. Дослідники [6-9] визначають, що модернізація економічного розвитку будівельних організацій потребує врахування

детермінант внутрішнього та зовнішнього середовища, а також орієнтації на стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності. У роботах [10-12] підкреслюється значення впровадження стратегії Integrated Project Delivery (IPD) як сучасного вектору оновлення девелоперської діяльності, що забезпечує інтеграцію учасників будівельного процесу, оптимізацію ресурсів і мінімізацію ризиків у мінливих умовах ринку. Водночас дослідження з питань цифровізації управління будівельними підприємствами наголошують на доцільності застосування сучасних програмних продуктів і систем аналітики для підвищення ефективності стратегічного планування, контролю та ухвалення рішень, що створює основу для стійкого розвитку підприємств у період економічної турбулентності.

Дослідження показує, що стратегічне управління будівельним підприємством повинно ґрунтуватися на поєднанні класичних економічних інструментів та сучасних цифрових технологій. Важливе значення мають інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, які дозволяють визначати можливості і загрози зовнішнього середовища, а також внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства. Економічне обґрунтування цих інструментів полягає у здатності формувати стратегічні напрями розвитку з урахуванням фінансових можливостей, інвестиційних ресурсів і прогнозованої віддачі від реалізації обраної стратегії. Важливим інструментом стратегічного управління є фінансове моделювання, що дозволяє оцінювати рентабельність окремих проєктів, здійснювати багатоваріантні розрахунки та аналізувати чутливість ключових показників до змін у зовнішньому середовищі. Використання сценарного аналізу та ризик-менеджменту дає можливість будівельним підприємствам передбачати різні сценарії розвитку подій і формувати адаптивні стратегії, що знижують рівень невизначеності. Зокрема, врахування ризиків інфляції, зміни вартості матеріалів, доступності кредитних ресурсів або державної підтримки забезпечує більш реалістичне прогнозування економічних результатів. У сучасних умовах усе більшого значення набувають цифрові інструменти

стратегічного управління. Інформаційні системи бізнес-аналітики, ERP-системи та технології інформаційного моделювання будівель (BIM) створюють нові можливості для інтеграції економічної, технічної та управлінської інформації. Вони дозволяють обґрунтовувати стратегічні рішення не лише на основі традиційних фінансових показників, а й урахувати комплексну економічну ефективність, ресурсну збалансованість та інноваційний потенціал підприємства.

Висновки дослідження підтверджують, що стратегічне управління в будівельних підприємствах повинно базуватися на поєднанні інструментів аналізу зовнішнього середовища, фінансового прогнозування, управління ризиками та цифрових технологій підтримки прийняття рішень. Економічне обґрунтування використання таких інструментів дозволяє не лише підвищити точність стратегічного планування, а й забезпечити оптимальне використання ресурсів, мінімізувати ризики й досягати стабільного економічного зростання навіть у нестабільному ринковому середовищі. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих моделей стратегічного управління, які б ураховували як фінансово-економічні, так і технологічні та соціальні чинники розвитку будівельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Хоменко О. В., Петренко Г. А., Рижакова Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. В. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.
2. Рижакова Г. М., Якимчук Т. В., Івінський Є. М., Сєдінкін О. В. Використання сучасних прикладних платформ для подолання опору змінам у процесі реалізації стратегічних трансформацій у будівельному підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 3. С. 193–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_3_22 (дата звернення: 17.10.2025).
3. Рижакова Г. М., Білоус Б. О., Цай М. О., Різун Д. В. Аналітичне та

функціональне оцінювання фінансових параметрів стратегічних інноваційних циклів у будівельних компаніях на основі концепції *method of cost allocation by activities*. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. Вип. 53, № 3. С. 171–188. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).171-188](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).171-188)

4. Рижаківа Г. М., Кіщак Н. П., Хоменко О. В., Ротов О. О., Ніколаєва М. О., Веремєєва Т. В. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегієм *Integrated Project Delivery*. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 113–123.

5. Трач Р. В., Рижаківа Г. М., Крижановський В. І. Інформаційне моделювання та концепція інтегрованої реалізації будівельних проєктів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 173–178.

6. Kulikov P., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Malykhina O., Honcharenko T. Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9, No. 5. P. 8670–8676.

7. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Шпакова А. В., Пристинська І. В., Кондрацький В. А., Федорова Я. Ю., Максим'юк Ю. С. Забезпечення економічно-відтворювальної й аналітично-контролінгової функцій інструментарію управління активами забудовників житла. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 38. С. 36–44.

8. Тугай О. А., Поколенко В. О., Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Лагутіна З. В., Стеценко С. П. Модернізовані інструменти девелоперського управління будівництвом. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2012. Вип. 27. С. 86–98.

9. Рижаківа Г. М., Рубцова О. С. Методологічні підходи до управління підприємством в умовах конвергенції у ринкові інститути в контексті теорії відкритої економічної системи. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2012. Вип. 26. С. 225–231.

10. Ryzhakova G., Pokolenko V., Malykhina O., Predun K., Petrukha N. Structural regulation of methodological management approaches and applied reengineering tools for enterprises-developers in construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. 2020. Vol. 8, No. 10. P. 7560–7567. DOI: <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/1428102020>
11. Ryzhakova G., Pokolenko V., Omirbayev S., Novykova I., Bielienskova O., Kapustian M. Modern structuring of project financing solutions in construction. *Proceedings of the 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. IEEE, 2022. P. 1–7.
12. Сукач М. К., Рижаківа Г. М., Чернішєв Д. О., Івахненко І. С. Основи трансферу технологій : підручник. Київ: Компринт, 2020. 331 с.
13. Кричевська Ю. В., Шпаков А. С., Шпаков Г. С. Процесно-орієнтоване адміністрування життєвого циклу девелоперських проєктів у контексті цифрової трансформації будівельних підприємств. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10. С. 626–640.
14. Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V., Chupryna K. Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 6–19.
15. Bielienskova O., Kishchenko T., Malykhina O., Aryn A., Ryzhakova G., Mostovenko O. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. *Proceedings of the 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. IEEE, 2024. P. 612–617.

Боштан Анатолій Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Зяхор Дмитрій Олегович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Тугай Олексій Анатолійович,

д.т.н., профсеор, зав. кафедри організації та управління будівництвом,

Київський національний університет будівництва і архітектури

УДОСКОНАЛЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

Диверсифікація діяльності будівельних підприємств виступає ключовим фактором забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності у сучасних умовах швидких змін ринкового середовища. Впровадження системного підходу до аналізу проєктного портфеля дозволяє не лише оцінювати ефективність окремих будівельно-інвестиційних проєктів, а й оптимізувати використання ресурсів підприємства, зменшуючи фінансові та операційні ризики [1, 2]. Диверсифікація також забезпечує підприємствам гнучкість у прийнятті рішень щодо нових напрямів діяльності, дозволяє ефективніше адаптуватися до регуляторних змін та нових ринкових умов.

Організаційно-технологічний інструментарій оцінки проєктів включає комплекс методів кількісного та якісного аналізу, що дозволяє інтегрувати економічні показники з характеристиками управлінської та інноваційної діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує можливість формування обґрунтованих рішень щодо пріоритетів інвестування та розподілу ресурсів, а також дозволяє проводити аналіз взаємозв'язків між різними проєктами портфеля [3, 4]. Використання цих методів дозволяє визначити критичні точки і потенційні шляхи покращення продуктивності та рентабельності будівельних проєктів.

В умовах трансформації ринкового середовища, що супроводжується змінами у законодавстві, зростанням вимог до енергоефективності та екологічності будівництва, диверсифікація діяльності виступає ключовим інструментом збереження та підвищення конкурентних переваг будівельних компаній. Економіко-аналітичні інструменти оцінки проєктів дозволяють своєчасно виявляти найбільш ефективні напрями діяльності, зменшувати ризики виникнення економічних деструкцій та забезпечувати стійкий розвиток підприємства [1, 3].

Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій та аналітичних платформ, що дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних щодо проєктів. Це значно підвищує швидкість та точність прийняття управлінських рішень, сприяє оперативній корекції стратегій диверсифікації та розподілу ресурсів, а також дозволяє проводити детальний аналіз економічної ефективності проєктів на всіх етапах їх реалізації [2, 4].

Застосування системного підходу до диверсифікації та оцінки ефективності будівельно-інвестиційних проєктів створює передумови для сталого розвитку будівельних підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Впровадження таких підходів дозволяє комплексно оцінювати взаємозв'язки між окремими проєктами, забезпечує можливість стратегічного планування та підвищує загальну економічну ефективність підприємства.

Ключовим напрямом удосконалення управлінських процесів у будівельних компаніях є створення інтегрованого інструментарію оцінки ефективності, який враховує специфіку проєктів різної складності та масштабу. Використання такого інструментарію дозволяє зменшити ймовірність помилкових управлінських рішень, підвищити прозорість внутрішніх процесів та забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть за умов значної ринкової невизначеності [3, 4].

Системне поєднання механізмів диверсифікації та оцінки ефективності проєктів сприяє створенню конкурентних переваг будівельного підприємства,

дозволяє залучати інвестиції та забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Впровадження цифрових платформ та сучасних аналітичних інструментів є невід’ємною складовою сучасного управління будівельними компаніями, оскільки дозволяє інтегрувати всі ключові процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення у реальному часі.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 6–19.
2. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. *Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. Proceedings of the 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). IEEE, 2022.*
3. Войтович В. А., Чуприна Ю. А. *Оптимізація та контроль програми робіт у підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації. Шляхи підвищення ефективності будівництва.* 2023. Вип. 51, № 1. С. 129–142.
4. Рижасова Г. М., Чуприна Ю. А. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2019. Вип. 40. Київ: КНУБА. С. 19–24. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/11913> (дата звернення: 20.10.2025)

Буняк Сергій Іванович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Микитченко Богдан Анатолійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Рижакова Галина Михайлівна,

д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Ефективне управління інвестиційною діяльністю будівельних підприємств є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та впровадження інноваційних рішень. Інвестиції відіграють роль каталізатора змін, сприяючи модернізації технологій, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств [1].

Організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності передбачає формування системи стратегічного планування, оцінки ризиків та управлінських механізмів, що дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечувати ефективну реалізацію проєктів. До ключових аспектів належить оцінка фінансової стабільності підприємства, прогнозування прибутковості інвестиційних проєктів та визначення пріоритетів впровадження інновацій [2].

Ризики інвестиційної діяльності в будівельній галузі мають багаторівневий характер і включають фінансові, технологічні, правові та ринкові фактори. Для їх мінімізації застосовуються аналітичні методики, які дозволяють оцінювати ймовірність виникнення негативних подій, визначати потенційний вплив на проєкти та формувати заходи з їх нейтралізації. Впровадження системного підходу до управління ризиками забезпечує стабільність функціонування підприємства та зменшує ймовірність

економічних втрат [3].

Інноваційне забезпечення будівельних підприємств передбачає використання сучасних технологій управління, таких як BIM-моделювання, цифрові платформи для моніторингу проєктів, аналітичні системи для прогнозування ефективності інвестицій та автоматизації управлінських процесів. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та підвищувати якість виконання будівельних робіт [1, 4].

Стратегічне управління інвестиційною діяльністю передбачає формування довгострокових цілей, розробку планів фінансування інноваційних проєктів та визначення ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між ризиком і доходністю, підвищити привабливість підприємства для інвесторів та сприяти реалізації комплексних будівельних проєктів [2, 3].

Комплексне організаційно-економічне та інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств створює умови для інтеграції передових технологій, підвищення ефективності управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Впровадження інноваційних рішень із урахуванням ризиків дозволяє досягати високої економічної ефективності та стійкого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. *Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. // 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).*
2. Roman A., Andrii S., Galyna R., Iurii C., Hanna S. *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, 12(1), 2022. P. 40–50.*
3. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for*

assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). P. 473–481.

4. Чуприна Ю.А., Бородавко М.В., Гавріков Д.О. *Методологія інвестиційного забезпечення та управління інноваційними проєктами будівельних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні, 2019, №1 (212). С. 8591.*

Веремєєв Сергій Олександрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Герасименко Олексій Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0003-2722-1153>

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЮ КОМПАНІЄЮ

Сучасні умови функціонування будівельного девелопменту характеризуються високим рівнем невизначеності, мінливістю ринку, зростанням ризиків і нестабільністю інвестиційного середовища. Глобальні кризи останніх років, у тому числі фінансово-економічні, соціальні та геополітичні, зумовили необхідність переосмислення управлінських підходів у діяльності девелоперських компаній. Саме тому питання розроблення ефективних економічних інструментів підтримки та оптимізації антикризового управління набуває стратегічного значення, адже від нього залежить не лише стабільність підприємства, але й його здатність до відновлення, розвитку та інтеграції в нову цифрову економіку.

Як зазначають [1-3] ключовою умовою забезпечення життєздатності девелоперських компаній є створення цифрової екосистеми управління, що поєднує концептуально-теоретичні засади трансформації бізнесу з практичними управлінськими імперативами. Цифрова екосистема виступає багаторівневою інфраструктурою, яка інтегрує економічні, технологічні та організаційні елементи діяльності підприємства. Вона дозволяє забезпечити безперервний моніторинг фінансового стану, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучке управління ризиками та швидку адаптацію до кризових умов. Використання цифрових платформ управління проєктами (BIM, ERP, CRM) створює нові можливості для аналітичної оцінки ефективності процесів і формування сценаріїв антикризових дій.

Формування економічних інструментів антикризового управління передбачає побудову системи взаємопов'язаних методів, моделей і механізмів, які забезпечують збалансування ресурсів, контроль витрат, підтримку ліквідності та стабільність грошових потоків. За дослідженням [4-6] важливою складовою такого підходу є економіко-інституціональний аналіз портфеля девелопера. Його сутність полягає у визначенні оптимальної структури активів і проєктів, що відповідають сучасним тенденціям ринку та інноваційним вимогам управління. Ефективне формування портфеля дозволяє мінімізувати ризики, диверсифікувати джерела фінансування та підвищити гнучкість компанії щодо зовнішніх викликів.

В умовах кризи особливого значення набувають економічні інструменти підтримки стійкості підприємства, серед яких: антикризове бюджетування, фінансове прогнозування, реструктуризація активів, управління дебіторською заборгованістю, оптимізація проєктних витрат і впровадження моделей контролінгу. Ці інструменти забезпечують не лише короткострокову стабілізацію, а й формують базу для стратегічного відновлення діяльності. Важливою є також аналітико-інформаційна підтримка управлінських рішень, що базується на системному зборі та обробці даних у цифровому форматі. Застосування технологій бізнес-аналітики (Business Intelligence) та штучного інтелекту дозволяє створювати прогностичні моделі для оцінки сценаріїв розвитку, визначення точок фінансового ризику та своєчасного ухвалення коригувальних рішень. Як наголошують [7-8] оновлення інструментарію економіко-управлінської реконфігурації бізнес-процесів у контексті цифровізації є необхідною умовою для ефективного антикризового управління. Реконфігурація бізнес-процесів передбачає перехід від ієрархічних управлінських структур до мережових, більш гнучких моделей організації праці. Це дозволяє прискорити комунікаційні потоки, скоротити адміністративні витрати, підвищити продуктивність і забезпечити оперативне прийняття рішень у кризових ситуаціях. Впровадження цифрових технологій

сприяє формуванню нової управлінської культури, в основі якої лежать прозорість, відкритість до інновацій і здатність до самоорганізації.

Економічні інструменти антикризового управління можуть бути класифіковані за напрямками їх застосування: фінансово-аналітичні (аналіз ліквідності, оцінка грошових потоків, моделі оптимізації капіталу), організаційно-управлінські (реконфігурація бізнес-процесів, цифрове адміністрування, управління персоналом) та стратегічні (диверсифікація портфеля, стратегічний контролінг, прогнозування ринкових тенденцій). Ключовим завданням є синергетичне поєднання цих інструментів у єдину систему антикризового менеджменту, що дозволяє не лише реагувати на кризові явища, а й передбачати їх.

Формування ефективної системи антикризового управління девелоперською компанією потребує поєднання економічних і цифрових інструментів, інтегрованих у єдину управлінську екосистему. Такий підхід забезпечує прозорість бізнес-процесів, підвищує точність аналітичних оцінок, сприяє оптимізації використання ресурсів і зменшенню фінансових ризиків. Цифрова трансформація управлінських процесів стає ключовим фактором стійкості девелоперських компаній, дозволяючи їм не лише долати наслідки криз, а й формувати нові конкурентні переваги.

У підсумку можна зазначити, що антикризове управління у сфері девелопменту має спиратися на інтеграцію економічних методів із цифровими технологіями управління. Створення гнучкої, адаптивної та аналітично орієнтованої системи менеджменту дозволяє підприємствам зберігати стабільність, забезпечувати стійкий розвиток і підвищувати ефективність прийняття стратегічних рішень у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

І. Кричевська Ю. В., Рижакова Г. М., Шпаков А. С., Поколенко В. О., Приходько Д. О. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 174–182.

2. Приходько Д. О., Дикий О. В., Малихіна О. М., Валінкевич Н. В., Іщенко Т. А., Савчук Т. В. Економіко-інституціональні аспекти формування портфеля девелопера: зміна парадигми й інноваційні рішення управління. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 119–129.
3. Чуприна Х. М., Іщенко Т. А., Савчук Т. В., Дикий О. В., Поколенко В. О., Веремєєва Т. В. Оновлення інструментарію економіко-управлінської реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті сучасної парадигми цифровізації економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 131–140.
4. Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Malykhin M. Modular structure of the complex of information and technological resources for the energy sphere. *Proceedings of the 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. IEEE, 2025. P. 1–13.
5. Ryzhakova G., Reznik N., Lazebnyk V., Ivanova T., Fedorov V., Omelianenko M. Reputation management in the age of information transparency. *Proceedings of the International Conference on Business and Technology*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 167–177.
6. Fostikova V., Ryzhakova G., Rubtsova O., Reznik N., Konchakivskyi O., Kucherenko O., Havryliuk Y. Main ways of settlement of military and political conflicts. *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability*. Vol. 1. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 983–997.
7. Reznik N., Alekseeva K. A., Maliarenko O., Ryzhakova G., Fedorova Y., Krupnyk D., Chornenka L. The role of the state in development of competition as a key institutional prerequisite in conditions of the welfare economy. *Proceedings of the International Conference on Business and Technology*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 571–580.
8. Bielienskova O., Ryzhakova G., Kulikov O., Akselrod R., Loktionova Y. Formation of organizational change management strategies based on fuzzy set methods. *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023*. Vol. 1. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 251–275.

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто методичні та аналітичні інструменти оцінки інвестиційних проєктів підприємств будівельної галузі в умовах зростаючої ризиковості зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивних моделей економічного аналізу, що враховують як фактори макроекономічної нестабільності, так і специфіку інноваційно-інвестиційних процесів у будівництві. Узагальнено підходи до побудови системи економічного обґрунтування рішень щодо інвестування житлового будівництва та формування адаптогенних організаційних структур управління інвестиційними проєктами.

Сучасний розвиток інвестиційно-будівельного комплексу України характеризується високим рівнем невизначеності та мінливістю економічного середовища. Післявоєнна відбудова, структурні трансформації економіки та інтеграція до європейського ринку капіталів зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінки інвестиційних проєктів. Як зазначають автори [1-9] система моделей економічного обґрунтування інвестування житлового будівництва повинна враховувати циклічність розвитку ринку, інвестиційні ризики, соціальні ефекти та рівень інноваційності проєктів. У цьому контексті важливим є формування інтегрованої аналітичної системи, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть за умов неповної інформації.

Івахненко І. С. [2] наголошує, що активізація інвестиційної діяльності можлива лише за умови створення ефективного механізму оцінки економічної

доцільності проєктів, який би поєднував традиційні методи дисконтованого аналізу (NPV, IRR, PI, DPP) з сучасними ризик-орієнтованими підходами. У сучасних умовах цей механізм повинен бути доповнений методами сценарного моделювання, нечіткої логіки, аналізу чутливості та реальних опціонів, що дозволяє відобразити можливі варіації результатів залежно від коливань ринкових параметрів. Дружинін М., Хоменко О. та Рижакова Г. [1] запропонували методологічний концепт адаптогенної організації будівництва, який передбачає впровадження гнучких механізмів управління інвестиціями в умовах невизначеності. Ця концепція базується на синергетичних принципах — взаємодії складових економічної системи, що забезпечує здатність до саморегуляції, гнучкого перерозподілу ресурсів і підвищення інвестиційної стійкості підприємства. У межах адаптогенної організації оцінка інвестиційних проєктів здійснюється з урахуванням мультифакторного ризику, включаючи фінансові, операційні, екологічні та соціальні ризики, що дозволяє більш об'єктивно прогнозувати результативність інвестування.

Особливістю інвестиційних процесів у будівельній галузі є тривалість реалізації проєктів, складність фінансових потоків і багаторівнева взаємодія між замовниками, інвесторами, підрядниками та державними структурами. Це створює додаткові джерела невизначеності, які не завжди можуть бути враховані традиційними методами аналізу. Зокрема, коливання валютних курсів, зміни у вартості будівельних матеріалів, перебої у логістичних ланцюгах, а також нормативно-правові ризики значно впливають на кінцеву ефективність інвестиційного проєкту.

В умовах таких викликів доцільно застосовувати економіко-аналітичні інструменти, що поєднують кількісні та якісні методи оцінки. До них належать:

- сценарний аналіз (для оцінки поведінки проєкту за різних сценаріїв розвитку ринку);
- аналіз чутливості показників ефективності (для визначення критичних факторів впливу);
- метод Монте-Карло (для імітації можливих варіацій параметрів);

- експертно-аналітичні оцінки ризику;
- метод реальних опціонів (для обґрунтування гнучких управлінських стратегій).

Застосування цих методів забезпечує комплексне врахування ризиків і дозволяє оцінити не лише очікувану прибутковість проєкту, а й потенційні варіації його результативності. Чуприна Х. М. [5] підкреслюють необхідність глибокої трансформації бізнес-процесів у системі управління будівельних підприємств, що реалізують інвестиційні проєкти. Вони вказують, що ефективна оцінка інвестицій потребує створення аналітичної платформи, яка об'єднує фінансові, операційні та ризик-орієнтовані модулі. Такий підхід дає змогу формувати адаптивну систему підтримки рішень (Decision Support System, DSS), що забезпечує динамічний аналіз економічних параметрів проєкту в реальному часі.

Система економічного обґрунтування інвестицій, на думку [6-10], повинна ґрунтуватися на поєднанні стратегічного і тактичного рівнів оцінки. На стратегічному рівні визначається доцільність участі підприємства в інвестиційному проєкті з позицій його довгострокових цілей, ринкової стратегії та інноваційного потенціалу. Тактичний рівень зосереджується на оцінці конкретних параметрів ефективності — термінів окупності, чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, рентабельності власного капіталу тощо. Важливо, що в сучасних умовах ці рівні повинні взаємодіяти через цифрові платформи управління, що дає змогу оновлювати аналітичну інформацію в режимі реального часу.

Одним із ключових напрямів підвищення достовірності оцінки інвестиційних проєктів є впровадження принципів адаптивного моделювання. Адаптивність як характеристика організаційної системи дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності за рахунок своєчасної реакції на зміну зовнішніх параметрів. Для цього у системі управління мають бути передбачені механізми постійного моніторингу ключових економічних індикаторів, таких як

інфляція, вартість ресурсів, процентні ставки, показники попиту та пропозиції на ринку нерухомості.

Важливою складовою методичного забезпечення є побудова інтегрованої системи ризик-менеджменту, що охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг та управління ризиками інвестиційних проєктів. Вона має базуватись на принципах пропорційності, гнучкості та превентивності. Розробка таких систем уможлиблює оптимізацію розподілу ресурсів, визначення пріоритетних напрямів інвестування та запобігання фінансовим втратам.

Не менш значущим аспектом є використання цифрових аналітичних технологій, зокрема систем BIM, ERP та штучного інтелекту. Вони дозволяють підвищити точність прогнозування, автоматизувати збір і обробку даних, створити інформаційно-аналітичне середовище для прийняття інвестиційних рішень. Використання таких інструментів сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості проєктів і зміцненню довіри інвесторів.

Отже, економіко-аналітичні інструменти оцінки інвестиційних проєктів у будівельній галузі мають формуватися на основі інтеграції класичних фінансових моделей, сучасних цифрових технологій та адаптивних управлінських механізмів. Це дозволяє ефективно враховувати ризики та невизначеність, забезпечуючи при цьому економічну доцільність і стійкість інвестиційної діяльності підприємств.

У статті визначено, що ефективна оцінка інвестиційних проєктів в умовах ризику та невизначеності потребує використання адаптивних економіко-аналітичних інструментів, орієнтованих на багатофакторний аналіз і цифрову інтеграцію даних. Розробка та впровадження таких інструментів у практику будівельних підприємств дозволяють зменшити рівень ризику, підвищити точність прогнозування результатів і забезпечити стратегічну стійкість інвестиційних програм. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком математичних моделей багатокритеріальної оптимізації інвестиційних рішень та розробкою цифрових платформ управління інвестиційними портфелями.

Список використаних джерел:

1. Дружинін М. О., Хоменко О. В., Рижакова Г. М. *Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. Управління розвитком складних систем.* 2024. № 59. С. 182–190.
2. Івахненко І. С. *Інвестиційна діяльність в Україні: сучасний стан та можливості її активізації. Інвестиції: практика та досвід.* 2010. № 2. С. 7–9.
3. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Proceedings of the International Conference on Business and Technology.* Cham: Springer International Publishing, 2022. P. 1316–1331.
4. Berezutskyi I., Honcharenko T., Ryzhakova G., Tykhonova O., Pokolenko V., Sachenko I. *Methodological approach for choosing type of IT projects management. Proceedings of the 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).* IEEE, 2024. P. 14–19.
5. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 6–19.
6. Ryzhakova G., Honcharenko T., Predun K., Petrukha N., Malykhina O., Khomenko O. *Using fuzzy logic for risk assessment of construction enterprise management system. Proceedings of the 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).* IEEE, 2023. P. 208–213.
7. Кричевська Ю. В., Рижакова Г. М., Шпаков А. С., Поколенко В. О., Приходько Д. О. *Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. Управління розвитком складних систем.* 2024. № 60. С. 174–182.
8. Хоменко О. В., Петренко Г. А., Рижакова Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. В. *Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації*

операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.

9. Рижакова Г. М., Кіщак Н. П., Хоменко О. В., Ротов О. О., Ніколаєва М. О., Веремєєва Т. В. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегії Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123.

10. Хоменко О. В., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. А., Степанюк Р. О. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2023. № 56. С. 173–180.

Гергі Маріан Семенович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0001-8184-4808>

Науковий керівник: Поколенко Вадим Олегович,

доктор технічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕТОДИКО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

У статті розглянуто економіко-аналітичні підходи до модернізації функціонально-технологічних моделей формалізації девелоперських проєктів у будівництві. Визначено ключові тенденції розвитку методів діагностики, оцінювання та управління ефективністю девелоперських структур у контексті цифровізації й трансформації бізнес-процесів. Проаналізовано вплив інформаційно-аналітичних інновацій та концепції Building Information Modeling (BIM) на підвищення керованості, прозорості та прогнозованості реалізації девелоперських проєктів.

Сучасний етап розвитку будівельного девелопменту в Україні характеризується активною інтеграцією цифрових технологій, нових методів аналітики й управління життєвим циклом проєктів. Умови ринкової турбулентності, посилення конкуренції та зростання вимог до якості управління зумовлюють необхідність розроблення інноваційних економіко-аналітичних підходів до формалізації процесів реалізації девелоперських проєктів. Як зазначають дослідники [1-5], формалізація управлінських процесів у будівельних організаціях має спиратися на моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності, які дозволяють діагностувати ефективність на основі інтегрованих критеріїв. Система таких індикаторів має

етимологічно обґрунтований характер і визначається типологією функціонально-технологічних моделей підприємств. Автори підкреслюють, що модернізація управління вимагає переходу від лінійно-ієрархічних до динамічних, адаптивних систем оцінювання, здатних відображати реальний стан девелоперської структури у режимі реального часу.

Економіко-аналітична модернізація функціонально-технологічних моделей девелоперських проєктів передбачає застосування комплексних методів оцінювання ефективності, що базуються на синтезі кількісних і якісних параметрів. Як показано в роботах [6-9] у процесі реалізації будівельних проєктів доцільно використовувати інструментарій вибору альтернатив з урахуванням функціонально-технічної надійності організацій-виконавців. Це дає змогу формалізувати процес прийняття рішень на основі інтеграції економічних, технологічних та управлінських чинників. Такий підхід підвищує узгодженість рішень на різних етапах життєвого циклу проєкту — від планування до експлуатації об'єкта.

У сучасних умовах суттєвого значення набувають інформаційно-аналітичні новації, що трансформують традиційні моделі управління у цифрово-орієнтовані бізнес-системи. Цифровізація девелоперського управління створює нові можливості для оптимізації потоків даних, прогнозування фінансових результатів, інтеграції учасників ринку та підвищення загальної ефективності девелоперської діяльності. Інформаційно-аналітичні платформи сприяють реалізації принципів гнучкого управління (agile management), де адаптивність і швидкість реакції на зміни стають визначальними чинниками конкурентоспроможності. Особливу роль у процесі модернізації функціонально-технологічних моделей формалізації девелоперських проєктів відіграє BIM - технологія інформаційного моделювання будівництва, яка забезпечує створення цифрового двійника об'єкта. Згідно з дослідженнями Чуприни Х.М. [4] впровадження BIM у систему управління будівельними організаціями дозволяє істотно підвищити ефективність планування, знизити витрати та забезпечити точність розрахунків у межах мультипроєктного

середовища. Цифрова трансформація на базі BIM формує умови для створення відкритої комунікаційної інфраструктури між замовником, підрядником і девелопером, що забезпечує прозорість управлінських рішень і контроль на всіх етапах проєкту.

У межах економіко-аналітичного підходу модернізація функціонально-технологічних моделей формалізації девелоперських проєктів повинна базуватися на таких принципах: інтегрованість, прогнозованість, адаптивність і інформаційна узгодженість. Інтегрованість забезпечує системний зв'язок між економічними показниками та технологічними параметрами, прогнозованість — орієнтацію на довгострокову стійкість і ризикостійкість, адаптивність — здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а інформаційна узгодженість — синхронізацію аналітичних процесів у цифровому форматі. Удосконалення моделей формалізації девелоперських проєктів потребує також розроблення економіко-математичних методів оцінки ризиків, які враховують нелінійний характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Застосування методів багатокритеріального аналізу дозволяє отримати узагальнену оцінку ефективності реалізації девелоперського портфеля з урахуванням параметрів вартості, строків, якості та соціально-економічного ефекту.

Таким чином, економіко-аналітичні підходи до модернізації функціонально-технологічних моделей формалізації девелоперських проєктів формують нову парадигму управління, у якій поєднуються цифрова аналітика, адаптивні організаційні моделі та цільова орієнтація на підвищення ефективності реалізації проєктів. Використання цифрових інструментів і BIM-технологій дозволяє досягати високого рівня інтеграції інформаційних потоків, що стає запорукою зростання конкурентоспроможності будівельних девелоперів на глобальному ринку.

Модернізація функціонально-технологічних моделей формалізації девелоперських проєктів є ключовим напрямом розвитку сучасної системи управління будівництвом. Вона забезпечує підвищення точності оцінки, скорочення ризиків і формування гнучких механізмів прийняття рішень.

Економіко-аналітичні інструменти, інтегровані з цифровими технологіями BIM, створюють новий рівень ефективності, прозорості та інноваційності девелоперських структур. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик оцінювання цифрової зрілості девелоперських підприємств та інтеграцію систем управління проектами із платформами штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Поколенко В. О., Рижаківа Г. М., & Приходько Д. О. (2014). *Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проєктів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців. Управління розвитком складних систем, (19 (2)), 108-114.*
2. Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Предун К. М., Лугіна Т. С., & Коваль Т. С. (2017). *Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики.*
3. Рижаківа, Г. М. (2010). *Економетричне моделювання процесу формування обсягів реалізації продукції малих підприємств у будівництві. Будівельне виробництво, (52), 49–54.* https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2010_52_14
4. Приходько, Д., Шпаков, А., Геращенко, О., Кіщак, Н., Чуприна, Х., Роговченко, В., & Горбач, М. (2022). *Оцінка структурної конфігурації корпоративних відносин у контексті організаційного розвитку проєктно-орієнтованих підприємств. Управління розвитком складних систем, (52), 93-102.*
5. Рижаківа, Г. М., Рижаківа, Д. А., Лещинська, І. В., Кістіон, Д. В., & Кондрацький, В. О. (2019). *Загально-методична регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесами адміністрування в сучасній системі будівельного девелопменту. Сучасні проблеми архітектури та містобудування, (55), 154–168.* - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spam_2019_55_15
6. Рижаківа, Г. М. (2010). *Економетричні залежності обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) малих підприємств в Південному регіоні України. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, (2), 15–30.*

https://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_2_4

7. Рижаківа, Г. М., Стеценко, С. П., & Лагутіна, З. В. (2013). Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проєктів. Управління розвитком складних систем, (16), 203–208. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2013_16_38

8. Рижаківа, Г. М. (2011). Вплив факторів на обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) малих підприємств у освіті. Економіка та держава, (1), 68–70. https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_18

9. Рижаківа, Г. М. (2015). Сучасні особливості та перспективи розвитку інфраструктури ринку інвестицій. Будівельне виробництво, (58), 96–101. https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2015_58_19

10. Лагутін, Г. В., Рижаківа, Г. М., & Рижаків, Д. А. (2014). Сучасні моделі проєктного фінансування підприємств житлового будівництва: проблеми та перспективи функціонування. Будівельне виробництво, 57(2), 57–64. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2014_57\(2\)_15](https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2014_57(2)_15)

Герасимчук Ярослав Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Кривущенко Сергій Феліксович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Шпаков Андрій Васильович,

д.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури

СИСТЕМНІ ПІДХОДИ ДО ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ КОРПОРАТИВНУ СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Забезпечення стабільного розвитку будівельних підприємств вимагає комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні та технологічні аспекти їх діяльності. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності роботи є впровадження системних інструментів поліпшення діяльності підприємств на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). КСВ сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню лояльності клієнтів і партнерів, а також створює умови для сталого розвитку організації, що важливо в умовах високої конкуренції на ринку будівництва [1,2].

Корпоративна соціальна відповідальність реалізується через комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, підвищення рівня безпеки та якості робіт, поліпшення умов праці та зниження екологічного впливу будівельної діяльності. Як зазначає Чуприна [4], інтеграція КСВ у стратегію підприємства дозволяє створювати додаткову цінність як для власників, так і для стейкхолдерів, а також підвищує конкурентоспроможність організації.

Поряд із соціальними ініціативами, важливим чинником розвитку будівельного підприємства є впровадження інтелектуально-інноваційних

технологій та механізмів їх комерціалізації. Вони включають автоматизовані системи управління проєктами, цифрові платформи для моделювання життєвого циклу будівельних об'єктів (BIM), інструменти аналітики та управління ризиками. Використання таких технологій дозволяє оптимізувати ресурси, прискорювати реалізацію проєктів і забезпечувати високу якість виконання робіт [3].

Комерціалізація інновацій передбачає не лише впровадження нових технологій у виробничий процес, але й ефективне використання інтелектуальної власності, ліцензування та створення додаткових джерел доходів для підприємства. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість організації, стимулює інноваційну активність і сприяє розвитку будівельного кластеру на регіональному рівні [4].

Системне поліпшення діяльності будівельних підприємств на засадах КСВ та інноваційних технологій передбачає впровадження інтегрованого процесно-аналітичного підходу. Він охоплює планування, контроль та оцінку ефективності виконання всіх операційних і стратегічних процесів. Застосування цифрових платформ і аналітичних інструментів дозволяє створювати прозорі процеси управління та забезпечує швидкий обмін інформацією між підрозділами, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню продуктивності [2].

Впровадження системного підходу також включає оцінку соціальної та екологічної відповідальності діяльності підприємства. Це дозволяє враховувати інтереси стейкхолдерів, покращувати взаємодію з громадськістю та органами влади, а також формувати сприятливі умови для реалізації довгострокових стратегічних проєктів. Інтеграція КСВ і технологій забезпечує збалансоване поєднання економічної ефективності та соціальної цінності, що підвищує загальну стійкість організації на ринку будівництва [1, 4].

Особливу увагу слід приділяти навчальній та мотиваційній складовій. Формування корпоративної культури, яка підтримує інновації та соціальну відповідальність, є ключовим чинником успішної реалізації інноваційних

стратегій. Систематичне навчання персоналу, обмін знаннями та розвиток компетенцій забезпечують ефективну комерціалізацію технологій та адаптацію нових процесів до реальних умов діяльності підприємства [2,3,4].

Таким чином, поєднання принципів корпоративної соціальної відповідальності та механізмів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій дозволяє будівельним підприємствам підвищувати ефективність управління, оптимізувати ресурсні потоки, зміцнювати ринкові позиції та формувати довгострокову конкурентну перевагу. Застосування системного підходу забезпечує інтеграцію соціальних, економічних та технологічних аспектів діяльності, що є запорукою сталого розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331. Springer.
2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. Proceedings of the 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. IEEE, 2024. P. 473–481.
3. Рижаскова Г. М., Чуприна Ю. А., Гавриков Д. О., Бородавко М. В. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 40. Київ: КНУБА. С. 19–25.
4. Чуприна Ю. А. *Побудова концепції інтеграції підприємств стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1 (212). С. 85–91.

Гиря Валентин Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Кузьмін Тимур Рафаелєвич,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

науковий керівник: д.е.н., доцент Жарінова Алла Георгіївна,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНИХ ГРОМАДСЬКИХ ТА КУЛЬТОВИХ СПОРУД

В умовах сучасних викликів щодо збереження архітектурної спадщини та відновлення функціональності пошкоджених будівель значну роль відіграє комплексний техніко-економічний аналіз. Він дозволяє оцінити поточний стан об'єктів, визначити обсяг необхідних відновлювальних робіт, а також розробити оптимальні способи фінансування та ресурсного забезпечення процесу реконструкції. Цей підхід сприяє ефективному управлінню ризиками та мінімізації економічних втрат під час відновлювальних робіт [1, 2].

Науково-прикладний підхід до оцінки тривалості та вартості відновлювальних робіт дозволяє прогнозувати економічні та часові витрати, що знижує ризики затримок та перевищення бюджету. Це особливо актуально для громадських та культових споруд, які потребують спеціалізованих рішень щодо матеріалів, технологій та методів реставрації [3, 4].

Аналітичні моделі включають визначення оптимальних обсягів ремонтних робіт, розподіл ресурсів, оцінку фінансових потоків та контроль якості виконання проєкту. Інтеграція таких моделей у практику управління дозволяє будівельним організаціям та державним установам приймати обґрунтовані рішення на всіх етапах відновлення, підвищуючи прозорість та ефективність реалізації проєктів [1, 4].

Оцінка ризиків є ключовим елементом техніко-економічного аналізу,

оскільки вона дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми на етапі планування та запровадити заходи їх мінімізації. Використання методів математичного моделювання та прогнозування забезпечує надійність рішень щодо обсягів робіт, фінансового планування та термінів реалізації проєктів [2, 3].

Особливу увагу приділяють інтеграції цифрових технологій у процес відновлення. Використання програмних продуктів для адміністрування будівельних проєктів та цифрових моделей об'єктів дозволяє ефективно відстежувати прогрес робіт, контролювати витрати та адаптувати процеси до зміни зовнішніх умов. Це особливо важливо для багатофункціональних громадських споруд та об'єктів культурної спадщини, де точність і координація робіт є критичною [2, 4].

Застосування методів економіко-аналітичного планування та контролю сприяє підвищенню ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів, зменшенню ризиків додаткових витрат та забезпеченню своєчасного завершення проєктів. Крім того, впровадження таких підходів дозволяє не лише відновити пошкоджені об'єкти, але й підвищити їхню експлуатаційну надійність та енергоефективність, що відповідає сучасним стандартам сталого розвитку [1, 3].

Інтеграція науково-прикладних підходів, цифрових технологій та економічного аналізу створює основу для сучасного управління відновлювальними будівельними проєктами. Вона забезпечує комплексну оцінку ресурсів, оптимізацію термінів будівництва та ефективне фінансування, що у підсумку сприяє підвищенню якості та надійності реконструйованих об'єктів [2, 4].

Таким чином, науково обґрунтований техніко-економічний підхід до відновлення громадських і культових споруд дозволяє не лише забезпечити їх функціональність та безпечність, але й інтегрувати принципи сталого розвитку, енергоефективності та сучасних технологій у процес управління будівельними проєктами.

Список використаних джерел:

1. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). *Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).*
2. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (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, 12(1), 40–50.*
3. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Prykhodko, D., & Faizullin, A. (2021). *Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. In 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 1–9).*
4. Чуприна Ю.А. *Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 2 (213). – С. 81–87.*

Гулієв Джаміль,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-3442-0906>

Кирик Ярослав Ярославович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0004-5784-1115>

ІНТЕГРОВАНІ ЦИФРОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Інтегровані цифрово-економічні моделі управління організаційно-технологічними процесами девелоперських будівельних проєктів набувають дедалі більшого значення в контексті цифровізації економіки та розвитку інформаційних технологій. Сучасне будівельне підприємство функціонує в умовах високої динамічності ринку, зростання вимог до якості, термінів і вартості реалізації проєктів, що потребує принципово нових підходів до формування управлінських систем. Як зазначає Чуприна Х.М. [1] цифрова трансформація управління у будівельній сфері є не лише технологічним, а й організаційно-економічним процесом, який передбачає синхронізацію бізнес-моделей підприємства з цифровими платформами, інформаційними потоками та управлінськими рішеннями.

Розвиток девелоперської діяльності вимагає інтеграції організаційно-технологічних процесів через єдине цифрове середовище, де узгоджуються інтереси інвестора, проєктувальника, підрядника та експлуатуючої організації. На думку [2-6] ефективною основою такої інтеграції є застосування інформаційного моделювання будівель (BIM), яке забезпечує створення комплексної цифрової моделі об'єкта на всіх етапах життєвого циклу. В межах девелоперських проєктів BIM-технології дозволяють здійснювати віртуальне проєктування, планування ресурсів, координацію будівельно-монтажних робіт і

подальшу експлуатацію об'єкта, що сприяє підвищенню прозорості процесів та зниженню трансакційних витрат.

У цьому контексті інтегровані цифрово-економічні моделі виступають базовим інструментом формування єдиної управлінської архітектури девелоперського проєкту. Вони поєднують три ключові підсистеми: організаційно-технологічну, фінансово-економічну та інформаційно-аналітичну. Така модель дозволяє забезпечити синергію між технологічними процесами зведення об'єктів та економічними параметрами їх реалізації, створюючи умови для стратегічного управління ефективністю інвестиційних рішень. Трансформація операційних систем управління будівельних підприємств відбувається через перехід від традиційної ієрархічної структури до гнучких цифрових екосистем, де прийняття рішень базується на даних і аналітиці.

Одним із важливих аспектів побудови інтегрованої цифрово-економічної моделі є забезпечення взаємодії між бізнес-процесами девелопера та технологічними процесами підрядних організацій. Як показують дослідження авторів [4-5] ключовою умовою успішної цифрової трансформації є виявлення сутнісних трансформаційних змін у структурі бізнес-процесів. Йдеться про переосмислення ролі кожного елемента управлінської системи з позицій цифрової взаємодії, автоматизації прийняття рішень, оптимізації потоків інформації та ресурсів. Такий підхід передбачає впровадження наскрізних цифрових платформ управління, що інтегрують дані про стан будівництва, фінансові показники, логістику та контроль якості. Особливого значення набуває економічна складова інтегрованих моделей. Вона реалізується через застосування інструментів цифрового управління витратами, ризиками та ефективністю інвестицій. Цифрові платформи дозволяють розробляти сценарії розвитку проєкту, прогнозувати наслідки управлінських рішень і формувати аналітичні звіти в реальному часі. Це створює передумови для впровадження концепції «розумного девелопменту», в межах якого економічна доцільність

рішень узгоджується з технологічними можливостями та екологічними стандартами будівництва.

Інтегровані цифрово-економічні моделі також сприяють формуванню нового типу управлінської культури - культури даних. Замість інтуїтивного прийняття рішень девелопери орієнтуються на цифрові показники, прогнозні моделі, результати симуляційних розрахунків. Водночас змінюється і роль менеджерів: від контролерів процесів вони стають аналітиками і стратегами цифрового розвитку. Впровадження BIM-технологій та цифрових платформ підвищує рівень координації між учасниками будівельного процесу на 25–30%, а ефективність використання ресурсів - до 20%. Це свідчить про безпосередній економічний ефект цифрової інтеграції.

