

14. The Global Economy. Ukraine: Public spending on education, percent of GDP. 2022. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Education_spending/.

References.

1. *Becker, G.* (1993). *Liudskiy kapital: teoretychniy ta empirichnyi analiz* [Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis]. Chicago: University of Chicago Press.
2. *Acemoglu, D., & Robinson, J.* (2016). *Chomu natsii zanepadaiut: pokhodzhennia vlady, bahatstva i bidnosti* [Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty]. Kyiv: Nash Format.
3. *Miyamoto, K.* (2003). Human capital formation and foreign direct investment in developing countries. OECD Development Centre Working Papers, no. 211. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2003/07/human-capital-formation-and-foreign-direct-investment-in-developing-countries_g17a1647/646400335388.pdf.
4. UNDP Ukraine. (2025). Impact of war on youth in Ukraine. Kyiv: UNDP Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-impactofwaronyouthinukraineen_v05.pdf.
5. World Bank. (2023). Human capital index: 1 pager, Ukraine. Washington, D.C.: World Bank Group. Available at: https://databank-files.worldbank.org/public/ddpext/download/hci/HCL1pager_UKR.pdf.
6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2024). Rekvizyty Ministerstva osvity i nauky Ukrainy dlia zarakhuvannia koshtiv na vidbudovu sfery osvity ta nauky [Bank details of the Ministry of Education and Science of Ukraine for the reconstruction of education and science]. Kyiv: MON Ukrainy. Available at: <https://mon.gov.ua/rekvizyty-ministerstva-osvity-i-nauky-ukrainy-dlia-zarakhuvannia-koshtiv-na-vidbudovu-sfery-osvity-ta-nauky>.
7. Reuters. (2024, September 12). Ukraine businesses hire more women and teens as labour shortages bite. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/>.
8. Macrotrends. (2025). Ukraine foreign direct investment 1992-2025. Available at: <https://www.macrotrends.net/countries/UKR/ukraine/foreign-direct-investment>.
9. UkraineInvest. (2023, October 30). UkraineInvest presents vision for Ukraine's recovery through investment at the International Invest Summit 2025. Kyiv: UkraineInvest. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraineinvest-presents-vision-for-ukraines-recovery-through-investment-at-the-international-invest-summit-2025/>.
10. European Business Association. (2024, March 12). Most companies will stay in Ukraine regardless of the duration of the war – EBA. GMK Center. Available at: <https://gmk.center/en/news/most-companies-will-stay-in-ukraine-regardless-of-the-duration-of-the-war-eba/>.
11. World Bank. (2023, June 21). World Bank and donors provide additional \$1.75 billion for Ukraine in support of relief and recovery efforts. Press release. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/06/21/world-bank-and-donors-provide-additional-1-75-billion-for-ukraine-in-support-of-relief-and-recovery-efforts>.
12. World Bank Group / IFC. (2024). Supporting Ukraine's private sector during wartime – Donor financing mechanisms for Ukraine. World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine>.
13. World Bank. (2023). Worldwide governance indicators: Government effectiveness, Ukraine. Washington, D.C.: World Bank Group. Available at: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>.
14. The Global Economy. (2022). Ukraine: Public spending on education, percent of GDP. Available at: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Education_spending/.

Abstract.

Larina T., Kozak K., Chevtaev A., Lagodiienko N., Demchenko O. Impact of state investment policy in the sphere of human capital on increasing the investment attractiveness of Ukraine in the conditions of post-war development.

The article provides a comprehensive analysis of the impact of public investment policy in the field of human capital on enhancing Ukraine's investment attractiveness in the context of post-crisis recovery. It is argued that because of the full-scale war, the country's human capital has suffered significant degradation, manifested in demographic losses, the destruction of education and healthcare systems, the reduction of labor resources, and the disruption of regional balance. Under these conditions, a strategic rethinking of the role of human capital in state economic policy becomes critically important not only from a social perspective but also as a tool for shaping a favorable investment environment. Based on the theoretical framework of institutional economics and empirical data from international organizations, the study proves that investments in human capital – including education, digital literacy, professional training, and healthcare – serve as a signal to external investors of stability, transparency, and the long-term orientation of public policy. Examples of positive foreign direct investment (FDI) dynamics in 2023 are presented, particularly in sectors highly dependent on skilled labor: IT, logistics, and high-tech manufacturing. The role of institutional mechanisms such as the "EOsvita" program, "Diia.Digital Education", education hubs, and the active participation of international donors (World Bank, IFC, UNDP) in financing and managing human capital development programs is highlighted. Key barriers to the effective implementation of investment policy in the field of human capital are analyzed, including regulatory instability, limited institutional capacity, regional asymmetries, and underfunding. Strategic directions for overcoming these challenges are substantiated, such as institutional policy integration, the development of digital monitoring, transparency and accountability, and the synergy of social and investment policies. It is concluded that investment in human capital should become a systemic component of Ukraine's post-war economic growth, enabling the country to be perceived as a modern, open, and intellectually capable jurisdiction.