Не менш важливим є формування методології оцінювання ефективності інтегрованих моделей. Вона має ґрунтуватися на комплексному аналізі показників продуктивності, термінів реалізації, собівартості, рентабельності та стійкості системи управління. У цьому контексті доцільним є застосування системи ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до специфіки будівельних проєктів. Використання таких індикаторів у цифровому форматі дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових параметрів і здійснювати коригування управлінських рішень. У результаті цифрової трансформації девелоперські компанії отримують можливість переходу до моделі управління «цифрового близнюка» (digital twin), у межах якої створюється інтегрована віртуальна копія об'єкта з урахуванням усіх організаційно-технологічних та економічних аспектів. Ця модель дозволяє прогнозувати ефективність майбутніх операцій, оцінювати життєвий цикл будівлі та формувати оптимальні сценарії експлуатації. Таким чином, цифрово-економічні моделі стають базою для сталого розвитку девелоперських проєктів і підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Отже, інтегровані цифрово-економічні моделі управління організаційно-технологічними процесами є результатом синтезу інформаційних технологій, інноваційних підходів до організації будівництва та сучасних методів

економічного управління. Вони спрямовані на створення єдиного інформаційного простору девелоперського проекту, у межах якого забезпечується прозорість, гнучкість і результативність усіх управлінських процесів. Досвід, узагальнений у працях підтверджує, що цифрова інтеграція стає ключовим фактором підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності будівельної галузі в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Кричевська Ю. В., Рижаківа Г. М., Шпаков А. С., Поколенко В. О., Приходько Д. О. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 174–182.
2. Рижаківа Г. М., Орленко І. М., Малихіна О. М. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту організацій у сучасній системі будівельного девелопменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7–8. С. 59–65.
3. Кучеренко О. І., Рижаківа Г. М., Чуприна Х. М., Веремєєв С. В. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 109–118.
4. Trach R., Khomenko O., Trach Y., Kulikov O., Druzhynin M., Kishchak N., Obodianska O. Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Article 5653.
5. 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. Vol. 15, No. 6. Article 5250.
6. Kulikov P., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Malykhina O., Honcharenko T. Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9, No. 5. P. 8670–8676.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання модернізації економічних механізмів функціонально-економічної діагностики будівельних підприємств в умовах динамічного розвитку ринку будівельних послуг України. Визначено сутність поняття функціонально-економічної діагностики, розкрито її роль у системі стратегічного управління підприємством. Охарактеризовано основні проблеми традиційних підходів до діагностики економічного стану та обґрунтовано напрями модернізації діагностичних механізмів із урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, інноваційності та сталого розвитку.

Сучасні умови господарювання будівельних підприємств в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, інфляційними коливаннями та зниженням інвестиційної активності. У таких умовах зростає потреба у своєчасному виявленні проблем у діяльності підприємств, прогнозуванні тенденцій розвитку та визначенні шляхів підвищення ефективності використання ресурсів. Це зумовлює необхідність удосконалення та модернізації системи функціонально-економічної діагностики, яка є важливим інструментом прийняття управлінських рішень.

Функціонально-економічна діагностика являє собою комплексну систему аналізу, що дозволяє оцінювати ефективність функціонування підприємства в розрізі його основних бізнес-процесів, структурних підрозділів, фінансових і виробничих показників. Її основне завдання полягає не лише у виявленні поточного стану підприємства, а й у формуванні обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та

фінансової стійкості. Традиційно економічна діагностика будівельних підприємств базувалася на фінансових показниках – рентабельності, ліквідності, платоспроможності, оборотності капіталу. Однак у сучасних умовах цього підходу вже недостатньо. Будівельні підприємства функціонують у складних організаційно-технологічних структурах, де значну роль відіграють такі фактори, як технологічна ефективність, рівень цифровізації, екологічна відповідальність, кадровий потенціал, взаємодія з інвесторами та замовниками. Саме тому постає потреба у розширенні змісту функціонально-економічної діагностики, її модернізації з урахуванням нових управлінських та інформаційних підходів.

Модернізація економічних механізмів функціонально-економічної діагностики будівельних підприємств передбачає впровадження процесно-орієнтованих, аналітичних та інноваційних підходів до управління ефективністю діяльності. В роботах [1-4] обґрунтовується інтеграція концепцій *Activity-Based Management* і *Activity-Based Costing* як основи побудови сучасних моніторингових та діагностичних систем, що підвищують точність оцінки витрат і результативності бізнес-процесів. Науковці [5-8] розвивають науково-методологічні засади управління ризиками у сфері проєктів чистої енергетики на умовах державно-приватного партнерства, підкреслюючи важливість адаптивних економічних механізмів діагностики в інноваційних секторах. У свою чергу, в наукових працях [9-11] акцентують на значенні аналітико-інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту як інструменту вдосконалення системи контролю та прийняття управлінських рішень. Сукупність цих підходів створює методологічну основу модернізації діагностичних систем у будівельному девелопменті.

Модернізація економічних механізмів діагностики передбачає комплекс змін, спрямованих на підвищення точності, оперативності та аналітичної глибини оцінки діяльності підприємства. Основним напрямом удосконалення є інтеграція цифрових інструментів та автоматизованих систем обробки даних. Використання сучасних ERP- і BIM-технологій у будівництві дозволяє збирати,

структурувати та аналізувати великі обсяги інформації про витрати, строки реалізації проєктів, ефективність використання матеріальних та трудових ресурсів. Це відкриває можливість формування діагностичних моделей у реальному часі, що суттєво підвищує швидкість прийняття управлінських рішень. Важливою складовою модернізованої діагностичної системи є аналітика ризиків. У діяльності будівельних підприємств ризики мають різноманітний характер – фінансовий, технологічний, екологічний, правовий, репутаційний. Ефективна діагностика повинна враховувати їх взаємозв'язок і вплив на загальний результат діяльності. Для цього доцільно застосовувати методи сценарного аналізу, нечіткої логіки, економіко-математичного моделювання, що дозволяють оцінити ймовірність настання ризикових подій і їх наслідки для економічного стану підприємства.

Ще одним напрямом модернізації є впровадження інтегрованої оцінки ефективності діяльності, яка передбачає поєднання фінансових і нефінансових показників. У рамках такого підходу пропонується формувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що охоплює чотири ключові площини: фінансову, клієнтську, внутрішньовиробничу та інноваційно-розвиткову. Це дає змогу комплексно оцінювати функціонування будівельного підприємства не лише з точки зору прибутковості, а й з позицій якості управління проєктами, рівня задоволеності клієнтів і потенціалу інноваційного розвитку.

Функціонально-економічна діагностика має базуватися також на принципах сталого розвитку. Для будівельних підприємств це означає оцінку ефективності не лише через фінансові показники, а й через екологічні та соціальні критерії. Сучасна система діагностики повинна враховувати рівень енергоефективності виробничих процесів, дотримання стандартів екологічної безпеки, соціальну відповідальність бізнесу, участь підприємства у місцевих програмах розвитку громад. У перспективі такі показники стають ключовими для визначення інвестиційної привабливості та репутаційного капіталу компаній.

Модернізовані економічні механізми діагностики повинні бути гнучкими

й адаптивними. Будівельна галузь України перебуває у стані трансформації – з одного боку, посилюється вплив ринкових механізмів і вимог міжнародних стандартів, з іншого – галузь зазнає наслідків воєнних руйнувань, зміни логістичних ланцюгів та дефіциту кваліфікованих кадрів, що потребує гнучких моделей діагностики, які можуть оперативно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому стратегічну стійкість підприємства.

Одним із перспективних напрямів модернізації є впровадження інтелектуальних аналітичних систем на базі штучного інтелекту та машинного навчання. Такі системи здатні автоматично виявляти аномалії у фінансових або виробничих даних, прогнозувати тенденції розвитку підприємства та пропонувати оптимальні варіанти управлінських рішень. Використання технологій предиктивної аналітики дозволяє підвищити точність прогнозів щодо прибутковості проєктів, попиту на будівельні послуги та ризиків невиконання контрактів. Ефективна модернізація діагностичних механізмів неможлива без удосконалення нормативно-методичної бази. Потребує оновлення система економічних показників, методи фінансового аналізу та оцінювання ефективності проєктів. Доцільно розробити галузеві стандарти діагностики для будівельних підприємств, які враховували б специфіку галузі, технологічні процеси, регіональні особливості та екологічні вимоги. Важливо також забезпечити узгодження методик із міжнародними стандартами оцінки діяльності підприємств (IFRS, ISO, ESG-звітність).

В умовах цифрової трансформації одним із ключових аспектів модернізації є забезпечення інформаційної прозорості. Створення єдиних інформаційно-аналітичних баз даних, що акумулюють фінансові, технічні та управлінські показники підприємств, дозволить підвищити якість економічної діагностики та сприятиме запровадженню аналітичних платформ на рівні галузі. Важливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка має створити нормативно-правові умови для впровадження електронних систем моніторингу діяльності будівельних компаній.

Модернізація економічних механізмів функціонально-економічної діагностики сприятиме підвищенню ефективності управління, мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності будівельних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Вона дозволить своєчасно виявляти проблемні зони, прогнозувати наслідки управлінських рішень та формувати стратегічні орієнтири розвитку.

Отже, модернізація системи функціонально-економічної діагностики є необхідною умовою ефективного функціонування будівельних підприємств у сучасних умовах. Інтеграція цифрових технологій, використання аналітичних інструментів штучного інтелекту, впровадження сталих підходів до оцінки ефективності та вдосконалення методичної бази діагностики забезпечать формування нової парадигми управління, орієнтованої на інноваційність, адаптивність і довгострокову стійкість розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Чуприна, Х., Іщенко, Т., Поколенко, В., & Веремєєва, Т. (2021). Оновлення інструментарію економіко-управлінської реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті сучасної парадигми цифровізації економіки. *Управління розвитком складних систем*, (46), 131-140.
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. Рижаківа, Г. М. (2021). Інтеграція сучасних концепцій *activity-based management* та *activity-based costing* як основа розвитку моніторингових і діагностичних систем в управлінні будівельним підприємством. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу*, 88.
4. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Ryzhakov, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022, April). *Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and*

Technologies (SIST) (pp. 1-8). IEEE.

5. Чуприна, Ю., Петренко, Г., Гриненко, І., Ніколаєва, М., Поколенко, В., & Савчук, Т. (2021). *Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, (48), 125-134*
6. Ryzhakova, G., Chupryna, K., Ivakhnenko, I., Derkach, A., & Huliaiev, D. (2020). *Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise. Scientific Journal of Astana IT University, 71-82.*
7. 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.*
8. Bielienskova, O., Kishchenko, T., Olena, M., Aryn, A., Ryzhakova, G., & Mostovenko, O. (2024, May). *Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 612-617). IEEE.*
9. Рижакова, Г. М. (2012). *Економетричне моделювання процесу формування обсягів реалізації продукції малих підприємств у будівництві. Будівельне виробництво, (53), 58-61.*
10. Ревунов, О., Рижакова, 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.*
11. 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.*

Дружинін Максим Андрійович,

*д.т.н., доцент ІНУ Київського національного університету будівництва і
архітектури*

[https://orcid: 0000-0003-1821-1968](https://orcid.org/0000-0003-1821-1968)

АЛГОРИТМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПЛАНУВАННЯ В МУЛЬТИПРОЄКТНИХ БУДІВЕЛЬНИХ СИСТЕМАХ

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі управління мультипроєктними системами ускладнюється зростанням кількості паралельних проєктів, обмеженістю ресурсів та підвищеним рівнем невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов особливої актуальності набуває застосування алгоритмічних підходів до оптимізації ресурсного планування, які ґрунтуються на інтеграції функціонально-економічної діагностики, цифрових інструментів управління та аналітико-інформаційних платформ [1; 2].

Система управління будівельними підприємствами характеризується високою динамічністю, що зумовлено впливом ринкових коливань, технологічних інновацій і глобальних викликів. У цифровій економіці функціонально-економічна діагностика перетворюється на ключовий елемент стратегічного управління, оскільки дозволяє ідентифікувати вузькі місця у використанні ресурсів, оцінювати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо перерозподілу ресурсів між проєктами [5].

Як зазначають Г. М. Рижакова, О. М. Хоменко та співавтори, ефективне оновлення будівельного девелопменту базується на впровадженні принципів Integrated Project Delivery (IPD), що забезпечують інтеграцію економічних, організаційних і технологічних процесів у єдиному управлінському просторі [4]. Застосування IPD-підходів створює передумови для алгоритмізації процесів ресурсного планування, узгодження графіків виконання робіт та підвищення точності економічних розрахунків у мультипроєктному середовищі.

Важливою складовою алгоритмічної оптимізації є аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту, яке формує базу для комплексної оцінки ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Методологічна регламентація таких процесів має ґрунтуватися на системному використанні цифрових платформ управління та OLAP-інструментів, що забезпечують обробку великих масивів даних і підтримку сценарного моделювання [3]. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і своєчасно коригувати ресурсні плани відповідно до змін проектних умов.

Алгоритмічні підходи до ресурсного планування в мультипроектних системах мають враховувати не лише фінансові параметри, а й інституційні чинники функціонування будівельних підприємств. Як підкреслюють О. І. Кучеренко, Г. М. Рижакова, Х. М. Чуприна та інші дослідники, інституційно-орієнтована диверсифікація діяльності сприяє підвищенню стійкості підприємств і розширює можливості адаптації ресурсних стратегій до умов нестабільності [6]. Уключення таких параметрів до алгоритмів планування дозволяє комплексно оцінювати вплив регуляторного середовища, партнерських відносин і інвестиційних ризиків.

Функціонально-економічна діагностика в межах мультипроектних будівельних систем має бути мультиаспектною та поєднувати оцінювання фінансових результатів, технологічної ефективності, рівня інноваційності та кадрового потенціалу. Це створює передумови для побудови функціонально орієнтованих моделей ресурсного планування, адаптованих до специфіки окремих учасників будівельного процесу - замовників, підрядників, проектувальників та інвесторів [7].

Отже, застосування алгоритмічних підходів до оптимізації ресурсного планування в мультипроектних будівельних системах передбачає формування інтегрованої цифрово-аналітичної системи управління, що поєднує економічні, організаційні та технологічні компоненти. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню ризиків,

зміцненню фінансової стабільності та конкурентоспроможності будівельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Економіко-управлінський та організаційно-технологічний інструментарій стратегічних інновацій у будівництві : монографія / Г. М. Рижакова та ін. Київ: Сердюк В. Л., 2025. 255 с.
2. Трач Р. В., Рижакова Г. М., Крижановський В. І. Інформаційне моделювання та концепція інтегрованої реалізації будівельних проєктів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 173–178.
3. Kulikov P., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Malykhina O., Honcharenko T. Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9, No. 5. P. 8670–8676.
4. Рижакова Г. М., Кіщак Н. В., Хоменко О. М., Ротов О. В., Ніколаєва М. Ю., Веремєєва Т. С. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегією Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 113–123.
5. Рижакова Г. М., Орленко І. М., Малихіна О. М. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту організацій у сучасній системі будівельного девелопменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7–8. С. 59–65.
6. Кучеренко О. І., Рижакова Г. М., Чуприна Х. М., Веремєєв С. В. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 109–118.
7. Чуприна Х. М., Іщенко Т. М., Савчук Т. В., Дикий О. О., Поколенко В. О., Веремєєва Т. С. Оновлення інструментарію економіко-управлінської реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті цифровізації економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 131–140.

Рижакова Галина Михайлівна,

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту в будівництві

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

Дрьомов Максим Сергійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність

073 «Менеджмент»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ КОМПОНЕНТИ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВНИЦТВА

Розвиток будівельної галузі відбувається в умовах високої турбулентності інституційного середовища, динамічних коливань ринку нерухомості, зростання конкуренції та посилення регуляторних вимог щодо прозорості та сталості бізнес-моделей. За цих умов ключовою характеристикою життєздатності підприємства стає його економічна стійкість, яка відображає здатність адаптуватися до зовнішніх змін, ефективно використовувати ресурси, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати довгостроковий розвиток. Діагностика економічної стійкості потребує наявності надійного інформаційно-аналітичного базису, що забезпечує своєчасність, точність і цілісність управлінських рішень. В умовах цифровізації бізнес-процесів будівництва формування такого базису набуває принципово нового змісту та інструментарію.

Інформаційно-аналітичний базис діагностики ґрунтується на інтеграції масивів даних, що генеруються різними підсистемами діяльності девелоперського підприємства: фінансовою, виробничо-логістичною, проектно-кошторисною, збутовою та комунікаційною. Цифрові платформи управління, BIM-технології, ERP-системи, CRM-модулі та інструменти моніторингу ресурсів формують єдине інформаційне середовище, у якому дані

не лише накопичуються, але й трансформуються у знання, необхідні для обґрунтування управлінських рішень. На відміну від традиційних моделей аналізу, що опиралися на періодичні звіти, цифрова логіка забезпечує оновлення показників у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на ризики та відхилення.

Наукові публікації відображають поетапне формування концептуальної та інструментальної основи інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною стійкістю в умовах цифровізації будівництва. У роботах [1-4] обґрунтовується модульна архітектура цифрових платформ, що забезпечують інтеграцію даних та технологічних ресурсів, що є передумовою побудови єдиного інформаційного середовища для діагностики й управління стійкістю. Дослідження [5] акцентує на репутаційній прозорості як складовій довіри інвесторів та ринкової стійкості девелопера, що напряду корелює з інвестиційною привабливістю підприємства. Праця [6] підкреслює важливість стабільності соціально-економічного середовища, що впливає на ризикову складову стійкості. У роботі [7] обґрунтовано застосування нечітких моделей для підтримки управлінських рішень за умов невизначеності, що посилює алгоритмічну основу аналітичних систем. Статті [8-9] демонструють еволюцію методів контролінгу, внутрішнього аудиту, стратегічної диверсифікації ресурсів і формалізації менеджменту якості, що безпосередньо розширює інструментарій оцінки економічної стійкості, та розглядають інституціональні умови формування конкурентного середовища, що визначає системні рамки стійкого функціонування підприємств.

Узагальнення цих підходів дає підстави стверджувати, що інформаційно-аналітичний базис діагностики економічної стійкості в умовах цифровізації будується на інтеграції платформених технологій, контролінгових систем, алгоритмізованої підтримки управлінських рішень та інституційних механізмів підвищення прозорості й довіри між учасниками ринку.

Ключовим завданням інформаційно-аналітичного базису є формування системи діагностичних індикаторів економічної стійкості. Вона повинна

включати показники ресурсної збалансованості, операційної продуктивності, фінансової результативності, інвестиційної привабливості, ризикостійкості та цифрової зрілості підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Полікритеріальна система вимірювання економічної стійкості та стратегічної збалансованості розвитку підприємства

Назва індикатора	Indicator	Опис індикатора
Коефіцієнт ресурсної збалансованості	Resource Balance Ratio	Відображає відповідність обсягів доступних ресурсів масштабам портфеля проєктів.
Рівень використання виробничих потужностей	Capacity Utilization Rate	Характеризує ефективність завантаження техніки, праці та управлінських ресурсів.
Інтегральний показник операційної продуктивності	Operational Efficiency Index	Поєднує швидкість, якість і вартісну ефективність виконання будівельних робіт.
Рентабельність операційної діяльності	Operating Profit Margin	Показує здатність підприємства формувати прибуток від основної діяльності.
Коефіцієнт покриття інвестиційних вкладень	Investment Coverage Ratio	Оцінює можливість фінансування інвестицій за рахунок внутрішніх джерел.
Індекс інвестиційної привабливості девелопера	Developer Investment Appeal Index	Комплексно оцінює довіру інвесторів, репутацію та фінансову стабільність.
Індекс інтегрованого ризику портфеля проєктів	Integrated Project Risk Index	Визначає сумарну вразливість портфеля до фінансових, технологічних та ринкових ризиків.
Коефіцієнт диверсифікації портфеля	Portfolio Diversification Coefficient	Відображає розподіл проєктів між сегментами та ринками з метою зниження вразливості.
Рівень цифрової зрілості підприємства	Digital Maturity Level	Характеризує глибину впровадження цифрових систем (BIM, ERP, CRM, IoT).
Показник адаптивності управлінських рішень	Managerial Adaptability Index	Відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища.

Важливо, що цифрові середовища дають змогу деталізувати аналіз на рівні конкретних будівельних об'єктів, етапів робіт, підрядників чи технологічних процесів, що робить діагностику не лише статичною, але й процесно-динамічною, здатною прогнозувати і попереджувати кризові стани. Одним із центральних інструментів сучасної діагностики є цифровий двійник

підприємства та його проєктів. Завдяки BIM-моделюванню, IoT-сенсорам та аналітичним модулям формується віртуальна модель будівельного процесу, що дозволяє оцінювати вплив змін у проєктних рішеннях на вартість, строки та навантаження на ресурси. Це значно підвищує точність планування та знижує ступінь невизначеності. Поєднання технологічної та економічної моделей створює умови для реалізації сценарного аналізу, багатоваріантної оптимізації та підтримки управлінських рішень.

В умовах цифровізації важливою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення стає ризик-менеджмент. На основі інтегрованих даних формується ризик-профіль проєктного портфеля, що дозволяє оцінювати ймовірність і наслідки затримок, перевитрат, коливань цін на матеріали, зміни попиту та інших чинників. Використання машинного навчання та штучного інтелекту забезпечує автоматичне виявлення аномалій та трендів, які можуть сигналізувати про майбутні загрози економічній стійкості.

Формування інформаційно-аналітичного базису діагностики економічної стійкості неможливе без розвитку цифрових компетентностей персоналу та трансформації управлінської культури підприємства. Перехід до цифрових рішень потребує зміни ролі управлінця від оператора ручного контролю до аналітика, здатного працювати з моделями, показниками і сценаріями. Цифровізація бізнес-процесів будівництва створює принципово нові можливості для діагностики економічної стійкості підприємств. Вона забезпечує прозорість, точність і системність аналізу, дозволяє мінімізувати ризики та формувати адаптивні управлінські рішення. Ефективність сучасної системи управління девелоперським підприємством визначається не лише наявністю ресурсів, а передусім здатністю використовувати дані як стратегічний актив, що забезпечує стійкість і конкурентні переваги в умовах ринкової мінливості.

Список використаних джерел:

1. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Biloshchytskyi, A., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Malykhin, M. (2025, May). Modular Structure of the Complex of Information and

- Technological Resources for the Energy Sphere. In 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 1-13). IEEE.*
2. Ryzhakova, G., Reznik, N., Lazebnyk, V., Ivanova, T., Fedorov, V., & Omelianenko, M. (2024, November). *Reputation Management in the Age of Information Transparency. In International Conference on Business and Technology (pp. 167-177). Cham: Springer Nature Switzerland.*
3. 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.*
4. 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*
5. Рижакова, Г. М., Рижаков, Д. А., Шпакова, А. В., Пристинська, І. В., Кондрацкий, В. А., Федорова, Я. Ю., Кошельна, В. М., & Максим'юк, Ю. С. (2018). *Забезпечення економічно-відтворювальної і аналітично-контролінгової функцій інструментарію з управління активами забудовників житла. Шляхи підвищення ефективності будівництва, (38), 36–44.*
https://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2018_38_6
6. Гришкевич, О. М., & Рижакова, Г. М. (2020). *Сучасна парадигма публічних інвестицій як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку. Управління розвитком складних систем, (44), 136–142.*
https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_44_19
7. Ревунов, О. М., Рижакова, Г. М., Малихіна, О. М., Предун, К. М., Приходько, Д. О., & Орленко, І. М. (2021). *Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. Управління розвитком складних систем, (45), 161–169.*

https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_45_23

8. Рижаківа, Г. М., Орленко, І. М., & Малихіна, О. М. (2021). Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту організацій в сучасній системі будівельного девелопменту. Формування ринкових відносин в Україні, (7–8), 59–65.

https://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_7-8_10

9. 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.*

Долгополов Володимир Юрійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Гура Олександр Дмитрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Малихіна Оксана Михайлівна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

АДАПТИВНА ПОВЕДІНКА БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСУВАННЯ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Будівельна галузь сьогодні переживає активну цифровізацію, що змінює підходи до управління підприємствами та просування їх продукції. Цифрові технології дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати ресурсне забезпечення та вдосконалювати процеси прийняття рішень [1]. Адаптивна поведінка будівельного підприємства в умовах цифровізації передбачає здатність швидко реагувати на зміни ринку, нормативно-правових вимог та очікувань замовників, а також інтегрувати інноваційні технології у свою діяльність [2].

Ключовим елементом цифровізації є впровадження інформаційно-аналітичних систем управління проєктами. Інтеграція даних життєвого циклу будівельних проєктів забезпечує точність планування, контролю та оцінки результатів, а також створює основу для використання цифрового маркетингу при просуванні продукції підприємства [3]. Використання BIM-технологій сприяє підвищенню продуктивності, зниженню ризиків та формує конкурентні переваги у взаємодії з партнерами та стейкхолдерами [4].

Адаптивна поведінка також передбачає ефективне управління ризиками та економічними показниками проєктів. Науково-методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності дозволяють

будівельним підприємствам здійснювати стратегічне планування з урахуванням потенційних загроз та можливостей [1, 3]. Цифрові інструменти забезпечують аналітико-інформаційне супроводження процесно-орієнтованого менеджменту, що необхідно для інтеграції підприємства у будівельні кластери та державні цільові програми [2, 4].

Просування продукції будівельних підприємств у цифровому середовищі включає аналіз ринку, управління взаємовідносинами з клієнтами та використання цифрових каналів комунікації. Це дозволяє формувати позитивний імідж підприємства, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів через соціальні мережі, веб-платформи та спеціалізовані електронні сервіси [2, 3].

Таким чином, цифровізація та використання інструментарію цифрового маркетингу є взаємопов'язаними процесами, що забезпечують підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стійкості будівельного підприємства. Інноваційні технології, систематизація даних та активне застосування цифрових каналів просування створюють умови для довгострокового розвитку підприємства та його інтеграції у сучасну будівельну екосистему [1-4].

Список використаних джерел

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. // Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 495. Springer, 2023. – P. 1316–1331.*
2. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. *Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. // 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).*
3. Roman A., Andrii S., Galyna R., Iurii C., Hanna S. *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. Vol. 12, Issue 1, 2022. – P. 40–50.*

4. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. // 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). – P. 473–481.

Єлін Володимир Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Біденко Дмитро Валерійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Івахненко Ірина Сергіївна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ТРИВАЛОСТІ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Управління відновленням житлового фонду є однією з ключових складових забезпечення сталого розвитку міст та житлово-комунальної інфраструктури. Ефективне планування та реалізація таких проєктів потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні, економічні та технологічні аспекти. Сучасні підходи до управління житловим фондом передбачають використання науково-прикладного інструментарію, який дозволяє оцінювати оптимальну тривалість будівництва та прогнозувати ефективність реалізації проєктів за умов невизначеності [1, 2].

Науково-прикладний інструментарій визначення оптимальної тривалості будівництва включає аналіз факторів, що впливають на строки реалізації, таких як ресурсна забезпеченість, фінансова стабільність, ризики зовнішнього середовища та технологічні особливості об'єктів. Це дозволяє підвищити точність планування та забезпечити баланс між економічними витратами та соціальним ефектом від реалізації проєктів [3].

Управлінські рішення щодо відновлення житлового фонду мають враховувати принципи сталого розвитку, що передбачає не лише економічну ефективність, але й екологічну та соціальну відповідальність підприємств та організацій, залучених до реалізації проєктів. Інтеграція даних підходів

дозволяє створити єдину інформаційно-аналітичну платформу для управління житловими проектами, що забезпечує контроль за рухом ресурсів, фінансів та термінів виконання робіт [1, 4].

Економічне оцінювання тривалості будівництва включає моделювання сценаріїв реалізації проектів з урахуванням невизначеності та варіативності ресурсного забезпечення. Використання методів прогнозування та аналітичного контролінгу дозволяє своєчасно виявляти потенційні відхилення від запланованих термінів та здійснювати корекцію управлінських рішень [2, 3].

Особливу увагу слід приділяти взаємодії між усіма учасниками будівельного процесу, включаючи девелоперські компанії, підрядні організації та органи місцевого самоврядування. Взаємодія на основі прозорих механізмів управління дозволяє підвищити ефективність реалізації проектів, мінімізувати ризики та забезпечити своєчасне завершення будівництва [1, 4].

Впровадження інформаційно-аналітичних систем управління процесами відновлення житлового фонду забезпечує інтеграцію даних про фінанси, ресурси, терміни та технологічні показники. Це дозволяє підвищити точність управлінських рішень та забезпечити дотримання стандартів якості при виконанні будівельних робіт [2, 3].

Оптимізація тривалості будівництва в умовах невизначеності дозволяє скоротити витрати, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити економічну ефективність проектів. Поєднання управлінських рішень із науково-прикладними методами дозволяє створити адаптивну модель планування будівництва, що реагує на зміни зовнішнього середовища та забезпечує гнучкість управлінських процесів [1, 2, 4].

Таким чином, інтеграція управлінських підходів до відновлення житлового фонду та науково-прикладного інструментарію визначення оптимальної тривалості будівництва створює передумови для підвищення ефективності будівельних проектів. Вона забезпечує баланс між економічними, соціальними та технологічними аспектами реалізації житлових програм,

сприяючи сталому розвитку та підвищенню енергоефективності.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331. Springer.
2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. Proceedings of the 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. IEEE, 2024. P. 473–481.
3. Рижаскова Г. М., Чуприна Ю. А., Гавриков Д. О., Бородавко М. В. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 40. Київ: КНУБА. С. 19–25.
4. Чуприна Ю. А. *Побудова концепції інтеграції підприємств стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1 (212). С. 85–91.

Рижакова Галина Михайлівна,

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту в будівництві

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

Єщенко Роман Васильович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність

073 «Менеджмент»,

Київський національний університет будівництва і архітектури

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТРАЄКТОРІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування соціально відповідальних практик у корпоративному менеджменті давно вийшло за межі філантропії або добровільної допомоги. У сучасному бізнесі соціальна відповідальність розглядається як стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства підтримувати довгострокову конкурентоспроможність, формувати сталу репутацію, інтегруватися у систему партнерських відносин із суспільством та інституціями, а також вибудовувати інноваційні моделі розвитку. Сталий розвиток у цьому контексті розуміється як збалансоване поєднання економічної результативності, екологічної ощадності та соціальної орієнтованості бізнес-процесів.

Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) має тривалу хронологію. Перші наукові напрацювання пов'язані з іменем Говарда Боуена (Howard Bowen, 1953), який сформулював ідею відповідальності бізнесу перед суспільством та започаткував дискусії щодо етичної мотивації підприємництва. Подальший розвиток концепції припадає на 1970–1980-ті роки, коли зростає роль теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory), запропонованої Едвардом Фріменом (R. Edward Freeman, 1984). Вона змінила уявлення про підприємство як замкнену структуру та підкреслила важливість взаємодії з працівниками, споживачами, постачальниками, громадами та

державою.

У 1991 році Арчі Керролл (Archie Carroll) узагальнив напрацювання у вигляді відомої моделі «піраміди КСВ», яка розмежувала економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність бізнесу. Наприкінці 1990-х Джон Елкінгтон (John Elkington) запропонував концепцію «потрійного результату» (triple bottom line), яка заклала методологічне підґрунтя для оцінки діяльності підприємств за параметрами *profit – people – planet*. Новий етап розвитку відбувся у 2010–2020-х роках: стандартизація КСВ була закріплена у ISO 26000:2010, а Майкл Портер і Марк Креймер (Porter & Kramer, 2011) сформулювали концепцію «створеної спільної цінності» (shared value), де соціальні інвестиції розглядаються як інструмент підсилення бізнес-моделі.

Наукові праці [1-15] демонструють цілісну логіку розвитку методологічних, організаційних та цифрових основ сучасного управління підприємствами будівельного сектора та формування стійких траєкторій їхнього розвитку. У роботі [1] закладено концептуальні засади створення інноваційно-аналітичних платформ у сфері енергоефективності, що сформувало базис для подальшої цифровізації управлінських процесів. Дослідження [2-6] акцентує увагу на моделюванні топологічних відносин у багатовимірних цифрових середовищах, що є ключовим для побудови інтегрованих BIM- та GIS-архітектур.

Публікації [7-10] розкривають екологічний аспект соціально відповідального будівництва на основі принципів біосферосумісності, що безпосередньо корелює з трендом «зеленої трансформації». Дослідження [11] поглиблює розуміння цифрових механізмів моделювання бізнес-процесів, тоді як [12-15] формують техніко-економічну та організаційно-технологічну базу управління нерухомістю і девелоперськими проєктами.

Подальші напрацювання 2022–2025 рр. системно зосереджені на розбудові цифрових підприємств, інтеграції даних життєвого циклу проєктів та створенні інструментарію оцінки й вибору реінжинірингових рішень, актуалізує роль комунікацій та мережевих взаємодій, застосовуючи нечітку логіку та SNA

у системах управління проектами, демонструють зміщення дослідницького акценту до стратегій репутаційного менеджменту, конкурентної взаємодії в умовах економік добробуту, модулювання інтелектуально-технологічних ресурсів енергетичної сфери та впровадження гнучких організаційних змін на основі методів нечітких множин.

Узагальнюючи, розглянуті праці формують комплексний науково-методичний базис для:

- цифрової трансформації будівельних підприємств;
- впровадження інновацій у бізнес-процеси та управлінські моделі;
- посилення екологічної та соціальної відповідальності девелоперських структур;
- розвитку інструментів діагностики та стратегічного управління стійкістю.

Це дозволяє розглядати соціально відповідальний менеджмент не лише як ціннісну, але як управлінську та інноваційну платформу, що забезпечує стійкі конкурентні позиції підприємств у динамічному середовищі.

У будівництві соціально відповідальний менеджмент набув особливої ваги через високу ресурсомісткість галузі, вплив на міський та природний простір, зайнятість великих трудових колективів і залучення численних стейкхолдерів. Соціальна відповідальність проявляється передусім у політиці охорони праці та безпеки будівельних майданчиків. Наприклад, корпорації Skanska, Vinci та Bechtel впроваджують системи «нулевого травматизму», що включають моніторинг ризиків, стандартизовані тренінги, цифрові картки доступу до робіт та застосування сенсорних систем контролю небезпечних зон.

Іншим напрямом є відповідальне матеріальне забезпечення. Великі девелопери переходять до використання сертифікованих екологічних матеріалів, замкнених циклів переробки бетону та сталі, оптимізації логістики для зниження викидів CO₂. Це яскраво виявляється у практиках Hochtief, Bouygues Construction та Ferrovial, які системно впроваджують стандарти LEED, BREEAM і DGNB.

У соціальному вимірі відповідальний менеджмент проявляється через

залучення місцевих громад до планування забудови, створення публічних просторів, зон для рекреації, інклюзивної інфраструктури. В Україні такими практиками відзначаються SAGA Development (громадські консультації при реконструкції квартальних комплексів), KAN Development (створення інтегрованих соціально-побутових сервісів у житлових масивах), UDP (розвиток бізнес-кластерів із залученням освітніх та культурних інституцій).

Важливу роль відіграє й прозоре управління репутацією. У будівництві вона формується навколо вчасності здачі об'єктів, дотримання договірних зобов'язань та відкритої комунікації з інвесторами. Сучасні девелопери використовують цифрові платформи контролю будівництва, віддалені огляди об'єктів і відкриті звіти щодо фінансування проєктів.

Соціальна відповідальність у системі корпоративного менеджменту підприємств будівельного девелопменту перетворюється на інноваційний драйвер розвитку, що забезпечує:

- формування довгострокової довіри між бізнесом і суспільством;
- підвищення стабільності та передбачуваності управлінських рішень;
- розширення інвестиційних можливостей;
- зниження ризиків і підвищення якості проєктного управління;
- зміцнення ринкової диференціації за рахунок соціально значущої ціннісної пропозиції.

Соціально відповідальний менеджмент у сфері будівництва є не лише моральним імперативом, але стратегічним активом, що визначає здатність підприємства формувати стійкі та інноваційні траєкторії розвитку у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

- 1. Marchuk T., Ryzhakov D., Ryzhakova G., Stetsenko S. Identification of the basic elements of the innovation-analytical platform for energy efficiency in project financing. Investment Management and Financial Innovations. 2017. Vol. 14, No. 4. P. 12–20.*
- 2. Honcharenko T., Borodavka Y., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Savenko V.,*

- Polosenko O. Method for representing spatial information of topological relations based on a multidimensional data model. ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences. 2021. Vol. 16, No. 7. P. 802–809.*
3. *Chernyshev D., Ivakhnenko I., Ryzhakova G., Predun K. Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 10, No. 3.2. P. 1–6.*
4. *Ryzhakova G., Ryzhakov D., Petrukha S., Ishchenko T., Honcharenko T. The innovative technology for modeling management business processes of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8, No. 4. P. 4024–4033.*
5. *Nikolaiev V. P., Hryhorovskyi P. Y., Khyzhniak V. O., Ryzhakova G. M., Bielienskova O. Y., Molodid O. S. Technical and economic aspects of real estate properties: collective monograph. Lviv–Toruń : Liha-Pres, 2019. 124 p.*
6. *Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In: International Conference on Business and Technology. Cham : Springer International Publishing, 2022. P. 1316–1331.*
7. *Akselrod R., Shpakov A., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Shpakova H. 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. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 40–50.*
8. *Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1, No. 13 (115). P. 6–19.*
9. *Hryhorovskyi P. Y., Stetsenko S. P., Menejlyuk O. I., Molodid A. S., Khyzhniak V. O., Ryzhakova G. M. Organizational and technological model engineering in the construction industry: collective monograph. Lviv–Toruń : Liha-Pres, 2019. 168 p.*
10. *Trach R., Khomenko O., Trach Y., Kulikov O., Druzhynin M., Kishchak N.,*

Obodianska O. *Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. Sustainability.* 2023. Vol. 15, No. 7. Art. 5653.

DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075653>

11. Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Malykhin M. *Modular structure of the complex of information and technological resources for the energy sphere. In: 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). IEEE, 2025. P. 1–13.*

12. Ryzhakova G., Reznik N., Lazebnyk V., Ivanova T., Fedorov V., Omelianenko M. *Reputation management in the age of information transparency. In: International Conference on Business and Technology. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 167–177.*

13. Fostikova V., Ryzhakova G., Rubtsova O., Reznik N., Konchakivskyi O., Kucherenko O., Havryliuk Y. *Main ways of settlement of military and political conflicts. In: Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability. Vol. 1. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 983–997.*

14. Reznik N., Alekseieva K. A., Maliarenko O., Ryzhakova G., Fedorova Y., Krupnyk D., Chornenka L. *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. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 571–580.*

15. Bielienskova O., Ryzhakova G., Kulikov O., Akselrod R., Loktionova Y. *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. Vol. 1. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 251–275.*

ПРОЄКТНО-ЦІЛЬОВА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто теоретико-практичні засади проєктно-цільової оптимізації бізнес-портфеля девелоперської компанії в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано необхідність використання проєктного підходу до управління активами компанії, визначено критерії та показники ефективності оптимізації бізнес-портфеля. Проаналізовано основні проблеми формування збалансованої структури девелоперських проєктів і запропоновано концептуальні напрями її удосконалення з урахуванням ризиків, інвестиційної привабливості та стратегічних цілей компанії.

Девелоперська діяльність у сучасній економіці України набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю комплексного відновлення інфраструктури, розвитку житлового і комерційного будівництва, модернізації міського середовища. Девелоперські компанії виступають ключовими суб'єктами, які забезпечують реалізацію інвестиційно-будівельних проєктів, акумулюють фінансові ресурси, організовують процеси планування, проєктування, будівництва і введення об'єктів в експлуатацію. В умовах підвищеної нестабільності ринку та обмеженості ресурсів постає проблема раціонального розподілу інвестицій між проєктами, що зумовлює потребу у застосуванні проєктно-цільового підходу до управління бізнес-портфелем.

Бізнес-портфель девелоперської компанії — це сукупність проєктів різного типу та стадій реалізації, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Його структура має бути оптимальною, тобто забезпечувати максимізацію вартості підприємства за умови мінімізації ризиків і збалансованості ресурсів. Оптимізація бізнес-портфеля передбачає відбір,

оцінку та ранжування проєктів за ключовими критеріями ефективності, прибутковості, строками реалізації, соціальною значущістю та інноваційністю.

Проектно-цільовий підхід до управління бізнес-портфелем ґрунтується на принципах системності, гнучкості та стратегічної орієнтації. Його сутність полягає в узгодженні кожного проєкту з довгостроковими цілями компанії, забезпеченні координації між проєктами, оптимальному розподілі інвестицій і ресурсів. На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються на оцінці окремих проєктів, проектно-цільова оптимізація дозволяє розглядати весь бізнес-портфель як єдину систему, де ефективність одного проєкту залежить від результатів інших. Проектно-цільова оптимізація бізнес-портфеля девелоперської компанії ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, аналітичного моделювання та адаптивного управління інвестиційними процесами. Автори [1-3] визначають модернізацію економічного розвитку будівельних організацій через формування стратегічних пріоритетів і детермінант, що забезпечують ефективність диверсифікації портфеля проєктів. Науковці [4-7] акцентують увагу на вдосконаленні сітьових моделей управління, які сприяють раціональній координації ресурсів і скороченню циклу реалізації девелоперських проєктів. Дослідники [8-11] підкреслюють важливість перманентної адаптації економічної діяльності підприємств до соціально-економічних викликів, що є основою гнучкого портфельного управління. Її система моделей економічного обґрунтування інвестування житлового будівництва формує науково-методичне підґрунтя для оптимізації структури бізнес-портфеля та підвищення його стійкості в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

В основі процесу оптимізації бізнес-портфеля лежить багатокритеріальний аналіз. До основних економічних критеріїв належать: чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості (PI), період окупності (PP), а також ризик-скоригована вартість проєкту. Окрім цього, для девелоперських компаній доцільно враховувати показники рівня ліквідності проєктів, ступінь їх капіталомісткості, можливість

залучення зовнішнього фінансування, потенціал подальшого розвитку території та відповідність регіональним програмам забудови. У процесі оптимізації важливо враховувати ризики, пов'язані з девелоперською діяльністю. Найпоширенішими серед них є фінансові ризики (нестабільність вартості капіталу, інфляційні коливання), ринкові ризики (зміни попиту на нерухомість), регуляторні ризики (зміна законодавства, містобудівних норм), а також операційні ризики, пов'язані з затримками у виконанні робіт чи підвищенням вартості будівельних матеріалів. Оптимізаційна модель має враховувати ці чинники шляхом побудови сценаріїв розвитку подій - оптимістичного, базового та песимістичного - із подальшою оцінкою впливу кожного сценарію на прибутковість компанії.

Особливістю девелоперського бізнесу є тривалий цикл реалізації проєктів, тому значну роль відіграє прогнозування фінансових потоків. Для цього доцільно використовувати методи дисконтованих грошових потоків, економетричного моделювання та стохастичного аналізу. Розроблення фінансово-економічної моделі портфеля дозволяє визначати оптимальну структуру інвестицій, розраховувати обсяг потреби у фінансуванні та оцінювати чутливість проєктів до змін ключових параметрів.

Проєктно-цільова оптимізація повинна базуватися на стратегічному позиціонуванні девелоперської компанії. Наприклад, компанії, що орієнтовані на житлове будівництво, можуть зосереджуватися на проєктах з коротким циклом окупності, тоді як девелопери комерційної нерухомості формують портфель із довгострокових проєктів, які забезпечують стабільний грошовий потік. У сучасних умовах доцільно створювати збалансований портфель, що поєднує високоприбуткові, але ризиковані проєкти з менш дохідними, але стабільними. Такий підхід забезпечує фінансову гнучкість та знижує чутливість компанії до коливань ринку.

Важливою складовою оптимізації є цифровізація процесів управління. Використання інформаційних систем управління проєктами (Project Management Information Systems), платформ BIM (Building Information

Modeling) та систем фінансової аналітики дозволяє отримувати оперативну інформацію про стан реалізації проєктів, витрати та доходи. Це сприяє підвищенню прозорості, скороченню управлінських ризиків і полегшує прийняття рішень щодо реструктуризації або коригування бізнес-портфеля. Проєктно-цільова оптимізація також потребує врахування соціально-економічних аспектів. Девелоперська компанія є не лише комерційним, а й соціально відповідальним суб'єктом, який формує міське середовище та впливає на якість життя населення. Тому до критеріїв оптимізації доцільно включати соціальні ефекти - створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, забезпечення доступного житла, екологічну безпеку будівництва. Це відповідає сучасним тенденціям ESG-менеджменту, що передбачає оцінку бізнесу з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських факторів.

Модернізація механізмів управління бізнес-портфелем вимагає від девелоперських компаній переходу від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого прийняття рішень. Доцільним є використання методів багатокритеріальної оптимізації, теорії портфеля (Portfolio Theory), моделей лінійного програмування, а також систем імітаційного моделювання. Це дозволяє знаходити оптимальні комбінації проєктів з урахуванням обмежень за ресурсами, ризиками та стратегічними пріоритетами.

В українських реаліях ефективність проєктно-цільової оптимізації залежить і від зовнішніх умов – регуляторної стабільності, доступу до фінансування, темпів економічного відновлення. Післявоєнний період відкриває значні можливості для розвитку девелоперського бізнесу, однак водночас вимагає підвищеної обережності у формуванні портфелів. Підприємства повинні орієнтуватися не лише на короткостроковий прибуток, а й на довгострокову стійкість, дотримання принципів енергоефективності та раціонального використання ресурсів.

Отже, проєктно-цільова оптимізація бізнес-портфеля девелоперської компанії є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє

забезпечити збалансованість між прибутковістю, ризиками та соціальною відповідальністю. Застосування системного, цифрового та аналітичного підходів до відбору й управління проєктами сприятиме підвищенню ефективності діяльності девелоперських компаній, їх адаптивності до змін ринкового середовища та сталому розвитку будівельного комплексу України.

Список використаних джерел:

1. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В. Г. Федоренко та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка ; Київський національний університет будівництва і архітектури, Економічна школа акад. УАН В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2014. 352 с. ISBN 978-966-2339-81-9.
2. Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія / за ред. В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2019. 269 с.
3. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва : монографія / Л. В. Сорокіна та ін. ; за наук. ред. Л. В. Сорокіної, А. Ф. Гойка ; Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2017. 398 с. ISBN 978-617-7553-53-2.
4. Національна економіка України у сучасних глобальних процесах : монографія / В. Г. Федоренко та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка ; Київський національний університет будівництва і архітектури, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, Економічна школа акад. УАН В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2015. 469 с. ISBN 978-966-2339-94-9.
5. Економічне управління інноваціями : монографія / В. Г. Федоренко та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка ; Київський національний університет будівництва і архітектури та ін. Київ : ДКС Центр, 2020. 371 с. ISBN 978-617-7300-54-9.
6. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємницької діяльності в Україні : монографія. Київ : ДКС Центр, 2019.
7. Економіко-управлінський та організаційно-технологічний інструментарій стратегічних інновацій у будівництві : монографія / авт. кол. : Г. М. Рижакіна та ін. ; Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ : Сердюк В. Л., 2025. 255 с. ISBN 978-617-7047-53-6.

8. Рижаківа Г. М., Бодяньський О. В., Гега С. В., Кривуценко С. В., Кононенко А. Ю. Вдосконалення методичних підходів реалізації інноваційних заходів в адаптації до типології та економічного змісту стратегічних альтернатив будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 3 (52). С. 3–23.
9. Онікієнко Н. В., Петруха Н. М., Рижаківа Г. М. Науково-прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 1 (52). С. 261–273.
10. Рижаківа Г. М., Кучеренко О. В., Приходько Д. О., Федорова Я. Ю., Малихін М. О. Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища девелопменту. *Просторовий розвиток*. 2024. № 9. С. 402–413.
11. Тугай О. А., Поколенко В. О., Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Лагутіна З. В., Стеценко С. П. Модернізовані інструменти девелоперського управління будівництвом. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2012. № 27. С. 86–98.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна будівельна галузь характеризується високим рівнем конкуренції, значною капіталомісткістю та необхідністю швидкого реагування на зміни економічного середовища. У таких умовах фінансово-економічне забезпечення розвитку стратегічного потенціалу підприємств стає ключовим фактором їх стійкості та конкурентоспроможності. Стратегічний потенціал визначає здатність будівельного підприємства ефективно планувати, реалізовувати та адаптувати проекти до змін ринку, оптимізувати ресурси та досягати поставлених економічних цілей.

Фінансово-економічне забезпечення розвитку стратегічного потенціалу будівельних підприємств базується на комплексному поєднанні аналітичних, інвестиційних і управлінських інструментів, що сприяють підвищенню ефективності девелоперських процесів. Трач Р. та співавт. [1] визначають важливість аналітико-інформаційного забезпечення та методичної регламентації управлінських процесів як ключового чинника сталого розвитку галузі. Науковці Чуприна Ю.А. та ін. [2] наголошують на необхідності формування стратегій модернізації підприємств через інноваційні фінансові моделі й цифровізацію управління. Водночас Рижакова Г.М. та колеги [3-10] підкреслюють роль концепції Integrated Project Delivery як сучасного інструменту інтеграції ресурсного, фінансового та організаційного потенціалу у будівельному девелопменті. Сукупність цих підходів створює методологічну основу для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств і зміцнення їхнього стратегічного потенціалу в умовах трансформаційної економіки. Фінансово-економічне забезпечення розвитку стратегічного потенціалу передбачає комплексний підхід до планування капітальних і

операційних витрат, оптимізації структури фінансування та формування інвестиційної політики. Основою цього процесу є економічно обґрунтоване бюджетування, прогнозування грошових потоків та оцінка ефективності проєктів, що реалізуються. Такий підхід дозволяє підприємству розподіляти ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів, забезпечуючи баланс між короткостроковими потребами та довгостроковими цілями розвитку.

Важливим компонентом фінансово-економічного забезпечення є управління інвестиційними ресурсами. Інвестиції в модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень підвищують продуктивність і конкурентоспроможність будівельного підприємства. Ефективне управління інвестиційним портфелем передбачає оцінку ризиків, прогнозування рентабельності, розрахунок окупності проєктів та їх економічної доцільності. Особлива увага приділяється інтеграції інтересів стейкхолдерів у процес прийняття фінансових рішень та забезпеченню прозорості використання ресурсів.

Фінансово-економічні інструменти контролю спрямовані на моніторинг витрат та доходів, аналіз відхилень від планових показників, оцінку ефективності використання капіталу та забезпечення фінансової дисципліни. Економіко-аналітичні підходи дозволяють проводити мультикритеріальну оцінку фінансових рішень, прогнозувати наслідки управлінських дій та своєчасно коригувати бюджетні плани. Сучасні цифрові платформи для фінансового моделювання та аналітики дозволяють будівельним підприємствам отримувати актуальні дані про стан фінансів, автоматизувати розрахунки та підвищити точність управлінських рішень.

Розвиток стратегічного потенціалу також передбачає економічно обґрунтоване управління оборотним капіталом та ліквідністю. Підприємства повинні мати достатні фінансові резерви для реалізації проєктів, швидко реагувати на зміни ринкових умов та забезпечувати стабільність грошових потоків. Аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність,

коефіцієнти фінансової стійкості, дозволяє оцінити стан підприємства та приймати стратегічно важливі рішення щодо його розвитку.

У висновку слід зазначити, що фінансово-економічне забезпечення розвитку стратегічного потенціалу будівельних підприємств є комплексним процесом, який поєднує планування, інвестування, бюджетування та контроль фінансових ресурсів. Застосування економіко-аналітичних методів, інтеграція цифрових технологій та врахування інтересів стейкхолдерів дозволяють створити ефективну систему управління фінансами, забезпечити стійкий розвиток підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність у будівельній галузі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей фінансового управління стратегічним потенціалом, що враховують мультипроектну діяльність та динамічні економічні умови.

Список використаних джерел:

1. Трач, Р. В., Рижаківа, Г. М., & Крижановський, В. І. (2017). Інформаційне моделювання та концепція інтегрованої реалізації будівельних проєктів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*, (31), 173–178.
https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_31_26
2. Chupryna, K., Nikolayko, D., Hulciaiev, D., & Yakymchuk, T. (2024). Наукові підходи та методологічні засади розробки стратегій модернізації підприємств. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 3(53), 37-56.
3. Рижаківа, Г., Кіщак, Н., Хоменко, О., Ротов, О., Ніколаєва, М., & Веремєєва, Т. (2022). Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегієм Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*, (49), 113-123.
4. Рижаківа, Г. М. (2010). Моделювання процесу формування обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) малих підприємств у промисловості України. *Інвестиції: практика та досвід*, (23), 62–66.
https://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_23_17
5. Рижаківа, Г. М. (2011). Роль і місце малого підприємництва в національній

економіці України. Ефективна економіка, (1).

https://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_1_21

6. Рижаківа, Г. М. (2012). Методологічні аспекти формування інтелектуальної складової трудового потенціалу в процесі генезису соціально орієнтованої економіки. Ефективна економіка, (6).

https://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_49

7. Рижаківа, Г. М. (2012). Економетричне моделювання процесу формування обсягів реалізації продукції малих підприємств у будівництві. Будівельне виробництво, (53), 58–61. https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2012_53_15

8. Рижаківа, Г. М., Рижаків, Д. А., Лециньська, І. В., Кістіон, Д. В., & Кондрацький, В. О. (2019). Загально-методична регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесами адміністрування в сучасній системі будівельного девелопменту. Сучасні проблеми архітектури та містобудування, (55), 154–168. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spam_2019_55_15

ІНТЕГРОВАНІ ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність і роль інтегрованих економічних інструментів у забезпеченні стійкого розвитку будівельних підприємств. Розглянуто сучасні виклики галузі, що впливають на економічну стабільність підприємств, проаналізовано механізми їх адаптації до нестабільних умов ринку. Обґрунтовано підходи до формування інтегрованої системи економічних інструментів, яка поєднує фінансові, організаційно-управлінські, інноваційні та цифрові методи забезпечення стійкості.

Сучасна будівельна галузь України перебуває у стані трансформації, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Військові дії, макроекономічна нестабільність, зростання вартості ресурсів і перебої у логістичних ланцюгах суттєво впливають на стабільність функціонування підприємств. У цих умовах особливого значення набуває питання підвищення їх стійкості - здатності підтримувати ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність навіть за умов кризових коливань середовища.

Інтегровані економічні інструменти підвищення стійкості будівельного підприємства спрямовані на поєднання стратегічного управління, цифрових технологій і аналітичних методів для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності галузі. Малихіна О.М. та співавт. [1] визначають модернізацію економічного розвитку через формування моделі стійкості, що базується на оптимізації ресурсного потенціалу й стратегічних пріоритетах розвитку. Хоменко О. М., Петренко Г.С., Рижакова Г.М. та колеги [2] підкреслюють значення сучасних інструментів і програмних продуктів для цифровізації управління, які підвищують ефективність операційних процесів і

забезпечують прозорість адміністрування. Водночас Поколенко В.О. та співавт. [3] акцентують на ролі інформаційно-аналітичних інновацій та нових бізнес-моделей, що інтегрують фінансові, організаційні та управлінські аспекти діяльності девелоперських структур. Сукупність цих підходів формує концепцію інтегрованого економічного механізму підвищення стійкості будівельних підприємств у трансформаційній економіці.

Стійкість будівельного підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси, швидко реагувати на ринкові ризики та забезпечувати баланс між коротко- і довгостроковими цілями. З цією метою виникає потреба у використанні інтегрованих економічних інструментів, що дозволяють поєднувати різні аспекти управління - фінансовий, виробничий, інноваційний, соціальний та екологічний - в єдину систему стратегічного розвитку. Інтегровані економічні інструменти являють собою сукупність методів і механізмів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень у всіх напрямках діяльності підприємства. Їх використання дозволяє не лише підвищити ефективність господарювання, але й створити умови для довгострокової стійкості. Основними принципами формування такої системи є комплексність, адаптивність, інноваційність, ресурсна збалансованість і цифрова прозорість.

Одним із ключових інструментів підвищення стійкості є фінансове планування та управління ліквідністю. В умовах нестабільності ринку будівельних матеріалів та коливання валютних курсів ефективне управління грошовими потоками стає визначальним чинником виживання підприємства. Оптимізація структури капіталу, диверсифікація джерел фінансування, використання проєктного фінансування та лізингових схем дозволяють забезпечити стабільність фінансових ресурсів і знизити ризики неплатоспроможності.

Другим напрямом інтегрованого підходу є управління ризиками. Будівельна галузь належить до однієї з найризикованіших, тому застосування сучасних методів ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків є обов'язковим.

Використання матриць ризиків, сценарного аналізу, систем раннього попередження про загрози та страхових механізмів дає змогу своєчасно реагувати на потенційні загрози і мінімізувати їх вплив. Важливо, щоб система управління ризиками була інтегрована у стратегічне планування та підтримувалася інформаційними технологіями моніторингу.

В умовах цифрової трансформації важливою складовою економічної стійкості стає впровадження цифрових інструментів управління. Зокрема, використання технологій BIM (Building Information Modeling), ERP-систем і аналітики даних (Business Intelligence) дозволяє підвищити ефективність управління проектами, контролювати витрати й прогнозувати фінансові результати. Інтеграція таких інструментів забезпечує прозорість процесів, скорочення втрат ресурсів і підвищення точності управлінських рішень.

Не менш важливим елементом є інноваційна складова. Будівельні підприємства, що впроваджують новітні технології, матеріали та методи організації праці, мають вищий рівень адаптивності та конкурентоспроможності. Інновації виступають не лише засобом технічного вдосконалення, але й стратегічним інструментом підвищення стійкості, оскільки дозволяють знижувати витрати, оптимізувати виробництво та підвищувати якість кінцевої продукції. До інтегрованих економічних інструментів також належать системи стратегічного та проектного управління. Формування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) дозволяє оцінювати діяльність підприємства з різних позицій — фінансової, виробничої, клієнтської та інноваційної. Це дає змогу не лише відстежувати поточну ефективність, але й координувати досягнення стратегічних цілей, що є ключовим чинником стійкого розвитку.

Важливим напрямом забезпечення стійкості є інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність підприємства. Це передбачає екологізацію виробничих процесів, використання енергоефективних технологій, зменшення впливу на навколишнє середовище та соціальну відповідальність бізнесу. Запровадження ESG-орієнтованого підходу (Environmental, Social, Governance)

стає дедалі важливішим фактором при залученні інвестицій і формуванні позитивного іміджу компанії на ринку.

Стійкість будівельного підприємства не може бути досягнута без ефективного управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал є базою для впровадження будь-яких економічних інструментів. Розвиток компетенцій працівників, мотиваційні програми, корпоративна культура, орієнтована на інновації та якість, створюють умови для підвищення продуктивності праці й організаційної стабільності. Інтеграція перелічених інструментів передбачає створення єдиної системи управління стійкістю підприємства. Така система має базуватися на постійному зборі, аналізі та візуалізації даних, що характеризують фінансовий стан, операційну ефективність, рівень ризиків і соціально-економічні результати діяльності. На цій основі формується інформаційно-аналітична платформа, що підтримує прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Ефективність інтегрованих економічних інструментів підвищується за умови їх взаємодії та взаємопосилення. Наприклад, впровадження цифрових систем управління дозволяє автоматизувати процеси фінансового аналізу та ризик-менеджменту, а стратегічні карти (Strategy Maps) допомагають узгодити інноваційні цілі з реальними виробничими можливостями. Таким чином, підприємство отримує синергетичний ефект, коли сукупна результативність усіх інструментів перевищує ефективність кожного окремо.

В українських реаліях інтеграція економічних інструментів є складним, але необхідним процесом. Вона потребує не лише фінансових ресурсів, а й зміни управлінської культури, готовності до цифровізації, відкритості до партнерств і співпраці з науковими та технологічними структурами. Важливу роль у цьому відіграє державна політика, спрямована на підтримку інноваційного розвитку, екологічних ініціатив та цифрової інфраструктури у будівельній сфері.

Підсумовуючи, слід зазначити, що інтегровані економічні інструменти виступають ключовим чинником забезпечення стійкості будівельного

підприємства. Їх ефективне впровадження дозволяє підвищити гнучкість бізнес-моделі, забезпечити фінансову стабільність, мінімізувати ризики та зміцнити конкурентні позиції. Комплексне застосування фінансових, управлінських, цифрових та інноваційних механізмів створює підґрунтя для сталого розвитку будівельних підприємств України в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Ryzhakova, G., Malykhina, O., Pokolenko, V., Rubtsova, O., Homenko, O., Nesterenko, I., & Honcharenko, T. (2022). *Construction project management with digital twin information system. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(10), 19-28.
2. 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.*
3. Berezutskyi, I., Honcharenko, T., Ryzhakova, G., Tykhonova, O., Pokolenko, V., & Sachenko, I. (2024, May). *Methodological Approach for Choosing Type of IT Projects Management. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), pp. 14-19.*
4. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Biloshchytskyi, A., 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*, 115(13), 6-19.
5. Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Predun, K., Petrukha, N., Malykhina, O., & Khomenko, O. (2023, May). *Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System. In 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 208-213). IEEE.*
6. Кричевська, Ю., Рижакова, 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.

7. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижакова, 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.*

8. Рижакова, Г., Кіщак, Н., Хоменко, О., Ротов, О., Ніколаєва, М., & Веремєєва, Т. (2022). Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегією Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем, (49), 113-123.*

9. Петруха, С., Івахненко, І., Предун, К., Приходько, О., & Ніколаєв, Г. (2022). Інформаційно-аналітичні новації та бізнес-моделі управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем, (52), 103-112.*

Коломісць Валерій Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Іванина Олександр Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Поколенко Вадим Олегович,

д.т.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ПРОМИСЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ

Сучасне промислове будівництво характеризується високим рівнем складності організаційних процесів, що потребує застосування цифрових технологій для оптимізації матеріально-технічного забезпечення [1]. Використання цифрового інструментарію дозволяє не лише автоматизувати контроль постачання ресурсів, а й прогнозувати потреби підприємства у будівельних матеріалах та обладнанні на всіх етапах реалізації проєкту [2].

Одним із ключових аспектів ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням є інтеграція інформаційних систем із плановими та фінансовими підсистемами підприємства. Це дозволяє здійснювати моніторинг залишків, оперативно реагувати на відхилення у постачанні та мінімізувати ризики зриву графіків будівництва [3]. Крім того, цифрові платформи забезпечують об'єктивну оцінку ефективності закупівель та оптимізацію логістики, що зменшує витрати та підвищує продуктивність будівельного підприємства.

Впровадження цифрових технологій у матеріально-технічне забезпечення передбачає використання систем управління запасами, електронних каталогів постачальників, а також програм для моделювання ланцюгів поставок. Це дозволяє інтегрувати дані про наявність ресурсів, їх переміщення та використання в реальному часі, що підвищує точність

управлінських рішень і зменшує ймовірність помилок [1, 2].

Ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням також потребує адаптації корпоративних процесів до роботи в умовах цифровізації. Використання програмних засобів для планування, контролю та звітності дозволяє забезпечити більш прозоре та аналітично обґрунтоване управління ресурсами будівельного підприємства [3]. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню продуктивності персоналу, оптимізації витрат та скороченню часу на виконання проєктних завдань.

Не менш важливим аспектом є безперервний аналіз даних про матеріально-технічне забезпечення, що дає змогу виявляти критичні вузли в ланцюгах постачання та прогнозувати потреби для майбутніх проєктів. Використання цифрового інструментарію дозволяє також інтегрувати управління ресурсами з іншими системами, такими як BIM (Building Information Modeling), що сприяє більш ефективному плануванню та контролю процесів будівництва [4].

Таким чином, застосування цифрових технологій у сфері матеріально-технічного забезпечення промислового будівництва сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації витрат, зменшенню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Підсумовуючи, можна зазначити, що цифровізація матеріально-технічного забезпечення є необхідним кроком для сучасних будівельних підприємств, що прагнуть забезпечити високий рівень ефективності та гнучкості у виконанні проєктів.

Список використаних джерел:

- 1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 6–19.*
- 2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart*

Information Systems and Technologies (SIST). 2024. P. 473–481.

3. Федун І. Л., Чуприна Ю. А. Інструментарій державного регулювання будівництвом. Будівельне виробництво. 2019. № 66. С. 87–91.

4. Чуприна Ю. А. Залучення прикладних переваг BIM-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проєктів у складі державних цільових програм, що втілюються будівельним кластером. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 67–70.

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі ефективне управління інвестиційними ресурсами підприємств-стейкхолдерів є критичним чинником забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості проєктів. Інвестиційні ресурси визначають спроможність підприємств реалізовувати будівельні проєкти в заплановані строки, забезпечувати якість будівельних робіт та отримувати економічний ефект від вкладених коштів. Економічні засади управління такими ресурсами передбачають системний підхід до планування, розподілу, контролю та оцінки ефективності інвестицій у контексті взаємодії різних стейкхолдерів, включаючи приватні компанії, державні структури та фінансові інститути.

Згідно з науковими напрацюваннями [1-3] економічні засади управління інвестиційними ресурсами підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів формуються на основі системного підходу до моделювання та обґрунтування інвестиційних рішень у сфері житлового будівництва, а також трансформації взаємовідносин між інституціональними учасниками інвестиційно-будівельного процесу. Дослідники [4-9] підкреслюють важливість формування адаптогенних організаційно-економічних моделей, здатних забезпечити стійкість будівельних підприємств до зовнішніх викликів і сприяти ефективному залученню та розподілу інвестиційних ресурсів. У контексті сучасних інноваційно-інвестиційних трендів пропонується удосконалення механізмів управління капіталовкладеннями шляхом інтеграції цифрових технологій, підвищення прозорості взаємодії стейкхолдерів і запровадження

адаптивних методів планування, що забезпечує зростання ефективності реалізації будівельних проєктів та підвищення їх інвестиційної привабливості.

Управління інвестиційними ресурсами будівельного проєкту має базуватися на економічно обґрунтованих моделях, які враховують структуру фінансування, джерела капіталу, механізми ризик-менеджменту та прогнозування грошових потоків. Ключовим аспектом є формування ефективної фінансової стратегії, що дозволяє збалансувати внутрішні та зовнішні інвестиції, забезпечити ліквідність підприємства та оптимізувати витрати на всіх етапах реалізації проєкту [10]. Використання аналітичних інструментів для оцінки рентабельності та економічної ефективності інвестицій дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетності проєктів та напрямків вкладення коштів.

Важливим елементом економічного управління є інтеграція інтересів стейкхолдерів у процес розподілу інвестицій. Ефективна взаємодія передбачає визначення ролей та відповідальності учасників, узгодження фінансових і організаційних пріоритетів, а також створення системи контролю за використанням ресурсів. Механізми публічно-приватного партнерства та державного регулювання дозволяють забезпечити стабільність фінансування будівельних проєктів, зменшити ризики дефіциту ресурсів та підвищити інвестиційну привабливість підприємств.

Економічна оцінка інвестиційних ресурсів включає аналіз фінансових потоків, капітальних витрат, операційних витрат, очікуваної прибутковості та ризиків, пов'язаних із реалізацією будівельних проєктів. Сучасні цифрові технології, зокрема програмні платформи для фінансового моделювання та управлінської аналітики, дозволяють підприємствам-стейкхолдерам отримувати оперативну інформацію про стан інвестицій, прогнозувати наслідки економічних рішень та оперативно коригувати бюджетні та фінансові плани.

Формування економічно обґрунтованої системи управління інвестиційними ресурсами передбачає застосування таких принципів, як ефективність капіталовкладень, прозорість використання коштів, адаптивність

до змін ринкової кон'юнктури та стратегічне планування. Економічна база для цього включає оцінку ризиків, аналіз витрат і вигод, оптимізацію портфеля інвестицій та інтеграцію результатів фінансової діяльності у загальну бізнес-стратегію підприємства.

У підсумку слід зазначити, що економічні засади управління інвестиційними ресурсами підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів є комплексом теоретичних та практичних інструментів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, ефективного використання ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості галузі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих економічних моделей управління інвестиціями, що враховують мультипроєктне середовище, взаємодію з державними органами та ризики зовнішнього середовища. Такі підходи сприятимуть формуванню ефективної економічної стратегії підприємств та забезпеченню сталого розвитку будівельної галузі в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. 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.*
2. 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.*
3. 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.*
4. 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,*

10(3.2), 2.

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. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Biloshchytskyi, A., Tormosov, 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.*
7. Sukach, M. K., Ryzhakova, L. M., Chernyshev, D. O., & Ivakhnenko, I. S. (2020). *Fundamentals of technology transfer: a textbook (318 p.).*
8. Ryzhakova, G., Chernyshev, D., Druzhynin, M., Petrenko, H., Savchuk, T., & Honcharenko, T. (2020). *Methodological regulation of business processes reengineering in the modern construction development system. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(5), 5046–5053.*
9. 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.*
10. Дружинін, М., Хоменко, О., & Рижаківа, Г. (2024). *Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. Управління розвитком складних систем, (59), 182-190.*

МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Сучасний етап розвитку будівельного девелопменту характеризується високим рівнем динамічності ринкового середовища, зростаючою складністю інвестиційно-будівельних проєктів та необхідністю координації великої кількості учасників, процесів і ресурсів. У таких умовах традиційні моделі організації управлінських рішень, засновані на локальних інформаційних системах та фрагментованих бізнес-процесах, виявляються недостатньо ефективними. Відбувається перехід до інтегрованих цифрових платформ, здатних забезпечити цілісність даних, прозорість взаємодій та оперативність регулювання організаційно-технологічних процесів. Формування моделей цифрової інтеграції бізнес-процесів стає ключовою умовою підвищення керованості, інноваційної динаміки та стійкості девелоперських підприємств [4; 9; 10].

Цифрова інтеграція у сфері будівництва передбачає об'єднання фінансово-економічних, організаційно-технологічних, виробничо-логістичних та маркетингових процесів на основі єдиного інформаційно-комунікаційного середовища. В її основі лежить логіка наскрізної цифрової взаємодії, коли дані створюються один раз і послідовно використовуються на всіх етапах життєвого циклу проєкту: від передінвестиційного аналізу та містобудівного планування до експлуатації об'єкта. Цей принцип забезпечує зменшення дублювання інформації, мінімізацію помилок, підвищення об'єктивності аналітичних висновків та скорочення транзакційних витрат [1; 3; 9].

Ключовим елементом цифрово інтегрованого середовища виступає BIM

як технологічна база формування цифрового відображення об'єкта, навколо якого вибудовується контур взаємодоповнюючих компонентів, що включає CDE, ERP-рішення, CRM, інструменти фінансового контролінгу, ризик-менеджменту та технології моніторингу, що підтримують управління в режимі, наближеному до реального часу [3; 4; 9]. На рівні портфеля девелоперських проєктів інтеграція таких компонентів посилює колаборативні практики взаємодії та створює передумови для переходу до інтегрованих моделей реалізації, зокрема Integrated Project Delivery, що підвищує узгодженість рішень і спільну відповідальність учасників [10].

Економіко-управлінський аспект цифрової інтеграції полягає у зміні архітектури корпоративного управління. Прийняття рішень переходить від інтуїтивних та реактивних моделей до аналітично-орієнтованих алгоритмічних підходів. У центрі управлінської системи формується аналітико-діагностичний контур (табл. 1), що забезпечує:

- моніторинг ключових бізнес-процесів у реальному часі;
- виявлення відхилень від цільових параметрів;
- прогнозування можливих сценаріїв розвитку;
- підтримку управлінських рішень на основі моделей оптимізації та

машинного навчання.

Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з затримками, перевитратами, невідповідністю проєктних рішень та ринкових умов. Системне використання цифрової інтеграції змінює логіку управління від реагування на проблеми до їх прискореного виявлення та запобігання.

Формування цифрово інтегрованих бізнес-процесів також сприяє розвитку колаборативних форм взаємодії між учасниками девелоперського ланцюга. Відносини між забудовником, проєктувальником, підрядником, постачальниками та експлуатуючою організацією перетворюються у керовану мережеву екосистему, що забезпечує підвищення узгодженості, спільної відповідальності та прозорості, що особливо важливо у контексті великих інвестиційних проєктів та публічної довіри.

Процеси оперативного управління та контролю в умовах цифрової
трансформації девелопменту

Назва процесу	Опис
Планування та контроль інвестиційно-фінансових потоків/ Investment and Financial Flow Control	Моніторинг бюджетів проєктів, касових розривів, виконання графіків платежів у реальному часі.
Управління календарно-ресурсними графіками будівництва/ Construction Scheduling and Resource Management	Контроль статусу виконання робіт, доступності ресурсів, критичного шляху, узгодженості графіків.
Моніторинг логістики та постачання матеріалів/ Supply Chain and Logistics Monitoring	Відстеження партій матеріалів, строків доставки, складських залишків та потреб по проєктах.
Контроль витрат і собівартості/ Cost and Expense Control	План-факт аналіз витрат, контроль перевитрат, оцінка собівартості будівництва за об'єктами.
Технічний моніторинг об'єкта (BIM + IoT)/ Technical Monitoring (BIM + IoT)	Спостереження параметрів конструкцій та умов будівництва за допомогою сенсорів та BIM-моделі.
Управління ризиками проєктного портфеля/ Project Risk Management	Виявлення, оцінка та прогнозування ризиків із формуванням карти ризиків у реальному часі.
Комунікації та взаємодія зі стейкхолдерами/ Stakeholder Communication Management	Синхронізація рішень та документообігу між учасниками девелоперського процесу в CDE-середовищі.
Управління продажами та клієнтською взаємодією/ Sales and Customer Relationship Management	Контроль динаміки продажів, поведінки покупців, CRM-аналітика, управління договорами і платежами.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3–11].

Економічний ефект цифрової інтеграції проявляється у скороченні витрат на проєктні помилки та переробки, оптимізації ресурсних графіків, скороченні термінів будівництва, збільшенні оборотності капіталу та зростанні рентабельності проєктів. Додатково формується стратегічна конкурентна перевага, заснована на швидкості управлінських реакцій, здатності адаптувати бізнес-модель та розширювати сервісну складову девелопменту. Отже, моделі цифрової інтеграції бізнес-процесів є фундаментом трансформації підприємств будівельного девелопменту в інтелектуально-керовані організаційні системи. Їх

впровадження потребує поєднання технологічних рішень, управлінської перебудови та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Цифрова інтеграція не є разовим проєктом, а є еволюційним процесом становлення нової парадигми управління, яка забезпечує сталу конкурентоспроможність підприємств на ринку будівництва та нерухомості.

Список використаних джерел:

1. Kulikov P., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Malykhina O., Honcharenko T. *Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9, No. 5. P. 8670–8676.
2. Ryzhakova G., Petrukha S. *The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, No. 4. P. 4024–4033.
3. Ryzhakova G., Malykhina O., Pokolenko V., Rubtsova O., Homenko O., Nesterenko I., Honcharenko T. *Construction project management with digital twin information system. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. 2022. Vol. 12, No. 10. P. 19–28.
4. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In: International Conference on Business and Technology. Cham: Springer International Publishing*, 2022. P. 1316–1331.
5. Berezutskyi I., Honcharenko T., Ryzhakova G., Tykhonova O., Pokolenko V., Sachenko I. *Methodological Approach for Choosing Type of IT Projects Management. In: 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. 2024. P. 14–19.
6. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 6–19.
7. Ryzhakova G., Honcharenko T., Predun K., Petrukha N., Malykhina O., Khomenko

O. Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System. In: 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). 2023. P. 208–213.

8. Кричевська Ю., Рижакова Г., Шнаков А., Поколенко В., Приходько Д. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 174–182.

9. Хоменко О., Петренко Г., Рижакова Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.

10. Рижакова Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті страатегем Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123.

11. Хоменко О., Рижакова Г., Малихіна О., Петренко Г., Степанюк Р. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2023. № 56. С. 173–180.

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА

Сучасна будівельна галузь функціонує в умовах інтенсивних технологічних, економічних і соціальних трансформацій, які зумовлюють підвищення невизначеності, зростання вартості ресурсів і ускладнення взаємодії між учасниками будівельних проєктів. За таких умов традиційні підходи до управління підприємствами будівельної сфери виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості. Це актуалізує потребу у формуванні економічно обґрунтованого інструментарію, спрямованого на адаптацію бізнес-моделей, оптимізацію ресурсного забезпечення та узгодження інтересів стейкхолдерів будівництва.

Як зазначають Чернишев Д. О., Хоменко О. М., Петруха С. М., Кучеренко О. В. та Горбач М. В., цифрові технології стають фундаментом структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва [1]. Упровадження інструментів цифрової аналітики, BIM-моделювання, автоматизованих систем управління та платформ спільної роботи забезпечує формування синергетичних зв'язків між учасниками будівельного процесу. У результаті підвищується рівень координації дій, прозорість управлінських рішень та економічна результативність діяльності підприємств.

Подальший розвиток цифрових управлінських інструментів безпосередньо впливає на операційну стійкість підприємств. Цифровізація сприяє зниженню транзакційних витрат, оптимізації логістичних потоків і підвищенню швидкості реагування на ризики, що є критично важливим у проєктно-орієнтованій діяльності будівельних підприємств. У цьому контексті

Хоменко О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. М. та Степанюк Р. О. обґрунтовують доцільність використання формалізованих індикаторів трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва [2]. Зазначені індикатори дозволяють кількісно оцінювати рівень адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Разом із тим, теоретичні засади формування стійкості підприємств тісно пов'язані з концепцією гнучкого стратегічного управління. У монографії за редакцією Федоренка В. Г. наголошується, що поєднання економіко-аналітичних методів прогнозування з інструментами стратегічного менеджменту дозволяє забезпечити здатність підприємства до саморегулювання та структурної перебудови в умовах нестабільності [3]. У такому підході стійкість розглядається не як статичний стан, а як динамічна характеристика розвитку підприємства.

Важливим елементом економічно обґрунтованого інструментарію є оцінка фінансово-економічної складової стійкості. Як зазначають Сорокіна Л. В. та Гойко А. Ф., використання економетричних моделей у системі управління фінансовою безпекою підприємств будівництва дає змогу здійснювати багатофакторну діагностику, виявляти приховані загрози та формувати превентивні управлінські рішення [4]. Це особливо актуально в умовах коливань інвестиційної активності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

У контексті інноваційного розвитку будівельних підприємств важливу роль відіграють підходи до економічного управління інноваціями. Федоренко В. Г. підкреслює, що інтеграція інноваційних процесів у систему управління підприємством є необхідною умовою підвищення його стійкості та конкурентоспроможності [5]. У будівельній галузі це означає поєднання технологічних інновацій із організаційними та управлінськими змінами.

Комплексний підхід до формування інструментарію стратегічних інновацій у будівництві представлено в монографії за редакцією Рижакової Г. М., де стійкість підприємств розглядається як результат взаємодії економічних,

організаційних і технологічних компонентів у межах єдиної управлінської системи [6]. Автори доводять, що інтеграція цифрових платформ, аналітичних моделей і систем управління ризиками створює підґрунтя для довгострокової стабільності девелоперських структур.

Розвиваючи зазначені положення, Рижакова Г. М., Бодянський О. В., Гега С. В., Кривущенко С. М. та Кононенко А. В. акцентують увагу на необхідності адаптації інноваційних заходів до типології стратегічних альтернатив будівельних підприємств [7]. Запропоновані ними методичні підходи дозволяють формувати гнучкі стратегії розвитку, зорієнтовані на збереження економічної стійкості в умовах нестабільного середовища.

Таким чином, формування економічно обґрунтованого інструментарію стійкості підприємств-стейкхолдерів будівництва потребує поєднання цифрових технологій, системного аналізу та стратегічного управління. Впровадження інтелектуальних інформаційних систем, створення моделей динамічної оцінки ризиків, а також інтеграція фінансових і організаційних показників у єдину аналітичну платформу є ключовими напрямками підвищення стійкості будівельних підприємств. У перспективі така система може стати базою для формування галузевих стандартів сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг українських девелоперських структур у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

- 1. Чернишев Д. О., Хоменко О. М., Петруха С. М., Кучеренко О. В., Горбач М. В. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 118–130.*
- 2. Хоменко О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. М., Степанюк Р. О. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2023. № 56. С. 173–180.*
- 3. Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах :*

монографія / за ред. В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2019. 269 с.

4. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва : монографія / Л. В. Сорокіна та ін. ; за наук. ред. Л. В. Сорокіної, А. Ф. Гойка. Київ : КНУБА, 2017. 398 с.

5. Федоренко В. Г. Економічне управління інноваціями : монографія. Київ : ДКС Центр, 2020. 371 с.

6. Економіко-управлінський та організаційно-технологічний інструментарій стратегічних інновацій у будівництві : монографія / за ред. Г. М. Рижакової. Київ : Сердюк В. Л., 2025. 255 с.

7. Рижакова Г. М., Бодянський О. В., Гега С. В., Кривущенко С. М., Кононенко А. В. Вдосконалення методичних підходів реалізації інноваційних заходів в адаптації до типології та економічного змісту стратегічних альтернатив будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2023. № 3(52). С. 3–23.

Кучеренко Олександр Іванович,

докторант, PhD (Екон.),

<https://orcid.org/0000-0002-2014-9510>,

Давиденко Олексій Григорович,

аспірант,

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

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЄКТУ

У статті розглянуто економіко-аналітичні засади підтримки фінансової стійкості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів в умовах динамічних змін ринку, підвищених ризиків та невизначеності. Визначено основні фактори, що впливають на фінансову стабільність суб'єктів девелоперського процесу. Узагальнено науково-методичні підходи до побудови системи діагностики фінансового стану, а також розглянуто роль аналітичних інструментів санаційного менеджменту, систем менеджменту якості та інноваційних стратегій модернізації підприємств.

Забезпечення фінансової стійкості підприємств-стейкхолдерів будівельного проєкту є одним із ключових завдань сучасного економічного управління в галузі девелопменту. Складність взаємодії між численними учасниками - інвесторами, замовниками, підрядниками, фінансовими установами - вимагає створення системи діагностики та підтримки стабільності, яка враховує багатофакторну структуру ризиків і взаємозалежностей.

Як зазначають Шпаков А.В., Шпакова Г.В. та ін. [1] ефективна фінансова діагностика будівельного підприємства повинна ґрунтуватися на модифікованому методично-прикладному інструментарії, який дозволяє

оцінювати фінансовий стан у контексті санаційного менеджменту. Зокрема, автори пропонують використовувати адаптивні моделі аналізу ліквідності, платоспроможності та рентабельності із урахуванням циклічності інвестиційно-будівельного процесу. Це дає змогу оперативно виявляти загрози фінансової дестабілізації та формувати програму антикризових дій. Фінансова стійкість у сучасному будівельному девелопменті визначається не лише рівнем прибутковості чи обсягом капіталу, а й здатністю системи управління гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті, за результатами дослідження Чуприни Х.М. [2], стратегічна модернізація підприємств має базуватися на науково обґрунтованих методологічних підходах, що інтегрують цифрову аналітику, управління ризиками та адаптивні бізнес-моделі. Автори [3-8] підкреслюють, що економічна гнучкість і цифрова зрілість підприємства є ключовими передумовами його стійкості у кризовому середовищі.

У сучасній системі управління девелоперськими проєктами все більшого значення набуває інтеграція системи менеджменту якості із фінансово-економічними індикаторами. Як відзначають [9-14] аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості дозволяють визначати не лише технічну чи організаційну ефективність підприємства, а й її прямий вплив на фінансову стабільність. Якість управлінських процесів стає чинником фінансової надійності, оскільки забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження транзакційних витрат і підвищення довіри з боку партнерів. Водночас економічно-аналітичне забезпечення стійкості підприємств-стейкхолдерів має враховувати полікритеріальний характер оцінювання ефективності, що охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Побудова полікритеріальної системи адміністрування діяльності учасників будівельних проєктів передбачає використання багатовимірних моделей, які дозволяють одночасно оцінювати економічні, технологічні, соціальні та екологічні параметри. Такий підхід створює основу для інтегрованого управління фінансовою стійкістю, де рішення приймаються з урахуванням взаємного впливу різних факторів розвитку.

Економіко-аналітична підтримка фінансової стійкості будівельних підприємств передбачає не лише моніторинг поточних показників, але й прогнозування динаміки фінансових потоків у контексті ризиків реалізації проєкту. Для цього доцільним є використання системи індикаторів, які характеризують рівень фінансової автономії, залежність від зовнішнього фінансування, оборотність активів та здатність до акумулювання резервів. Моделювання таких показників із застосуванням сучасних цифрових аналітичних платформ дозволяє здійснювати сценарний аналіз і розробляти стратегії фінансової стабілізації. Важливим аспектом підвищення фінансової стійкості підприємств-стейкхолдерів є розвиток санітарно-адаптаційних механізмів управління, які забезпечують швидку реакцію на кризові зміни. В умовах волатильності ринку будівництва такі механізми мають бути підкріплені системою економічного моніторингу, що відстежує ключові параметри ризику. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню прозорості фінансових відносин між учасниками девелоперського ланцюга, що мінімізує інформаційну асиметрію та підвищує довіру між стейкхолдерами.

Формування ефективних економіко-аналітичних засад підтримки фінансової стійкості підприємств-стейкхолдерів будівельного проєкту передбачає поєднання інструментів фінансової діагностики, системного управління якістю, стратегічної модернізації та цифрової аналітики. Використання полікритеріальних моделей оцінювання дозволяє розглядати фінансову стабільність як інтегральний показник ефективності функціонування всієї системи будівельного девелопменту.

Фінансова стійкість підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів є результатом системного управління на основі економіко-аналітичних інструментів, які враховують багатовекторний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Застосування методів санаційного менеджменту, системи якості та стратегій модернізації дозволяє забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність будівельних підприємств у посткризовому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Орленко І., Жалдак Р., Приходько О., Шпаков А., Шпакова Г., & Дегтярева І. (2021). Модифікація методично-прикладного інструментарію діагностики фінансового стану будівельного підприємства в контексті санаційного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (46), 100-107
2. Chupryna K., Nikolayko D., Huliaiev D., & Yakymchuk T. (2024). Наукові підходи та методологічні засади розробки стратегій модернізації підприємств. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 3(53), 37-56.
3. 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.
4. Рижаківа Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха, Н., Чуприна Ю., & Хоменко, О. (2022). Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток*, (1), 218-233.
5. 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.
6. 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. *ARPJ Journal of Engineering and Applied Sciences*, 16(7), 802-809.
7. Ryzhakova, G., & Petrukha, S. (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024-4033.
8. Ryzhakova, G., Malykhina, O., Pokolenko, V., Rubtsova, O., Homenko, O., Nesterenko, I., & Honcharenko, T. (2022). Construction project management with digital twin information system. *International Journal of Emerging Technology and*

Advanced Engineering, 12(10), 19-28.

9. 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.
10. Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Predun, K., Petrukha, N., Malykhina, O., & Khomenko, O. (2023, May). *Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System*. In *2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)* (pp. 208-213). IEEE.
11. Кричевська, Ю., Рижакова, Г., Шнаков, 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.
12. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижакова, 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.
13. Рижакова, 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.
14. Хоменко, О., Рижакова, 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.

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ БЮДЖЕТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективне управління фінансовими ресурсами будівельних підприємств є ключовою передумовою їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності, оскільки будівельна діяльність характеризується проєктним типом виробництва, високою капіталомісткістю та суттєвою залежністю від ринкових коливань. У цих умовах планування та контроль бюджету перетворюються на центральний інструмент управління, який забезпечує узгодження виробничих графіків із платіжним календарем, оптимізацію витрат і своєчасне виявлення ризиків касових розривів. Водночас результативність бюджетного менеджменту визначається не лише технікою складання кошторисів, а й рівнем розвитку економіко-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що формує прозорість використання ресурсів і підвищує керованість портфеля проєктів.

Економіко-аналітичні підходи до планування та контролю бюджету будівельних підприємств доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процедур: прогнозування доходів і витрат, оцінювання інвестиційних потреб, моделювання фінансових потоків, моніторинг виконання бюджетів і коригування відхилень у режимі наближеному до реального часу. Така логіка є особливо актуальною для девелоперських структур, де бюджетування має портфельний характер і потребує балансування між фінансуванням поточних робіт, залученням капіталу та управлінням інвестиційними ризиками. Зазначене узгоджується з висновками Приходька Д. О. та співавторів щодо інституціональних аспектів формування портфеля девелопера й необхідності оновлення управлінських рішень в умовах зміни парадигми розвитку [1].

Формування бюджетної моделі будівельного підприємства має спиратися

на комплексну ідентифікацію факторів впливу, серед яких внутрішні параметри (структура капіталу, норма прибутковості проєктів, рівень адміністративних витрат, політика авансування та розрахунків із підрядниками) поєднуються з зовнішніми чинниками (ціни на матеріали й енергоносії, доступність кредитного ресурсу, регуляторні зміни, сезонність попиту). У такому контексті доцільним є застосування кількісних методів аналізу, зокрема економетричного моделювання та факторної діагностики, що дозволяє формалізувати взаємозв'язки між ключовими фінансово-виробничими параметрами. Методологічну придатність економетричних інструментів для аналізу економічних результатів суб'єктів господарювання демонструє Рижакова Г. М. у дослідженнях з моделювання обсягів реалізації, що може бути адаптовано і до задач бюджетного прогнозування в будівництві [2].

Окремий блок економіко-аналітичного інструментарію становлять методи оцінювання й мінімізації ризиків державного та корпоративного інвестування у будівельні проєкти. Для бюджетного планування це означає необхідність включення ризик-надбавок, сценарного аналізу та перевірки бюджетів на чутливість до зміни ключових параметрів (вартість ресурсів, тривалість циклу робіт, графік оплат). У цьому аспекті релевантними є напрацювання Рижакової Г. М., Стеценка С. П. та Лагутіної З. В. щодо альтернативних аналітичних інструментів забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проєктів, які логічно доповнюють бюджетний контроль у частині попередження фінансових дисбалансів [3].

Змістовним компонентом системи бюджетування у житловому будівництві виступає проєктне фінансування, адже інвестиційні моделі безпосередньо визначають структуру бюджету, рівень фінансового важеля, умови платіжного календаря та допустимі межі ліквідності. Відповідно, бюджетне планування доцільно поєднувати з оцінкою моделей проєктного фінансування та їх практичних обмежень. У цьому контексті Лагутін Г. В., Рижакова Г. М. [7] та Рижаков Д. А. обґрунтовують сучасні моделі проєктного фінансування підприємств житлового будівництва, що дозволяє розширити

аналітичну базу при виборі джерел покриття витрат і визначенні допустимого рівня боргового навантаження [4].