Keywords: investment policy, human capital, investment attractiveness, post-war development, public regulation, foreign direct investment.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Larina T. Ф., Козак К. Б., Чевтаєв А. С., Лагодієнко Н. В., Демченко О. В. Вплив державної інвестиційної політики у сфері людського капіталу на підвищення інвестиційної привабливості України в умовах повного розв'язку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 102-106.

Larina T., Kozak K., Chevtaev A., Lagodiienko N., Demchenko O. Impact of state investment policy in the sphere of human capital on increasing the investment attractiveness of Ukraine in the conditions of post-war development. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 3, pp. 102-106.

УДК 330.3; JEL classification: D 83, L74, M13

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-23>

СТАДНИК Валентина Василівна¹, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, <https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>
 ЛЮБКА Віталій Степанович¹, аспірант, <https://orcid.org/0009-0009-3673-9476>
 НАСКАЛЬНИЙ Сергій Олександрович¹, аспірант, <https://orcid.org/0009-0009-4958-0636>

ФУНКЦІОНАЛ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

Стадник В. В., Любка В. С., Наскальний С. О. Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери.

У статті висвітлено проблему зростання потреб сучасного бізнесу в цифрових технологіях, які можуть покращити управління бізнес-процесами та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Метою статті визначено обґрунтування структури і завдань інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур та визначення тенденцій і основних напрямів

¹Хмельницький національний університет

його розвитку в будівельній індустрії. Проаналізовано динаміку рейтингових оцінок у формуванні цифрового, інноваційного та мережевого потенціалу держави за 2021–2024 роки та зазначено його покращення у 2024 році. Виділено основні інноваційні тенденції у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Розкрито можливості підвищення ефективності бізнес-процесів інтегрованих бізнес-структур на основі використання інформаційних технологій. Наголошено, що цифрові рішення розширюють можливості делегування частини бізнес-процесів на аутсорсинг, що створює передумови для впровадження різних форм інтеграції (горизонтальна, мережева тощо). Це підвищує здатність підприємств інтегрувати вузькоспецифічні ресурси в існуючі ланцюги створення вартості, що є критично важливим для формування конкурентоспроможних бізнес-процесів. Охарактеризовано специфіку будівельної сфери як середовища формування та розвитку інтегрованих підприємницьких структур. Підкреслено значущість сучасних цифрових технологій в підвищенні ефективності управління бізнес-процесами і проектами в інтегрованих мережах будівельних організацій. Виділено основні цифрові технології, що застосовуються в бізнес-процесах будівельної індустрії. Підкреслено доцільність пріоритетної цифровізації ключових бізнес-процесів. Розглянуто цифрові рішення, що сприяють ефективності ключових бізнес-процесів в управлінні будівельними проектами. Окреслено завдання інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень в системі менеджменту інтегрованої підприємницької структури у взаємозв'язку із цілями стратегічного управління.

Ключові слова: ефективність, бізнес-процес, інформаційні технології, цифрові продукти, будівельна індустрія, управління проектами, система інформаційного забезпечення, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Ефективне інформаційне забезпечення діяльності в організаційному просторі інтегрованих підприємницьких структур є предметом першочергової уваги менеджменту – для забезпечення оперативної керованості бізнес-процесами й обґрунтування стратегічних планів розвитку у всій сукупності напрямів партнерської взаємодії. Це формує все більший запит сучасного бізнесу на цифрові технології, що можуть поліпшити керування бізнес-процесами і підвищувати конкурентоспроможність підприємств.