Безпосередньо контроль бюджету у будівництві має розглядатися як безперервний цикл «план–факт–аналіз відхилень–управлінська реакція», де ключовою управлінською метою є не фіксація перевитрат постфактум, а раннє виявлення відхилень і корекція ресурсних та календарних рішень. Практично це реалізується через план-факт аналіз по статтях кошторису й центрах відповідальності, контроль виконання договірних умов (акти, аванси, закриття обсягів), а також контроль грошових потоків з урахуванням графіку виконання робіт. Потреба у посиленні фінансової дисципліни та оновленні бюджетної архітектури в умовах кризових явищ і обмежених ресурсів узгоджується з підходами Петрухи С. В., Палійчук Т. В. та Петрухи Н. М., які показують, що у періоди шоків зростає роль адаптивних механізмів бюджетного регулювання та контролю [5].

Важливим напрямом удосконалення бюджетного менеджменту є використання цифрових технологій і аналітичних платформ, які забезпечують автоматизацію розрахунків, швидке формування управлінської звітності та підвищення точності прогнозування. Для будівельних підприємств це означає інтеграцію бюджетування з системами управління проєктами, кошторисними модулями, ERP-обліком ресурсів та інструментами Business Intelligence. Такий підхід створює передумови для переходу від статичного кошторисування до динамічного бюджетування, орієнтованого на мультипроєктну діяльність і управління портфелем. Узгодженість бюджетних рішень із параметрами надійності та вибором альтернатив реалізації проєктів підсилює управлінську якість бюджетів, що кореспондує з напрацюваннями Поколенка В. О., Рижакової Г. М. та Приходька Д. О. щодо інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проєктів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців [6].

Отже, економіко-аналітичні підходи до планування та контролю бюджету будівельних підприємств формують методологічну основу фінансової стійкості,

оскільки забезпечують прогнозованість грошових потоків, підвищують прозорість використання ресурсів, знижують ризики перевищення витрат і підтримують узгодження інвестиційних рішень із реальними можливостями фінансування. Подальший розвиток цього напрямку доцільно пов'язувати з побудовою інтегрованих моделей бюджетування для мультипроектних систем, які поєднують економетричні методи прогнозування, ризик-орієнтований контроль і цифрові інструменти аналітики, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток підприємств будівельної галузі.

Список використаних джерел:

1. Приходько Д. О., Дикий О. В., Малихіна О. М., Валінкевич Н. В., Іщенко Т. О., Савчук Т. О. Економіко-інституціональні аспекти формування портфеля девелопера: зміна парадигми й інноваційні рішення управління. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 119–129.
2. Рижакова Г. М. Економетричні залежності обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) малих підприємств в Південному регіоні України. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2010. № 2. С. 15–30. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_2_4
3. Рижакова Г. М., Стеценко С. П., Лагутіна З. В. Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проєктів. Управління розвитком складних систем. 2013. № 16. С. 203–208. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2013_16_38
4. Лагутін Г. В., Рижакова Г. М., Рижаков Д. А. Сучасні моделі проєктного фінансування підприємств житлового будівництва: проблеми та перспективи функціонування. Будівельне виробництво. 2014. № 57(2). С. 57–64. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2014_57\(2\)_15](https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2014_57(2)_15)
5. Петруха С. В., Палійчук Т. В., Петруха Н. М. Місцеві фінанси в умовах коронакризи: нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. Фінанси України. 2020. № 12. С. 83–105.

6. Поколенко В. О., Рижаківа Г. М., Приходько Д. О. Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проєктів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців. Управління розвитком складних систем. 2014. № 19(2). С. 108–114. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2014_19\(2\)_20](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2014_19(2)_20)
7. Рижаківа Г. М. Економетричне моделювання процесу формування обсягів реалізації продукції малих підприємств у будівництві. Будівельне виробництво. 2010. № 52. С. 49–54. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2010_52_14

Лавриненко Олександр Михайлович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

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

Полозун Ігор Юрійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Сучасний розвиток будівельної галузі України відбувається в умовах підвищеної турбулентності економічного середовища, посилення конкуренції за інвестиційні ресурси, нестабільності фінансових потоків та прискорення технологічних змін. За цих обставин фінансова стабільність підприємств-стейкхолдерів, залучених до реалізації інвестиційно-будівельних проєктів, набуває статусу системоутворювальної передумови сталого функціонування галузі. Саме рівень фінансової стабільності визначає здатність підприємств підтримувати платоспроможність і ліквідність, забезпечувати виконання договірних зобов'язань, формувати довіру інвесторів і контрагентів та створювати резерви для інноваційного оновлення.

Фінансова стабільність у будівництві має стейкхолдерний характер, оскільки результати фінансового управління залежать не лише від внутрішніх політик підприємства, а й від якості взаємодії з замовниками, підрядниками, постачальниками, банківськими установами, органами публічного управління та іншими учасниками проєкту. Унаслідок цього економічне забезпечення стабільності доцільно трактувати як сукупність інструментів, які одночасно: 1) підвищують керованість фінансових потоків; 2) знижують трансакційні витрати координації; 3) мінімізують ризики проєктної реалізації; 4) посилюють прозорість і прогнозованість результатів.

У цьому контексті показовим є підхід, відповідно до якого цифровізація

розглядається не як допоміжний сервіс, а як інфраструктурний чинник фінансової стійкості. Як зазначають Чернишев Д. О., Хоменко О. М., Петруха С. В. та співавтори, цифрові технології виступають драйвером структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів, забезпечуючи нову якість координації, контролю та аналітики [1]. Практично це означає можливість оперативного бюджетного моніторингу, відстеження виконання контрактів, контролю дебіторсько-кредиторської заборгованості та раннього виявлення ризиків перевитрат або касових розривів у режимі, наближеному до реального часу.

Разом із тим, цифрові рішення дають максимальний ефект лише за умови методологічно коректного конструювання управлінських моделей. З огляду на це актуалізується полікритеріальний підхід, який дозволяє оцінювати фінансову стабільність не тільки через традиційні коефіцієнти ліквідності чи рентабельності, а й через індикатори інтеграційної спроможності, інноваційності, якості адміністрування й результативності операційної системи. У дослідженні Рижаквої Г. М., Приходька Д. О., Поколенка В. О., Петрухи Н. М. та співавторів обґрунтовано необхідність оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва, що прямо підсилює фінансову керованість і знижує ризики дестабілізації [2]. Логіка такого підходу полягає в тому, що фінансова стабільність є результатом узгодження економічних інтересів і управлінських рішень у мережі взаємопов'язаних учасників.

На наступному рівні інструментарій фінансової стабільності має враховувати архітектуру ресурсного забезпечення проєктів. У будівництві структура фінансування істотно впливає на платіжний календар, інтенсивність обороту капіталу та межі допустимого фінансового ризику. У цьому сенсі концептуальна модель диференційованого залучення джерел ресурсного забезпечення інвестиційно-будівельних проєктів, запропонована Рижаквою Г. М. та співавторами, є релевантною методичною основою для розроблення

інструментів стабілізації грошових потоків, диверсифікації фінансових ризиків і підвищення платоспроможності підприємств-учасників [3]. Вона дозволяє пов'язувати джерела фінансування з параметрами проєкту та обирати такі конфігурації фінансування, які зменшують залежність від одного каналу капіталу.

Паралельно з фінансовими рішеннями важливим є управлінсько-організаційний контур, що забезпечує аналітико-інформаційну підтримку адміністрування. Наявність стандартизованих процедур збору та верифікації даних, інтегрованої управлінської звітності та прозорого документообігу створює підґрунтя для точнішого планування та контролю бюджетів як у розрізі проєктів, так і в портфельному вимірі. Відповідні підходи до загально-методичної регламентації й аналітико-інформаційного забезпечення процесів адміністрування в сучасній системі будівельного девелопменту висвітлено Рижаковою Г. М. та співавторами [4]. Для фінансової стабільності це означає зниження інформаційної асиметрії між стейкхолдерами та підвищення якості рішень щодо витрат, графіків, платежів і резервів.

Окремий вимір фінансової стабільності стосується продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів, адже саме операційна ефективність визначає, чи здатне підприємство перетворювати ресурси на виконані обсяги робіт і грошові надходження без системних втрат часу та вартості. Застосування індикаторів продуктивності операційної системи та їх прив'язка до управлінського контролю посилює передбачуваність фінансових результатів, що відповідає висновкам Рижакової Г. М. та співавторів щодо оцінювання продуктивності операційної системи девелопера у стейкхолдерному середовищі житлового будівництва [5]. Таким чином, фінансова стабільність трактується не лише як “баланс показників”, а як наслідок узгодженості операційних процесів із фінансовими планами.

Важливо підкреслити, що інструменти фінансової стабільності мають реалізовуватися як інтегрована система, що поєднує аналітичні, цифрові та організаційно-економічні механізми. З практичної точки зору доцільно

формувати комплекс економічного забезпечення фінансової стабільності підприємств-стейкхолдерів, який включає:

- системи фінансової діагностики та моніторингу, що забезпечують оцінку ліквідності, платоспроможності, боргового навантаження і стійкості грошових потоків на основі регулярної управлінської звітності та KPI [4; 5];
- інструменти цифрової інтеграції (ERP/BI, цифровий документообіг, аналітичні панелі), що знижують транзакційні витрати та підвищують прозорість фінансових операцій у проєктах [1; 4];
- полікритеріальні моделі адміністрування, які дозволяють узгоджувати фінансові цілі з параметрами операційної ефективності, інноваційності та інтеграційної спроможності підприємства в проєктному середовищі [2; 5];
- моделі оптимізації ресурсного забезпечення (диференціація джерел фінансування, ув'язка джерел і потреб проєкту, управління платіжним календарем), що підвищують стійкість до коливань ринку капіталу та зменшують ризики касових розривів [3];
- кластерно-інтеграційні механізми, які посилюють синергію ресурсів і стабілізують фінансову взаємодію між учасниками (через кооперацію, уніфікацію правил взаємодії та підвищення довіри) [6].

Узагальнюючи, інструменти економічного забезпечення фінансової стабільності підприємств-стейкхолдерів у будівельній галузі мають формуватися на засадах поєднання цифрових технологій, полікритеріальної управлінської аналітики та ресурсно-фінансового моделювання. Їх системне впровадження підвищує передбачуваність фінансових потоків, знижує рівень ризиків проєктної реалізації та посилює конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі [1–6]. У перспективі розвиток такого інструментарію доцільно спрямувати на поглиблення інтеграції бюджетування з цифровими системами адміністрування та на формування єдиних правил обміну даними між ключовими учасниками будівельних проєктів, що забезпечує масштабування стійких управлінських практик у межах галузі.

Список використаних джерел:

1. Чернишев Д. О., Хоменко О. М., Петруха С. В., Кучеренко О. Ю., Горбач М. В. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 118–130.
2. Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Поколенко В. О., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Хоменко О. М. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток*. 2022. № 1. С. 218–233.
3. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Лецинська І. В., Кістіон Д. В., Кондрацький В. О. Концептуальна модель диференційованого залучення джерел ресурсного забезпечення інвестиційно-будівельних проєктів. *Містобудування та територіальне планування*. 2019. № 71. С. 283–300. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2019_71_26 (дата звернення: 17.12.2025).
4. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Лецинська І. В., Кістіон Д. В., Кондрацький В. О. Загально-методична регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесами адміністрування в сучасній системі будівельного девелопменту. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2019. № 55. С. 154–168. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Spat_2019_55_15 (дата звернення: 17.12.2025).
5. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Шпакова А. В., Лецинська І. В., Кондрацький В. А., Федорова Я. Ю., Кошельна В. М., Максим'юк Ю. С. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2019. № 42. С. 120–131. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_16 (дата звернення: 17.12.2025).
6. Чуприна Ю. А. Побудова концепції інтеграції підприємств стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1 (212). С. 85–91.

Легков Валерій Валерійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Сєдінкін Олександр Валерійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Петруха Ніна Миколаївна,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА АНТИКРИЗОВОЮ ДІАГНОСТИКОЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕРЕДОВИЩІ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Ефективне функціонування будівельних підприємств у сучасних умовах потребує застосування комплексних економіко-аналітичних інструментів для управління взаємодією між організаціями та своєчасного виявлення кризових ситуацій. Проектне фінансування є однією з ключових моделей залучення ресурсів для реалізації будівельних проєктів, оскільки дозволяє ефективно координувати взаємодію між інвесторами, підрядниками та іншими стейкхолдерами. У цьому контексті створення системи економічного аналізу та контролю забезпечує прозорість фінансових потоків і своєчасну діагностику потенційних ризиків [1,2].

Впровадження інструментів економічної взаємодії в середовищі проєктного фінансування передбачає розробку методик оцінки ефективності співпраці між учасниками проєкту, моніторингу фінансових показників та аналізу виконання договірних зобов'язань. Системний підхід до організації взаємодії дозволяє підвищити надійність виконання будівельних робіт, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики перевитрат і затримок [1, 2].

Антикризова діагностика будівельних підприємств включає оцінку

фінансового стану, аналіз рентабельності проєктів, виявлення структурних проблем та розробку рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів. Застосування аналітичних методів дозволяє вчасно виявляти ознаки фінансової нестійкості та формувати превентивні заходи для уникнення кризових ситуацій [3].

Інтеграція економіко-аналітичного інструментарію взаємодії з механізмами антикризової діагностики створює комплексну систему управління, що поєднує фінансовий, організаційний та стратегічний аспекти діяльності будівельних підприємств. Це дозволяє забезпечити більш високу ефективність реалізації проєктів та підвищити стабільність підприємств у довгостроковій перспективі [4].

Ключовим елементом системи є оцінка ризиків проєктів та підприємства загалом. Використання математичних моделей, показників фінансового стану та комплексних методик управління дозволяє визначити потенційні кризові точки і запровадити превентивні заходи. Такі інструменти також сприяють формуванню прозорих і прогнозованих фінансових потоків, що є необхідною умовою для успішного проєктного фінансування [1, 3].

Особливе значення має створення інформаційно-аналітичних систем, що інтегрують дані від різних учасників проєктів, дозволяють аналізувати ефективність операцій та забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень. Це дозволяє скоротити час на підготовку звітності, підвищити точність прогнозів та оптимізувати процеси управління ресурсами [2, 4].

Важливим напрямом вдосконалення є розвиток процедур контролю та моніторингу виконання проєктів. Антикризова діагностика дозволяє виявляти відхилення від планових показників на ранніх етапах та оперативно коригувати стратегії взаємодії між учасниками. Поєднання цих підходів забезпечує не лише фінансову стабільність, але й підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку будівельних послуг [1, 3].

Таким чином, економіко-аналітичні інструменти управління взаємодією та антикризовою діагностикою є невід'ємною складовою діяльності

будівельних підприємств у середовищі проєктного фінансування. Вони дозволяють забезпечити системність управління, прозорість фінансових процесів, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності реалізації проєктів. Інтегрований підхід поєднує оцінку фінансового стану, аналіз ризиків та контроль взаємодії учасників проєктів, що сприяє стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності будівельних організацій.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems. Springer, 2023. Vol. 495. 1316–1331.*
2. Akselrod R., Shpakov A., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Shpakova H. *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. 2022. Vol. 12, Iss. 1. P. 40–50. DOI: 10.46338/ijetae0122_05.*
3. Чуприна Ю. А. *Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2 (213). 81–87.*
4. Чуприна Ю. А., Рижакова Г. М., Гавриков Д. О., Бородавко М. В. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Київ: КНУБА, 2019. Вип. 40. 19–25.*

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ-ДЕВЕЛОПЕРІВ У ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

Сучасний будівельний ринок характеризується високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами, підвищеним рівнем фінансових і операційних ризиків, а також значною залежністю результатів діяльності від зовнішніх макроекономічних та інституційних факторів. У таких умовах традиційні підходи до фінансового управління, орієнтовані переважно на постфактум-аналіз результатів, виявляються недостатніми для забезпечення стабільності та керованості девелоперських компаній. Саме тому зростає роль контролінгу як інтегрованої системи планування, аналізу, контролю та інформаційної підтримки управлінських рішень.

Контролінг у діяльності підприємств-девелоперів доцільно розглядати як економіко-управлінський інструмент, що поєднує фінансові, виробничі та проектні аспекти управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. Його функціональне призначення полягає у формуванні єдиного аналітичного простору, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових параметрів, оцінку причин таких відхилень та розроблення коригувальних управлінських впливів. У контексті будівельного девелопменту це особливо важливо, оскільки кожен проєкт є унікальним за структурою витрат, джерелами фінансування та ризиковим профілем.

Формування економічно обґрунтованого інструментарію контролінгу передбачає системну інтеграцію бюджетування, прогнозування грошових потоків, аналізу рентабельності та оцінки економічних ризиків у межах єдиної моделі управління. Наукові дослідження доводять, що ефективність

контролінгу зростає за умови використання полікритеріального підходу до адміністрування діяльності підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів, який дозволяє одночасно враховувати фінансові, часові, ресурсні та організаційні параметри реалізації проєктів [1; 6]. Такий підхід забезпечує узгодженість короткострокових фінансових рішень із довгостроковими стратегічними орієнтирами розвитку девелопера.

Важливим концептуальним підґрунтям розвитку сучасних систем контролінгу у будівельному девелопменті є впровадження моделей інтегрованого управління проєктами, зокрема концепції Integrated Project Delivery. Зазначена модель орієнтована на підвищення прозорості фінансових потоків, спільну відповідальність учасників проєкту та цифрову інтеграцію інформаційних ресурсів, що істотно розширює аналітичні можливості контролінгу [7]. У поєднанні з цифровими інструментами управління проєктами та бюджетами це створює передумови для переходу від реактивного контролю до проактивного управління витратами та ризиками.

Економічно обґрунтований інструментарій контролінгу включає систему ключових показників ефективності, орієнтованих на оцінку фінансової стійкості, рентабельності інвестицій, ліквідності та ефективності використання ресурсів. До таких показників належать, зокрема, індекси виконання бюджету, показники план-факт аналізу, коефіцієнти фінансової гнучкості та індикатори ризиків перевищення кошторисної вартості. Методологічна регламентація формування та використання цих показників є необхідною умовою забезпечення достовірності аналітичної інформації та підвищення якості управлінських рішень [8].

Особливого значення у формуванні інструментарію контролінгу набуває цифровізація аналітичних і контрольних процедур. Використання сучасних інформаційних систем управління проєктами, OLAP-інструментів та цифрових двійників будівельних об'єктів дозволяє автоматизувати процеси збору й обробки даних, здійснювати багатовимірний аналіз витрат і доходів, а також моделювати сценарії реалізації проєктів у реальному часі [2; 5]. Це істотно

знижує вплив суб'єктивного чинника, підвищує оперативність контролінгу та забезпечує інформаційну підтримку стратегічного планування.

Контролінг у будівельному девелопменті також виконує функцію раннього попередження фінансових загроз, що реалізується через моніторинг ключових відхилень і ризиків. Своєчасне виявлення тенденцій перевитрат, затримок фінансування або зниження рентабельності дає змогу керівництву девелоперських компаній оперативно коригувати бюджети, змінювати структуру фінансування та оптимізувати портфель проєктів. У результаті контролінг перетворюється на інструмент забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств.

Таким чином, формування економічно обґрунтованого інструментарію контролінгу підприємств-девелоперів у галузі будівництва є комплексним процесом, що поєднує економіко-аналітичні методи, цифрові технології та інтегровані моделі управління проєктами. Реалізація такого підходу забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження рівня фінансових ризиків і створює підґрунтя для сталого розвитку девелоперських компаній у динамічному економічному середовищі. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення адаптивних моделей контролінгу, що враховують мультипроєктний характер діяльності та складну систему взаємодії зі стейкхолдерами.

Список використаних джерел:

- 1. Рижаківа Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха Н., Чуприна Ю., Хоменко О. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. Просторовий розвиток. 2022. № 1. С. 218–233.*
- 2. Kulikov P., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Malykhina O., Honcharenko T. OLAP-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering. 2020. Vol. 9, No. 5. P. 8670–8676.*
- 3. Ryzhakova G., Petrukha S. The innovative technology for modeling management*

business process of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8, No. 4. P. 4024–4033.

4. Ryzhakova G., Malykhina O., Pokolenko V., Rubtsova O., Honcharenko T. *Construction project management with digital twin information system. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering. 2022. Vol. 12, No. 10. P. 19–28.*

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

6. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 6–19.*

7. Рижаківа Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т. *Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті страпатегем Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123.*

8. Рижаківа Г. М., Орленко І. М., Малихіна О. М. *Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту організацій у сучасній системі будівельного девелопменту. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 7–8. С. 59–65.*

Желдак Руслан Юрійович,

PhD (in Engineering)

<https://orcid.org/0000-0002-6139-1506>

Зварич Олег Анатолійович,

аспірант кафедри менеджмент в будівництві, спеціальність 051 “Економіка”

<https://orcid.org/0009-0004-4162-6947>

Київський національний університет будівництва та архітектури

ВПЛИВ ПАРАМЕТРІВ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ НА ТОЧНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ТА ОПТИМІЗАЦІЮ ВИТРАТ

Одним із ключових інструментів подолання організаційної та інформаційної фрагментації в будівельній галузі є інформаційне моделювання, яке забезпечує формування єдиного цифрового середовища для інтеграції просторових, конструктивних, вартісних і часових параметрів об'єкта будівництва. Застосування інформаційних моделей дозволяє перейти від ізольованого прийняття окремих проєктних рішень до системного управління життєвим циклом будівельного проєкту, що створює методологічні передумови для підвищення керованості та прогнозованості результатів діяльності будівельних підприємств.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання узгодження технічних рішень із цілями стратегічного та оперативного управління. У сучасних умовах розроблення та реалізація стратегії розвитку будівельного підприємства об'єктивно потребують використання цифрових інструментів аналізу, прогнозування та контролю, оскільки традиційні підходи не забезпечують достатньої точності оцінки витрат, строків виконання робіт і рівня ризиків. Інформаційні моделі надають можливість здійснювати порівняльну оцінку альтернативних проєктних рішень ще на передінвестиційній стадії, моделювати наслідки змін конструктивних або

технологічних параметрів та прогнозувати їх вплив на загальну вартість і економічну ефективність проєкту. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики перевитрат ресурсів і підвищити обґрунтованість управлінських рішень, що підтверджується результатами сучасних досліджень у сфері стратегічного розвитку та управління підприємствами [1, 4].

З огляду на це стратегія розвитку будівельного підприємства у науковому розумінні розглядається не лише як довгостроковий план дій, а як система принципів і правил прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей за умов обмеженості ресурсів і невизначеності зовнішнього середовища. У наукових працях обґрунтовується доцільність класифікації стратегічних принципів за їх функціональним призначенням, зокрема: принципи оцінювання поточного та перспективного стану підприємства; принципи формування взаємодії з зовнішнім середовищем; принципи внутрішньоорганізаційної координації та регламентації процесів; принципи оперативної діяльності та реалізації управлінських рішень [1]. Така систематизація створює методологічне підґрунтя для побудови узгодженої та внутрішньо не суперечливої системи стратегічного управління.

На відміну від декларативного підходу до стратегування, науково обґрунтована стратегія розвитку забезпечує формування прозорості логіки управління підприємством, визначення пріоритетів використання фінансових і виробничих ресурсів та підвищення узгодженості дій персоналу. Для будівельних підприємств це має особливе значення, оскільки реалізація проєктів характеризується високою капіталомісткістю, тривалими строками виконання та підвищеним рівнем економічних і організаційних ризиків. Саме тому стратегія розвитку розглядається не як формальний управлінський документ, а як інструмент підвищення продуктивності, економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства [2, 3].

У свою чергу, підприємницька діяльність у будівельній галузі тісно пов'язана з розробленням стратегій розвитку продуктів і ринків, що реалізується через маркетингові та інноваційні стратегії. Упровадження

технологічних нововведень, зокрема цифрових інструментів управління та інформаційного моделювання, обґрунтовано розглядається як чинник зростання інноваційного потенціалу підприємства, підвищення якості будівельної продукції та зниження витрат на всіх етапах реалізації проєкту [4]. Це створює передумови для адаптації будівельних підприємств до змін ринкової кон'юнктури та формування стійких конкурентних переваг.

З метою підвищення конкурентоспроможності будівельні підприємства повинні здійснювати системний аналіз ринкового середовища, що передбачає ідентифікацію ринкових сегментів, відбір цільових сегментів та формування позиціонування продукції і підприємства в цілому. У поєднанні з можливостями інформаційного моделювання та цифрової аналітики це дозволяє узгоджувати стратегічні цілі з реальними виробничо-економічними можливостями підприємства, підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. Вибір конкретної стратегії при цьому має враховувати рівень ризику, часові обмеження, результати реалізації попередніх стратегій і специфіку діяльності підприємства, що підтверджує необхідність диференційованого підходу до стратегічного управління в будівельній галузі.

Список використаних джерел:

1. Андрушкевич Н. В., Іськів М. З., Городецький Т. І. Формування та оптимізація програм стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 3(76). С. 311–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/businessnavigator.76-52>
2. Гойко А. Ф., Сорокіна Л. В., Скакун В. А. Оптимізація управління бізнес-процесами будівельних підприємств в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 58–66.
3. Єфременко В. В. Управлінські аспекти підприємницької діяльності в будівництві з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 33–37.
4. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 20(48). С. 4–9.

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ КРИЗИ

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, пов'язаним із воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням інвестиційної активності. У цих умовах будівельні підприємства стикаються з подвійним викликом - необхідністю одночасно підтримувати економічну життєздатність та формувати стратегії стійкого відновлення. Як зазначають [1–3], ключовою передумовою ефективного реагування на кризові ризики є трансформація організаційної моделі девелоперських компаній у напрямі SMART-організації, що поєднує гнучкість, цифрову інтегрованість і аналітичну прогнозованість управлінських рішень.

Під стійкістю будівельного підприємства в кризовому середовищі розуміють здатність зберігати функціональність і стратегічні орієнтири в умовах зовнішніх шоків, забезпечуючи ефективність виробничо-фінансових процесів [2; 3]. Така стійкість є не статичною характеристикою, а динамічною системною властивістю, яка формується під впливом аналітичної підтримки управління, використання індикаторів ризиків, цифрових моделей моніторингу та сценарного прогнозування [2; 6]. Економіко-аналітичні інструменти стратегічного управління можна розглядати як систему методів, що забезпечують оцінку, планування, адаптацію та контроль параметрів діяльності підприємства на основі обробки даних [3; 6]. Вони охоплюють багаторівневі механізми — від фінансово-економічного аналізу до управління ризиками, від цифрових інформаційних систем до стратегічного бенчмаркінгу [2; 5; 9].

Сучасний девелопмент потребує переходу до аналітично керованих бізнес-моделей, у яких інформаційно-аналітичні інновації виступають основою стратегічної стійкості та конкурентних переваг [1; 3; 6].

Одним із ключових напрямів економіко-аналітичної підтримки стратегічного управління є використання індикаторів SMART-організації будівництва. Ці індикатори відображають ступінь цифрової зрілості підприємства, рівень інтеграції управлінських процесів, гнучкість планування та здатність до оперативної реакції на ризики [1; 3]. SMART-підхід охоплює п'ять функціональних блоків Strategy, Monitoring, Adaptation, Resilience та Transformation, формуючи цілісну модель управління будівельним підприємством в умовах нестабільності [1].

Іншим важливим аспектом є розвиток інформаційно-аналітичних платформ управління проектами. За результатами досліджень [5–9], впровадження сучасних програмних продуктів адміністрування будівельними організаціями сприяє підвищенню прозорості управління, зниженню транзакційних витрат та покращенню координації між учасниками будівельного процесу. Такі системи, інтегровані з ERP- та CRM-рішеннями, забезпечують збір, обробку та аналіз ключових показників ефективності в реальному часі, що є основою адаптивного стратегічного планування [6; 9].

Для забезпечення економічної стійкості в умовах нестабільності важливим стає ризик-орієнтований підхід до управління, який передбачає використання методів кількісного та якісного аналізу ризиків, розробку сценаріїв розвитку подій і формування антикризових стратегій [2; 3]. Серед найбільш поширених інструментів виокремлюють SWOT- і PEST-аналіз, сценарне моделювання та інтегровані системи раннього попередження, що у поєднанні з цифровими платформами моніторингу формують аналітичну базу для проактивного управління ризиками [2; 6].

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості даних, їх аналітичної обробки та швидкості прийняття рішень. У зв'язку з цим сучасні девелоперські компанії активно використовують Business

Intelligence та Big Data Analytics для моделювання поведінки ринку, прогнозування попиту, оцінювання рентабельності проєктів і оптимізації фінансових потоків [6; 8]. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, знизити ризики та забезпечити довгострокову стабільність підприємства [5; 6].

У межах стратегічного управління стійкістю особливе місце посідає інтегрована аналітична система оцінки ефективності, побудована на принципах Balanced Scorecard. Її використання дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, враховуючи соціальні, екологічні та інноваційні аспекти діяльності будівельних підприємств, що особливо важливо у проєктах відновлення інфраструктури [9].

Окрім цього, стійкість девелоперських компаній значною мірою визначається рівнем цифрової трансформації. Використання штучного інтелекту, прогнозної аналітики та блокчейн-технологій у будівельному менеджменті підвищує довіру між партнерами, зменшує ризики шахрайства та прискорює фінансові розрахунки [5; 6]. Як зазначає В. Поколенко та співавтори [1], саме інноваційно-аналітичні рішення стають рушієм формування нових бізнес-моделей девелопменту, що поєднують ефективність, прозорість і стійкість.

Загалом, поєднання економіко-аналітичних інструментів, цифрових систем управління та SMART-методології створює основу для стратегічної стійкості будівельних підприємств, дозволяючи своєчасно ідентифікувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільний розвиток навіть за умов високої невизначеності [1; 3; 6]. Нині будівельні підприємства потребують нової парадигми стратегічного управління, заснованої на аналітичній підтримці, цифровій інтеграції та адаптивності. Економіко-аналітичні інструменти, зокрема SMART-індикатори, ризик-аналітика, BI-системи та BSC-моделі, забезпечують необхідний рівень стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методології комплексної оцінки стійкості будівельних компаній з урахуванням соціальних і технологічних аспектів відновлення галузі.

Список використаних джерел:

1. Pokolenko V., Sheremet D., Lavrinenko O., Davydenko O., Herasymenko O. SMART-організація будівництва індикатори економічної модернізації та адаптація до ризиків середовища сучасного девелопменту. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. № 3(53). С. 298–307.
2. Ревунов О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Предун К. М., Приходько Д. О., Орленко І. М. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 161–169.
3. Рижакова Г. М., Орленко І. М., Малихіна О. М. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту організацій у сучасній системі будівельного девелопменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7–8. С. 59–65.
4. Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Malykhin M. Modular structure of the complex of information and technological resources for the energy sphere. *Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies*. 2025. С. 1–13.
5. Ryzhakova G., Reznik N., Lazebnyk V., Ivanova T., Fedorov V., Omelianenko M. Reputation management in the age of information transparency. *Proceedings of the International Conference on Business and Technology*. Cham. Springer Nature Switzerland. 2024. С. 167–177.
6. Reznik N., Alekseieva K. A., Maliarenko O., Ryzhakova G., Fedorova Y., Krupnyk D., Chornenka L. The role of the state in development of competition as a key institutional prerequisite in conditions of the welfare economy. *Proceedings of the International Conference on Business and Technology*. Cham. Springer Nature Switzerland. 2024. С. 571–580.
7. Bielienskova O., Ryzhakova G., Kulikov O., Akselrod R., Loktionova Y. Formation of organizational change management strategies based on fuzzy set methods. *Data-Centric Business and Applications Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes*. Cham. Springer Nature Switzerland. 2024. С. 251–275.

Мовсесян Арсен Саркісович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Якимчук Тарас Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Чуприна Христина Миколаївна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРИЗАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТУВАННЯМ ПІДРЯДНОГО БУДІВНИЦТВА

Ефективне функціонування будівельного підприємства у сфері підрядного житлового будівництва значною мірою залежить від інтегрованого підходу до управління економічною структурою організації та інформаційно-аналітичного забезпечення процесів інвестування. Формування аналітичних даних про фінансові потоки, ресурси та ризики дозволяє підприємству прогнозувати результати проєктів, планувати розподіл активів і оцінювати потенційні прибутки інвесторів [1].

Економічна структуризація підприємства включає визначення функціональних підрозділів, їх взаємодії та ресурсного забезпечення для виконання підрядних будівельних проєктів. Раціональна структура сприяє підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, зменшує дублювання функцій і забезпечує прозорість управлінських рішень [2]. У цьому контексті інформаційно-аналітичні системи виступають ключовим інструментом, що дозволяє контролювати стан ресурсів, відстежувати реалізацію проєктів і визначати економічну ефективність діяльності.

Впровадження цифрових платформ для управління інвестуванням

підрядного будівництва дозволяє об'єднати дані щодо проєктного фінансування, ресурсного забезпечення та продуктивності підрядників в єдину систему. Це сприяє підвищенню точності прогнозів, оптимізації фінансових потоків та контролю за виконанням контрактів [3]. Використання таких платформ створює умови для прозорого адміністрування проєктів, зменшення ризиків невиконання зобов'язань та підвищення довіри інвесторів.

Аналітичне забезпечення дозволяє виявляти вузькі місця в економічній структурі підприємства, оперативно коригувати ресурси та оптимізувати взаємодію підрозділів. Взаємозв'язок між аналітикою та структурою підприємства забезпечує баланс між наявними активами і потребами реалізації проєктів, підвищує ефективність управління підрядними роботами та інвестиційними потоками [1, 2].

Сучасні інформаційно-аналітичні системи також інтегрують інструменти оцінки ризиків та прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові та операційні проблеми, коригувати стратегії розвитку підприємства і забезпечувати стабільність виконання підрядних зобов'язань [3, 4].

Ефективне поєднання економічної структуризації та інформаційно-аналітичного забезпечення відкриває можливості для планування довгострокових інвестиційних програм і управління багатопроєктними портфелями. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити продуктивність підприємства та конкурентоспроможність на ринку підрядного будівництва [2, 4].

Інтеграція цифрових платформ, економічної структуризації та аналітичних інструментів створює основу для системного розвитку будівельного підприємства, зменшує ризики невиконання проєктів і підвищує привабливість організації для інвесторів. Це сприяє сталому розвитку підприємства та формуванню довгострокової стратегії управління підрядним житловим будівництвом.

Список використаних джерел:

1. Roman A., Andrii S., Galyna R., Iurii C., Hanna S. *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.* 2022. Vol. 12. No 1. P. 40–50.
2. Tormosov R., Chupryna I., Ryzhakova G., Pokolenko V., Prykhodko D., Faizullin A. *Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. In Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST.* 2021. P. 1–9.
3. Чуприна Ю. А. Залучення прикладних переваг BIM-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проєктів в складі державних цільових програм, які втілюються будівельним кластером. *Економіка та держава.* 2019. № 2. С. 67–70.
4. Чуприна Ю. А., Петренко Г. С., Гриненко І. М., Поколенко В. О. *Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем.* 2021. № 48. С. 125–134.

Науменко Євген Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науменко Константин Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Нестеренко Ірина Сергіївна,

к.т.н., доц., доцент кафедри організації та управління будівництвом,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРИВАЛОСТІ БУДІВНИЦТВА ТА ІНЖЕНЕРНОЇ ПІДГОТОВКИ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ОБ'ЄКТІВ: НАУКОВО- ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Ефективне управління інфраструктурними будівельними проєктами потребує комплексного підходу до планування та контролю тривалості ключових етапів реалізації. Основними з них є інженерна підготовка та безпосереднє будівництво об'єкта. Точне визначення тривалості цих етапів дозволяє зменшити витрати ресурсів, фінансові ризики та підвищити якість реалізації проєктів [1].

Науково-прикладний підхід до визначення тривалості будівництва передбачає використання аналітичних та математичних моделей, які враховують технологічні особливості об'єкта, обсяг і складність робіт, а також зовнішні фактори, що можуть впливати на реалізацію проєкту. Такий підхід дозволяє здійснювати прогнозування ризиків і формувати більш реалістичні графіки робіт [2].

Інженерна підготовка передбачає планування та організацію робіт з підготовки території, прокладки інженерних мереж, геодезичних та геологічних досліджень. Використання спеціалізованих інструментів дозволяє оптимізувати трудові та матеріальні ресурси, уникнути простоїв обладнання та забезпечити безперервність будівельного процесу. Крім того, аналіз витрат та часових показників допомагає обґрунтовано коригувати календарні плани [3].

Комплексний підхід до управління тривалістю проєкту передбачає

інтеграцію даних про інженерну підготовку та будівництво, що дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити строки реалізації та ефективніше використовувати матеріальні та фінансові ресурси [2, 3]. Також це створює можливості для цифровізації процесів управління та застосування сучасних інформаційних систем, що підвищує прозорість проекту та контроль за його виконанням [4].

Науково-прикладний інструментарій забезпечує оцінку альтернативних варіантів тривалості робіт, моделювання наслідків затримок, а також оптимізацію розподілу ресурсів між різними ділянками проекту. Це дозволяє підприємствам приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність на ринку будівництва [1].

Таким чином, застосування комплексного аналітичного підходу до визначення тривалості інженерної підготовки та будівництва інфраструктурних об'єктів дозволяє будівельним організаціям ефективно управляти ресурсами, оптимізувати календарні плани та забезпечувати реалізацію проектів у встановлені строки без зниження якості виконання робіт.

Список використаних джерел:

1. Roman A., Andrii S., Galyna R., Iurii C., Hanna S. *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. 2022. Vol. 12. No 1. P. 40–50.*
2. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public private partnership projects. Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. 2024. P. 473–481.*
3. Федун І. Л., Чуприна Ю. А. *Інструментарій державного регулювання будівництвом. Будівельне виробництво. 2019. № 66. С. 87–91.*
4. Чуприна Ю. А., Рижаківа Г. М., Гавриков Д. О., Бородавко М. В. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 40. С. 19–25.*

Овсяник Михайло Сергійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Мухін Анатолій Анатолійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Івахненко Ірина Сергіївна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО КЛАСТЕРА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Розвиток будівельної галузі в Україні супроводжується процесами децентралізації, посиленням ролі регіональних ініціатив та формуванням нових форматів господарювання, зокрема малих підприємницьких структур. У сучасних умовах саме малі будівельні підприємства відіграють важливу роль у реалізації інфраструктурних програм, сприяють підвищенню зайнятості, розвитку місцевих ринків і технологічній модернізації галузі. Ефективність їх функціонування безпосередньо залежить від організації менеджменту персоналу, який виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства та стабільності будівельного виробництва. Раціональне управління трудовими ресурсами забезпечує узгодженість виробничих, фінансових та інноваційних процесів і сприяє підвищенню гнучкості організаційних структур [1].

Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур будівельного виробництва передбачає комплекс заходів, спрямованих на відбір, розвиток і мотивацію працівників, підвищення їх професійної компетентності та залучення до інноваційної діяльності. Сучасна система управління персоналом має ґрунтуватися на аналітичному підході, що забезпечує ефективну

координацію трудових процесів, оптимальне навантаження працівників і створення умов для підвищення продуктивності праці. В умовах цифровізації виробництва важливого значення набуває застосування електронних систем планування, моніторингу результатів роботи та автоматизації кадрового обліку, що дає змогу забезпечити прозорість управлінських процедур і знизити адміністративні витрати [2].

Територіальні кластери в будівельній галузі стають дієвим інструментом підвищення ефективності виробництва, концентрації інвестиційних ресурсів і розвитку малого підприємництва. У межах кластерів створюються умови для тісної взаємодії між державними структурами, приватними компаніями та науковими установами, що забезпечує комплексне використання матеріальних і кадрових ресурсів. Модель державно-приватного партнерства дає змогу залучати малий бізнес до реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, що позитивно впливає на економічну стійкість регіонів і розширює можливості зайнятості. Організаційно-економічний менеджмент персоналу у складі кластерних об'єднань має спрямовуватися на розвиток компетенцій працівників, уніфікацію стандартів роботи та посилення соціальної відповідальності підприємств [3].

Формування кадрової політики у кластерному середовищі вимагає узгодження інтересів усіх учасників партнерства. До основних завдань належать прогнозування кадрових потреб, створення системи безперервного професійного навчання, розроблення механізмів мотивації до інноваційної діяльності та забезпечення умов для горизонтальної мобільності працівників між підприємствами кластера. Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від інформаційно-аналітичного забезпечення, яке дає змогу здійснювати моніторинг кадрового потенціалу, оцінювати рівень продуктивності та планувати резерви розвитку. Використання цифрових платформ для управління персоналом сприяє швидкому обміну інформацією, формуванню бази знань та підвищенню ефективності координації спільних дій між підприємствами [3].

Розвиток малих будівельних підприємств у межах територіальних кластерів державно-приватного партнерства визначає нові вимоги до організації менеджменту персоналу. Зростає потреба у спеціалістах нової генерації, які поєднують технічну, економічну та управлінську компетентність. Удосконалення кадрової політики має бути спрямоване на створення адаптивної системи управління, яка реагує на зміни ринку праці, інноваційні виклики та потреби інвестиційних програм. Комплексний підхід до організаційно-економічного менеджменту персоналу малих підприємств дозволяє підвищити ефективність будівельного виробництва, забезпечити стійкість кластерних об'єднань і створити передумови для сталого розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Ivakhnenko I., Ryzhakova G., Chupryna I., Kushnir I., Druzhynina I., Vakolyuk A. *Information analytical support and organizational structural regulation of operational activity of enterprises economic evaluation and construction of management systems. Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 91–99.*
2. Чуприна Ю. А. Побудова концепції інтеграції підприємств стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. *Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 1(212). С. .*
3. Чуприна Ю. А., Петренко Г. С., Гриненко І. М., Поколенко В. О. *Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем. 2021. № 48. С. 125–134.*

Пасєков Андрій Дмитрович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Пелехатий Ростислав Миронович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Єсипенко Алла Дмитрівна,

д.т.н., проф., професор кафедри організації та управління будівництвом,

Київський національний університет будівництва і архітектури

НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ТРИВАЛОСТІ ЖИТЛОВИХ ПРОЄКТІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

Сучасні тенденції розвитку житлового будівництва характеризуються високим рівнем динаміки зовнішнього середовища, коливанням вартості ресурсів і нестабільністю фінансових потоків, що зумовлює необхідність застосування інструментарію оптимізації управлінських рішень. Забезпечення ефективного функціонування будівельних підприємств у таких умовах вимагає системного підходу до вибору організаційно-технологічних рішень, орієнтованих на мінімізацію ризиків, зменшення тривалості життєвого циклу проекту та підвищення економічної результативності [1].

Оптимізація управлінських рішень у проєктах житлового будівництва базується на поєднанні економіко-математичних методів і цифрових технологій, що дозволяє прогнозувати вплив невизначених факторів та формувати адаптивні стратегії управління. В умовах ресурсної нестабільності важливо враховувати змінність зовнішніх параметрів — цін на матеріали, енергоносії, логістичні витрати, кадрові ризики — та забезпечувати оперативне коригування управлінських дій у процесі реалізації проєкту. При цьому особливе значення мають алгоритми, побудовані на принципах багатокритеріальної оптимізації, які дозволяють одночасно враховувати часові, економічні та якісні показники ефективності [2].

Застосування математичного моделювання, зокрема методів нечіткої логіки, імітаційного аналізу та теорії рішень, сприяє формуванню інтегрованих систем управління, орієнтованих на досягнення оптимальної тривалості будівництва. Такі підходи забезпечують можливість прогнозування змін у часових графіках, раціонального використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також підвищення адаптивності системи управління до непередбачуваних факторів середовища. Особливо важливим є використання інструментів BIM-моделювання, що дають змогу об'єднати технічні, фінансові та організаційні параметри в єдиному інформаційному просторі, спрощуючи аналіз та оптимізацію [3].

Оптимізаційний інструментарій управління житловими проєктами включає також методи мережевого планування, що дозволяють здійснювати системне визначення критичного шляху реалізації будівництва та скорочення його тривалості за рахунок раціонального перерозподілу ресурсів. Цифрові системи підтримки прийняття рішень, базовані на технологіях штучного інтелекту та машинного навчання, надають змогу проводити сценарне моделювання розвитку подій, визначати найефективніші варіанти управлінських дій і здійснювати моніторинг їх результативності у реальному часі [4].

Сучасні дослідження у сфері організаційно-технологічного управління будівництвом свідчать про необхідність переходу від традиційних, статичних моделей управління до гнучких адаптивних систем, що враховують багатовекторний вплив економічних, соціальних і технічних факторів. Такі системи дозволяють не лише скоротити тривалість будівництва, але й підвищити якість реалізації проєктів, знизити витрати, збільшити рівень прозорості управлінських процесів і залучити інноваційні механізми фінансування.

Список використаних джерел:

I. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., & Plys N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects

- implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).*
2. Ivakhnenko I., Ryzhakova G., Chupryna I., Kushnir I., Druzhynina I., & Vakolyuk A. (2021). *Information-analytical support and organizational-structural regulation of operational activity of enterprises: economic evaluation and construction of management systems. Управління розвитком складних систем, (46), 91–99.*
3. Roman A., Andrii S., Galyna R., Iurii C., & Hanna S. (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, 12(1), 40–50.*
4. Tormosov R., Chupryna I., Ryzhakova G., Pokolenko V., Prykhodko D., & Faizullin A. (2021). *Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. In 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) pp. 1–9.*

Пилипчук Віктор Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Верченко Валерій Миколайович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Осипова Анастасія Олександрівна,

д.ф., доц., доцент кафедри організації та управління будівництвом,

Київський національний університет будівництва і архітектури

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ ТА ТРИВАЛОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ НА ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІЙ СТАДІЇ

Сучасні умови функціонування будівельної галузі України характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та ризику, що зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до планування й оцінювання капіталовкладень ще на передінвестиційній стадії [1; 4]. Одним із ключових завдань управління будівельними проєктами є визначення доцільності інвестиційних рішень, оптимізація їхньої структури та прогнозування тривалості реалізації, зокрема для об'єктів, що потребують відновлення після пошкоджень [3]. Науково-методичний інструментарій у цій сфері має забезпечувати інтеграцію аналітичних, економічних і організаційно-технологічних підходів до прийняття рішень [1; 4].