На жаль, попри активне впровадження цифровізації в межах державних ІТ-проектів, їх функціональне наповнення передусім стосується цифрової взаємодії держави з представниками бізнес-середовища. Безумовно, така трансформація значно підвищує рівень прозорості адміністрування та сприяє формуванню більш ефективної регуляторної взаємодії. Водночас важливо відзначити, що розвиток інформаційної інфраструктури повинен виходити за межі суто адміністративних сервісів та бути спрямованим на створення умов для впровадження інновацій, трансферу технологій, обміну знаннями та посилення цифрової компетентності в середовищі малого та середнього бізнесу. Та в підприємницькій діяльності наразі все ще спостерігається невідповідність між збиранням і практичним застосуванням інформації. Особливо – в контексті завдань стратегічного розвитку підприємницьких структур та їх довготривалої співпраці в межах розбудови і вдосконалення бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених трансформації підприємницького сектору України в умовах високих безпекових ризиків, свідчить, що цифровізація посідає одне з ключових місць у стратегіях розвитку бізнесу [1–9]. І це закономірно, адже інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) здатні суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів не лише шляхом удосконалення взаємодії зі споживачами, а й шляхом оптимізації архітектури бізнес-моделей – через різні інтеграційні механізми. Інтегровані структури, які включають вертикально або горизонтально об'єднані підприємства, вимагають налагодження єдиної інформаційної системи для забезпечення оперативного обміну даними, управління логістикою, фінансами та виробничими процесами. Це має архіважливе значення за багатофункціональності бізнес-моделі та комплементарності гетерогенних бізнес-процесів, особливостям побудови системи інформаційного забезпечення яких були присвячені наші попередні дослідження [2; 5]. У цьому контексті інформаційне забезпечення виступає не лише як технічний компонент, а як інституційна основа сучасного підприємництва, на що звертають увагу Л. Гануцак-Єфіменко зі співавторами [4].

На думку багатьох науковців, саме якісна інформаційна інфраструктура визначає спроможність інтегрованих підприємницьких структур адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та координувати діяльність між учасниками. До таких висновків прийшли у своїх дослідженнях, наприклад, В. Ватульов [1], М. Дружинін зі співавторами [8],

Є. Селішева [7], В. Стадник зі співавторами [2; 9], В. Щербак [3]. В умовах післявоєнного періоду і зростаючої складності управління мережевими структурами особливої ваги набувають цифрові інструменти, які інтегрують аналітичні платформи, CRM-системи, ERP-рішення, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність бізнес-груп. Доцільність застосування цифрових технологій будівельній галузі (багатоконпонентність бізнес-процесів якої потребує широкої партнерської мережі) досліджують М. Дружинін зі співавторами [8], О. Галушка зі співавторами [10]. К. Лаврухіна висвітлює, як цифрові інструменти стимулюють розвиток кластерних форм інтеграції, що може бути еталоном для ІПС і у будівництві [6].

Сучасні науковці інформаційних технологій підвищують ефективність економічної діяльності в різних секторах національної економіки. Проте залишаються недостатньо дослідженими питання зв'язку між інформаційним забезпеченням і розвитком інтегрованих підприємницьких структур в конкретних інноваційно-технологічних та галузевих контекстах. Це і визначило мету нашого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування структури і завдань інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур та визначення тенденцій і основних напрямів його розвитку в будівельній індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інформаційних технологій викликає збільшення значних обсягів інформації, що приймається, передається та обробляється для подальшого практичного використання. Цифрові трансформації відіграють ключову роль у формуванні інноваційного бізнес-середовища, розвитку світового ринку, а також у становленні інноваційних екосистем – відбувається зростання інформатизації суспільства. Власне кажучи, інформатизація – це організований процес, який забезпечує громадян, державні органи та підприємства необхідними інформаційними ресурсами й сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями для задоволення їхніх потреб і можливостей.

Необхідність забезпечення відповідності інформаційних технологій специфіці бізнес-процесів у конкретному галузевому контексті є очевидною. Наприклад, інформаційні ресурси є стратегічним фактором розвитку електронної комерції, цифрового підприємництва та обігу цифрових продуктів, але вони менш затребувані у процесах надання індивідуальних послуг чи локальному виробництві певних продуктів. Та все ж інформатизація є корисною і для малих підприємств, оскільки долучає їх до глобального інноваційного процесу, що змінює не тільки підходи до вдосконалення операційної діяльності, а й сам зміст цієї діяльності.

Глобальні індикатори, такі як Networked Readiness Index (NRI), що оцінює техніко-технологічні можливості країн у сфері цифрового розвитку, вказують на безпосередню кореляцію між цифровою інфраструктурою та здатністю економіки до інноваційного оновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Місце України в рейтингу «Networked Readiness Index» серед найбільш розвинених країн світу в 2021–2024 роках

Країна	Величина індексу за роками				
	2021	2022	2023	2024	
				індекс	ранг
США	81,09	80,3	76,91	78,96	1
Сінгапур	80,01	79,35	76,81	76,94	2
Швеція	81,57	78,91	75,68	74,99	4
Нідерланди	82,06	78,82	76,04	73,94	6
Швейцарія	80,2	78,45	74,76	74,85	7
Данія	81,24	78,26	74,06	72,70	10
Фінляндія	80,47	77,9	76,19	75,76	3
Німеччина	78,95	76,11	74	73,54	9
Республіка Корея	75,56	75,95	74,48	74,85	5
Норвегія	78,49	75,68	69,7	69,70	14
Естонія	71,62	69,79	66,11	67,85	18
Україна	55,7	55,71	55,16	55,32	43

Джерело: складено за [11; 12].