Передінвестиційна стадія визначається як найвідповідальніший етап життєвого циклу будівельного проєкту, адже саме тут формується база для подальшої ефективності інвестицій [1]. Визначення обсягів капіталовкладень потребує використання комплексного оцінювання техніко-економічних показників, аналізу ризиків та врахування сценаріїв розвитку зовнішнього середовища [2; 3]. Наукові підходи до моделювання інвестиційних процесів

включають розроблення систем багатокритеріальної оцінки, що дозволяють зіставляти альтернативні варіанти рішень за показниками ефективності, термінів, вартості та ступеня ризику [2]. В наш час зростає значення цифрових технологій та аналітичних моделей, які забезпечують точність прогнозування капітальних витрат. Застосування BIM-технологій дозволяє створювати інформаційні моделі об'єктів, у яких інтегруються проєктні, кошторисні та часові параметри [1; 4]. Це дає змогу вже на передінвестиційній стадії моделювати вартість будівництва, визначати критичні точки у графіках виконання робіт і проводити аналіз чутливості проєкту до змін зовнішніх факторів [1]. Цифрові інструменти забезпечують підвищення точності оцінок та скорочення часових витрат на ухвалення управлінських рішень [4].

Особливу актуальність набуває питання розроблення моделей для визначення тривалості відновлення пошкоджених будівельних об'єктів. В умовах післякризового чи післявоєнного відновлення важливо забезпечити раціональний розподіл ресурсів та пріоритизацію об'єктів за ступенем пошкодження й соціальною значущістю [3]. Науково-прикладні підходи до оцінювання тривалості таких процесів базуються на методах системного аналізу, стохастичного моделювання та факторної декомпозиції, що дозволяє враховувати як технічні характеристики об'єкта, так і обмеження, пов'язані з доступністю ресурсів та логістичними умовами [3; 4].

Організаційно-управлінські рішення на етапі планування капіталовкладень повинні враховувати не лише економічну доцільність, а й часову оптимальність. Визначення оптимальної тривалості відновлення може здійснюватися за допомогою методів сітьового планування, економіко-математичних моделей та алгоритмів оптимізації [3]. Це дає змогу визначити критичні шляхи виконання робіт, оцінити наслідки можливих затримок і сформулювати стратегії прискорення окремих етапів без зниження якості [3].

Інтеграція організаційних, технічних і фінансових аспектів управління на передінвестиційній стадії дозволяє досягти узгодженості між стратегічними цілями інвестора та технологічними можливостями підрядних організацій [1;

4]. Оптимізація рішень щодо капіталовкладень і прогнозування термінів реалізації формує підґрунтя для підвищення ефективності будівельних підприємств і зниження рівня ризиків при реалізації складних проєктів [2; 3]. Таким чином, науково-методичний інструментарій стає невід’ємною складовою системи управління сучасним будівельним процесом [1].

Удосконалення підходів до визначення тривалості відновлення пошкоджених об’єктів у поєднанні з раціональним управлінням капіталовкладеннями дозволяє формувати більш стійкі моделі розвитку будівельної галузі. Застосування інтегрованих методів прогнозування, оцінювання та оптимізації забезпечить ефективну реалізацію проєктів різного рівня складності з урахуванням вартісних, часових і якісних параметрів, що особливо важливо для сучасної України, яка потребує високої наукової обґрунтованості управлінських рішень для відновлення цивільної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331.
2. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. *Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public private partnership. Proceedings of the International Conference on SIST*. 2022.
3. Войтович В. А., Чуприна Ю. А. Оптимізація та контроль програми робіт в підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 1(51). С. 129–142.
4. Хоменко О., Петренко Г., Рижаківа Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 113–125.

ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

Цифровізація сучасної економіки та трансформація галузевих ринків формують нові умови функціонування підприємств будівельного девелопменту. Проектний характер діяльності, високий рівень капіталоємкості, залежність від динаміки інвестиційних циклів та поліцентричність взаємодії стейкхолдерів зумовлюють необхідність формування інструментів адміністративного супроводу, здатних забезпечувати прозорість управлінських процесів, оперативність прийняття рішень та інтегрованість інформаційних потоків. У цих умовах цифрові платформи адміністрування постають як нова організаційно-технологічна форма координації економічної діяльності, що поєднує методи управління життєвим циклом будівельних проєктів, інструменти бізнес-аналітики, моделі прогнозування, а також системи моніторингу та діагностики операційної стійкості.

У наукових працях, присвячених цифровізації будівельного девелопменту, простежується спільна методологічна лінія, що корелює з тематикою формування аналітико-діагностичного забезпечення цифрових платформ адміністрування. Роботи [1-4] обґрунтовують інтеграцію інформаційних потоків життєвого циклу будівельного проєкту на основі BIM як базу для створення цифрового підприємства, що підтверджує необхідність єдиного даного середовища для платформного управління. Дослідження [5] розвивають інструментарій формалізованого відбору та оцінки проєктів реінжинірингу, акцентуючи на алгоритмізації прийняття рішень у цифрових системах управління. формує організаційно-технологічні засади моделювання

будівельних процесів, підкреслюючи важливість структурної узгодженості процесних та дата-моделей. Автори [4-6] підтверджують, що розвиток цифрових платформ адміністрування девелоперських підприємств вимагає інтегрованого аналітико-діагностичного контуру, побудованого на єдиному інформаційному середовищі, алгоритмізації рішень і стандартизації управлінських процесів.

Аналітико-діагностичне забезпечення є ключовим компонентом цифрової платформи, оскільки воно визначає можливість ідентифікації стану системи в реальному часі, розкриває причинно-наслідкові зв'язки у функціонуванні підприємства та формує основу для обґрунтованого управлінського впливу, що охоплює методики збору, формалізації, агрегування та аналізу даних, а також інтерпретацію результатів у контексті цільових детермінант стратегічного розвитку девелоперської діяльності.

В основі побудови аналітико-діагностичної підсистеми цифрової платформи має бути покладений принцип комплексності, що полягає у поєднанні трьох рівнів оцінювання: операційного, тактичного та стратегічного. Операційний рівень забезпечує моніторинг процесів будівельно-виробничої діяльності (ресурсне забезпечення, ритмічність виконання робіт, узгодженість підрядних взаємодій). Тактичний рівень зорієнтований на оцінку ефективності адміністративно-організаційних механізмів, управління ризиками, адаптивності управлінських рішень до змін ринкового середовища. Стратегічний рівень забезпечує виявлення довгострокових тенденцій та чинників розвитку, що визначають конкурентні позиції девелопера, його інноваційну здатність та стійкість бізнес-моделі.

Центральне місце у формуванні зазначеного забезпечення займає інформаційно-алгоритмічний контур, який забезпечує циркуляцію і трансформацію даних на платформі. Його структура має ґрунтуватися на принципах інтеграції, стандартизації та інтероперабельності. Інтеграція дозволяє об'єднати дані з різних джерел (BIM-моделі, ERP-системи, дані фінансового обліку, системи моніторингу будівельних майданчиків, зовнішні

макроекономічні та ринкові бази). Стандартизація забезпечує єдине трактування показників, що унеможливорює “інформаційний шум” і сприяє точності діагностичних висновків. Інтероперабельність гарантує узгоджену взаємодію інформаційних модулів платформи з різними цифровими інструментами та сервісами.

Вагомим елементом аналітико-діагностичного забезпечення є формування полікритеріальних моделей оцінювання стану та розвитку підприємства. Враховуючи складність системи девелоперської діяльності, результати функціонування не можуть бути зведені до одного параметра. Ключові показники (табл. 1) повинні відображати ресурсну збалансованість, економічну результативність, інвестиційну привабливість, рівень ризикованості, ступінь цифрової зрілості та відповідність екологічним і соціальним стандартам. У цьому контексті доцільним є застосування методів багатовимірного багатокритеріального аналізу, нечіткої логіки, імітаційного та сценарного моделювання, а також алгоритмів машинного навчання для прогнозування поведінки системи в умовах турбулентності та невизначеності.

Суттєвою особливістю розвитку цифрових платформ адміністрування є їхня здатність формувати механізми зворотного зв'язку з учасниками девелоперського процесу, що дозволяє здійснювати адаптивне регулювання параметрів системи, коригувати інвестиційні та виробничо-організаційні рішення, оптимізувати використання ресурсів, зменшувати транзакційні витрати, підвищувати прозорість комунікацій і довіру між зацікавленими сторонами. Зворотний зв'язок перетворює платформу з інструменту обліку в інструмент управління, який забезпечує можливість оперативної інтерпретації сигналів зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливою умовою функціонування аналітико-діагностичного забезпечення є формування компетенцій персоналу, здатного працювати з цифровими інструментами, інтерпретувати дані та формувати управлінські рішення на їх основі, та потребує модернізації корпоративних систем навчання, розроблення програм професійної перепідготовки, а також залучення експертних та консалтингових

Система індикаторів аналітико-діагностичного забезпечення цифрових
платформ управління девелоперськими підприємствами

№	Назва показника (укр.)	Indicator name (eng.)	Опис / Description
1	Коефіцієнт ресурсної збалансованості	Resource Balance Index	Відображає відповідність обсягів залучених ресурсів обсягам проєктного портфеля.
2	Інтегральний показник операційної продуктивності	Operational Performance Score	Характеризує ефективність виробничо-будівельних процесів.
3	Рентабельність реалізованих проєктів	Project Portfolio Profitability	Показує економічну результативність реалізованих об'єктів.
4	Показник маржинального доходу по проєктах	Project Margin Contribution	Відображає частку доходу після покриття змінних витрат.
5	Індекс інвестиційної привабливості девелопера	Developer Investment Appeal Index	Оцінює надійність та репутаційну сталість компанії.
6	Період окупності інвестиційного проєкту	Payback Period	Характеризує швидкість повернення вкладених інвестицій.
7	Індекс інтегрованого ризику проєктного портфеля	Project Risk Exposure Index	Поєднує фінансові, операційні та ринкові ризики.
8	Рівень диверсифікації проєктного портфеля	Portfolio Diversification Ratio	Відображає ступінь збалансованості портфеля за типами проєктів.
9	Ступінь цифрової зрілості підприємства	Digital Maturity Level	Відображає рівень впровадження цифрових технологій.
10	Коефіцієнт інтеграції даних	Data Integration Coefficient	Показує ступінь узгодженості інформаційних потоків.
11	Індекс екологічної відповідальності	Green Compliance Index	Відображає відповідність принципам сталого будівництва.
12	Соціальний імпакт девелоперського проєкту	Social Value Impact Score	Оцінює вплив компанії на громаду та соціальне середовище.

Розвиток цифрових платформ адміністрування підприємств будівельного девелопменту є не лише технологічним, а й організаційно-культурним процесом. Його успіх залежить від сформованості управлінської парадигми, що базується на відкритості, структурній узгодженості, мережевій логіці та інноваційній спрямованості бізнес-моделі. Аналітико-діагностичне забезпечення в цьому контексті виступає інтеграційним ядром цифрової трансформації, яке забезпечує перехід від фрагментованого управління до

цілісної моделі координованого розвитку підприємства та його інвестиційно-будівельних проєктів. Таким чином, формування аналітико-діагностичного забезпечення розвитку цифрових платформ адміністрування підприємствами будівельного девелопменту є стратегічним напрямком удосконалення сучасних механізмів управління в галузі. Воно забезпечує підвищення рівня адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, оптимізацію внутрішніх процесів, зміцнення взаємодії стейкхолдерів та формування умов для сталого інноваційно-інвестиційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. International Conference on Business and Technology. Cham. Springer International Publishing. 2022. P. 1316–1331.*
2. Kulikov P., Ryzhakova G., Ryzhakov D., Malykhina O., Honcharenko T. *OLAP tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering. 2020. Vol. 9. No 5. P. 8670–8676.*
3. Ryzhakova G., Chernyshev D., Druzhynin M., Petrenko H., Savchuk T., Honcharenko T. *Methodological regulation of business processes reengineering in the modern construction development system. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2020. Vol. 8. No 5. P. 5046–5053.*
4. Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1. No 13. P. 115.*
5. Akselrod R., Shpakov A., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Shpakova H. *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. 2022. Vol. 12. No 1. P. 40–50.*
6. Белєнкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва механізм взаємодії бізнесу науки держави. *Будівельне виробництво. 2019. № 1(66). С. 30–36.*

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА НА ЗАСАДАХ VBM

Сучасні тенденції розвитку економіки України потребують трансформації системи бюджетного контролю у напрямі інтеграції принципів стратегічного управління, цифровізації фінансових потоків та орієнтації на створення вартості. У працях [1-4] підкреслюється, що ефективність управління підприємством в умовах динамічного ринку визначається здатністю менеджменту своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовуючи аналітичні інструменти управління витратами та фінансовими потоками. Водночас, як зазначають Петруха С.В. та співавтори, [2] сучасна бюджетна система потребує нової архітектоніки, що дозволить забезпечити фінансову спроможність місцевих органів влади навіть в умовах кризових коливань. Це, своєю чергою, вимагає удосконалення системи бюджетного контролю через запровадження підходів VBM.

Концепція Value-Based Management передбачає, що управлінські рішення мають базуватись на критеріях створення доданої вартості для ключових стейкхолдерів, а інтеграція VBM у бюджетний контроль забезпечує перехід від формального контролю витрат до оцінки результативності використання ресурсів у контексті стратегічних цілей. Практичний зміст такого переходу полягає в тому, що бюджетування перестає бути «реєстром лімітів» і трансформується в механізм управління драйверами вартості через зв'язування статей бюджету з показниками, які вимірюють приріст цінності, зниження ризику та підвищення стійкості бізнес-моделі. На рівні підприємств будівельного девелопменту це означає, що ключовими контрольними об'єктами стають не лише прямі витрати, а й параметри, які впливають на NPV портфеля,

швидкість обороту капіталу та прогнозованість грошових потоків, зокрема показники освоєння капітальних вкладень, дотримання календарних графіків, індекси відхилень за вартістю та строками, а також якісні індикатори виконання контрактних зобов'язань із замовниками й підрядниками.

З позицій прикладної реалізації VBM у бюджетному контролі доцільно формувати «ланцюг вартості бюджету», в якому кожній бюджетній програмі чи статті витрат відповідає набір результативних KPI, а також порогові значення допустимих відхилень, що запускають управлінську реакцію. Наприклад, у бюджеті девелопера стаття «витрати на технічний нагляд і авторський супровід» формально може розглядатися як адміністративна надбавка, однак у VBM-логіці вона пов'язується з KPI, що відображають запобігання переробкам і втратам від дефектів, скорочення претензій, зменшення ризику штрафних санкцій та захист маржі проєкту. У такому випадку контроль здійснюється не лише шляхом перевірки «в межах кошторису чи ні», а через оцінку економічного ефекту, наприклад порівнянням фактичної динаміки відхилень за якістю та витратами на виправлення дефектів до і після посилення супроводу, що дозволяє трактувати витрати як інвестицію в утримання вартості проєктного портфеля.

Автори [1; 5] акцентують, що інструменти цифрового адміністрування та аналітико-інформаційного супроводу дають змогу формувати інтегровані панелі управління, поєднуючи оперативний моніторинг бюджетних показників із системою KPI та діагностикою відхилень, а дослідження [4] підсилюють цей підхід через методологію вибору репрезентативних індикаторів і побудову систем діагностики діяльності підприємств. З прикладної точки зору така панель може бути побудована як dashboard фінансового контролінгу проєктного портфеля, у якому бюджетні дані автоматично агрегуються з підсистем управління проєктами та контрактами, а ключові індикатори відображаються на трьох рівнях. На операційному рівні це контроль касових розривів і ліквідності через зіставлення планових та фактичних надходжень від інвесторів і платежів підрядникам, на тактичному рівні контроль маржинального доходу й

виробничої собівартості через аналіз відхилень за центрами відповідальності, на стратегічному рівні контроль створення вартості через показники типу NPV портфеля, приріст операційного грошового потоку та індекс ризику проєктів. Умовно, якщо система фіксує перевищення порогового відхилення за показником Cost Variance або падіння маржинальності нижче встановленого діапазону, автоматично формується сигнал для управлінського рішення, наприклад перегляд графіка фінансування, переформатування пакета закупівель, зміна контрактної стратегії або коригування набору робіт у межах проєкту. Так, для девелопера, який реалізує проєкт відновлення будівлі після пошкоджень, базовий бюджет передбачає капіталовкладення у підсилення конструкцій, інженерні мережі та внутрішні роботи, а ключовою загрозою є зростання вартості матеріалів і затримки постачання, що підвищує тривалість проєкту та вартість залученого капіталу. У межах VBM-бюджетного контролю критичними KPI стають не лише «перевищення лімітів», а й показники, які прямо впливають на створення вартості, зокрема тривалість циклу відновлення, частка робіт на критичному шляху, швидкість освоєння коштів, індекс ризику постачання та прогнозований операційний грошовий потік після введення об'єкта в експлуатацію. Якщо цифрова панель показує, що затримка постачання збільшує строк завершення на один-два місяці, система VBM повинна дати не «констатацію відхилення», а сценарну оцінку впливу на вартість, наприклад через порівняння втрат від недоотриманого доходу та подорожчання фінансування з витратами на прискорення, що дозволяє обґрунтувати рішення про дорожчу, але швидшу логістику або про заміну технологічного рішення. Саме така логіка переводить бюджетний контроль у площину управління результативністю і вартістю, а не механічної фіксації перевитрат.

Автори [3-5] акцентують, що сучасні інструменти цифрового адміністрування дозволяють здійснювати контроль на основі аналітичних платформ і систем бізнес-інтелекту, які формують інтегровані фінансові панелі (dashboard) для управлінських рішень. Це відкриває можливість поєднати оперативний моніторинг бюджетних показників із системою стратегічних KPI,

побудованих за принципами VBM. Модернізована система бюджетного контролю на базі VBM включає три ключові аналітичні рівні. Перший - аналітика створення вартості (Value Analysis), яка полягає в оцінці впливу бюджетних програм та інвестиційних проєктів на зростання вартості підприємства або регіону. Другий - контроль результативності (Performance Control), що передбачає моніторинг показників ефективності використання ресурсів із застосуванням цифрових індикаторів, які відображають реальну віддачу від бюджетних витрат. Третій - сценарно-прогностичне моделювання, що базується на використанні інструментів data mining і прогностичної аналітики для виявлення потенційних ризиків фінансової нестабільності. У контексті місцевих фінансів доцільним є впровадження системи аналітичного контролю VBM-LFM (Local Finance Management), що поєднує індикатори фінансової автономії, бюджетної збалансованості та соціально-економічної результативності.

Дослідження, проведені Хоменко О. [1] та співавторами, свідчать, що цифрові платформи управління будівельними організаціями вже активно використовують VBM-інструменти для оптимізації витрат, прогнозування грошових потоків та управління проєктними бюджетами. Аналогічний підхід може бути адаптований і для публічного сектору, зокрема у сфері місцевого самоврядування. Використання систем електронного контролю бюджету (e-budget control) у поєднанні з аналітикою VBM дає можливість переходу від звітного підходу до прогностно-аналітичного управління. Це сприятиме підвищенню фінансової дисципліни, прозорості бюджетного процесу та орієнтації на досягнення реальних результатів.

Модернізація системи бюджетного контролю на базі VBM є необхідною умовою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на всіх рівнях економіки. Інтеграція економіко-аналітичних підходів, цифрових технологій і принципів створення вартості дозволяє перейти від формального контролю до управління результативністю. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей інтеграції VBM із системою державного

фінансового моніторингу та програмно-цільового методу бюджетування.

Список використаних джерел:

1. Хоменко О., Петренко Г., Рижаківа Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 113–125.
2. Петруха С. В., Палійчук Т. В., Петруха Н. М. Місцеві фінанси в умовах коронакризи нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 83–105.
3. Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Предун К. М., Лугіна Т. С., Коваль Т. С. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств етимологія та типологія систем діагностики. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 159–165.
4. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Шпакова А. В., Лещинська І. В., Кондрацький В. А., Федорова Я. Ю., Кошельна В. М., Максим'юк Ю. С. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2019. № 42. С. 120–131.
5. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А. Альтернативний інструментарій системного внутрішнього аудиту підрядних підприємств. *Будівельне виробництво*. 2016. № 61(2). С. 25–30.

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Відомо, що будівельна галузь відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенні рівня життя населення. Проте в умовах макроекономічної нестабільності, енергетичних викликів, зростання вартості ресурсів і постійного посилення вимог до екологічних стандартів перед підприємствами постає потреба у формуванні нових підходів до стратегічного управління. Традиційні моделі, орієнтовані виключно на прибутковість, втрачають ефективність, поступаючись місцем концепції стійкого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей. Стійкий розвиток будівельного підприємства можна визначити як здатність забезпечувати стабільне функціонування та зростання у довгостроковій перспективі за умов ефективного використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та дотримання соціальних зобов'язань перед працівниками та суспільством. Формування економічно обґрунтованої стратегії стійкого розвитку вимагає глибокого аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов, що визначають його діяльність.

Формування економічно обґрунтованих стратегій стійкого розвитку будівельних підприємств потребує інтеграції інституційних, екологічних та інноваційно-економічних підходів до управління. Дослідники [1-3] підкреслюють значення інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності як чинника підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у мінливому ринковому середовищі. В наукових працях [4-6] акцентують на еколого-економічних імперативах біосферосумісності, що визначають нову

парадигму розвитку будівельної галузі, орієнтовану на енергоефективність і сталий баланс між економічними та природоохоронними інтересами. У свою чергу, науковці [7-8] розглядають євроінтеграційний контекст як рушій модернізації галузевих управлінських моделей і стимул розвитку інституційної спроможності підприємств. Сукупність цих підходів формує концептуальну основу стратегії стійкого розвитку будівельних підприємств у сучасних умовах трансформаційної економіки.

Важливою складовою процесу є визначення економічної доцільності стратегічних рішень. Економічне обґрунтування повинно базуватися на оцінці витрат і вигод, фінансової стабільності, рівня інвестиційної привабливості, а також потенційного впливу обраної стратегії на продуктивність, конкурентоспроможність і репутацію підприємства. Для будівельної галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю та значними ризиками, це набуває особливого значення. Формування стратегії стійкого розвитку передбачає послідовне визначення стратегічних пріоритетів, цілей і механізмів їх реалізації. Основними орієнтирами виступають підвищення енергоефективності виробництва, скорочення витрат матеріальних ресурсів, впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів управління проектами, таких як BIM-моделювання. Важливо також забезпечити прозору систему управління, орієнтовану на довіру партнерів, інвесторів і споживачів.

Особливу увагу слід приділяти екологічному аспекту. Будівельні підприємства мають впроваджувати технології, що знижують викиди вуглецю, мінімізують утворення відходів і сприяють повторному використанню матеріалів. Використання екологічно чистих будівельних матеріалів, застосування енергоощадних рішень, дотримання норм екологічної безпеки стає не лише соціальним обов'язком, а й чинником економічної ефективності, оскільки сприяє зменшенню витрат на ресурси і відкриває доступ до міжнародних інвестиційних програм у сфері «зеленого» будівництва.

Соціальний компонент стійкого розвитку полягає у створенні безпечних умов праці, підвищенні кваліфікації персоналу, розвитку корпоративної

культури та залученні працівників до процесу ухвалення рішень. В умовах воєнних і післявоєнних викликів це особливо актуально, адже від рівня соціальної стабільності залежить мотивація працівників, продуктивність і лояльність до підприємства.

Сучасні українські будівельні підприємства демонструють різні підходи до реалізації стратегій стійкого розвитку. Деякі з них роблять ставку на інноваційно-інвестиційну модель, активно впроваджуючи новітні технології та цифрові рішення. Інші обирають ресурсно-оптимізаційний напрям, зосереджуючись на підвищенні ефективності управління матеріальними і фінансовими потоками. Поширеною також є соціально-орієнтована стратегія, що акцентує увагу на розвитку персоналу та підвищенні корпоративної відповідальності.

Важливим чинником ефективності стратегії є система моніторингу та оцінки результатів. Підприємствам необхідно розробити набір показників, які дозволяють відстежувати не лише фінансові результати, а й екологічні та соціальні ефекти діяльності. Доцільно впроваджувати внутрішню систему стратегічного контролінгу, яка допомагає оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та коригувати цілі.

Серед напрямів удосконалення стратегічного управління можна виокремити підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до стандартів ISO 14001, розширення партнерських зв'язків із науковими установами, громадськими організаціями та міжнародними фондами. Не менш важливо розробляти сценарні плани розвитку, які дозволять підприємству адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Формування економічно обґрунтованих стратегій стійкого розвитку будівельних підприємств повинно здійснюватися з урахуванням державної політики у сфері відновлення та відбудови країни. У цьому контексті необхідно активізувати механізми державно-приватного партнерства, сприяти розвитку інноваційних будівельних кластерів, залучати іноземні інвестиції та впроваджувати систему стимулів для

підприємств, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Отже, стійкий розвиток будівельних підприємств є не лише стратегічною необхідністю, але й ключовою умовою довгострокового економічного зростання країни. Економічно обґрунтовані стратегії дозволяють забезпечити фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність і репутацію підприємств, сприяти збереженню навколишнього середовища та соціальному добробуту. Реалізація таких стратегій вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні розрахунки, інноваційні рішення та відповідальне управління ресурсами.

Список використаних джерел:

- 1. Кучеренко О., Рижакова Г., Чуприна Х., Шпакова Г., Кіщак Н., Веремєєв С. Науково прикладні компоненти формування стратегії інституційно орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 109–118.*
- 2. Рижакова Г. М., Предун К. М., Дружинін М. А., Івахненко І. С. Еколого економічні імперативи біосферосумісності як інноваційний напрямок забезпечення енергетичної безпеки України. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 31–37.*
- 3. Мостовенко О., Геращенко О., Федорова Я., Черненко М., Рижакова Г. Провідні економіко управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції. Просторовий розвиток. 2024. № 7. С. 577–593.*
- 4. Ryzhakova G., Honcharenko T., Predun K., Petrukha N., Malykhina O., Khomenko O. Using of fuzzy logic for risk assessment of construction enterprise management system. Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. 2023. P. 208–213.*
- 5. Кричевська Ю., Рижакова Г., Шпаков А., Поколенко В., Приходько Д. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті концептуально теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 174–182.*

6. Хоменко О., Петренко Г., Рижакова Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 113–125.
7. Рижакова Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегії Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 113–123.
8. Хоменко О., Рижакова Г., Малихіна О., Петренко Г., Степанюк Р. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 56. С. 173–180

Саргсян Ваган Гургенович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Кузьміч Ярослав Леонідович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Поколенко Вадим Олегович,

д.т. н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ РЕІНЖИНІРИНГУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ

Процеси євроінтеграції зумовлюють необхідність глибокої трансформації операційного управління будівельних підприємств України, які мають адаптувати свої бізнес-моделі до європейських стандартів ефективності, прозорості, підзвітності та інноваційності. У цьому контексті реінжиніринг бізнес-процесів набуває системного значення, оскільки виступає не лише інструментом оптимізації внутрішніх операцій, а й ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції у європейські виробничо-управлінські ланцюги.

Економічна діагностика результатів реінжинірингу є необхідним елементом стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки дозволяє не лише зафіксувати факт змін, а й оцінити їхню результативність з позицій досягнення стратегічних цілей, раціональності використання ресурсів і підвищення якості управлінських рішень. Як відзначають Рижаківа Г. та Чуприна Ю. [1], економіко-аналітична оцінка процесів реорганізації в будівництві має ґрунтуватися на системі інтегральних показників, що поєднують фінансові результати з індикаторами організаційної ефективності, інноваційної активності та соціальної відповідальності підприємства. Такий

підхід дозволяє відійти від вузького трактування ефективності як скорочення витрат і перейти до оцінки створеної управлінської та економічної цінності.

Модернізація операційного управління в будівництві передбачає впровадження цифрових платформ управління проектами, автоматизованих систем моніторингу, аналітичних панелей та інтелектуальних інструментів підтримки прийняття рішень. За результатами досліджень Тормосова Р. та співавторів [2], формування аналітичного базису управління, заснованого на інтеграції даних про ресурси, строки, вартість і ризики, дає змогу своєчасно ідентифікувати «вузькі місця» в операційних процесах, оцінювати альтернативні сценарії розвитку та забезпечувати адаптивність управлінських рішень в умовах нестабільного середовища.

Особливого значення в цьому контексті набуває економічна діагностика як інструмент оцінювання результатів реінжинірингу, що реалізується через зіставлення показників «до» і «після» впровадження змін. До таких показників належать тривалість операційних циклів, рівень непродуктивних витрат, показники рентабельності проектів, продуктивність управлінських процесів, а також індикатори ризику та прогнозованості результатів. Як зазначає Чуприна Ю. А. [4], ефективна реконфігурація бізнес-процесів у будівельних підприємствах потребує не фрагментарних змін, а системного перегляду логіки управління з урахуванням процесної взаємозалежності, що зумовлює необхідність побудови цілісної системи економічної діагностики.

Реінжиніринг бізнес-процесів у будівництві України має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, зокрема високого ступеня проектної залежності, багатостадійності життєвого циклу об'єктів, складної структури взаємодії численних стейкхолдерів та значної регуляторної залежності. У цьому аспекті важливим завданням є забезпечення узгодженості організаційно-управлінських структур із європейськими моделями корпоративного управління, що передбачають чіткий розподіл відповідальності, процесну орієнтацію та прозорість управлінських рішень [3].

Операційна модернізація будівельних підприємств у межах

євроінтеграційного курсу також має орієнтуватися на інтеграцію принципів сталого розвитку, енергоефективності та прозорості ланцюгів постачання. Як підкреслюють Чуприна Ю. та колеги [3], поєднання економічного та цифрового інжинірингу в системі управління дозволяє не лише скоротити витрати та підвищити керованість процесів, а й забезпечити зростання споживчої цінності проєктів через підвищення якості, скорочення строків реалізації та зниження операційних ризиків.

Таким чином, економічна діагностика результатів реінжинірингу та модернізації операційного управління виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку будівельних підприємств України в умовах реалізації євроінтеграційного курсу. Вона забезпечує науково обґрунтовану оцінку наслідків управлінських трансформацій, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і створює підґрунтя для довгострокового, інноваційно орієнтованого розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1. No 13. P. 6–19.*
2. Tormosov R., Chupryna I., Ryzhakova G., Pokolenko V., Prykhodko D., Faizullin A. *Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. Proceedings of the International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. 2021. P. 1–9.*
3. Чуприна Ю., Петренко Г., Гриненко І., Ніколаєва М., Поколенко В., Савчук Т. *Методологічна регламентація та аналітико інформаційне забезпечення процесно орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем. 2021. № 48. С. 125–134.*
4. Чуприна Ю. А., Бородавко М. В., Гавріков Д. О. *Стратегії реконфігурації бізнес процесів будівельних підприємств. Управління розвитком складних систем. 2020. № 41. С. 169–174.*

Сліпченко Роман Васильович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Федорова Яна Юрївна

докторант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-1820-8016>

Петренко Олександр Васильович

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

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

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

У статті досліджено сутність, роль і практичні аспекти застосування економіко-аналітичних інструментів для підвищення гнучкості та адаптивності девелоперських будівельних компаній в умовах сучасної економічної турбулентності. Визначено основні фактори, що зумовлюють потребу у трансформації управлінських моделей у девелопменті, охарактеризовано аналітичні механізми стратегічного, фінансового та операційного реагування на зміни ринкового середовища. Узагальнено підходи до формування адаптивної системи управління на засадах інтегрованих цифрових платформ і концепції Integrated Project Delivery (IPD).

Сучасний етап розвитку будівельного девелопменту в Україні характеризується підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, зумовлених як глобальними кризовими явищами, так і внутрішніми соціально-економічними трансформаціями. У цих умовах ключовим фактором збереження конкурентоспроможності девелоперських компаній стає їхня здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптувати бізнес-процеси, переглядати проєктні портфелі та ефективно використовувати інформаційні ресурси для прийняття управлінських рішень.

Проблематика підвищення гнучкості та адаптивності будівельних

організацій розглядається у працях Малихіної О. М., Рижакова Д. А., Локтіонової Я. Ф. і Коваль Т. С., де підкреслено, що модернізація економічного розвитку галузі вимагає побудови динамічних моделей управління, заснованих на детермінантах стратегічної стійкості та інноваційного потенціалу. Водночас Рижакова Г.М та співавт.[1] визначають, що сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту має орієнтуватися на концепцію Integrated Project Delivery (IPD) — інтегрованої моделі управління проєктами, яка забезпечує синергію між учасниками інвестиційно-будівельного процесу та підвищує гнучкість бізнесу.

Гнучкість девелоперської компанії може бути визначена як здатність організації оперативно перебудовувати свої управлінські, фінансові та виробничі механізми у відповідь на зовнішні зміни. Адаптивність, у свою чергу, відображає можливість підтримувати ефективність діяльності у нових умовах, зберігаючи стратегічні орієнтири розвитку. Для забезпечення цих характеристик необхідне системне використання економіко-аналітичних інструментів, які об'єднують фінансові, операційні, маркетингові та інформаційні аспекти управління. Серед базових інструментів, що формують економіко-аналітичну основу адаптивності, слід виділити фінансове моделювання, оцінку сценаріїв розвитку, ризик-аналіз, управління потоками капіталу та портфельний менеджмент. Фінансове моделювання дозволяє прогнозувати результати реалізації девелоперських проєктів за різних сценаріїв ринку, визначати точки беззбитковості та потенційні ризики ліквідності. Використання моделей Discounted Cash Flow (DCF), Monte Carlo Simulation або багатофакторних аналітичних панелей (dashboard analytics) підвищує точність управлінських рішень.

Адаптивність управління неможлива без цифрових інструментів моніторингу та аналізу. Як підкреслюють Хоменко О. та співавт. [2] застосування програмних продуктів адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту є одним із ключових факторів підвищення ефективності та прозорості

управління. Зокрема, інтеграція BIM-технологій з ERP- і CRM-системами дозволяє забезпечити інформаційний зв'язок між фінансовими показниками, технічними параметрами проєктів і етапами будівництва.

У цьому контексті важливою тенденцією є формування інтелектуальних систем управління проєктами, що базуються на принципах IPD. Ця модель передбачає спільну відповідальність усіх учасників процесу — замовника, інвестора, підрядника, архітектора та експлуатаційної організації — за кінцевий результат проєкту. Економіко-аналітична підтримка IPD дозволяє координувати рішення у сфері фінансів, термінів, якості та ризиків у єдиному інформаційному просторі, що забезпечує підвищення гнучкості підприємства на всіх етапах реалізації проєктів. Важливою складовою системи економіко-аналітичних інструментів є динамічний ризик-менеджмент, який передбачає оцінку змін ризикового профілю підприємства у реальному часі. Застосування методів сценарного аналізу та індексів чутливості дозволяє передбачити наслідки змін зовнішнього середовища та своєчасно коригувати бізнес-модель. Це особливо актуально для девелоперських компаній, що діють у середовищі високої вартості капіталу й обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

Не менш важливим напрямом аналітичної підтримки адаптивності є управління знаннями та компетенціями персоналу. У сучасному девелопменті знання виступають ключовим економічним ресурсом, що формує здатність підприємства до інновацій та швидкої реакції на зміни. Використання цифрових платформ управління знаннями, внутрішніх баз даних про ефективність проєктів і систем корпоративного навчання дозволяє посилити адаптаційний потенціал організації.

Гнучкість девелоперських структур неможлива без інтеграції принципів стійкого розвитку (sustainable development) у стратегічне планування. Поєднання економічної ефективності з екологічними й соціальними аспектами діяльності забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. У цьому контексті аналітичними інструментами виступають ESG-індекси, оцінка вуглецевого сліду будівництва, соціально-економічна експертиза проєктів та нефінансова

звітність.

Варто зазначити, що гнучкість девелоперської компанії не може бути досягнута лише за рахунок внутрішніх інструментів управління. Вона формується також завдяки мережевій взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами — інвесторами, органами місцевої влади, проєктними інститутами та споживачами. Створення партнерських платформ спільного фінансування, використання краудінвестингових і публічно-приватних механізмів дозволяє не лише розширити джерела капіталу, а й підвищити стійкість бізнесу. Загалом, інтегроване використання економіко-аналітичних інструментів забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління девелоперськими компаніями. Системна аналітика дозволяє не лише реагувати на зміни, але й прогнозувати їх, створюючи умови для стратегічного передбачення. Впровадження таких інструментів сприяє побудові адаптивних моделей управління, що ґрунтуються на даних, інноваціях і партнерстві.

Таким чином, економіко-аналітичні інструменти є фундаментом гнучкості та адаптивності девелоперських будівельних компаній. Їх ефективне використання дозволяє не лише підвищити фінансову стабільність, але й створити передумови для сталого розвитку галузі в цілому. Інтеграція цифрових технологій, динамічних систем ризик-менеджменту, ESG-аналітики та моделі Integrated Project Delivery визначає стратегічний напрям оновлення управлінської парадигми сучасного девелопменту в Україні.

Список використаних джерел:

1. Рижаківа Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., & Веремєєва Т. (2022). Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегією Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем, (49), 113–123.
2. 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 (52), 113–125.

Соболь Денис Валерійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Поліщук Олександр Володимирович

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Поколенко Вадим Олегович,

д.т.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ В УПРАВЛІННІ ЕНЕРГОАДАПТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ У УЩІЛЬНЕНІЙ ЗАБУДОВІ

Сучасні тенденції розвитку будівельної галузі визначаються швидким упровадженням цифрових технологій, які змінюють принципи управління, планування та моніторингу будівельних процесів. Зростання щільності міської забудови та посилення вимог до енергоефективності об'єктів створюють потребу у формуванні нових моделей управління, орієнтованих на інтеграцію цифрових інструментів контролю, аналізу та прогнозування. Впровадження цифрових технологій в енергоадаптовані проєкти сприяє підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації ресурсних потоків та забезпеченню сталого розвитку урбанізованих територій [1].

Сутність управління енергоадаптованими проєктами полягає у створенні таких будівельних систем, які можуть адаптуватися до змін енергетичних, кліматичних і просторових умов середовища. У контексті ущільненої забудови це особливо актуально, адже високий рівень техногенного навантаження, обмеженість простору та потреба у зниженні енергоспоживання вимагають системного моніторингу на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Як підкреслюють Роман А. та співавтори [2], інтеграція потоків даних у межах життєвого циклу будівельного проєкту за допомогою BIM-технологій створює основу для формування цифрового підприємства, що об'єднує всі етапи — від

проектування до експлуатації. Такі рішення забезпечують оперативний контроль технічного стану об'єкта, енерговитрат та ефективності використання матеріалів, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення в реальному часі.

Цифрові інструменти моніторингу відіграють провідну роль у забезпеченні енергоадаптованості сучасних об'єктів будівництва. До них належать системи сенсорного контролю, аналітичні платформи для збору даних, засоби моделювання енергоспоживання, а також інтелектуальні алгоритми прогнозування. Впровадження таких інструментів сприяє оптимізації споживання ресурсів і мінімізації енергетичних втрат. У роботі Чернишев Д. та співавторів [3] підкреслюється, що концепція smart construction передбачає цифрову адміністрацію проєктів, яка інтегрує аналітичні, управлінські та енергетичні системи. Вона дозволяє забезпечити ефективний зворотний зв'язок між етапами реалізації проєкту, формуючи динамічну систему управління на основі великих даних (Big Data) і цифрового моніторингу.

Особливого значення в управлінні енергоадаптованими проєктами набуває моніторинг параметрів енергоефективності у режимі реального часу. Це можливо завдяки використанню датчиків енергоспоживання, цифрових двійників (Digital Twins) та аналітичних панелей, які забезпечують безперервний аналіз показників ефективності систем опалення, вентиляції, освітлення та кондиціювання. Такі технології дозволяють проводити порівняльний аналіз між проєктними й фактичними параметрами, а також здійснювати адаптивне управління на основі результатів спостережень. У роботі Чуприни Ю. та співавторів [4] зазначено, що використання цифрових підходів у проєктному менеджменті дозволяє системно оцінювати ризики, оптимізувати ресурси й підвищувати стійкість енергетичних систем у межах девелоперських ініціатив.

Досвід реалізації енергоадаптованих проєктів свідчить, що цифрові технології не лише покращують процеси моніторингу, а й змінюють саму

концепцію управління. Зокрема, у рамках сучасних підходів до smart urban development формується цілісна екосистема управління, де взаємодіють підрядники, девелопери, інвестори й користувачі через спільні цифрові платформи. Це сприяє підвищенню прозорості процесів, зниженню ймовірності технічних і фінансових ризиків, а також забезпечує раціональне використання енергетичних і просторових ресурсів.

Впровадження цифрових технологій моніторингу в управління енергоадаптованими проєктами дозволяє створити ефективну систему управління, засновану на принципах прогнозованості, точності та адаптивності. Вона забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються не за результатами, а на основі прогнозів і моделювання майбутніх сценаріїв. Це стає можливим завдяки використанню машинного навчання, алгоритмів штучного інтелекту та інтеграції цифрових моделей у єдиний інформаційний простір міста.

Отже, цифрові технології та інструменти моніторингу є ключовими чинниками підвищення ефективності управління енергоадаптованими проєктами в умовах ущільненої забудови. Вони сприяють розвитку сталого будівництва, раціоналізації енергоспоживання та підвищенню якості управлінських рішень. Формування цифрового середовища моніторингу створює передумови для побудови інтелектуальної системи управління міським простором, орієнтованої на енергоефективність, безпеку та комфорт мешканців.

Список використаних джерел:

- 1. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Vol. 495. P. 1316–1331.*
- 2. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Gonchar V., Plys N. Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public public private partnership. Proceedings of the International Conference on Smart Information Systems and*

Technologies SIST. 2022.

3. Akselrod R., Shpakov A., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Shpakova H. *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. 2022. Vol. 12. No 1. P. 40–50.*
4. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Plys N. *Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public private partnership projects. Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. 2024. P. 473–481.*

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах трансформації економіки та цифровізації бізнес-процесів питання стійкого розвитку будівельних підприємств набуває особливої актуальності. Будівельна галузь, будучи однією з ключових складових національної економіки, значною мірою впливає на формування інфраструктурного потенціалу держави, рівень зайнятості та інвестиційну привабливість регіонів. Тому забезпечення стійкого розвитку підприємств будівельного комплексу потребує удосконалення фінансово-економічних підходів до управління, що базуються на концепціях інноваційності, екологічності та цифрової трансформації.

Дослідження Хоменка О.М., Петренка Г.С., Рижаквої Г.М., та ін. [1-2]; засвідчують, що цифрова екосистема в будівельному девелопменті стає фундаментом для створення нових управлінських моделей, орієнтованих на ефективне використання ресурсів, прозорість фінансових потоків та підвищення конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій, зокрема систем BIM (Building Information Modeling), ERP-рішень, аналітичних платформ і хмарних сервісів, сприяє формуванню єдиного інформаційного простору управління проектами, що дозволяє оптимізувати процеси планування, фінансування та контролю результатів діяльності.

Фінансово-економічна стійкість будівельного підприємства визначається здатністю ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати ліквідність, прибутковість і рентабельність при одночасному дотриманні соціально-екологічних стандартів. Науковці [3-8] зазначають, що модернізація економічного розвитку будівельних організацій має ґрунтуватися на

системному аналізі внутрішніх і зовнішніх детермінант, таких як структура капіталу, рівень інноваційної активності, ефективність використання ресурсів і ступінь інтеграції в регіональні інвестиційні процеси. Одним із ключових аспектів фінансового управління виступає формування оптимальної моделі капіталізації, що забезпечує збалансованість власних та залучених коштів у довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом забезпечення стійкості є розроблення стратегій модернізації підприємств на засадах наукового підходу до стратегічного менеджменту. Сучасні концепції управління передбачають інтеграцію економічних, технологічних і соціальних факторів у єдину систему стратегічного планування. Ефективне управління стійким розвитком передбачає застосування таких інструментів, як стратегічний контролінг, інноваційний аудит, оцінка ризиків і фінансове прогнозування на основі сценарного аналізу. Значну роль у реалізації фінансово-економічних підходів відіграють сучасні програмні продукти адміністрування, що забезпечують автоматизацію операційних систем менеджменту будівельних організацій. Як зазначається у статтях [3, 5] впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню продуктивності управлінських процесів, оптимізації облікових процедур та зменшенню фінансових витрат.

Отже, формування фінансово-економічних підходів до управління стійким розвитком будівельних підприємств повинно спиратися на системність, інтегрованість і цифрову трансформацію. Ефективне поєднання фінансового планування, управління ризиками, стратегічного аналізу та інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам підвищувати рівень конкурентоспроможності, забезпечувати економічну стабільність і сприяти сталому розвитку галузі загалом.