Профіль цифрової готовності України формується переважно за рахунок її сильних сторін, що засвідчується результатами у межах категорії «Люди» (згідно з рейтингом Networked Readiness Index). У 2023 р. Україна посіла 25-те місце серед країн світу, в 2024 р. – 28 місце). В 2024 р. найвищі показники були за рівнем впровадження цифрових технологій серед населення (2-ге місце), за рівнем цифрової обізнаності (1-ше місце), за ступенем інтеграції комп'ютерної грамотності в систему освіти (25-те місце; в 2024 – 16-те).

Крім того, Україна є лідером (1-ше місце) за рівнем доступу до мережі «Інтернет» в закладах середньої освіти та посідає 4-те місце за обсягом інвестицій у програмне забезпечення. У сфері інформаційно-комунікаційних технологій країна посідає 6-те (5-те в 2024) місце за показниками експорту, 11-те – за поширеністю оптоволоконної інфраструктури та 14-ге – у галузі розробки мобільних застосунків (у 2024 – 12-ге). Водночас індекси цифрової інноваційності та управлінського потенціалу залишаються на рівні 54-го (52) та 58-го (57) місць відповідно. Загалом, рейтингові оцінки за 2023–2024 роки свідчать про наявність позитивної динаміки у формуванні цифрового, інноваційного та мережевого потенціалу держави. Якщо у 2022 р. частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, складала всього 5,9%, то в 2024 р. – уже 15,2% (табл. 2).

Таблиця 2

Використання цифрових технологій в бізнесі і для електронної комерції

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, %	5,9	...	15,2
Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, %	12,7	...	8,2	...	15,2
Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	...	10,2	9,8	...	13,7
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, %	5,4	...	5,2
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), %	4,6	4,7	5,6	6,4	...
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), % від загального	3,2	3,3	5,9	2,6	...

Джерело: складено за [13].

Збільшилась і частка підприємств, що стали використовувати штучний інтелект та хмарні технології в своїй діяльності, здійснюють аналіз «великих даних». Та доволі дивними можна назвати цифри, що відображають обсяги електронної комерції. Як видно із табл. 2, вони є незначними – менше 6% навіть у найкращий у цьому відношенні рік – 2022. І це при тому, що є великі інтегровані інформаційні платформи для такої комерції, наприклад, «Rozetka». Такий незначний відсоток цифровізації в діяльності вітчизняного бізнесу є його слабкістю і може бути наслідком нестачі фінансових можливостей або компетенцій у середовищі малого й середнього бізнесу. Ця проблема може бути вирішена через інтеграцію малих підприємницьких структур в такі організаційні види, які залишають за ними операційну самостійність, але дають змогу координувати зусилля для вирішення стратегічних завдань. Наприклад, це може бути горизонтальна інтеграція (об'єднання у галузеві чи міжгалузеві кластери).

Загалом, глобальний ринок інформаційних технологій розвивається надзвичайно стрімко і стає драйвером економічного зростання, забезпечуючи бізнес високоєфективними технологіями роботи з інформацією. У світі на сьогодні чітко сформувалися інноваційні технологічні тренди (рис. 1).

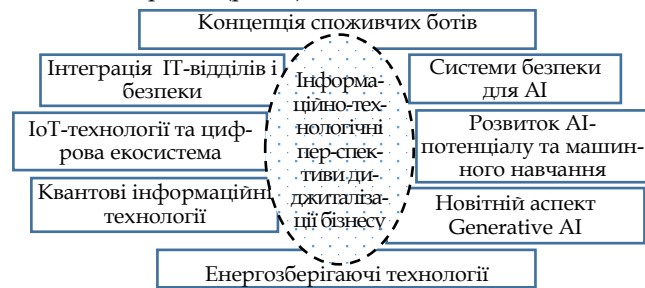


Рис. 1. Інформаційно-технологічні перспективи цифровізації бізнесу. Джерело: авторська розробка.