Таким чином, у сучасних умовах стійкий розвиток будівельних підприємств має розглядатися не лише як економічна категорія, а як комплексна управлінська парадигма, що поєднує фінансові, технологічні, екологічні та соціальні чинники. Реалізація таких підходів створює передумови для

підвищення інвестиційної привабливості галузі, ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Хоменко О., Петренко Г., Рижаківа Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 113–125.
2. Кричевська Ю., Рижаківа Г., Шпаков А., Поколенко В., Приходько Д. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті концептуально теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 174–182.
3. Marchuk T., Ryzhakov D., Ryzhakova G., Stetsenko S. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14. No 4. P. 12–20.
4. Ryzhakova G., Ryzhakov D., Petrukha S., Ishchenko T., Honcharenko T. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8. No 4. P. 4024–4033.
5. Nikolaiev V. P., Hryhorovskyi P. Y., Khyzhniak V. O., Ryzhakova G. M., Bielienskova O. Y., Molodid O. S. Technical and economic aspects of real estate properties. *Collective monograph. Lviv Toruń. Liha Pres*. 2019. 124 p.
6. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. *International Conference on Business and Technology*. Cham. Springer International Publishing. 2022. P. 1316–1331.

Устинов Євген Борисович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Цимбалістий Юрій Володимирович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Щербань Богдан Миколайович

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Поколенко Вадим Олегович,

д.т.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

СТВОРЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗВЕДЕННЯ ПІДЗЕМНИХ ЧАСТИН ЦИВІЛЬНИХ СПОРУД

Розвиток будівельної галузі сучасної економіки потребує вдосконалення організаційних моделей управління проєктами. Особливо актуальним є створення гнучких організаційно-технологічних структур, здатних адаптуватися до різноманітних умов реалізації інвестиційно-будівельних проєктів, включаючи специфіку зведення підземних частин цивільних споруд. В умовах підвищеної складності будівельних проєктів, багатопрофільності робіт та великого числа учасників процесу важливе впровадження інтегрованих підходів до організаційного проєктування [1, 2].

Ефективне управління будівельними проєктами передбачає розробку методик координації взаємодії між девелоперськими компаніями, підрядними організаціями та інвесторами. Гнучкі організаційні моделі дозволяють оперативно реагувати на зміни в ресурсному забезпеченні, технологічних параметрах та нормативних вимогах. При цьому важливим елементом стає інтеграція цифрових інструментів для моніторингу і контролю ходу будівництва, що забезпечує точне планування та мінімізацію ризиків [3, 4].

Особливу увагу необхідно приділяти зведенню підземних частин споруд, оскільки ці роботи характеризуються високою трудомісткістю та значною часткою невизначеностей. Оптимізація організаційно-технологічних рішень у цій сфері дозволяє підвищити ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а також скоротити терміни виконання проєктів. Науково-методичне обґрунтування таких рішень передбачає застосування процесно-аналітичного підходу та використання сучасних моделей планування [1, 3].

Впровадження гнучких організаційних структур передбачає створення підсистем контролю та аналітики, які забезпечують моніторинг ключових показників ефективності проєкту. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових значень і коригувати управлінські рішення. Застосування таких підходів позитивно впливає на зменшення витрат та підвищення продуктивності будівельного процесу [2, 4].

Крім того, розвиток гнучких моделей управління включає адаптацію до інноваційних технологій та стандартів цифрового будівництва. Використання інформаційних платформ для планування ресурсів та управління ризиками дозволяє інтегрувати всі етапи будівельного циклу, що особливо важливо для підземних конструкцій з високим рівнем технічної складності [1, 3].

У результаті застосування зазначених організаційно-технологічних моделей спостерігається підвищення ефективності проєктної діяльності, зменшення часових та фінансових витрат, а також покращення якості кінцевого продукту. Системний підхід до управління проєктами забезпечує стійкість бізнес-процесів будівельних підприємств у конкурентному середовищі [2, 4].

Таким чином, створення та удосконалення гнучких організаційно-технологічних моделей управління інвестиційно-будівельними проєктами є ключовим фактором підвищення ефективності будівельної галузі. Ці підходи дозволяють забезпечити оптимізацію ресурсів, контроль ризиків та інтеграцію інноваційних технологій на всіх етапах реалізації проєкту.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern European Journal of Enterprise Technologies.* 2022. Vol. 1. No 13. P. 6–19.
2. Tormosov R., Chupryna I., Ryzhakova G., Pokolenko V., Prykhodko D., Faizullin A. *Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST.* 2021. P. 1–9.
3. Рижаківа Г. М., Чуприна Ю. А., Гавриков Д. О., Бородавко М. В. *Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2019. Вип. 40. С. 19–25.
4. Чуприна Ю. А. *Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні.* 2019. № 2(213). С. 81–87.

Федоров Вячеслав Веніамінович,

кандидат наук з державного управління

докторант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0000-0973-2564>

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЕКОСИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ- СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

У сучасних умовах трансформації економічних і соціально-інституційних процесів будівельний девелопмент дедалі частіше функціонує не як сукупність ізольованих суб'єктів господарювання, а як складна відкрита інноваційна екосистема, у межах якої взаємодіють підприємства-стейкхолдери, інвестори, фінансові інституції, органи публічної влади, науково-дослідні структури та кінцеві споживачі. Саме екосистемний характер такої взаємодії визначає здатність галузі до відновлення, інноваційного розвитку та інтеграції у європейський економічний простір. За цих умов управління набуває надсуб'єктного характеру, оскільки його об'єктом стає не окреме підприємство, а сукупність взаємопов'язаних економічних агентів, об'єднаних спільними цілями створення цінності, обміну знаннями та координації інвестиційно-будівельних процесів [1–4].

Інноваційна екосистема у будівельному девелопменті розглядається як інтегрована мережа економічних агентів, пов'язаних взаємними потоками ресурсів, знань, інформації та технологій. Вона охоплює не лише внутрішні процеси компаній, але й зовнішні комунікаційні зв'язки між партнерами, споживачами, науковими установами й регуляторами. Така екосистема забезпечує створення синергії між економічними інтересами учасників проєкту, сприяючи підвищенню загальної ефективності управління інвестиційно-будівельним процесом. Ключовим методичним орієнтиром формування інноваційних екосистем є полікритеріальний підхід, який, дозволяє враховувати

багатовимірність цілей і завдань управління. У межах цього підходу економічна ефективність розглядається поряд із такими критеріями, як ризиковість, інноваційність, стійкість, соціальна результативність і екологічна збалансованість. Відтак система управління підприємствами-стейкхолдерами має бути побудована як гнучка, багаторівнева структура, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Методологічною основою управління інноваційними екосистемами підприємств-стейкхолдерів будівельного девелопменту виступає екосистемний підхід, що передбачає зміщення управлінського фокусу з оптимізації локальних результатів на забезпечення збалансованого розвитку всієї мережі взаємодії. У цьому контексті ключового значення набуває формування механізмів координації, які забезпечують узгодження стратегічних цілей учасників екосистеми, розподіл ролей і відповідальності, а також підтримку довіри та прозорості взаємодії. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на інтегрованому аналітичному забезпеченні, що дозволяє оцінювати стан екосистеми за сукупністю параметрів, зокрема рівнем інноваційної активності, інтенсивністю взаємодії між стейкхолдерами, стійкістю фінансових потоків та здатністю до відтворення інноваційного потенціалу.

Як підкреслюють [1-4], ефективне адміністрування діяльності таких підприємств потребує оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи управління, орієнтованої на результативність, інноваційність та гнучкість.

Суттєву роль у побудові економічно-методичних засад управління інноваційними екосистемами відіграє аналітико-інформаційне забезпечення. Як відзначають [5] сучасні будівельні підприємства потребують систематизації інформаційних потоків та впровадження цифрових інструментів моніторингу. Створення інтегрованих баз даних, систем бізнес-аналітики (BI), платформ управління життєвим циклом проєкту (PLM) та інтелектуальних моделей прийняття рішень формує основу ефективної координації між усіма учасниками девелопменту. Це забезпечує можливість оцінки ризиків, прогнозування

фінансових результатів та підвищення прозорості управління. Сучасна система девелопменту потребує методичної регламентації процесів адміністрування, що передбачає узгодження управлінських рішень на різних рівнях — стратегічному, тактичному та операційному. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність взаємодії між підприємствами-стейкхолдерами. Особливої уваги потребує створення єдиного аналітичного простору, який поєднує фінансові, виробничі та інформаційні показники діяльності учасників інноваційної екосистеми.

Економічно-методичні засади управління інноваційними екосистемами мають базуватися на трьох ключових принципах: інтеграції, гнучкості та цифровій адаптивності. Принцип інтеграції передбачає створення спільної координаційної структури між підприємствами-стейкхолдерами. Це може бути реалізовано через механізми спільного інвестування, публічно-приватного партнерства або модель Integrated Project Delivery (IPD), яку докладно аналізують [3-4] IPD передбачає спільну відповідальність усіх учасників проекту за кінцевий результат, що значно підвищує ефективність взаємодії й знижує транзакційні витрати.

Принцип гнучкості орієнтований на можливість швидкої адаптації управлінських рішень до змін середовища. У кризових умовах це означає необхідність формування сценарних моделей розвитку, використання методів ситуаційного аналізу та антикризового планування. Гнучке управління дозволяє підприємствам зберігати стійкість навіть за умов зовнішніх шоків, змін ринкової кон'юнктури чи переривання ланцюгів постачання.

Цифрова адаптивність передбачає широке застосування технологій BIM (Building Information Modeling), AI-аналітики, хмарних сервісів та блокчейн-рішень у процесі управління. Ці технології створюють можливість автоматизації обміну даними, підвищують точність прогнозування витрат і строків реалізації проєктів, а також мінімізують ризики управлінських помилок. Важливою складовою економічно-методичних засад є також розробка системи

оцінки ефективності функціонування екосистеми. Така система повинна включати фінансові, соціальні, інноваційні та екологічні показники, що дозволяє комплексно оцінювати результативність взаємодії підприємств-стейкхолдерів. Для цього доцільно застосовувати багатокритеріальні методи аналізу — зокрема, метод аналізу ієрархій (АНР), нечіткі моделі оцінки та інструменти динамічного програмування.

Управління інноваційною екосистемою потребує створення економічних стимулів для підприємств, що беруть участь у спільних проєктах. Йдеться про розробку механізмів розподілу прибутку, систему податкових і фінансових пільг для інноваційних ініціатив, а також запровадження індикаторів ефективності співпраці. Економічні засади мають поєднувати регуляторні інструменти з ринковими механізмами саморегуляції, що дозволяє забезпечити баланс між державними пріоритетами розвитку галузі та інтересами бізнесу.

Особливу увагу слід приділити питанню підвищення компетентності управлінського персоналу. За висновками [4-5] ефективність адміністрування інноваційних екосистем значною мірою залежить від здатності менеджерів використовувати аналітичні інструменти, розуміти закономірності цифрової трансформації та приймати рішення на основі даних. Розвиток корпоративних навчальних платформ, сертифікація цифрових компетенцій і залучення міждисциплінарних фахівців сприяють підвищенню інституційної спроможності галузі. Таким чином, управління інноваційними екосистемами підприємств-стейкхолдерів будівельного девелопменту є складним процесом, що вимагає поєднання економічних, аналітичних і організаційних інструментів. Сформульовані економічно-методичні засади дають змогу створити системну модель управління, здатну забезпечити ефективність, прозорість і стійкість у довгостроковій перспективі.

Економічно-методичні засади управління інноваційними екосистемами будівельного девелопменту базуються на інтеграції цифрових технологій, аналітичних моделей і полікритеріальних методів прийняття рішень. Їхнє впровадження дозволяє підвищити ефективність взаємодії підприємств-

стейкхолдерів, сформувати адаптивні управлінські системи та забезпечити стійкий розвиток галузі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методології оцінки синергічного ефекту взаємодії в інноваційних екосистемах девелопменту та оптимізацію їхніх економічних механізмів.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. *Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1. No 13. P. 1–15.*
2. Hryhorovskiy P. Y., Stetsenko S. P., Menejlyuk O. I., Molodid A. S., Khyzhniak V. O., Ryzhakova G. M. *Organizational and technological model engineering in the construction industry. Collective monograph. Lviv Toruń. Liha Pres. 2019. 320 p.*
3. Рижаківа Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха Н., Чуприна Ю., Хоменко О. Оновлення науково методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток. 2022. № 1. С. 218–233.*
4. Рижаківа Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті страагем *Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123.*
5. Рижаківа Г. М., Орленко І. М., Малихіна О. М. Методологічна регламентація та аналітико інформаційне забезпечення менеджменту організацій в сучасній системі будівельного девелопменту. *Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 7–8. С. 59–65.*

ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У БУДІВНИЦТВІ: ПРОБЛЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ДАНИХ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації будівельної галузі стійкий розвиток підприємств дедалі більше визначається не лише фінансовими чи виробничими показниками, а здатністю інтегрувати розрізнені інформаційні потоки в єдине кероване середовище. Цифрові платформи, що застосовуються у будівництві, охоплюють BIM-моделі, системи управління проєктами, кошторисні комплекси, ERP та CRM-рішення, інструменти фінансового контролю і моніторингу виконання робіт. Проте відсутність узгоджених стандартів даних та низький рівень інтероперабельності між цими системами призводять до фрагментації управління, втрати інформації на стиках процесів і зниження якості стратегічних рішень [3; 7].

Інтероперабельність цифрових платформ у будівництві доцільно розглядати як економіко-організаційну характеристику, що відображає здатність інформаційних систем різних учасників девелоперського процесу обмінюватися даними, інтерпретувати їх без додаткового перекодування та використовувати у суміжних управлінських контурах. Вона базується на стандартизації структур даних, єдиних класифікаторах ресурсів і робіт, узгоджених довідниках показників та формалізованих правилах оновлення інформації. Як підкреслюють автори [1-3] сучасні підприємства повинні діяти в режимі перманентної адаптації до змін економічного і соціального середовищ, що означає безперервне узгодження бізнес-стратегій із динамікою зовнішніх імперативів, яка не лише забезпечує збереження конкурентоспроможності підприємства, а й формує умови для його еволюційного розвитку. У сфері

будівництва цей процес передбачає перегляд моделей інвестування, оптимізацію операційних процесів, підвищення ресурсоефективності та врахування соціально-економічних наслідків управлінських рішень.

Стандартизація даних у цифрових платформах будівництва виконує методичну функцію забезпечення цілісності управління життєвим циклом проєкту. Вона дозволяє синхронізувати показники планування, виконання та контролю, формувати наскрізну аналітику витрат, строків і результативності, а також забезпечувати порівнянність даних між різними проєктами і підприємствами. У цьому контексті цифрові платформи переходять від ролі допоміжних інформаційних інструментів до статусу інституційної основи стратегічного управління стійким розвитком, оскільки створюють умови для інтеграції економічних, технологічних та екологічних цілей [5; 6].

Інтеграція цифрових платформ на основі інтероперабельних стандартів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню транзакційних витрат і посиленню координації між стейкхолдерами будівельного девелопменту. Єдине інформаційне середовище дозволяє забезпечити узгодженість інвестиційних рішень, оперативно ідентифікувати ризики, моделювати альтернативні сценарії розвитку та формувати адаптивні стратегії в умовах невизначеності. Таким чином, інтероперабельність цифрових платформ виступає не лише технічною характеристикою, а стратегічним чинником підвищення стійкості будівельних підприємств у процесі інтеграції до європейського економічного простору [4; 8].

В умовах глобалізації підвищуються вимоги до прозорості управління, інноваційності бізнес-моделей і екологічної відповідальності компаній. Згідно з підходами, запропонованими Мостовенком О. та співавторами [8] формування стратегій стійкого розвитку має спиратися на систему економіко-управлінських і інституційних імперативів, які відображають взаємозв'язок між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю. Такі імперативи охоплюють три взаємопов'язані площини — стратегічну (довгострокові цілі розвитку), операційну (інструменти реалізації стратегій) та

інституційну (механізми державного та міжгалузевого регулювання). Формування економічно обґрунтованих стратегій стійкого розвитку будівельних підприємств передбачає використання аналітико-інформаційних механізмів підтримки управлінських рішень, що забезпечують глибоке розуміння стану внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринкових факторів та тенденцій розвитку галузі. Методологічна регламентація менеджменту будівельних організацій має включати системний аналіз і моніторинг ключових індикаторів діяльності, створення єдиних баз даних і впровадження цифрових інструментів управління. Це дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування на зміни середовища, а й підвищити якість стратегічного планування.

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває гармонізація економічних стратегій підприємств із європейськими стандартами сталого розвитку. Адаптація українських будівельних компаній до європейського ринку вимагає врахування таких факторів, як цифровізація управління, декарбонізація виробництва, енергоефективність, соціальне партнерство та корпоративна відповідальність. Економічно обґрунтовані стратегії в цьому випадку повинні мати системний характер і спиратися на інтеграцію економічних, технологічних та екологічних цілей.

Одним із ключових завдань є формування інституційних умов забезпечення стійкого розвитку. Йдеться про вдосконалення нормативно-правового середовища, розвиток інфраструктури фінансової підтримки, стимулювання інновацій та забезпечення синергії між державними і приватними структурами. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження партнерських моделей взаємодії, таких як державно-приватне партнерство, кластери або інноваційно-девелоперські екосистеми, що об'єднують підприємства, наукові установи та органи влади.

З позиції аналітико-економічного підходу, формування стратегії стійкого розвитку передбачає розроблення інтегрованої системи показників, яка дозволяє оцінювати не лише фінансову ефективність діяльності підприємства,

а й його соціальний та екологічний вплив. До таких показників належать індекси сталості, коефіцієнти ресурсоефективності, рівень соціальних інвестицій, показники екологічної безпеки та інноваційної активності. Використання багатокритеріального підходу до оцінки результативності дає змогу поєднувати економічні та соціально-екологічні орієнтири у єдиній системі стратегічного планування.

Сучасні будівельні підприємства мають функціонувати в умовах високої динаміки ринкових і технологічних процесів, тому важливо розробляти адаптивні стратегії, що дозволяють оперативно коригувати бізнес-моделі у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Адаптаційний механізм має базуватися на принципах гнучкості, диверсифікації джерел фінансування, децентралізації управління та постійного оновлення організаційних структур. При цьому роль інформаційно-аналітичного забезпечення є визначальною - саме воно створює основу для своєчасного прийняття управлінських рішень. У межах глобалізаційних тенденцій відбувається також переосмислення поняття економічної стійкості підприємства. Якщо раніше основним її критерієм вважалася фінансова стабільність, то сьогодні - це здатність підприємства до довгострокового самовідновлення та розвитку шляхом ефективного управління ризиками, інноваціями та людським капіталом. У цьому сенсі стійкість розглядається не як статичний стан, а як динамічна характеристика, що відображає потенціал підприємства до безперервного зростання та адаптації.

Формування стратегій стійкого розвитку будівельних підприємств в умовах глобалізації передбачає також врахування ризиків, пов'язаних із нестабільністю фінансових ринків, зміною регуляторної політики, геополітичними факторами та кліматичними викликами. З метою мінімізації впливу цих ризиків доцільно впроваджувати системи раннього попередження і моделі прогностного управління, що дозволяють передбачати потенційні загрози та завчасно коригувати стратегії розвитку.

Таким чином, ефективне формування економічно обґрунтованих стратегій стійкого розвитку будівельних підприємств можливе лише за умови

системного поєднання аналітичного, організаційного та інституційного підходів. Це забезпечує здатність підприємств діяти в умовах глобальної невизначеності, підтримувати конкурентоспроможність і водночас сприяти реалізації цілей сталого розвитку на національному рівні.

У результаті проведеного дослідження доведено, що формування економічно обґрунтованих стратегій стійкого розвитку будівельних підприємств в умовах глобалізації потребує використання адаптивних, інформаційно-аналітичних та інституційно інтегрованих підходів. Запропонована система принципів і механізмів дає можливість забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю діяльності підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей цифрового управління стратегіями сталого розвитку та оцінку ефектів інтеграції українських будівельних підприємств у глобальні інвестиційно-девелоперські мережі.

Список використаних джерел:

- 1. Онікієнко Н. В., Петруха Н. М., Рижакова Г. М. Науково прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств імперативи взаємодії інтегрованих структур. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 52(1). С. 261–273.*
- 2. Дружинін М. А., Хоменко О. М., Рижакова Г. М. Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно інвестиційних трендів. Управління розвитком складних систем. 2024. № 59. С. 182–190.*
- 3. Хоменко О. М., Петренко Г. С., Рижакова Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.*
- 4. Хоменко О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. С., Степанюк*

Р. Б. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2023. № 56. С. 173–180.

5. Кричевська Ю. В., Рижакова 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. 2024. № 60. С. 174–182.

6. Фесун А. С., Кончаківський О. І., Степанюк Р. Б., Рижакова Г. М., Федорова Я. Ю. Концептуально аналітичні особливості забезпечення бізнес стійкості підприємств у мультипроектному середовищі будівельного девелопменту. Будівельне виробництво. 2024. № 77. С. 58–66.

7. Рижакова Г. М., Орленко І. М., Малихіна О. М. Методологічна регламентація та аналітико інформаційне забезпечення менеджменту організацій в сучасній системі будівельного девелопменту. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 7–8. С. 59–65.

8. Мостовенко О., Геращенко О., Федорова Я., Черненко М., Рижакова Г. Провідні економіко управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції. Просторовий розвиток. 2024. № 7. С. 577–593.

МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БАГАТОВЕКТОРНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПЕРА У МУЛЬТИПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне будівельне девелоперське середовище характеризується підвищеною складністю управлінських процесів, що пов'язано із реалізацією великої кількості взаємопов'язаних проєктів, залученням різнорідних учасників та високим рівнем ризиків. У таких умовах постає потреба у створенні системи економічної багатовекторної оцінки діяльності девелопера, яка дозволяє комплексно визначати результативність і стійкість бізнес-моделі в умовах мультипроєктного управління.

Як зазначає Рижакова Г.М. [1] ключовою умовою ефективного функціонування сучасних підприємств є перманентна адаптація економічної діяльності до змін у соціально-економічному середовищі. Для девелоперських компаній це означає необхідність постійного оновлення методів оцінки проєктної ефективності, врахування динаміки ринку, варіативності попиту, соціальних очікувань і технологічних інновацій. Такий підхід сприяє не лише економічній стабільності, але й формує основу для стратегічної гнучкості компанії у середовищі невизначеності. Дослідження Малихіної О.М., Рижакова Д.А, та ін. [2] демонструють, що модернізація економічного розвитку будівельних організацій потребує впровадження детермінант моделі багаторівневої оцінки. Така модель враховує не лише фінансові результати діяльності, але й структурно-організаційні, інноваційні та соціально-економічні аспекти. У межах девелоперського бізнесу багатовекторна оцінка передбачає аналіз синергії між окремими проєктами, ефективності використання ресурсів у межах портфеля, рівня взаємодії зі стейкхолдерами та адаптивності до змін

регуляторного поля. У сучасному мультипроектному середовищі важливим є створення інтегрованої системи адміністрування, здатної підтримувати єдність аналітики, планування та контролю. Як підкреслюють Поколенко В.О., Петруха Н.М., Чуприна Ю.А. та Хоменко О.М. [3], ефективна система оцінки діяльності підприємств-стейкхолдерів у проєктах будівництва має спиратися на полікритеріальну модель адміністрування, яка дозволяє враховувати взаємодію економічних, організаційних і технологічних чинників. У межах такої моделі оцінювання ефективності девелоперської діяльності здійснюється на основі комбінації критеріїв: фінансових (прибутковість, ліквідність, рентабельність), операційних (швидкість реалізації, витратна ефективність, якість управління), соціальних (задоволеність замовників, імідж, корпоративна відповідальність) та стратегічних (інноваційна активність, стійкість бізнес-моделі, масштабованість).

Запровадження механізмів багатовекторної оцінки дозволяє забезпечити системне розуміння результативності управління портфелем девелоперських проєктів. Така система створює основу для прийняття рішень щодо перерозподілу інвестицій, оптимізації ресурсів, диверсифікації ризиків і визначення стратегічних пріоритетів розвитку. У цьому контексті важливим завданням є розроблення інструментів аналітичного моделювання, які забезпечують прогнозування фінансових потоків і динаміки вартості активів у межах мультипроектного управління.

Важливим компонентом є інституційно-організаційна інтеграція — поєднання інтересів інвесторів, забудовників, підрядників, місцевих органів влади та кінцевих користувачів. Це створює умови для підвищення прозорості процесів, узгодження стратегічних рішень і зміцнення довіри між учасниками девелоперської екосистеми. Згідно з дослідженнями Рижакової та співавторів (2022), така інтеграція потребує формування гнучких механізмів координації, що базуються на аналітичних платформах управління даними та цифрових технологіях моніторингу.

У межах запропонованого підходу механізми економічної багатовекторної оцінки діяльності будівельного девелопера мають включати такі складові:

- аналітико-економічний блок, який забезпечує систематизацію та обробку показників ефективності за окремими напрямками діяльності;
- організаційно-інституційний блок, що формує узгоджену взаємодію між учасниками проєктів і регуляторними структурами;
- стратегічно-адаптивний блок, який орієнтований на прогнозування змін середовища, оцінку сценаріїв розвитку та корекцію цілей.

Застосування такого підходу дозволяє розглядати будівельного девелопера не лише як суб'єкта окремого проєкту, а як центрального координатора мультипроєктної системи, діяльність якого визначає динаміку розвитку цілої галузі. Саме багатовекторна оцінка створює можливість забезпечення збалансованості між економічними результатами, соціальною ефективністю та стратегічною стійкістю підприємства. Побудова механізмів економічної багатовекторної оцінки діяльності будівельного девелопера у мультипроєктному середовищі є одним із ключових напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі. Поєднання методів перманентної адаптації, модернізації моделей розвитку та полікритеріального адміністрування створює науково обґрунтовану основу для розроблення сучасних стратегій управління девелоперським бізнесом у складних умовах глобалізованої економіки.

Розвиток механізмів багатовекторної оцінки діяльності будівельних девелоперів має спиратися на інтеграцію економічних, аналітичних і управлінських інструментів. Така система забезпечує можливість комплексної діагностики результативності діяльності, гнучкого реагування на зміни середовища та формування стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Її запровадження сприятиме підвищенню ефективності управління мультипроєктними структурами та забезпеченню стійкого розвитку девелоперських підприємств у сучасних економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Поколенко, В. О., Рижакова, Г. М., & Приходько, Д. О. (2014). Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проєктів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців. *Управління розвитком складних систем*, (19 (2)), 108-114.
2. Рижакова, Г. М., Приходько, Д. О., Предун, К. М., Лугіна, Т. С., & Коваль, Т. С. (2017). Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики. *Управління розвитком складних систем*. – 2019. – № 39. – С. 154 – 163; [dx.doi.org10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
3. Рижакова Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха Н., Чуприна Ю., & Хоменко О. (2022). Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток*, (1), 218-233.

ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННОМУ БУДІВНИЦТВІ

У статті розглянуто сучасні економічні підходи до діагностики та оцінки ефективності проєктів ревіталізації у контексті післявоєнного відновлення України. Проаналізовано особливості формування методів оцінювання ефективності відбудовних і ревіталізаційних проєктів, визначено критерії їх економічної доцільності, соціальної значущості та сталості розвитку. Запропоновано основні напрями вдосконалення системи оцінювання результативності проєктів ревіталізації у будівельній сфері.

Ключові слова: ревіталізація, післявоєнне будівництво, економічна ефективність, оцінка проєктів, відновлення, інвестиції, сталий розвиток.

Післявоєнне відновлення України потребує системного підходу до реалізації масштабних проєктів у сфері будівництва, відновлення інфраструктури та модернізації міських і сільських територій. Особливої уваги набувають проєкти ревіталізації, спрямовані на відновлення пошкоджених або занедбаних об'єктів, повернення їх до активного соціально-економічного використання та формування нової архітектурно-просторової якості середовища. Ревіталізація є не лише інженерно-будівельним, а й економічним процесом, що потребує чіткої системи оцінки ефективності та раціонального використання фінансових ресурсів.

Економічні підходи до діагностики та оцінки ефективності проєктів ревіталізації у післявоєнному будівництві базуються на поєднанні стратегічного аналізу, інституційних механізмів та інноваційних методів управління. Вітчизняні науковці [1-3] визначають модернізацію економічного розвитку

будівельних організацій як процес, що потребує гнучкої моделі управління з урахуванням детермінант стійкості та пріоритетів відновлення. Дослідники [4-6] акцентують на необхідності трансформації бізнес-процесів у системі управління підприємств для забезпечення адаптивності в умовах післякризового середовища. У роботах [7-9] підкреслюється важливість інтеграції функцій управління, контролю та аналізу в єдину систему економічної діагностики, що дозволяє підвищити результативність ревіталізаційних проєктів. Таким чином, зазначені наукові підходи формують методологічну основу для оцінки ефективності післявоєнного будівництва та раціонального використання ресурсного потенціалу галузі.

Економічна діагностика проєктів ревіталізації передбачає комплексний аналіз початкового стану об'єкта, оцінку ступеня його зношеності, вартості реконструкції, потенційної рентабельності та соціально-економічного ефекту від реалізації проєкту. У цьому контексті важливим є не лише розрахунок фінансових показників, а й врахування ширших суспільних вигід — створення нових робочих місць, покращення якості життя населення, зміцнення регіональної економіки. Для діагностики стану об'єктів ревіталізації застосовуються такі економічні методи, як аналіз життєвого циклу об'єкта, оцінка залишкової вартості активів, прогнозування витрат на реконструкцію, а також оцінка ризиків інвестування. Важливо використовувати інтегральний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники, враховує екологічні та соціальні чинники. Ефективність ревіталізаційного проєкту не може бути виміряна лише фінансовими результатами, адже його кінцева мета полягає у відновленні соціальної інфраструктури, створенні безпечного, комфортного та стійкого середовища для життя.

Сучасні економічні підходи до оцінки ефективності ревіталізаційних проєктів базуються на поєднанні традиційних методів інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, термін окупності) з розширеними критеріями соціально-економічної результативності. Зокрема, доцільно враховувати такі показники, як соціальний ефект (кількість створених робочих місць, поліпшення соціальної

інфраструктури), екологічний ефект (зменшення енерговитрат, утилізація відходів, повторне використання будівельних матеріалів) та урбаністичний ефект (відновлення історичних зон, розвиток громадського простору).

У післявоєнних умовах особливо важливим стає питання пріоритетності проєктів. Не всі об'єкти можуть бути відновлені одночасно, тому економічна оцінка має допомогти у визначенні найбільш доцільних напрямів інвестування. Критеріями вибору можуть виступати: стратегічне значення об'єкта для громади, його потенціал мультиплікаційного ефекту, рівень інвестиційної привабливості, вартість відновлення у співвідношенні до очікуваного ефекту.

З метою підвищення точності оцінки ефективності ревіталізаційних проєктів доцільно застосовувати сучасні методи моделювання. Зокрема, використання інструментів геоінформаційних систем (GIS) та інформаційного моделювання будівель (BIM) дозволяє здійснювати детальний економічний аналіз, прогнозувати терміни окупності та ефективність використання простору після реконструкції. Поєднання технічних і економічних даних дає змогу створити прозору систему прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом економічної діагностики є оцінка ризиків. Ревіталізаційні проєкти, особливо у післявоєнний період, характеризуються високим рівнем невизначеності — від ризиків інфляційних коливань і зростання вартості матеріалів до ризиків безпеки та зміни нормативно-правових умов. Для зменшення ризиків доцільно застосовувати сценарний підхід до оцінювання ефективності, моделюючи різні варіанти розвитку подій — оптимістичний, базовий і песимістичний сценарії.

Ключову роль у процесі оцінювання ефективності відіграє державна політика. Необхідним є створення національної системи критеріїв та стандартів оцінки проєктів ревіталізації, яка б поєднувала економічні, екологічні та соціальні показники. Така система має враховувати пріоритети регіонального розвитку, потреби громад і стратегії просторового планування. Впровадження єдиних підходів сприятиме підвищенню прозорості процесів фінансування та

ефективному використанню коштів донорів і міжнародних фінансових інституцій.

З огляду на актуальні завдання відбудови, економічні підходи до оцінки ефективності проєктів ревіталізації мають базуватися на принципах сталого розвитку. Це означає, що кожен проєкт повинен не лише відновлювати пошкоджені об'єкти, а й створювати умови для подальшого економічного зростання, енергоефективності та соціальної інтеграції. Такий підхід сприятиме формуванню довгострокової стійкості територій і підвищенню якості життя населення.

Отже, ефективна діагностика та оцінка проєктів ревіталізації у післявоєнному будівництві вимагають комплексного підходу, який поєднує фінансові, соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Економічна доцільність таких проєктів повинна розглядатися у контексті їх внеску в національну систему відновлення, створення стійких громад і модернізації інфраструктури. Використання сучасних методів аналізу, цифрових технологій та системного моніторингу ефективності є запорукою результативного використання інвестиційних ресурсів і досягнення стратегічних цілей відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Белєнкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва механізм взаємодії бізнесу науки держави. Будівельне виробництво. 2019. № 1(66). С. 30–36.
2. Kulikov P. Ryzhakova G. Ryzhakov D. Malykhina O. Honcharenko T. Olap tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9. No. 5. P. 8670–8676.
3. Chernyshev D. Ivakhnenko I. Ryzhakova G. Predun K. Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 10. No. 3.2. P. 2.
4. Chernyshev D. Ryzhakova G. Honcharenko T. Petrenko H. Chupryna I. Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction*.

International Conference on Business and Technology. Cham. Springer International Publishing. 2022. P. 1316–1331.

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

6. Sukach M. K. Ryzhakova L. M. Chernyshev D. O. Ivakhnenko I. S. *Fundamentals of technology transfer. Textbook. Kyiv. 2020. 318 p.*

7. Ryzhakova G. Chernyshev D. Druzhynin M. Petrenko H. Savchuk T. Honcharenko T. *Methodological regulation of business processes reengineering in the modern construction development system. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2020. Vol. 8. No. 5. P. 5046–5053.*

8. Ryzhakova G. Ryzhakov D. Petrukha S. Ishchenko T. Honcharenko T. *The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8. No. 4. P. 4024–4033.*

Чжан Вень Хуей,

Ромеро Гуаман Лісбет Едіт,

Мохаммад Хані Омран Шервін Алі,

Гуарака Калдерон Карен Мілен

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність

073 «Менеджмент»,

Науковий керівник: Малихіна Оксана Михайлівна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: ДІАГНОСТИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

Динамічний розвиток будівельного комплексу характеризується постійною зміною ринкових умов, циклічними коливаннями інвестиційної активності та високою залежністю від державної регуляторної політики. Турбулентність ринкового середовища, що проявляється у коливаннях вартості матеріальних ресурсів, змінах ставок фінансового забезпечення, періодичній стагнації попиту на об'єкти нерухомості, посилює вразливість підприємств будівельної галузі та зумовлює появу різних форм кризових станів. Ідентифікація кризових явищ у діяльності таких підприємств вимагає застосування розширеного економіко-аналітичного інструментарію, орієнтованого на виявлення критичних порушень ресурсної, виробничої, фінансової та операційної рівноваги [1; 3].

Кризовий стан будівельного підприємства визначається як ситуація, за якої порушується стійкість його бізнес-моделі, знижується здатність до створення вартості та підтримання відтворювальних контурів, а функціонування потребує управлінського втручання з метою стабілізації. В умовах сучасних ринкових коливань кризові явища можуть бути як швидкими

та різкими (шоки попиту, обрив ланцюгів постачання, дефіцит фінансування), так і прихованими, що накопичуються внаслідок тривалої невідповідності між ринковими можливостями і внутрішньою ефективністю підприємства. Процес ідентифікації кризових станів доцільно розглядати як послідовність аналітичних процедур, спрямованих на діагностику ключових параметрів економічної діяльності. Первинні ознаки потенційної кризи проявляються у дисбалансах ресурсного забезпечення інвестиційно-будівельних проєктів. Порушення пропорцій між потребами у матеріально-технічних ресурсах та можливостями їх фінансування викликає затримки у термінах реалізації робіт, що призводить до ланцюгового ефекту у вигляді підвищення вартості та зниження конкурентоспроможності. У таких умовах важливою є оцінка стабільності доступу до джерел фінансування, структури капіталу, ліквідності та оборотності оборотних активів [2].

У межах наукових досліджень останніх років вибудовується цілісне уявлення про цифрову трансформацію адміністрування будівельних підприємств як процес переходу від фрагментованих організаційно-технологічних рішень до інтегрованих управлінських контурів, що функціонують на основі єдиних даних. У роботах Хоменка, Рижакової та співавт. [1; 3] систематизовано сучасні програмні платформи та інструменти цифрового управління, підкреслено роль інтероперабельності BIM/CDE, ERP і календарно-мережевих засобів у формуванні єдиного операційного середовища. Дослідження у сфері Integrated Project Delivery та мережевих моделей взаємодії доповнюють розуміння механізмів колективного прийняття рішень у будівельних проєктах. Розроблені індикаторні моделі, методи OLAP-аналітики, а також застосування SNA, fuzzy logic та ML-технологій формують підґрунтя для переходу до прогностно-адаптивного управління. Дослідження екологічно орієнтованих підходів (LCA, WLC/LCC) та інструментів реінжинірингу підсилюють значущість побудови цифрової екосистеми управління, здатної забезпечити стійкість, ефективність та відтворюваність результатів у динамічному середовищі розвитку будівельних підприємств.

Діяльність будівельного підприємства має проєктний характер, тому кризові явища часто виникають на рівні операційної системи, пов'язаної з плануванням, координацією та контролем виконання робіт. Невідповідність фактичних темпів реалізації будівельного проєкту прогнозним значенням, зростання частки позапланових витрат, порушення договірної дисципліни та виникнення претензій з боку стейкхолдерів виступають ключовими сигналами операційної кризи. У цьому контексті ефективними є інструменти календарно-мережевого аналізу, метрики критичного шляху, оцінка надійності ланцюгів постачання та своєчасність координації субпідрядників.

Фінансово-економічна нестійкість проявляється через зниження платоспроможності, зростання боргового навантаження та погіршення структури грошових потоків. Для її ідентифікації доцільно застосовувати поєднання класичних моделей діагностики кризових станів із управлінським аналізом грошових потоків та контрактної бази підприємства, що особливо актуально для багатопроєктного будівельного середовища [6; 9]. (табл. 1).

В умовах цифровізації будівельних процесів розширюються можливості моніторингу кризових станів у режимі реального часу. Використання елементів цифрових двійників, IoT-сенсорів, хмарних платформ спільного доступу та аналітичних панелей дозволяє здійснювати поточне відстеження ключових показників операційної діяльності, прогнозувати відхилення та своєчасно виявляти ризики. Цифрові моделі забезпечують достовірність даних, прискорюють прийняття управлінських рішень і знижують імовірність виникнення неконтрольованих кризових сценаріїв.

Розвиток інструментів аналітики даних, зокрема OLAP-технологій, мережевого аналізу взаємодій та методів нечіткої логіки, істотно розширює можливості діагностики кризових станів і прогнозування їх наслідків [4; 6]. Використання таких підходів дозволяє перейти від реактивного управління до прогнозно-адаптивних стратегій, що є критично важливим для проєктно-орієнтованої діяльності будівельних підприємств.

Таблиця 1

Параметризація кризових сценаріїв функціонування будівельних організацій у
цифровому середовищі бізнес-процесів

Назва моделі Автор(и) / Походження	Мета застосування	Ключові індикатори	Особливості застосування у будівництві
Е. Альтман (1968)	Оцінка ризику банкрутства	Коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності, ринкова капіталізація	Ефективна для великих девелоперів на етапі стратегії
Г. Спрінгейт (1978)	Швидка діагностика кризових станів	ROA, оборотність капіталу, рентабельність продажів	Доцільна для середніх підприємств з високою динамікою проектів
Р. Таффлер (1977)	Оцінка неплатоспроможності	Грошові потоки, фінансові витрати	Корисна при оцінці ризiku затримок виплат
У. Бівер (1966)	Рання ідентифікація кризових станів	Чистий прибуток / Загальні зобов'язання	Застосовується при контролі боргових навантажень
Д. Олсон (1980)	Ймовірність банкрутства	ROA, ліквідність, левередж	Підходить для аналізу ринкових шоків
М. Зміжевський (1984)	Оцінка фінансової нестабільності	ROA, Debt/Assets, Current Ratio	Враховує галузеві коливання вартості ресурсів
Р. Фулмер (1984)	Оцінка загроз довгострокової стійкості	ROA, оборотність активів, власний капітал	Корисна для оцінки портфеля будівельних проектів
Інтегральна рейтингова оцінка	Комплексна оцінка стійкості	Ліквідність, ризик, ділова активність	Адаптивна до будівельних контрактів
Управлінський аналіз Cash-Flow Adequacy Index	Оцінка здатності підтримувати операційну діяльність	Операційний потік / Інвестиції та борг	Ключовий для проектно- орієнтованого будівництва

Суттєвим є також аналіз інституційних чинників, що впливають на цикли кризових станів. Зміни регуляторних норм, державні програми підтримки будівельної галузі, механізми публічно-приватного партнерства, стандарти ESG та вимоги енергоефективності визначають нові контури стійкості підприємств та їх адаптаційні можливості. Підприємства, які інтегрують ці

фактори в систему стратегічного планування, підвищують здатність до передбачення кризових фаз і своєчасної переорієнтації бізнес-моделі.

Таким чином, економіко-аналітична ідентифікація кризових станів у будівельному комплексі є складним багаторівневим процесом, що вимагає поєднання інструментів фінансової, операційної та стратегічної діагностики з сучасними цифровими механізмами моніторингу. Підвищення ефективності цього процесу забезпечує зміцнення адаптивності підприємств, скорочення втрат від кризових впливів та підвищення їх довгострокової стійкості в умовах турбулентності ринкового середовища.

Список використаних джерел:

- 1. Хоменко О. М. Петренко Г. С. Рижакова Г. М. Петруха Н. М. Чуприна Ю. А. Малихіна О. М. Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.*
- 2. Рижакова Г. М. Кіщак Н. П. Хоменко О. М. Ротов О. О. Ніколаєва М. В. Веремєєва Т. В. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегією Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123.*
- 3. Хоменко О. М. Рижакова Г. М. Малихіна О. М. Петренко Г. С. Степанюк Р. Б. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2023. № 56. С. 173–180.*
- 4. Trach R. Khomenko O. Trach Y. Kulikov O. Druzhynin M. Kishchak N. Obodianska O. Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. Sustainability. 2023. Vol. 15. No. 7. P. 5653.*
- 5. Kulikov P. Ryzhakova G. Ryzhakov D. Malykhina O. Honcharenko T. Olap tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and*

Engineering. 2020. Vol. 9. No. 5. P. 8670–8676.

6. Chernyshev D. Ryzhakova G. Honcharenko T. Petrenko H. Chupryna I. Reznik N. *Digital administration of the project based on the concept of smart construction. International Conference on Business and Technology*. Cham. Springer International Publishing. 2022. P. 1316–1331.

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

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНИХ ЦИФРОВИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИКОНАВЦІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки будівельна галузь зазнає якісних змін, що зумовлюють необхідність перегляду підходів до оцінки ефективності менеджменту підприємств виконавців будівельних проєктів. Зростання складності бізнес середовища, багатосуб'єктний характер проєктної діяльності, інтеграція цифрових технологій та перехід до платформних моделей управління призводять до обмеженої придатності традиційних інструментів оцінювання управлінських процесів, орієнтованих переважно на ретроспективні фінансові показники.

Цифровізація управління у будівельному секторі ґрунтується на використанні інформаційних технологій, передусім концепції інформаційного моделювання будівельних об'єктів. Як свідчать результати наукових досліджень, BIM розглядається не лише як інструмент проєктування, а як основа формування єдиного інформаційного середовища, що інтегрує технічні, організаційні та економічні параметри реалізації будівельних проєктів [4; 7]. Застосування BIM моделей забезпечує прозорість управлінських рішень, знижує інформаційну асиметрію між учасниками проєктного середовища та створює передумови для об'єктивної оцінки якості менеджменту на основі достовірних і синхронізованих даних.

У наукових працях, присвячених трансформації системи управління будівельними підприємствами, наголошується на необхідності методологічної регламентації процесно орієнтованого менеджменту та формування аналітико інформаційного забезпечення управлінських рішень [1; 6]. У цьому контексті

цифрові методики оцінки менеджменту мають ґрунтуватися на системному аналізі бізнес процесів і охоплювати не лише фінансові результати діяльності, а й ефективність організаційних процедур, якість координації робіт, дотримання строків реалізації проєктів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Подальший розвиток цифрових методик оцінювання пов'язаний з оновленням інструментарію економіко управлінської реконфігурації бізнес процесів. Реінжиніринг управлінських процесів у цифровому середовищі передбачає поєднання економічного аналізу, управлінського контролю та інтелектуальної аналітики, що дозволяє формувати гнучкі моделі оцінки ефективності менеджменту на основі даних реального часу [4]. Застосування таких підходів забезпечує можливість оцінювати продуктивність управління з урахуванням витрат, тривалості виконання робіт, рівня ризикованості та рівня задоволеності замовників.

Суттєву роль у формуванні цифрових методик оцінки відіграють сучасні програмні платформи адміністрування будівельними організаціями. Дослідження доводять, що інтеграція ERP CRM BIM та інших цифрових систем сприяє автоматизації управлінських процедур, розширює аналітичні можливості менеджменту та підвищує прозорість економічних операцій [1; 6]. На основі таких платформ формується цілісний цифровий контур оцінювання менеджменту, у межах якого поєднуються дані про фінансові результати, хід виконання робіт, ресурсне забезпечення та виконання договірних зобов'язань.

Формування економічно обґрунтованих цифрових методик оцінки менеджменту доцільно розглядати як поєднання трьох взаємопов'язаних складових. Аналітико інформаційна складова забезпечує збір і обробку даних із цифрових джерел, зокрема BIM моделей ERP систем та фінансової звітності, що гарантує об'єктивність і повноту оцінювання. Методологічна складова полягає у формуванні системи показників, які відображають економічну результативність, якість управлінських рішень, рівень цифрової зрілості та інноваційну активність підприємства. Технологічна складова забезпечує

впровадження цифрових інструментів моніторингу, візуалізації та прогнозування результатів управлінської діяльності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє дійти висновку, що формування цифрових методик оцінки менеджменту підприємств виконавців будівельних проєктів є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності галузі. Такі методики забезпечують інтеграцію економічного аналізу, управління проєктами та цифрових технологій, створюючи основу для підвищення ефективності, прозорості та стійкості управлінських систем.

Отже, економічно обґрунтовані цифрові методики оцінки менеджменту мають розглядатися не лише як інструмент контролю результатів діяльності, а як стратегічний механізм формування нової культури управління в умовах цифрової економіки. Їх упровадження сприятиме ефективнішому використанню ресурсів, зниженню управлінських ризиків, удосконаленню комунікацій між учасниками будівельних проєктів та забезпеченню сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Хоменко О. М. Петренко Г. С. Рижаківа Г. М. Петруха Н. М. Чуприна Ю. А. Малихіна О. М. Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.
2. Рижаківа Г. М. Рижаків Д. А. Петруха С. В. Іщенко Т. Д. Гончаренко Т. А. Інноваційні технології моделювання управлінських бізнес процесів підприємства. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Т. 8. № 4. С. 4024–4033.
3. Chernyshev D. O. Ryzhakova G. M. Honcharenko T. A. Petrenko H. S. Chupryna I. M. Reznik N. P. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. *International Conference on Business and Technology*. Cham. Springer International Publishing. 2022. P. 1316–1331.
4. Akselrod R. Shpakov A. Ryzhakova G. Honcharenko T. Chupryna I. Shpakova H.

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. 2022. № 1. C. 40–50.

5. *Chupryna I. M. Ryzhakova G. M. Biloshchytskyi A. O. Tormosov R. V. Gonchar V. O. Chupryna K. M. Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern European Journal of Enterprise Technologies. 2022. № 1. C. 115.*

6. *Trach R. M. Khomenko O. M. Trach Y. M. Kulikov O. A. Druzhynin M. A. Kishchak N. M. Obodianska O. V. Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. Sustainability. 2023. Vol. 15. No. 7. P. 5653.*

Шлапак Олександр Григорович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0008-8089-4409>

Фунтіков Володимир Олександрович

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Чуприна Христина Миколаївна,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Модернізація управлінських концепцій на будівельних підприємствах стає ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності в умовах інноваційної економіки. Впровадження новітніх методів управління дозволяє оптимізувати процеси планування, організації та контролю реалізації будівельних проєктів, забезпечуючи зростання продуктивності та зменшення ризиків. Особлива увага приділяється інтеграції економіко-аналітичних та інформаційних інструментів, що сприяють підвищенню якості управлінських рішень та адаптації підприємства до швидкозмінного ринкового середовища [1].

Цифрова трансформація у будівництві виступає імперативом інноваційного розвитку бізнес-структур, оскільки дозволяє автоматизувати управлінські процеси, впроваджувати системи бізнес-аналітики та цифрові платформи для планування та моніторингу проєктів. Важливим елементом є використання BIM-технологій, які забезпечують інтеграцію даних життєвого циклу будівельного проєкту, підвищують прозорість процесів та ефективність ресурсного планування [1].

Аналітико-інформаційне забезпечення управлінських рішень дозволяє

здійснювати моніторинг фінансового, матеріального та людського капіталу будівельного підприємства, що створює передумови для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Розвиток цифрових платформ забезпечує централізоване управління даними, що дозволяє зменшити втрати інформації та прискорити обмін даними між структурними підрозділами [2].

Важливою складовою модернізації управлінських концепцій є підвищення аналітичної спроможності підприємства шляхом інтеграції процесно-орієнтованого менеджменту та економіко-аналітичних моделей. Це дає змогу здійснювати прогнозування ефективності реалізації проєктів, оцінювати ризики та своєчасно коригувати стратегії діяльності [2].

Впровадження цифрових інструментів також сприяє оптимізації взаємодії з партнерами та стейкхолдерами будівельного процесу. Електронні платформи управління дозволяють формувати єдину інформаційну середу для координації робіт, контролю за дотриманням термінів та бюджетів, а також для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку [3].

На рівні стратегічного розвитку підприємств цифрова трансформація стає не лише засобом підвищення ефективності, але й ключовим фактором інноваційного зростання. Вона дозволяє впроваджувати гнучкі моделі управління, адаптувати бізнес-процеси до вимог ринку та забезпечувати сталість розвитку будівельних підприємств у довгостроковій перспективі [4].

Таким чином, модернізація управлінських концепцій у поєднанні з цифровою трансформацією формує інтегровану систему розвитку будівельних підприємств, яка підвищує якість управлінських рішень, оптимізує процеси та сприяє інноваційному зростанню в умовах сучасної економіки. Використання економіко-аналітичних та цифрових інструментів забезпечує підприємствам конкурентні переваги та дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Chupryna I. Tormosov R. Abzhanova D. Gonchar V. Plys N. Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects

implemented in Ukraine on the terms of public private partnership. Proceedings of the 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. 2022.

2. *Ishchenko T. Chupryna Y. Pokolenko V. The organization of biosphere compatibility construction justification of the predictors of building development and the implementation prospects. International Journal of Engineering and Technology UAE. 2018. Vol. 7. No. 3. P. 545–549.*

3. *Чуприна Ю. А. Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2 (213). С. 81–87.*

4. *Чуприна Ю. А. Федорова Я. Рижасова Г. Петренко Г. Гриненко І. Ніколаєва М. Аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем. Київ. 2021. № 47. С. 130–137.*

Яруш Давид Євгенійович,

аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0005-1306-1153>

Науковий керівник: Малихіна Оксана Михайлівна,

д.е.н, проф., професор кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ОБҐРУНТОВАНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗБЕРЕЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ- СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ

Будівельний сектор є однією з базових галузей національної економіки, що забезпечує розвиток інфраструктури, створення робочих місць та мультиплікативний ефект у суміжних галузях. Водночас діяльність підприємств галузі пов'язана зі значними фінансовими ризиками, сезонними коливаннями, залежністю від зовнішнього фінансування та регуляторних обмежень. У таких умовах питання забезпечення фінансової стійкості набуває особливого значення, оскільки саме стабільність фінансових потоків визначає можливість реалізації стратегічних проєктів і довгострокової участі у партнерських відносинах зі стейкхолдерами.

Як зазначається у публікаціях [1-5] ефективне управління підприємством у сучасних умовах потребує орієнтації на системність, аналітичну гнучкість та адаптацію управлінських рішень до змін ринкової кон'юнктури. У сфері будівництва фінансова стійкість підприємства визначається не лише прибутковістю, а й його здатністю підтримувати баланс між внутрішніми ресурсами, інвестиційними зобов'язаннями та ризиками зовнішнього середовища. Фінансова стійкість підприємства — це стан, за якого воно здатне стабільно виконувати свої фінансові зобов'язання, забезпечуючи безперервність виробничого процесу, розвиток інноваційних напрямів і здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища. Для

підприємств-стейкхолдерів будівельного сектору цей стан є результатом збалансованого управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, інтегрованого у стратегічну систему розвитку.

Збереження фінансової стійкості передбачає формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень, що поєднує оцінку поточних показників із прогнозом можливих сценаріїв змін ринкової ситуації. У цьому контексті важливо використовувати принципи Value-Based Management (VBM) — управління, орієнтованого на створення вартості. Застосування підходів VBM дозволяє визначати вплив фінансових рішень на довгострокову вартість підприємства, що сприяє підвищенню його фінансової гнучкості та стійкості. Особливістю будівельної галузі є високий рівень капіталомісткості, залежність від інвестиційного циклу та затримки грошових потоків. Тому фінансова стійкість у цій сфері має багатовимірний характер — вона формується не лише на рівні окремого підприємства, а й у межах мережі взаємодії з контрагентами, замовниками, банками, державними структурами. Таким чином, мова йде про систему фінансової стійкості підприємств-стейкхолдерів, що функціонують у спільному економічному просторі.

Для оцінки фінансової стійкості підприємств будівельного сектору доцільно застосовувати інтегровані методи, які враховують як кількісні, так і якісні показники. Класичні методики базуються на аналізі коефіцієнтів ліквідності, автономії, платоспроможності, рентабельності та оборотності капіталу. Проте в умовах турбулентності ринку цих показників недостатньо, оскільки вони не відображають потенційних ризиків і майбутніх фінансових тенденцій. Сучасний підхід передбачає розширення аналітичного інструментарію за рахунок впровадження системи раннього попередження ризиків, аналізу чутливості фінансових потоків, моделювання сценаріїв стійкості. Такі підходи активно використовуються у зарубіжній практиці корпоративного управління, але потребують адаптації до умов українського будівельного ринку.

Як свідчать дослідження [6-9] цифрові системи управління дозволяють автоматизувати збір та аналіз фінансової інформації, забезпечуючи прозорість контролю, інтеграцію бухгалтерських і управлінських даних, а також оперативну реакцію на зміни у фінансових потоках. Для підприємств будівельної галузі це відкриває можливість поєднати фінансовий аналіз із виробничим плануванням, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами. Формування економічно обґрунтованих підходів до збереження фінансової стійкості підприємств-стейкхолдерів будівельного сектору має ґрунтуватися на таких принципах:

- системність управління - фінансова стійкість повинна розглядатися як результат взаємодії стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень;

- гнучкість фінансової структури — оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу для мінімізації ризику втрати платоспроможності.

- партнерська взаємодія стейкхолдерів — узгодження фінансових інтересів між учасниками інвестиційно-будівельних проєктів, створення умов для довгострокової співпраці

- цифрова аналітика — використання інформаційних систем для прогнозування грошових потоків, аналізу інвестиційних ризиків і планування фінансових результатів;

- орієнтація на створення вартості — узгодження фінансових стратегій підприємств з їх внеском у розвиток економіки регіону і держави.

Реалізація зазначених принципів можлива за умови впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту — моделей прогнозування cash-flow, системи контролінгу, методів аналізу точки беззбитковості, а також індикаторів ефективності, що враховують інтереси всіх груп стейкхолдерів.

В умовах нестабільного економічного середовища будівельні підприємства стикаються з необхідністю оперативного прийняття фінансових рішень щодо коригування обсягів виробництва, залучення фінансування, перегляду договірних відносин. Як зазначають Петруха С.В. і Палійчук Т.В. [3],

для забезпечення фінансової стійкості важливо формувати адаптивні бюджетні стратегії, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси навіть у періоди кризових коливань. У цьому контексті доцільно застосовувати методику сценарного бюджетування, що базується на поєднанні стратегічного планування з контролінговим аналізом. Важливим чинником стабільності є також розвиток партнерських моделей взаємодії між будівельними компаніями, банками, страховими установами та державними структурами. Така співпраця дозволяє створювати умови для довгострокового фінансування проєктів, зниження кредитних ризиків і підтримання ліквідності підприємств у періоди зниження ділової активності.

Фінансова стійкість підприємств-стейкхолдерів будівельного сектору є ключовою умовою їх стабільного розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Формування економічно обґрунтованих підходів до її забезпечення потребує комплексного поєднання стратегічного планування, фінансової аналітики, ризик-менеджменту та цифрових технологій. Збереження фінансової стійкості можливе лише за умов створення ефективної системи управління вартістю, орієнтованої на довгостроковий результат і збалансованість інтересів усіх стейкхолдерів. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих моделей фінансової стабільності підприємств будівельної галузі, які поєднують показники ефективності, ризику та вартості в єдину систему управління.

Список використаних джерел:

- 1. Рижакова Г. М. (2019). Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах. Київ: КНУБА, 270–276.*
- 2. Хоменко О., Петренко Г., Рижакова 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.*
- 3. Петруха С. В., Палійчук Т. В., & Петруха Н. М. (2020). Місцеві фінанси в*

умовах коронакризи: нова бюджетна архітектоніка та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. *Фінанси України*, (12), 83–105.

4. Кучеренко, О. І., Рижакова, 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

5. Аксельрод, Р. Б., Шпаков, А. В., & Рижакова, 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

6. Рижакова, Г. М., Кіщак, Н. Г., Хоменко, О. М., Ротов, О. О., Ніколаєва, М. Ю., & Веремєєва, Т. І. (2022). Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегією Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*, (49), 113–123. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_49_17

7. Рижакова, Г. М., Приходько, Д. О., Поколенко, В. О., Петруха, Н. М., Чуприна, Ю. А., & Хоменко, О. М. (2022). Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів. *Просторовий розвиток*, (1), 218–233. https://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2022_1_18

8. Хоменко, О. М., Рижакова, 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

9. Мостовенко, О. О., Лапоша, Д. Ю., Геращенко, О. П., Федорова, Я. Ю., Черненко, М. Е., & Рижакова, 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

10. 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

Маценко Дар'я Олександрівна,

бакалавр, Київський національний університет будівництва і архітектури

Зінченко Марина Романівна,

бакалавр, Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович

к.е.н., доц., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

ГРАНТОВА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Грантова підтримка українського бізнесу є одним із ключових інструментів державної економічної політики, спрямованої на забезпечення стійкості національної економіки, розвиток підприємництва та стимулювання інноваційної активності. Після початку повномасштабної збройної агресії проти України державна підтримка малого та середнього бізнесу набула системного характеру, оскільки саме цей сектор формує основу зайнятості населення, податкових надходжень і відновлення виробничого потенціалу країни [1; 5]. Актуальність теми зумовлена необхідністю збереження підприємницької активності, створення нових робочих місць та підтримки самозайнятості в умовах воєнного стану.

Сучасна система грантової підтримки бізнесу в Україні формується переважно навколо державних програм, що реалізуються через Міністерство економіки України, Державний центр зайнятості, Фонд розвитку підприємництва та цифрові інструменти державних сервісів [1; 4; 5]. Центральне місце у цій системі посідає урядова програма «єРобота», запроваджена у 2022 році, яка передбачає надання безповоротних грантів для започаткування або розвитку підприємницької діяльності у різних секторах економіки [2].

Програма «єРобота» охоплює декілька напрямів підтримки, зокрема мікрогранти до 250 тисяч гривень на відкриття власної справи або розширення

існуючого бізнесу за умови створення нових робочих місць. За офіційними даними Міністерства економіки України, з початку дії програми підтримки отримали понад 15 тисяч підприємців, що сприяло створенню більш ніж 35 тисяч робочих місць [1; 2]. Це свідчить про суттєвий вплив грантових інструментів на підтримку зайнятості та локального економічного розвитку.

Окремим напрямом програми «єРобота» є грантова підтримка аграрного сектору, зокрема розвитку садівництва, тепличного господарства та переробки сільськогосподарської продукції. У межах цього напрямку суб'єкти господарювання можуть отримати до 7 мільйонів гривень на створення або модернізацію виробничих потужностей, що сприяє зміцненню продовольчої безпеки та імпортозаміщенню [2]. За даними Кабінету Міністрів України, у 2023 році було профінансовано понад 250 аграрних проєктів, реалізація яких забезпечила створення робочих місць у сільській місцевості [5].

Важливим елементом державної грантової екосистеми є Український фонд стартапів, який адмініструється Міністерством цифрової трансформації України та фінансується з державного бюджету. Фонд надає гранти на розвиток інноваційних проєктів у сфері інформаційних технологій, виробництва, агротехнологій та креативних індустрій. Максимальний розмір фінансування становить до 75 тисяч доларів США у гривневому еквіваленті. Станом на 2024 рік понад 400 стартапів отримали фінансування, що сприяло розвитку високотехнологічного підприємництва та зменшенню трудової міграції молодих фахівців [3].

Окрему роль у системі підтримки бізнесу відіграє Фонд розвитку підприємництва, який адмініструє програму пільгового кредитування «5–7–9 відсотків». Хоча зазначена програма не належить до класичних грантових інструментів, вона передбачає часткову компенсацію відсоткових ставок та зниження фінансового навантаження на суб'єктів малого та середнього бізнесу. У 2024 році в межах цієї програми на підтримку підприємців було спрямовано понад 80 мільярдів гривень [4].

Спеціалізованим напрямом грантової політики є програма «Грант для

ветеранів та членів їхніх сімей», яка реалізується через цифровий портал «Дія». Учасниками програми можуть бути ветерани війни, учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, а також члени їхніх сімей. Розмір гранту варіює від 250 тисяч до 1 мільйона гривень залежно від масштабу бізнесу та кількості створених робочих місць. За офіційними даними, з початку 2025 року майже 600 заявників отримали грантову підтримку на загальну суму близько 286 мільйонів гривень, що підтверджує соціально-економічну значущість програми [6].

Таким чином, грантова підтримка бізнесу в Україні дедалі більше орієнтована на внутрішню економічну мобілізацію, розвиток самозайнятості населення та стимулювання інновацій. Аналіз державних програм свідчить про їхню ефективність у кризових умовах та наявність значного потенціалу для подальшого удосконалення, зокрема шляхом цифровізації процедур, підвищення прозорості відбору проєктів і розширення доступу підприємців до фінансових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. Офіційний вебпортал. URL <https://www.me.gov.ua>. Дата звернення 29.10.2025.
2. Державна програма «Робота». Офіційний вебпортал. URL <https://erobota.gov.ua>. Дата звернення 29.10.2025.
3. Український фонд стартанів. Офіційний сайт. URL <https://usf.com.ua>. Дата звернення 29.10.2025.
4. Фонд розвитку підприємництва. Офіційний сайт. URL <https://bdf.gov.ua>. Дата звернення 29.10.2025.
5. Кабінет Міністрів України. Офіційний портал. URL <https://www.kmu.gov.ua>. Дата звернення 29.10.2025.
6. Портал Дія. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. URL <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej>. Дата звернення 29.10.2025.

Іванов Георгій Артемович,

бакалавр, гр. МО-22-1,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ: АДАПТАЦІЯ СТАНДАРТІВ

Європейська інтеграція є одним із найважливіших стратегічних напрямів розвитку економіки України. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС суттєво змінилася структура зовнішньоекономічних зв'язків держави. За результатами досліджень, частка країн ЄС у структурі українського експорту зросла до понад 63 %, тоді як частка країн СНД значно скоротилася [1, с. 56]. Це свідчить про переорієнтацію на європейські ринки, які вимагають більш високих стандартів якості, прозорості бізнесу та відповідності технічним регламентам ЄС. Водночас, можна зазначити, що процес євроінтеграції став каталізатором модернізації українських підприємств, що прагнуть вийти на конкурентні ринки Європи [2, с. 18].

Позитивний ефект євроінтеграційних процесів проявляється у зростанні частки продукції з високим рівнем переробки, а також у покращенні логістичних зв'язків між Україною та державами ЄС. [1, с. 57–59], Основними статтями експорту залишаються аграрна продукція, чорні метали, електричне обладнання та харчові товари. У структурі імпорту з ЄС, навпаки, переважають машини, хімічна продукція та фармацевтика, що свідчить про технологічну асиметрію у торгівлі [1, с. 60].

Можна підкреслити, що ключовим викликом для українських виробників є адаптація до директив і технічних стандартів Європейського Союзу [2, с. 20–22]. Це вимагає модернізації виробничих потужностей, упровадження систем

управління якістю та сертифікації продукції за стандартами ISO та HACCP. Доведено, що ті підприємства, які першими впровадили ці стандарти, досягли підвищення рентабельності експорту, зокрема в аграрному та машинобудівному секторах [2, с. 23].

Можна зазначити, що адаптація стандартів ЄС створює не лише можливості, а й ризики [1, с. 59–60]. Серед основних ризиків – високі витрати на сертифікацію, невідповідність технічних потужностей малих підприємств європейським вимогам, а також конкуренція з боку більш розвинених виробників ЄС. Проте ці ж процеси стимулюють розвиток технологічних інновацій, енергоефективності та екологічної модернізації виробництва, що є позитивним довгостроковим ефектом євроінтеграції [1, с. 61].

Варто наголосити на тому, що подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності України в контексті євроінтеграції потребує державної підтримки малих і середніх підприємств, які стикаються з бар'єрами виходу на європейські ринки [2, с. 21]. Зокрема, в необхідності створити спеціальні програми кредитування, навчання кадрів і розбудови лабораторій технічного контролю. Такі інституційні кроки здатні мінімізувати ризики втрати конкурентоспроможності та забезпечити довготривале економічне зростання.

Євроінтеграційні процеси є визначальним чинником структурної трансформації української економіки. Як підтверджують результати досліджень [1] [2], інтеграція у європейський економічний простір створює для України значні торговельні можливості, сприяє підвищенню стандартів якості та відкриває доступ до інноваційних ринків. Разом з тим, вона вимагає послідовної державної політики з підтримки підприємств у процесі адаптації стандартів і розвитку експорту. Врахування цих аспектів стане запорукою формування конкурентоспроможної, орієнтованої на ЄС економіки.

Список використаних джерел:

1. Бєлова О. Ю., Соколенко О. М. Оцінювання структури та динаміки зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС // Ефективна економіка. – 2023. – №

6. – С. 55–61. – Режим доступу:
<https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12273>.
2. Ганзюк С. М., Якубович Т. О. Вплив євроінтеграції на зовнішньоекономічну діяльність та рентабельність українських підприємств // Економічний простір. – 2020. – № 160. – С. 18–23. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_5).

Конопацький Дмитрій Олександрович,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ КРАЇН-ПАРТНЕРІВ НА ЦІНОУТВОРЕННЯ В ЕКСПОРТНИХ КОНТРАКТАХ

В умовах поглиблення глобалізації міжнародна торгівля є ключовим фактором економічного розвитку. Однак, українські експортери функціонують у середовищі значних ризиків, серед яких фінансові ризики посідають одне з чільних місць. Особливої гостроти набувають інфляційні ризики, що пов'язані з "відмінностями в темпах інфляції між країнами". Коливання рівня інфляції в країні-партнері безпосередньо впливає на купівельну спроможність споживачів, вартість імпорту для партнера та, зрештою, на цінову стратегію експортера. Недавні глобальні шоки, такі як збої в ланцюгах постачання, пандемія та геополітичні конфлікти, лише посилили цінову волатильність. Тому аналіз механізмів впливу інфляції країн-партнерів на ціноутворення в експортних контрактах та визначення ефективних інструментів хеджування цих ризиків є вкрай актуальним завданням для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності експортерів.

Комплексний механізм "переносу". Основним каналом, через який інфляція партнера впливає на експортера, є механізм "переносу", що визначає, якою мірою зміни валютного курсу (часто пов'язані з інфляцією) відображаються у цінах. Дослідження показують, що цей механізм є неповним і асиметричним: перенос на експортні ціни часто є значно нижчим, ніж на імпортні. Це створює дилему для експортера, який може використовувати ціноутворення у власній валюті або у валюті покупця. Вибір стратегії

ціноутворення безпосередньо залежить від інфляційних очікувань у країні-партнері та здатності ринку "поглинути" зростання ціни.

Вплив глобальних ланцюгів вартості та імпортованої інфляції. Ціноутворення експортера залежить не лише від інфляції в країні призначення, але й від інфляції в країнах-постачальниках сировини. В умовах глибокої інтеграції у глобальні ланцюги вартості, виробничі витрати та експортні ціни стають більш чутливими до коливань валютних курсів та цін на проміжні товари. Дослідження підтверджують, що шоки цін на енергоносії або імпортовані виробничі компоненти (наприклад, хімікати чи метали) можуть демонструвати повний перенос у кінцеві експортні ціни. Таким чином, інфляція в третіх країнах опосередковано тисне на ціну контракту.

Неоднозначність зв'язку між інфляцією та обсягами експорту. Вплив інфляції та пов'язаних з нею курсових коливань на реальні обсяги експорту не є прямолінійним. Деякі дослідження вказують на негативний зв'язок: зростання інфляції або знецінення валюти може призвести до падіння обсягів експорту. Водночас, інші емпіричні дані (наприклад, по Індії) свідчать про позитивний вплив, оскільки знецінення національної валюти робить експортні товари дешевшими та конкурентоспроможнішими на світовому ринку. Ця суперечність часто пояснюється тим, що наявні довгострокові контракти мінімізують негайний вплив на обсяги торгівлі після валютного шоку.

Управління ціновими ризиками в контракті. Для експортера ключовим викликом є "невизначеність одиниці ціни товару" та відсутність захисних положень у контракті. У нестабільному інфляційному середовищі покладання на "тверду" (фіксовану) ціну створює значні фінансові ризики. Міжнародна практика передбачає використання альтернативних видів цін, таких як "рухома" (з переглядом) або "з подальшою фіксацією" (індексована), що дозволяє адаптувати контракт до ринкових змін. Для українських експортерів, особливо в секторі ГМК, проблема ускладнюється не лише глобальною кон'юнктурою (падіння цін на сталь), але й внутрішніми проблемами контролю трансфертного ціноутворення (ТЦУ) та валютними обмеженнями.

Застосування захисних застережень. Найбільш дієвим юридично-економічним інструментом для управління інфляційними ризиками в міжнародних контрактах є "застереження про ескалацію ціни". Це договірні положення, які дозволяють коригувати узгоджену ціну контракту у разі значних коливань витрат, спричинених інфляцією, зміною цін на сировину чи зовнішніми економічними факторами. Для ефективності таке застереження має чітко визначати: умови спрацьовування (наприклад, прив'язка до індексу споживчих цін - CPI), формулу коригування, частоту перегляду ціни та максимальні ліміти (кепи) для захисту інтересів обох сторін.¹ Цей інструмент довів свою ефективність у контрактах, чутливих до збоїв у ланцюгах постачання та тарифних змін.

Інфляція в країнах-партнерах становить суттєвий фінансовий ризик для експортерів, що реалізується через складні механізми валютного переносу та зростання вартості імпортованих компонентів у рамках глобальних ланцюгів вартості. Неоднозначний вплив інфляційних процесів на обсяги експорту підкреслює неможливість покладатися лише на макроекономічні прогнози. В таких умовах центр управління ризиками переміщується на мікрорівень — безпосередньо в текст експортного контракту. Ключем до фінансової стабільності стає не "тверда" ціна, а гнучке ціноутворення. Стратегічне включення детально прописаних "застережень про ескалацію ціни" з чіткими тригерами та формулами перетворюється з юридичної опції на критично важливий елемент стійкої експортної стратегії в умовах глобальної економічної невизначеності.

Список використаних джерел:

- 1. Джерело ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Qdpro. URL: <https://qdpro.com.ua/uk/export/document/7524>.*
- 2. Цінова ескалація. Fynk. URL: <https://fynk.com/en/clauses/price-escalation/>.*
- 3. Проблеми українських експортерів в умовах війни. gmk.center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/kljuchovi-problemi-ukrainskih-eksporteriv-v-umovah-vijni/>.*

Нагорний Владислав Віталійович,

Пятак Ілля Віталійович,

здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ БІЗНЕСУ

В умовах глобалізації та інтеграції національної економіки у світове господарство особливої ваги набуває підтримка підприємництва через залучення міжнародних грантових ресурсів. Малий і середній бізнес (МСБ) виступає рушійною силою економічного зростання, створює робочі місця, формує податкові надходження та забезпечує соціальну стабільність. Проте для його розвитку часто бракує фінансових ресурсів, що робить міжнародні грантові програми одним із найефективніших інструментів стимулювання підприємницької активності. Гранти не лише забезпечують фінансову підтримку, а й створюють умови для обміну досвідом, розвитку інноваційної культури та впровадження сучасних бізнес-моделей [1].

Міжнародні грантові програми — це форма фінансової допомоги, яку надають міжнародні організації, урядові структури іноземних держав та фонди з метою підтримки підприємницьких ініціатив. Гранти, на відміну від кредитів, не потребують повернення коштів, але вимагають чіткої звітності та досягнення визначених результатів проєкту.

Міжнародна допомога спрямовується на такі напрями:

- фінансування інноваційних і технологічних розробок;
- розвиток експорту, модернізацію виробничих процесів;
- підвищення енергоефективності підприємств;
- підтримка жінок-підприємниць і молодіжних стартапів;
- створення умов для цифрової трансформації бізнесу.

Одним із провідних партнерів України у сфері підтримки МСБ є Європейський Союз, який у межах багаторічних фінансових рамок 2021–2027 років передбачив низку програм для малого та середнього бізнесу [2].

Основні грантові програми ЄС для бізнесу:

1. EU4Business — найбільша ініціатива ЄС у країнах Східного партнерства. Вона спрямована на стимулювання розвитку приватного сектору, полегшення доступу до фінансів, навчання підприємців і підтримку експорту. Програма реалізується через партнерство з ЄБРР, GIZ та OECD. Зокрема, завдяки цій програмі українські підприємства отримали гранти на модернізацію виробництва, сертифікацію продукції за стандартами ЄС та цифровізацію процесів управління.

2. COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs) - покликана підвищити конкурентоспроможність підприємств, спростити умови ведення бізнесу та сприяти виходу на нові ринки. COSME підтримує створення бізнес-інкубаторів, кластерів і мереж підприємців у межах ЄС.

3. Horizon Europe - програма ЄС у сфері досліджень та інновацій із бюджетом понад 95 млрд євро. Вона фінансує розробку технологічних продуктів, проекти сталого розвитку, екологічні ініціативи, енергоефективність і «зелену» економіку.

4. Innovation Fund - спрямований на зниження викидів вуглецю, розвиток «зелених» стартапів і підприємств, що впроваджують екологічно чисті технології.

5. Erasmus for Young Entrepreneurs - програма обміну підприємницьким досвідом, що допомагає молодим бізнесменам навчатися у досвідчених колег у країнах ЄС [2].

6. Creative Europe - грантова програма для представників креативних індустрій (дизайн, медіа, культурні ініціативи, цифровий контент).

Крім програм ЄС, значну роль відіграють і міжнародні фінансові інституції, серед яких:

- Європейський інвестиційний банк (EIB) та Європейський банк

реконструкції та розвитку (EBRD) також активно надають гранти та пільгові кредити для підприємств, що реалізують проєкти з підвищення стійкості бізнесу та розвитку «зеленої» економіки [3];

- Програма USAID – надає гранти українським компаніям через проєкти «Конкурентоспроможна економіка України» та «АГРО», що допомагають розвивати експорт і технології переробки сільськогосподарської продукції;

- Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) – забезпечує гранти для цифрових інновацій, енергозбереження та професійної освіти;

- Програма ООН із розвитку (UNDP) – підтримує ініціативи, пов’язані зі сталим розвитком громад, підприємництвом у регіонах і відновленням економіки після війни.

Згідно з даними Європейської комісії, міжнародні грантові програми дають змогу МСБ отримувати не лише фінансові ресурси, а й технічну допомогу, консультації, навчання з бізнес-планування, маркетингу та управління. Таким чином, вони мають комплексний соціально-економічний ефект [2].

Водночас в Україні існують певні бар’єри у використанні грантових можливостей. До них належать:

- низький рівень обізнаності підприємців про доступні грантові програми;

- складність процедур подання заявок англійською мовою;

- потреба у власному внеску (співфінансуванні);

- недостатній рівень підготовки бізнес-планів і проєктної документації.

Для подолання цих проблем важливо розвивати систему державних та регіональних центрів підтримки бізнесу, які інформують підприємців про гранти, допомагають оформлювати заявки та надають консультації. Прикладом є створення національного EU4Business Information Centre — єдиної платформи, де зібрані актуальні грантові пропозиції для українського бізнесу.

Залучення міжнародних грантів має також мультиплікативний ефект: розвиваються суміжні галузі, збільшується попит на консалтингові, фінансові

та IT-послуги, формується новий прошарок підприємців із європейським мисленням.

Одним із успішних прикладів використання міжнародної грантової підтримки є стартап Releaf Paper, створений українськими підприємцями у 2021 році. Проєкт отримав фінансування від Horizon Europe та підтримку від EU4Business для розробки інноваційної технології виробництва паперу з опалого листя. Завдяки грантовим коштам команда відкрила виробничу лінію у Франції, а згодом - у Житомирі. Проєкт став прикладом екологічного підприємництва, що поєднує інновації, сталий розвиток і міжнародну співпрацю [4].

Міжнародні грантові програми — це потужний інструмент стимулювання розвитку підприємництва, який сприяє модернізації економіки, інноваційному зростанню та інтеграції України до європейського економічного простору.

Вони надають можливість малому і середньому бізнесу впроваджувати сучасні технології, підвищувати якість продукції, створювати нові робочі місця та розширювати експортні можливості. Для підвищення ефективності використання грантових коштів необхідно:

- спростити бюрократичні процедури подання заявок;
- підвищити рівень підготовки підприємців через навчальні програми;
- створити національні бази даних про актуальні гранти;
- налагодити партнерство між урядом, бізнесом і міжнародними донорами.

Розвиток грантових ініціатив у перспективі стане важливою передумовою формування конкурентоспроможної економіки України, орієнтованої на знання, інновації та європейські стандарти ведення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Піддубна Л. І. Міжнародні програми підтримки малого і середнього бізнесу. *Економіка і держава*. 2022. № 5. С. 45–50.
2. European Commission. *EU Funding Programmes for Small and Medium sized Enterprises SMEs 2021–2027*. Brussels. 2021. URL:

https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en. Дата звернення 04.11.2025.

3. *European Investment Bank. Annual Report 2023. Luxembourg. European Investment Bank. 2024. 156 p. URL: <https://www.eib.org/en/publications/annual-report-2023>. Дата звернення 04.11.2025.*

4. *European Investment Bank. Annual Report 2023 [Електронний ресурс]. Luxembourg: European Investment Bank, 2024. 156 с. URL:: <https://www.eib.org/en/publications/annual-report-2023>*

Рижакова Галина Михайлівна,

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту в будівництві

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

Ласий Максим Миколайович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

073 «Менеджмент»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ПОЛІКРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Формування інноваційної динаміки будівельних підприємств сьогодні детермінується поглибленням цифровізації, розбудовою інтегрованих інформаційних систем і зростанням складності взаємодії між стейкхолдерами інвестиційно-будівельних проєктів. У цих умовах стратегічно важливим стає створення аналітичної платформи, яка забезпечує не лише моніторинг інноваційних процесів, але й підтримку управлінських рішень, узгоджених між усіма учасниками життєвого циклу проєкту: девелоперами, підрядниками, інвесторами, проєктувальниками, експертними та органами державного регулювання.

Інноваційний розвиток стейкхолдерів будівельних проєктів відбувається під впливом факторів, що формують здатність підприємства до адаптації та технологічного оновлення: ресурсної гнучкості, доступу до цифрових сервісів, компетенції персоналу, рівня автоматизації інформаційних процесів, інвестиційної підтримки та інституційної узгодженості. Проте традиційні моделі аналізу інноваційного стану підприємств в основному зорієнтовані на ізольовану оцінку внутрішніх показників, ігноруючи мережевий характер взаємодії стейкхолдерів. Саме тому актуалізується концепція аналітичної платформи, що інтегрує цифрові дані та інструменти діагностики в єдиний

управлінський контур.

Наведені наукові праці [1-15] формують цілісний теоретико-методичний та інструментальний базис дослідження аналітичного управління інноваційним розвитком стейкхолдерів будівельних проєктів у цифровому середовищі. У роботах [1-3] обґрунтовано концепцію інтегрованої реалізації проєктів на основі інформаційного моделювання, що виступає фундаментом для подальшого формування цифрових екосистем. Дослідження [4-8] акцентують увагу на інституційному вимірі ринку нерухомості та стратегічному управлінні змінами, використовуючи методи кластерного аналізу та нечітких множин, що дозволяє адаптувати стейкхолдерні структури до динаміки середовища.

Роботи [9-11] розгортають інструментарій застосування нечіткої логіки, SNA та ML для ризик-менеджменту, оптимізації комунікацій та прогнозування технічних станів, що є ключовим для цифрових платформ управління підприємствами будівництва. Статті [12-15] актуалізують важливість процесно-орієнтованих моделей трансформації операційних систем та формалізації індикаторів стейкхолдерної взаємодії. Роботи розвивають концепт полікритеріальної оцінки інноваційного розвитку, ув'язуючи ресурсну збалансованість, цифрову зрілість та бізнес-стійкість підприємств. Дослідження формує адаптогенний підхід до організації будівництва в умовах інноваційно-інвестиційних флуктуацій? узагальнюють концепцію цифрової екосистеми девелопменту, визначаючи її як основу сталих мережових взаємодій. Таким чином, аналізовані праці демонструють поступовий перехід від фрагментарної цифровізації окремих бізнес-функцій до інтегрованої аналітичної платформи, що забезпечує узгоджене управління інноваційним розвитком усіх стейкхолдерів будівельного проєкту, формуючи передумови стійких, адаптивних та інтелектуально керованих моделей будівельного девелопменту.

Аналітична платформа передбачає використання BIM/CDE-систем для забезпечення наскрізного інформаційного супроводу проєкту на всіх етапах його життєвого циклу.

Таблиця 1

Метрики цифрової та інноваційної зрілості підприємств будівельної галузі

Назва показника	Економічна сутність	Спосіб розрахунку	Інтерпретація
Рівень цифрової зрілості	Ступінь інтеграції цифрових технологій у процеси управління	Кількість впроваджених цифрових модулів / Загальна кількість процесів	Вищі значення означають більшу цифрову адаптацію
Індекс інноваційної активності	Інтенсивність впровадження інновацій у діяльність підприємства	Кількість інновацій за період / Загальна кількість реалізованих проєктів	Зростання свідчить про посилення інноваційності
Частка витрат на інновації	Рівень інвестиційної підтримки технологічних змін	Витрати на інновації / Загальні витрати підприємства	Вищі значення демонструють інноваційний фокус
Ефективність інноваційних проєктів	Результативність інноваційних рішень у створенні доданої вартості	Додана вартість / Витрати на інновації	Позитивне значення означає доцільність інновацій
Рівень інтеграції інформаційних систем	Узгодженість внутрішніх інформаційних підсистем підприємства	Кількість інтегрованих систем / Загальна кількість систем	Вищі значення підвищують ефективність управління
Гнучкість організаційної структури	Швидкість адаптації до ринкових змін	Час реакції на зміни / Нормативний час впровадження рішень	Менші значення означають вищу гнучкість
Індекс комунікаційної взаємодії	Якість координації між стейкхолдерами	Опитувальна оцінка / Максимально можлива оцінка	Вищі значення відображають ефективнішу взаємодію
Показник енергоефективності технологій	Раціональність використання ресурсів	Витрати енергії / Обсяг виконаних робіт	Менші значення означають вищу ефективність
Індекс екологічної сталості	Відповідність діяльності екологічним стандартам	Екологічні витрати / Загальні витрати	Оптимальні значення забезпечують баланс економіки та екології
Індекс соціальної відповідальності	Рівень соціального впливу та участі підприємства в суспільних програмах	Соціальні інвестиції / Дохід підприємства	Зростання підвищує репутаційний капітал

У поєднанні з ERP-, CRM-, GIS-системами та модульними економічними

панелями управлінського контролю вона створює інформаційне середовище, в якому можна здійснювати оцінку інноваційної активності як окремого підприємства, так і всього стейкхолдерського середовища. Застосування методів обробки великих даних, когнітивного моделювання, нечіткої логіки та прогнозної аналітики дозволяє виявляти тренди ефективності та ідентифікувати вузькі місця в організаційно-технологічних процесах.

Ключовим управлінським результатом функціонування такої платформи є формування індикативної карти інноваційного розвитку, що охоплює: рівень цифрової зрілості підприємства; інтенсивність впровадження технологічних новацій; здатність до інтеграції з інформаційними екосистемами; якість комунікацій між учасниками проєкту; адаптивність структур управління; рівень соціальної відповідальності та екологічної орієнтації бізнес-процесів.

Практичне застосування аналітичних платформ у будівельному девелопменті дозволяє забезпечити:

- підвищення прозорості та узгодженості управлінських рішень;
- скорочення трансакційних витрат і часових затримок у реалізації проєктів;
- прогнозування інвестиційних ризиків і вдосконалення механізмів управління ними;
- зростання рівня конкурентоспроможності підприємств завдяки прискоренню інноваційних циклів.

Аналітична платформа управління інноваційним розвитком стейкхолдерів будівельних проєктів виступає важливим інструментом адаптації підприємств до умов цифрової економіки, оскільки дозволяє трансформувати розрізнені інформаційні потоки у структуровану систему підтримки стратегічних рішень. Її впровадження формує підґрунтя для переходу будівельного комплексу до моделі високотехнологічного, стійкого та інтегрованого економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Трач Р. В., Рижаківа Г. М., Крижановський В. І. Інформаційне моделювання

та концепція інтегрованої реалізації будівельних проєктів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 173–178.

2. Bielenkova O., Kishchenko T., Aryn A., Ryzhakova G., Mostovenko O. *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. 2024. P. 612–617.

3. Bielenkova 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. Vol. 195. P. 251–275.

4. Ryzhakova G., Honcharenko T., Predun K., Petrukha N., Malykhina O., Khomenko O. *Using of fuzzy logic for risk assessment of construction enterprise management system*. *IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST*. Astana. 2023. P. 208–213.

5. Berezutskyi T., Honcharenko T., Ryzhakova G., Tykhonova O., Pokolenko V., Sachenko I. *Methodological approach for choosing type of IT projects management*. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. Astana. 2024. P. 14–19.

6. Ryzhakova G. *Modeling the cause and effect relationships between the causes of damage and external indicators of reinforced concrete elements using machine learning tools*. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Article 5250.

7. 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. Vol. 15. No 7. Article 5653.

8. Онікієнко Н. В., Петруха Н. М., Рижаківа Г. М. *Науково прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств імперативи взаємодії інтегрованих структур. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. №

52(1). С. 261–273.

9. Дружинін М. А., Хоменко О. М., Рижакова Г. М. *Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно інвестиційних трендів. Управління розвитком складних систем.* 2024. № 59. С. 182–190.

10. Хоменко О. М., Петренко Г. С., Рижакова Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. К. *Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем.* 2022. № 52. С. 113–125.

11. Хоменко О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. С., Степанюк Р. Б. *Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем.* 2023. № 56. С. 173–180.

12. Кричевська Ю. В., Рижакова 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.* 2024. № 60. С. 174–182.

13. Кричевська Ю. В., Шпаков А. В., Рижакова Г. М. *Процесно орієнтоване адміністрування життєвого циклу девелоперських проєктів у контексті цифрової трансформації будівельних підприємств. Просторовий розвиток.* 2024. № 10. С. 626–640.

14. Фесун А. С., Кончаківський О. І., Степанюк Р. Б., Рижакова Г. М., Федорова Я. Ю. *Концептуально аналітичні особливості забезпечення бізнес стійкості підприємств у мультипроєктному середовищі будівельного девелопменту. Будівельне виробництво.* 2024. № 77. С. 58–66.

15. Tugai O. A., Hryhorovskiy P. Y., Ryzhakova G. M., Bielienkova O. Y., Molodid O. S. *Organizational and technological economic quality control aspects in the construction industry. Collective monograph. Lviv Torun. Liha Pres.* 2019. 140 p.

Рижакова Галина Михайлівна,

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту в будівництві

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

Морозов Андрій Борисович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

073 «Менеджмент»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКА ВАЛІДАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Новий тип операційної взаємодії між учасниками будівельних проєктів зумовлює трансформацію підходів до оцінювання результативності виробничо-управлінських процесів. В умовах цифровізації життєвого циклу будівництва підприємства - девелопери, генпідрядники, проєктні організації, постачальники ресурсів, експлуатаційні компанії - функціонують у спільному інформаційному полі, де швидкість обміну даними, прозорість операційних рішень та узгодженість комунікацій стають ключовими драйверами конкурентоспроможності. Це створює потребу у формуванні цілісної аналітичної платформи оцінювання операційної результативності, здатної інтегрувати різні джерела даних і забезпечувати стратегічне управління в реальному часі.

Представлений масив наукових праць [1-15] комплексно висвітлює трансформаційні процеси в системі будівельного девелопменту, зокрема ті, що стосуються цифровізації, інноваційного розвитку та удосконалення управлінських механізмів. У роботі [1] сформовано формалізований інструментарій відбору та впровадження реінжинірингових проєктів, що є основою для обґрунтованої перебудови бізнес-процесів підприємств. У дослідженні [2-5] запропоновано застосування нечіткої логіки для оцінювання

ризиків системи менеджменту будівельних підприємств, що дозволяє враховувати багатофакторність і невизначеність операційних рішень. Робота [6] розкриває концепцію цифрової екосистеми будівельного девелопменту та визначає управлінські імперативи її формування. У статті [7] обґрунтовано еколого-економічні засади біосферосумісності будівництва, що інтегрує екологічний вимір у стратегічне планування галузі. Дослідження [8] доповнюють методичний базис адміністрування девелоперських процесів та підкреслюють значущість аналітико-інформаційної підтримки.

У подальших публікаціях 2021–2024 рр. систематизовано підходи до: інституційної диверсифікації діяльності підприємств, визначення драйверів трансформації операційних систем під впливом цифровізації, впровадження стратегем інтегрованої реалізації проєктів IPD, побудови полікритеріальних моделей адміністрування підприємств-стейкхолдерів, вибору цифрових інструментів управління організаціями, формалізації індикаторів трансформації операційних систем та визначення інституційних імперативів галузевого розвитку [9-15]. Сукупність цих та ін. робіт визначає логічну еволюцію наукових підходів: від удосконалення аналітичних моделей і методів оцінювання операційних процесів до побудови інтегрованого цифрового середовища управління стейкхолдерами будівельних проєктів, що формує теоретичну та методичну основу для сучасних дисертаційних досліджень у напрямі економіко-управлінської діагностики та інноваційного розвитку будівельного девелопменту.

Використання інформаційного моделювання будівельних об'єктів (BIM) та середовищ спільних даних (CDE) трансформує традиційну логіку управління проєктами, дозволяючи уніфікувати інформаційні потоки щодо проєктно-кошторисної документації, ресурсних норм, ризикових факторів, етапів постачання матеріалів та ефективності підрядних робіт. Однак інформаційна прозорість сама по собі не гарантує підвищення операційної результативності, оскільки відсутність системи аналітичної інтерпретації даних призводить до неструктурованості управлінських рішень. Звідси впливає потреба

доповнення BIM/CDE інтеграцією з ERP-системами, що відповідають за бюджетування, облік витрат, координацію ресурсних потоків і контролінг виконання проєктів.

Інтегрована взаємодія BIM/CDE та ERP формує багатоконтурну систему управління, де проєктні моделі та фінансово-економічні параметри поєднані у єдиному інформаційному середовищі. Водночас ефективність такої інтеграції визначається можливістю когнітивної підтримки управлінських рішень, що забезпечується методами нечіткої логіки, семантичного моделювання та багатовимірного аналізу залежностей. В умовах невизначеності ринку, змінності вартості ресурсів, різнотемповості підрядних робіт та високої ризиковості будівництва саме когнітивні моделі дозволяють оцінити операційну результативність не як фіксовану «точку», а як *динамічний профіль адаптивних параметрів*.

Аналітична платформа, орієнтована на діагностику операційної результативності стейкхолдерів будівництва, повинна виконувати три ключові функції. По-перше, функцію консолідації даних, що забезпечує агрегування технологічних, фінансових, логістичних та комунікаційних параметрів у єдиному інформаційному контурі без втрати семантики первинних даних. По-друге, функцію прогностно-аналітичної ідентифікації тенденцій, що включає побудову моделей продуктивності за сценаріями зміни інституційних, макроекономічних та внутрішньоорганізаційних умов. По-третє, функцію управлінської адаптації, яка передбачає генерацію рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури, ресурсного забезпечення, тактичних механізмів координації підрядників і режимів будівельно-технологічного виробництва.

Оцінювання операційної результативності у цьому контексті не може бути обмежене показниками ефективності виконання планів, собівартості, термінів чи рівня рентабельності. Натомість виникає потреба у застосуванні полікритеріальних моделей, що враховують: (а) ступінь інтегрованості інформаційних систем, (б) рівень цифрової зрілості бізнес-процесів, (в)

адаптивність організаційних структур до змін зовнішнього середовища, (г) якість комунікацій між стейкхолдерами, (г) стабільність ланцюгів поставок і механізмів розподілу ризиків.

Управлінська релевантність аналітичної платформи підвищується за умов її впровадження у форматі динамічного моніторингу, де ключові індикатори операційної результативності (KPI) формуються не як постфактум аналітика, а як операційні сигнали в реальному часі, що дозволяють коригувати управлінські рішення до виникнення критичних відхилень. Середовище такої діагностики передбачає під'єднання сенсорних потоків, календарно-мережевих графів, контрактних моделей розподілу відповідальності (IPD, DBB, EPC), ризикових характеристик та цифрових моделей постачання (Supply Chain Digital Twin).

Середовище аналітико-діагностичної підтримки управління операційною результативністю будівельного підприємства функціонує як комплекс взаємопов'язаних інформаційних потоків, що надходять із різномірних джерел та потребують узгодження в єдиному цифровому контурі. Першим джерелом є сенсорні потоки, які формуються засобами інтернету речей: датчики на техніці, матеріалах, конструкціях, обладнанні фіксують параметри процесів у реальному часі. Такі дані характеризують фактичний стан будівельного майданчика, ритмічність виконання робіт, завантаженість ресурсів, показники безпеки і дозволяють оперативно ідентифікувати відхилення від нормативних режимів.

Другий шар становлять календарно-мережеві графи, що задають логіку технологічної послідовності будівельних процесів. Через взаємозв'язок робіт, критичні шляхи, резерви часу і план-фактні відхилення вони визначають часовий контекст для інтерпретації сенсорних сигналів. Вплив прострочки однієї операції на весь хід проєкту оцінюється не за локальним інцидентом, а через наслідки в мережевій структурі.

Значну роль відіграють контрактні моделі розподілу відповідальності (IPD, DBB, EPC), які задають правила взаємодії учасників проєкту. У моделі

IPD відповідальність та ризики є колективними, що потребує прозорості та безперервної аналітики для узгодження дій усіх сторін. У DBB відповідальність розмежована жорстко, тому діагностика фокусується на контролі стиків між проєктуванням, підрядом і будівництвом. У EPC основний підрядник несе повну відповідальність, що обумовлює потребу в наскрізній операційній аналітиці для планування, постачання і координації роботи субпідрядників.

Окремим виміром є ризикові характеристики реалізації проєкту. Йдеться не лише про реєстр ризиків, але й про побудову імовірнісних та сценарних моделей на основі змін зовнішніх і внутрішніх параметрів. Такі моделі дозволяють не просто фіксувати ризик як статичну категорію, а перераховувати його величину при зміні темпів робіт, умов постачання, погодних факторів, ринкових коливань вартості ресурсів. Замість реактивного підходу формується випереджальний, коли ризикові сигнали з'являються раніше, ніж матеріалізується проблема.

Цифрові моделі постачання (Supply Chain Digital Twin) забезпечують відображення ланцюга постачань у динамічній, симуляційній формі. Це дозволяє не тільки бачити фактичні запаси, терміни прибуття матеріалів і доступність транспортних ресурсів, але й моделювати наслідки їх змін для операційного графіка та бюджету: затримка поставки, зміна маршруту або втрата постачальника можуть автоматично перевести окрему операцію в ризикову зону і спричинити необхідність коригування ресурсів та етапів виконання робіт.

Узгоджена інтеграція сенсорних потоків даних, календарно-мережевих моделей, контрактно-правової логіки, сценаріїв ризиків та цифрових моделей постачання формує єдине інформаційно-діагностичне середовище управління будівельним проєктом. У межах такого середовища операційна результативність інтерпретується не як дискретна сукупність ізольованих показників, а як динамічна система взаємопов'язаних процесів, параметри яких змінюються в часі та просторі. Це забезпечує можливість ідентифікації критичних відхилень на ранніх стадіях їх формування, ще до переходу у фазу

затримок, перевитрат або зниження якості виконання робіт, створюючи підґрунтя для реалізації проактивних управлінських рішень.

Узагальнюючи, інформаційно-діагностична платформа оцінювання операційної результативності стейкхолдерів будівельних проєктів постає ядром цифрової екосистеми девелопменту, яке забезпечує когерентність управлінських рішень, пропорційність ресурсного забезпечення, процесну стабільність виробничих контурів і стійкість проєктного середовища загалом. Її формування об'єктивно потребує інституційної підтримки, гармонізації та стандартизації протоколів обміну даними, розвитку компетенцій цифрового інжинірингу, а також системного реінжинірингу операційних архітектур підприємств будівельної галузі.

Відповідно, перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з розробленням метрик когнітивної узгодженості управлінських рішень стейкхолдерів, створенням алгоритмів прогнозування ризиків у мультипроєктних середовищах та впровадженням моделей симулятивного управління повним життєвим циклом будівельних проєктів з урахуванням сценарної мінливості зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

- 1. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V. Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 115. No 1. P. 6–19.*
- 2. Ryzhakova G., Honcharenko T., Predun K., Petrukha N., Malykhina O., Khomenko O. Using of fuzzy logic for risk assessment of construction enterprise management system. International Conference on Smart Information Systems and Technologies SIST. 2023. P. 208–213.*
- 3. Кричевська Ю. В., Рижакова 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. 2024. № 60. С. 174–182.*

4. Рижаківа Г. М., Предун К. М., Дружинін М. А., Івахненко І. С. Еколого економічні імперативи біосферосумісності як інноваційний напрям забезпечення енергетичної безпеки України. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 31–37.
5. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Лециньська І. В., Кістіон Д. В., Кондрацький В. О. Загально методична регламентація та аналітико інформаційне забезпечення процесами адміністрування в сучасній системі будівельного девелопменту. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2019. № 55. С. 154–168.
6. Кучеренко О. І., Рижаківа Г. М., Чуприна Х. М., Шпакова Г. В., Кіщак Н. Г., Веремєєв С. О. Науково прикладні компоненти формування стратегії інституційно орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 109–118.
7. Аксельрод Р. Б., Шпаков А. В., Рижаківа Г. М. Економіко управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 113–121.
8. Рижаківа Г. М., Кіщак Н. Г., Хоменко О. М., Ротов О. О., Ніколаєва М. Ю., Веремєєва Т. І. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегією Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123.
9. Рижаківа Г. М., Приходько Д. О., Поколенко В. О., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Хоменко О. М. Оновлення науково методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств стейкхолдерів проєктів. Просторовий розвиток. 2022. № 1. С. 218–233.
10. Хоменко О. М., Петренко Г. С., Рижаківа Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125.

11. Хоменко О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. С., Степанюк Р. Б. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 56. С. 173–180.
12. Мостовенко О. О., Лапоша Д. Ю., Геращенко О. П., Федорова Я. Ю., Черненко М. Е., Рижакова Г. М. Провідні економіко управлінські та інституційні імперативи галузевого розвитку будівництва в контексті євроінтеграції. *Просторовий розвиток*. 2024. № 7. С. 577–593.
13. Рижакова Г. М., Рижаков Д. А., Лецинська І. В., Кістіон Д. В., Кондрацький В. О. Концептуальна модель диференційованого залучення джерел ресурсного забезпечення інвестиційно будівельних проєктів. *Містобудування та територіальне планування*. 2019. № 71. С. 283–300.
14. Рижакова Г. М., Рижаков Д. А., Шпакова А. В., Лецинська І. В., Кондрацький В. А., Федорова Я. Ю., Кошельна В. М., Максим'юк Ю. С. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2019. № 42. С. 120–131.
15. Дружинін М. А., Хоменко О. М., Рижакова Г. М. Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно інвестиційних трендів. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 182–190

Чинчик Анатолій Анатолійович,

д. е. н., доцент, старший аналітик,

Бюро економічної безпеки України, м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-4017-4753>

КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ З ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Забезпечення економічної безпеки держави та стабільності розвитку національної економіки потребує, зокрема, вироблення механізму оцінки та аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що призводять до економічних правопорушень, їх ідентифікації і виокремлення найбільш небезпечних та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх мінімізації або нейтралізації.

З метою протидії кримінальним правопорушенням та запобігання загрозам економічній безпеці держави, необхідний дієвий механізм взаємодії між державними інституціями, що провадять діяльність у сфері протидії кримінальним правопорушенням у сфері економіки із залученням контролюючих органів та інших державних органів, а також пошук та напрацювання новітніх ефективніших підходів та застосування проактивних заходів до мінімізації та усунення загроз економічній безпеці держави в інституціональному середовищі з врахуванням наукової, фахової та громадської думки.

Актуальність впровадження інституціонального механізму виявлення та усунення причин формування ризиків економічній безпеці підсилюється насамперед функціонуванням національної економіки в умовах війни.

Разом з тим, цей механізм є стратегічною складовою ризик-орієнтованої моделі Бюро економічної безпеки України [1], з метою реалізації якого, відповідно до статті 13 Закону України «Про Бюро економічної безпеки

України», запроваджено проведення комплексу заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки [2].

Слід зазначити, що інституційно-організаційна складова механізму оцінювання ризику складається з уповноважених державних органів, наділених повноваженнями щодо виконання певної контролюючої, регуляторної та правоохоронної функції, а затвердження та моніторинг заходів для вжиття державними органами, спрямованих на мінімізацію та усунення ризиків у сфері економіки, здійснюється Кабінетом Міністрів України.

Бюро економічної безпеки України розпочало проведення комплексу заходів за участі [3, 4] 25 державних інституцій, а також 6 наукових (науково-освітніх) установ.

Метою проведення комплексу заходів є визначення ризиків у сфері економіки, вплив яких призводить до її тінізації та послаблення економічної безпеки держави, а також розроблення заходів, спрямованих на запобігання виникненню та/або зменшення негативних наслідків таких ризиків[5].

Необхідно також зазначити, що інституціональне забезпечення протидії кримінальним правопорушенням та запобігання загрозам економічній безпеці держави концентрує зусилля навколо таких завдань:

- визначення ризиків у сфері економіки, проведення їх аналізу та оцінювання;
- оцінювання ефективності функціонування механізму проведення комплексу заходів та заходів, вжитих для мінімізації та усунення ризиків у сфері економіки;
- розроблення та затвердження заходів для мінімізації та усунення ризиків у сфері економіки.

У свою чергу, з метою реалізації поставлених завдань, створено методiku оцінювання ризиків, яка нині проходить процес затвердження.

Методика втілює конкретний алгоритм оцінювання ризиків вчинення кримінальних правопорушень у сфері економіки та передбачає, зокрема, такі підходи:

- визначення інституціонального середовища для опрацювання ризиків;
- аналізу, узагальнення та уніфікації відомостей;
- ідентифікації ризиків, встановлення їх рівня;
- визначення причин та умов, які впливають на ризики у сфері економіки, прогнозування їх розвитку;
- визначення потенційних або наявних наслідків для економіки держави;
- аналізу результатів заходів, вжитих для мінімізації та усунення ризиків у сфері економіки за результатами проведення попереднього комплексу заходів;
- визначення можливих способів мінімізації та усунення ризиків у сфері економіки;
- систематизації та аналізу результатів оцінювання.

Практичне застосування зазначеного механізму для оцінювання ризиків у сфері економіки надало можливість проаналізувати динаміку ідентифікації Бюро економічної безпеки України ризиків вчинення кримінальних правопорушень у 2023-24 роках, що показало їх приріст: у податковій сфері на 24 %, бюджетній сфері на 33 %, митній сфері на 35,6 %.

У зв'язку із зазначеним, доцільно підкреслити, що ідентифіковані Бюро економічної безпеки України кримінальні прояви у сфері економіки у 2024 році були пов'язані:

- з ухиленням від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) на 58,3 % (в основному за рахунок: не відображення у податковій звітності реального обсягу проведених господарських операцій з постачання товарів / робіт / послуг; завищення сум податкового кредиту за рахунок здійснення сумнівних операцій, які мають ознаки безтоварності, з підміною номенклатури товару або без відповідного відображення по ланцюгу постачання; заниження вартості реалізованих товарів / робіт / послуг; невиконання вимог Податкового кодексу України в частині виконання функцій податкового агента під час виплати доходів на користь фізичних осіб; неподання фізичною особою декларації про доходи за наявності підстав їх декларування та сплати податку такою особою;

реалізація підприємствами виробниками товарів підакцизної групи (спирт, алкогольні напої, тютюнові вироби, паливно-мастильні матеріали), які фактично виготовлені виробником на власних потужностях, під виглядом непідакцизної продукції або щодо якої наявна пільга щодо сплати акцизу; ухилення від сплати акцизного податку шляхом необлікованого виготовлення та реалізації підакцизної продукції (спирт, алкогольні напої, тютюнові вироби, паливно-мастильні матеріали));

- привласненням, розтратою майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем на 13,6 % (в основному за рахунок: привласнення, розтрата майна або заволодіння ним за результатами державних закупівель, зокрема за рахунок завищення замовником очікуваної вартості предмета закупівлі, оплати товарів, робіт і послуг за укладеними договорами без їх фактичного або належного виконання тощо; заволодіння бюджетними коштами у результаті незаконного відшкодування ПДВ за рахунок формування товарних залишків, використання податкових пільг, завищення митної вартості товарів зі зміною коду УКТЗЕД тощо; розтрата та заволодіння бюджетними коштами у результаті безпідставного нарахування та виплати грошового забезпечення працівникам);

- незаконним виготовленням, зберіганням, збутом або транспортуванням з метою збуту підакцизних товарів на 7,1 % (в основному за рахунок: незаконного виготовлення та збуту підакцизних товарів (тютюнових виробів, алкогольних напоїв, ПММ тощо) без державної реєстрації як суб'єкта господарської діяльності та/або без отримання дозвільних документів на провадження відповідного виду діяльності (ліцензії));

- незаконною діяльністю з організації або проведення азартних ігор, лотерей на 2,4 % (в основному за рахунок: функціонування підпільних гральних закладів без наявності відповідних дозвільних документів та ліцензій; надання незаконних послуг у сфері «гемблінгу та беткінгу» - азартних ігор через мережу Інтернет із використанням Веб-ресурсів, обслуговування яких здійснюється в тому числі за кордоном; надання незаконних послуг у сфері «гемблінгу та

беткінгу» офіційним ліцензіатом (з використанням бренду або програмного забезпечення ліцензіату) шляхом створення та функціонування «клонованих» («дзеркальних») веб-ресурсів);

- незаконним використанням знака для товарів і послуг на 1,5 % (в основному за рахунок: нанесення на будь який раніше виготовлений/ придбаний/отриманий товар (упаковку, бирку, етикетку) чужого фірмового комерційного найменування без дозволу його власника з метою пропонування його для продажу (у т.ч. імпорту або експорту такого товару);

- контрабандою на 0,9 % (в основному за рахунок: переміщення через митний кордон України лісо/пило-матеріалів, заборонених до вивезення за межі митної території України, із наданням документів, які підроблені, одержані незаконним шляхом, містять неправдиві дані; переміщення товарів через митний кордон України з приховуванням від митного контролю з використанням схованок або інших засобів фізичного приховування; переміщення через митний кордон підакцизних товарів із приховуванням від митного контролю, шляхом зміни їх зовнішнього вигляду або характеристик, а також тари, упаковки тощо, або із наданням документів, які підроблені, одержані незаконним шляхом, містять неправдиві дані; незаконне переміщення товарів (у т.ч. підакцизної групи), лісоматеріалів та цінних порід дерев поза пунктами пропуску (пунктами контролю) через державний кордон України);

- легалізацією (відмиванням) майна, одержаного злочинним шляхом на 5,4 %;

- зловживанням владою або службовим становищем на 2,7 %;

- іншими на 8,1 %.

Водночас, ризики з найбільшою питомою вагою ідентифікованих кримінальних проявів у сфері економіки у 2024 році виокремлено з метою їх оцінювання під час проведення комплексу заходів.

Правильність такого підходу підтверджується схожістю висновків Бюро економічної безпеки України з результатами проведеного Інститутом соціально-економічної трансформації CASE Україна дослідженням щодо

найбільших схем тіньової економіки[6].

У результаті проведеного дослідження можна відзначити, що втілення інституціонального механізму у формі комплексу заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки дозволить:

- впровадити комплексний проактивний підхід до мінімізації ризиків;
- підвищити ефективність роботи державних органів, зокрема використання ними з цією метою ресурсів;
- покращити сприйняття державними органами наукової, фахової та громадської думки, що, на наше переконання, зміцнить/підвищить довіру платників до державних органів;
- підвищити оперативність та ефективність прийняття управлінських рішень за результатами взаємодії між державними органами;
- зміцнити інституційну спроможність залучених до комплексу заходів державних органів;
- посилити економічну безпеку держави.

Оскільки всі складові комплексу заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки взаємно впливають і обумовлюють один одного, то перспективи подальших досліджень механізму управління ризиками будуть пов'язані з прогнозуванням їх розвитку, що дозволить більш ефективно та проактивно протидіяти поширенню негативних явищ, які їх стимулюють.

Список використаних джерел

1. Наказ БЕБ від 01.02.2023 № 36 «Про затвердження Порядку застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України», який зареєстрований в Міністерстві юстиції України 27 лютого 2023 року за №350/39406). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-23#Text>.
2. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>.
3. Наказ БЕБ від 06.02.2025 № 19 «Про проведення комплексу заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки».
4. Наказ БЕБ від 14.10.2025 № 200 «Про утворення міжвідомчої робочої групи

з питань оцінювання ризиків у сфері економіки».

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1509 «Про затвердження Порядку проведення комплексу заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1509-2024-%D0%BF#Text>.

6. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. URL: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf>.

Петренко Анастасія Русланівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051

«Економіка»

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ (EU GREEN DEAL) ТА МЕХАНІЗМУ ПРИКОРДОННОГО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ (СВАМ) НА ЗОВНІШНІЮ ТОРГІВЛЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ

Актуальність теми зумовлена стратегічними пріоритетами України на шляху до ЄС та незворотністю «зеленого» переходу. Запровадження Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) з жовтня 2023 року створює новий нетарифний бар'єр та прямий фінансовий ризик для ключових експортоорієнтованих галузей (металургія, добрива). Дослідження є критично важливим для розробки заходів із мінімізації втрат та прискорення декарбонізації промисловості, що є необхідною умовою для залучення міжнародного фінансування та інтеграції в європейський економічний простір.

Європейський зелений курс (EU Green Deal) є стратегічною основою для перетворення економіки ЄС на кліматично нейтральну до 2050 року. Його ключовим зовнішньоторговельним інструментом є Механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), метою якого є запобігання «вуглецевому витоку» (carbon leakage) — ситуації, коли європейські компанії переносять виробництво до країн із менш суворими екологічними стандартами, щоб уникнути внутрішніх кліматичних витрат.

Регламент (ЄС) 2023/956 визначає СВАМ як плату, що стягується з імпорту товарів за вбудовані в них викиди парникових газів, якщо ці викиди не були належним чином оподатковані в країні походження. Механізм охоплює

шість найбільш вуглецевомістких секторів: цемент, залізо і сталь, алюміній, добрива, електроенергія та водень [5].

СВАМ функціонує у два етапи:

I. Перехідний етап (з 1 жовтня 2023 р. по 31 грудня 2025 р.): на цьому етапі імпортери мають лише звітувати про прямі та непрямі «вбудовані» викиди, не сплачуючи фінансових коригувань. Цей етап критично важливий для України, оскільки вимагає від експортерів швидкого впровадження систем моніторингу та збору даних [6].

II. Фінальний етап (з 1 січня 2026 р.): запроваджується сплата вуглецевого податку шляхом придбання сертифікатів СВАМ, ціна яких прив'язана до ціни квот на європейському ринку викидів (EU ETS).

Для України, яка активно інтегрується до ЄС, СВАМ є не просто технічним бар'єром, а чинником, що фундаментально змінює умови зовнішньої торгівлі. Вплив СВАМ є нерівномірним і концентрується у важкій промисловості.

Згідно з аналізом Центру економічних стратегій (ЦЕС), СВАМ може стати найбільшим зовнішнім викликом для українських експортерів на європейському ринку. Сектори металургії та добрива є найбільш вразливими через високу вуглецеємність виробничих процесів, які досі значною мірою базуються на викопному паливі та застарілих технологіях. Податок СВАМ може зробити українську продукцію неконкурентоспроможною порівняно з європейськими аналогами з низьким вуглецевим слідом.

Експорт електроенергії також підпадає під дію СВАМ. Як зазначає Low Carbon Ukraine, звільнення від СВАМ для української електроенергії можливе лише за умови імплементації в національне законодавство ключових положень ЄС щодо ринку електроенергії та запровадження власної дорожньої карти щодо кліматичної нейтральності до 2050 року [6].

Успішна адаптація України до СВАМ вимагає не лише технічної модернізації підприємств, але й масштабних інституційних реформ.

Перехідний період виявив значні практичні труднощі для українських

експортерів. Відповідно до інструкцій Європейської Комісії, виробники повинні збирати та передавати імпортерам в ЄС детальні дані про прямі та непрямі викиди. KPMG Ukraine підкреслює: «Наразі ключовим завданням для українських компаній є не платіж, а встановлення надійних процесів збору, моніторингу та звітування про вбудовані викиди, щоб уникнути штрафів під час перехідного періоду». [4, 6].

Щоб зменшити фінансовий тиск СВАМ на національних виробників, український уряд має два основні політичні важелі, проаналізовані Green Deal Ukraine Project:

I. Введення внутрішнього вуглецевого ціноутворення (ETS) — запровадження власної системи торгівлі викидами (СТВ) або вуглецевого податку дозволить експортерам вирахувати сплачену внутрішню ціну вуглецю з суми сертифікатів СВАМ, ефективно перенаправляючи кошти до національного бюджету замість бюджету ЄС.

II. Залучення інвестицій у декарбонізацію — адаптація до СВАМ вимагає мільярдних капіталовкладень у низьковуглецеві технології (наприклад, перехід металургії на технології прямого відновлення заліза). ЄБРР вказує, що «зелений перехід» (GET) є невід'ємною частиною стратегії післявоєнного відновлення, що відкриває можливості для залучення міжнародного кліматичного фінансування [2, 3].

Незважаючи на значні ризики, СВАМ та EU Green Deal слід розглядати як стратегічний імператив і вікно можливостей для України.

Зазначимо, що кліматична політика ЄС має і геополітичний вимір, стимулюючи союзників до прискорення власної екологічної модернізації. Таким чином, СВАМ виступає зовнішнім каталізатором для внутрішніх реформ:

- модернізація за європейським зразком: сприяння розвитку відновлюваної енергетики (ВДЕ) та енергоефективності, що підвищить енергетичну стійкість країни [1];

- підвищення конкурентоспроможності: компанії, які інвестують у

низьковуглецеві технології вже зараз, отримують довгострокову конкурентну перевагу на ринку ЄС після 2026 року, навіть за умови повного впровадження CBAM. Моніторинговий звіт за 2024 рік показує, що Україна вже демонструє поступ у прийнятті ключового кліматичного законодавства, такого як Закони про інтегроване запобігання забрудненню [7].

Механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM) є домінуючим фактором, що трансформує ЗЕД України. Дослідження підтвердило, що цей механізм становить значний фінансовий ризик для вуглецевого експорту, вимагаючи негайного реагування. Для мінімізації негативних наслідків та перетворення виклику на можливість, ключовими є: впровадження власного вуглецевого ціноутворення для перенаправлення коштів до бюджету та прискорення структурної модернізації промисловості. Успішна адаптація до CBAM є не просто виконанням вимог ЄС, а стратегічною інвестицією в стійкість, конкурентоспроможність та європейське майбутнє економіки України.

Список використаних джерел:

1. EBRD. *Transition Report 2024-25: Ukraine Country Assessment*. London : European Bank for Reconstruction and Development, 2024. 88 p. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-archive/transition-report-2024/country-assessments-2023-24/eastern-europe-and-the-caucasus/Transition-Report-2024-25-Ukraine.pdf.
2. Звільнення експорту електроенергії з-під дії CBAM ЄС / Low Carbon Ukraine. Київ : Low Carbon Ukraine, 2024. 15 с. (Policy Paper). URL: https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/LCU_PP_01_2024_Exemption_of_electricity_exports_from_EU-CBAM_UA.pdf.
3. *Impacts of the EU Carbon Border Adjustment Mechanism on the Western Balkans and Ukraine: policy options for governments* / Green Deal Ukraine Project. 2024. URL: <https://etextra.org/publications/impacts-of-the-eu-carbon-border-adjustment-mechanism-on-the-western-balkans-and-ukraine-policy-options-for-governments/>.

4. CBAM Guidance for importers of goods into the EU. Brussels : European Commission, 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/cbam-guidance-and-legislation_en.
5. Регламент (ЄС) 2023/956 Європейського Парламенту та Ради від 10 травня 2023 року про встановлення механізму вуглецевого коригування імпорту. URL: <https://compass27.info/reglament-yes-2023-956-yevropejskogo-parlamentu-ta-rady-vid-10-travnya-2023-roku-pro-vstanovlennya-mehanizmu-vugleczevogo-koryguvannya-importu/>.
6. Підготовка до переходу на регулювання CBAM / KPMG Ukraine. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/03/pidhotovka-do-perekhodu-na-rehulyuvannya-cbam.html>.
7. Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024 / Експертний Моніторинг Green Transform. 2024. URL: <https://greentransform.org.ua/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>.

Фараон Владислава Володимирівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051

«Економіка»

Науковий керівник: Головаш Богдан Едуардович,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ.

Сучасна економіка України характеризується високим рівнем залежності від зовнішньоекономічних процесів, а глобалізація та інтеграція до європейського економічного простору відкривають нові можливості для бізнесу. Малі та середні підприємства (МСП) є основою економічної системи країни, формуючи понад 90% усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання та забезпечуючи майже дві третини зайнятості населення. Водночас саме цей сектор залишається найбільш вразливим до економічних і політичних потрясінь.

В умовах воєнних дій, руйнування виробничої інфраструктури та перебудови логістичних маршрутів український бізнес переживає період глибокої трансформації. У цих умовах розвиток експортного потенціалу стає не лише можливістю, а й необхідністю для виживання підприємств. Експорт дає змогу диверсифікувати ризики, залучати валютні надходження, підтримувати зайнятість і стимулювати технологічні інновації.

Для України особливо актуальним є формування експортно орієнтованої моделі розвитку малого та середнього бізнесу, яка дозволить не лише відновити економіку після війни, а й зміцнити позиції на глобальному ринку [1]. У цьому контексті питання підвищення конкурентоспроможності, якості продукції, розвитку логістичних мереж і покращення бізнес-клімату набувають стратегічного значення.

Розвиток експортного потенціалу МСП визначається системою взаємопов'язаних чинників - економічних, організаційних, технологічних та інституційних. Одним із головних завдань держави є створення сприятливих умов для експорту: доступ до фінансових інструментів, страхування ризиків, компенсаційні програми, розвиток транспортної та митної інфраструктури.

В останні роки спостерігається активізація державної політики у сфері підтримки експортерів. В Україні функціонує Офіс з розвитку підприємництва та експорту, який організовує торговельні місії, міжнародні виставки, надає консультації з виходу на зовнішні ринки. Цифрова платформа Diia.Business пропонує бізнес-плани, інструкції, контакти потенційних партнерів. Важливу роль відіграють міжнародні програми - ЄБРР, USAID, програми Європейського Союзу, які фінансують модернізацію виробництва, навчання персоналу, просування товарів за кордон.

Незважаючи на це, значна частина МСП не користується цими можливостями через низьку поінформованість або нестачу досвіду. Саме тому важливо створювати регіональні експортні хаби, які б надавали практичну допомогу підприємцям у підготовці документів, сертифікації, перекладі контрактів і комунікації з іноземними партнерами.

Технологічний розвиток і цифровізація бізнесу є потужним драйвером експортної діяльності. Підприємства, які впроваджують сучасні ІТ-рішення, електронну комерцію, CRM-системи, маркетплейси, мають суттєво вищі шанси успішно вийти на міжнародний ринок. Наприклад, українські бренди одягу, косметики, харчових продуктів і меблів активно використовують платформи Etsy, Amazon, eBay, що дозволяє обходити бюрократичні бар'єри й знаходити клієнтів напряму.

Інноваційна складова має вирішальне значення. Виробники, які застосовують сучасні технології 3D-друку, автоматизацію, енергоощадні рішення чи біоматеріали, набувають переваг у конкурентній боротьбі. Так, українські ІТ-компанії, агростартапи та виробники дронів уже стали прикладом успішної інтеграції у світовий ринок.

Водночас існують системні проблеми: брак фінансових ресурсів, нестабільна податкова політика, складність митних процедур, дефіцит кадрів, які володіють знаннями у сфері міжнародного маркетингу, логістики та контрактного права. Для більшості підприємців навіть складання експортного контракту або сертифікація продукції за стандартами ЄС є складним викликом.

Вирішення цих питань можливе шляхом розробки Національної програми підтримки експорту МСП, яка включатиме освітні курси, грантові програми, пільгове кредитування, створення системи гарантій для мікроекспортерів та інтеграцію навчальних закладів у процес формування практичних компетенцій.

Окремо слід зазначити роль економічної дипломатії. Посольства України мають активніше виконувати функції промоції українського бізнесу, сприяти створенню торговельних представництв, підтримувати участь компаній у виставках і форумах. Важливо також розвивати систему брендування української продукції, формувати позитивний імідж «Made in Ukraine», який асоціюватиметься з якістю, креативом і стійкістю [2].

Регіональний вимір є не менш значущим. У західних областях потенціал експорту полягає у виробництві екологічної та органічної продукції, у центральних - у переробній промисловості, у південних - у морській логістиці, а на сході - у модернізації промислових підприємств після деокупації. Такий диференційований підхід забезпечить збалансований розвиток країни та зміцнення економічної безпеки.

Розвиток експортного потенціалу МСП визначається системою взаємопов'язаних чинників - економічних, організаційних, технологічних та інституційних. Одним із головних завдань держави є створення сприятливих умов для експорту: доступ до фінансових інструментів, страхування ризиків, компенсаційні програми, розвиток транспортної та митної інфраструктури.

В останні роки спостерігається активізація державної політики у сфері підтримки експортерів. В Україні функціонує Офіс з розвитку підприємництва та експорту, який організовує торговельні місії, міжнародні виставки, надає

консультації з виходу на зовнішні ринки. Цифрова платформа Diia.Business пропонує бізнес-плани, інструкції, контакти потенційних партнерів. Важливу роль відіграють міжнародні програми - ЄБРР, USAID, програми Європейського Союзу, які фінансують модернізацію виробництва, навчання персоналу, просування товарів за кордон.

Незважаючи на це, значна частина МСП не користується цими можливостями через низьку поінформованість або нестачу досвіду. Саме тому важливо створювати регіональні експортні хаби, які б надавали практичну допомогу підприємцям у підготовці документів, сертифікації, перекладі контрактів і комунікації з іноземними партнерами [3].

Технологічний розвиток і цифровізація бізнесу є потужним драйвером експортної діяльності. Підприємства, які впроваджують сучасні ІТ-рішення, електронну комерцію, CRM-системи, маркетингплейси, мають суттєво вищі шанси успішно вийти на міжнародний ринок. Наприклад, українські бренди одягу, косметики, харчових продуктів і меблів активно використовують платформи Etsy, Amazon, eBay, що дозволяє обходити бюрократичні бар'єри й знаходити клієнтів напряму.

Інноваційна складова має вирішальне значення. Виробники, які застосовують сучасні технології 3D-друку, автоматизацію, енергоощадні рішення чи біоматеріали, набувають переваг у конкурентній боротьбі. Так, українські ІТ-компанії, агростартапи та виробники дронів уже стали прикладом успішної інтеграції у світовий ринок.

Водночас існують системні проблеми: брак фінансових ресурсів, нестабільна податкова політика, складність митних процедур, дефіцит кадрів, які володіють знаннями у сфері міжнародного маркетингу, логістики та контрактного права. Для більшості підприємців навіть складання експортного контракту або сертифікація продукції за стандартами ЄС є складним викликом.

Вирішення цих питань можливе шляхом розробки Національної програми підтримки експорту МСП, яка включатиме освітні курси, грантові програми, пільгове кредитування, створення системи гарантій для

мікроекспортерів та інтеграцію навчальних закладів у процес формування практичних компетенцій.

Окремо слід зазначити роль економічної дипломатії. Посольства України мають активніше виконувати функції промоції українського бізнесу, сприяти створенню торговельних представництв, підтримувати участь компаній у виставках і форумах. Важливо також розвивати систему брендування української продукції, формувати позитивний імідж «Made in Ukraine», який асоціюватиметься з якістю, креативом і стійкістю.

Регіональний вимір є не менш значущим. У західних областях потенціал експорту полягає у виробництві екологічної та органічної продукції, у центральних - у переробній промисловості, у південних - у морській логістиці, а на сході - у модернізації промислових підприємств після деокупації. Такий диференційований підхід забезпечить збалансований розвиток країни та зміцнення економічної безпеки

Список використаних джерел:

1. Войтович, Л., Федик, М. (2024). Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>.
2. Гаврилюк, І. (2024). Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>.
3. Геращенко, М. В. (2023). Конкурентоспроможність національної економіки в умовах структурних змін. *Бізнес Інформ*, (12), 18–23. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-18-23>.

Вачкова Тетяна Олександрівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

D1 «Облік і оподаткування»;

Іванова Тетяна Миколаївна

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної торії, обліку та оподаткування

<https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

Київський національний університет будівництва і архітектури

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

В умовах цифрової трансформації економіки та активного впровадження інноваційних технологій інформаційні системи набувають визначального значення у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами будівельних підприємств. Диджиталізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності створює передумови для підвищення оперативності, достовірності й аналітичної цінності інформації про доходи, витрати та фінансові результати діяльності.

Основним завданням автоматизації обліку й аналізу фінансових результатів є забезпечення управлінського персоналу релевантною інформацією в режимі реального часу для прийняття обґрунтованих рішень щодо формування прибутку, оптимізації витрат і контролю фінансової стійкості. Це забезпечує можливість оперативного аналізу відхилень фактичних фінансових результатів від планових показників та своєчасного коригування управлінських рішень. За умов одночасного ведення бухгалтерського, управлінського та податкового обліку особливої актуальності набуває вибір інтегрованих інформаційних систем, здатних забезпечити узгодженість даних і зменшення ризику інформаційних розбіжностей.

Серед найбільш перспективних інформаційних технологій у сфері

бухгалтерського обліку науковці виокремлюють хмарні технології та технологію блокчейн [3]. Використання хмарних рішень в обліково-аналітичних системах дозволяє забезпечити централізоване зберігання облікових даних, колективний доступ до актуальної інформації та автоматизацію процесів формування показників фінансових результатів. Як зазначають М. О. Любимов та В. А. Кулик, застосування хмарних технологій сприяє скороченню часу обробки облікової інформації, підвищенню прозорості облікових процедур і зниженню витрат на програмне забезпечення, що позитивно впливає на якість управлінських рішень щодо фінансових результатів підприємства [1]. Для будівельних підприємств, діяльність яких характеризується тривалими виробничими циклами та високою капіталомісткістю, використання хмарних облікових систем розширює можливості оперативного контролю формування фінансових результатів і своєчасного виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками на різних етапах реалізації проєктів. Водночас застосування таких технологій обмежується залежністю від стабільного доступу до мережі Інтернет та підвищеними вимогами до захисту облікової інформації.

Технологія блокчейн ґрунтується на принципі розподіленого реєстру, який забезпечує незмінність, прозорість і синхронність облікових записів. Для системи бухгалтерського обліку це створює можливості підвищення достовірності інформації про господарські операції, мінімізації ризиків маніпуляцій із доходами та витратами, а також посилення довіри до показників фінансових результатів. За висновками Ю. М. Попівняка, використання блокчейну в бухгалтерському обліку та аудиті дозволяє формувати єдине інформаційне середовище для учасників господарських операцій і підвищувати контроль за фінансовими потоками [2]. Інтеграція цієї технології з чинними обліковими системами є доцільною, зокрема, у сфері розрахунків з контрагентами, внутрішнього руху активів, оперативного обліку та податкових розрахунків.

Разом з тим, використання блокчейн-технологій супроводжується низкою

обмежень, серед яких відсутність чіткого правового регулювання, значні вимоги до обчислювальних ресурсів, складність коригування помилкових записів і високі витрати на впровадження та підготовку персоналу. Це обумовлює доцільність поетапного та вибіркового застосування блокчейну з урахуванням специфіки діяльності будівельних підприємств.

Отже, впровадження сучасних інформаційних технологій в обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами є важливим чинником підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств. Цифровізація бухгалтерського обліку сприяє зниженню трудомісткості рутинних операцій, мінімізації впливу людського фактору та розширенню аналітичних можливостей управління прибутковістю. У результаті відбувається трансформація ролі бухгалтера від виконавця облікових процедур до аналітика, безпосередньо залученого до формування управлінських рішень щодо фінансових результатів підприємства, що підвищує його адаптивність і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

- 1. Любимов М. О., Кулик В. А. Можливості, загрози та перспективи використання «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 2 (93). С. 41-44. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1560/1388>*
- 2. Попівняк Ю.М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 137–144.*
- 3. Старенька О.М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 1-2 (80-81). С. 61-72. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.61-75](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.61-75)*

Бакай Анна Юріївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

071 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: Зінченко Мирослава Михайлівна,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОБЛІК І АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Інвентаризація необоротних активів є ключовим інструментом внутрішнього контролю будівельних підприємств, оскільки в умовах галузі відбувається постійне переміщення техніки, обладнання та інструментів між будмайданчиками, підрядними організаціями та складськими локаціями. Наявність значної кількості матеріально-технічних ресурсів підвищує ризики втрат, простоїв, неефективного використання та недостовірного відображення їх у бухгалтерському обліку. Тому систематична інвентаризація та аналітичний супровід її результатів є критично важливими для забезпечення фінансової дисципліни й підвищення управлінської ефективності.

Сучасні підходи до організації інвентаризації включають використання електронних каталогів основних засобів, QR- та RFID-ідентифікаторів, інтеграцію інвентаризаційних відомостей із бухгалтерськими системами та автоматизоване формування розбіжностей між фактичними та обліковими даними. У будівельній сфері особливо актуальним є ведення розширеного аналітичного обліку за місцями експлуатації й відповідальними особами, що забезпечує прозорість руху активів у динамічних умовах виробничого процесу.

Ефективне документування інвентаризації потребує створення інвентаризаційних комісій, визначення контрольних періодів, формування наказів, складання описів, звіряльних відомостей і актів списання або дооцінки.

Важливим елементом є обґрунтування причин нестач та надлишків: непродуктивні втрати, недоліки в організації зберігання, неефективне планування ремонтів чи логістики обладнання.

Аналітичне опрацювання результатів інвентаризації дозволяє оцінити технічний стан необоротних активів, рівень фізичного та морального зносу, визначити потребу в модернізації та оновленні техніко-експлуатаційної бази підприємства. Узагальнення даних дає змогу формувати управлінські рішення щодо оптимізації структури активів, їх доцільної ротації між об'єктами, ведення графіків техобслуговування та прогнозування капітальних інвестицій. Крім того, аналіз інвентаризаційних розбіжностей сприяє зміцненню системи внутрішнього контролю та мінімізації ризиків зловживань (табл.1).

Таблиця 1

Основні етапи інвентаризації та їх аналітичне значення

Етап інвентаризації	Зміст роботи	Аналітична цінність
Підготовчий етап	Наказ, створення комісії, уточнення списків активів	Забезпечення повноти переліку необоротних активів, визначення зон ризику
Фактична перевірка	Огляд, ідентифікація, технічна оцінка, звірка маркування	Виявлення стану активів, непрацюючого або зайвого обладнання
Звірка з обліком	Порівняння фактичних і облікових даних, фіксація розбіжностей	Аналітичний аналіз причин нестач/надлишків, оцінка якості обліку
Прийняття рішень	Списання, дооцінка, передача, ремонт	Формування інвестиційних та управлінських рішень
Узагальнення результатів	Звіти, коригування облікових даних	Підвищення точності звітності та ефективності внутрішнього контролю

Джерело: розроблено автором на основі [1-3]

У цілому, удосконалення методики обліку та аналітичного забезпечення інвентаризації необоротних активів підвищує достовірність фінансової звітності будівельних підприємств, сприяє зниженню операційних втрат і забезпечує раціональне використання техніко-матеріальних ресурсів.

Проведення інвентаризації необоротних активів будівельних підприємств

є не лише вимогою нормативних документів, а й важливим інструментом забезпечення достовірності обліку та ефективного управління матеріально-технічними ресурсами. Специфіка будівельної галузі, що характеризується високою мобільністю обладнання та значною кількістю об'єктів експлуатації, потребує застосування сучасних методів обліку й аналітичної обробки даних.

Використання автоматизованих систем, засобів електронної ідентифікації та аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити точність інвентаризації, скоротити трудові витрати та мінімізувати людський фактор. Ретельний аналіз виявлених під час інвентаризації розбіжностей забезпечує виявлення слабких місць у системі контролю, сприяє усуненню порушень і зміцненню фінансової дисципліни.

Систематичне аналітичне опрацювання результатів інвентаризації створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення, оптимізації структури та ефективного використання необоротних активів. Це дає можливість підвищити продуктивність праці, зменшити витрати на утримання застарілої техніки та збільшити інвестиційну привабливість підприємства.

Отже, комплексний підхід до організації обліку, проведення інвентаризації та аналізу її результатів є ключовим чинником забезпечення стабільної діяльності будівельних підприємств і їх конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

- 1. Бухгалтерський фінансовий облік : Підручник для студ. спец. «Облік і аудит» ВНЗ / Ф.Ф. Бутинець, А.М. Герасимович та ін.; за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. 8-ме вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2009. 912 с.*
- 2. Сопко В.В. Бухгалтерський облік капіталу підприємства (власності, пасивів): Навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.*
- 3. IFAC. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements.*