Українські компанії активно впроваджують інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності операцій. Розвиток IT-технологій розглядається як ключовий чинник перебудови економіки України, зростання ринкового потенціалу підприємницьких структур різного галузевого спрямування.

Зокрема, цифрові технології стають все більше затребуваними в будівельній сфері. Будівництво – одна з найбільш капіталомістких галузей економіки, яка водночас тривалий час залишалась консервативною у впровадженні інновацій. Проте сучасні виклики, зокрема потреба у швидкій та прозорій відбудові інфраструктури, зростаюча конкуренція, тиск на ефективність та ESG-зобов'язання, обумовлюють необхідність системної цифровізації управлінських процесів.

У табл. 3 наведено конкретні IT-рішення, які використовуються в будівельній індустрії, сприяючи підвищенню ефективності ключових для формування конкурентних переваг бізнес-процесів.

Цифровий функціонал (як сукупність інструментів, сервісів і технологій на основі IT) радикально змінює традиційні підходи до управління в будівництві:

на етапі планування цифрові двійники дозволяють моделювати просторові, фінансові та часові сценарії ще до початку будівництва;

у проектуванні використання BIM-систем забезпечує багаторівневу взаємодію між усіма учасниками проекту, запобігає помилкам, скорочує терміни та витрати у процесі реалізації IoT-рішення, мобільні додатки, дрони та системи автоматизованого контролю дозволяють у реальному часі відстежувати прогрес, витрати та ризики;

на етапі експлуатації системи управління об'єктами нерухомості (CAFM, BMS) підвищують

енергоефективність, знижують витрати та покращують якість обслуговування.

Таблиця 3

Цифрові технології в будівництві: зв'язок процесів, рішень і переваг

Бізнес-процес	Цифрове/ІТ-рішення	Основні переваги
Проектування та моделювання	BIM (Building Information Modeling)	3D-моделювання об'єктів Зменшення помилок у проектуванні Прозорість змін
Планування робіт	Системи CPM / Gantt Primavera MS Project	Раціональний розподіл ресурсів Контроль термінів Оптимізація логістики
Управління будівельним майданчиком	Мобільні додатки IoT-сенсори Drone-контроль	Онлайн-моніторинг Зменшення затримок Контроль якості
Управління кошторисом і бюджетом	ERP-системи (SAP, Oracle) Будівельні CRM (Buildertrend тощо)	Прозорість витрат Автоматизоване бюджетування Запобігання перевитратам
Управління підрядниками	Платформи співпраці (Procore, PlanGrid)	Централізовані дані Контроль виконання робіт Зниження комунікаційних витрат
Документообіг	EDMS (Electronic Document Management Systems) Хмарні сервіси	Доступність документів Зменшення паперового навантаження Аудит і контроль
Безпека та контроль доступу	IoT та відеонагляд Системи ідентифікації працівників	Підвищення безпеки Контроль присутності Менше несанкціонованого доступу
Експлуатація об'єктів	CAFM / CMMS Цифрові паспорти будівель	Управління техобслуговуванням Оптимізація витрат на експлуатацію
Енергоефективність і сталий розвиток	Smart Building Tech BEMS (Building Energy Management Systems)	Енергоощадність Екологічність Дотримання стандартів ESG
Клієнтська взаємодія	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Демонстрація об'єктів Покращення клієнтського досвіду

Джерело: складено авторами на основі [14].

Будівельна галузь за своєю природою є мультиакторною, складною й капіталомісткою. Практично жоден будівельний проєкт не реалізується силами одного суб'єкта: у ньому беруть участь девелопери, генпідрядники, субпідрядники, архітектурні бюро, інженерні компанії, постачальники матеріалів, логістичні фірми, інвестиційні та банківські структури, ІТ-компанії, державні інституції тощо. Такий багатоконпонентний підхід природно обумовлює необхідність інтеграції – як управлінської, так і технологічної. Можна виділити такі основні чинники формування інтегрованих підприємницьких структур в будівельній сфері:

проектний характер: кожен об'єкт є унікальним комплексним проєктом, реалізація якого потребує тимчасової інтеграції партнерів;

високий рівень взаємозалежності: неякісна або несвоєчасна робота одного учасника ставить під ризик весь проєкт;

великий обсяг даних і документів: креслення, технічна документація, дозволи, бюджети – все потребує цифрового управління;

зростаюча роль ESG: цифрові інструменти полегшують відповідність екологічним та соціальним стандартам;

вимоги замовників і держави: вони дедалі частіше вимагають BIM-моделі, цифрові звіти, аналітику тощо.

Саме тому будівельна галузь є базовим прикладом утворення інтегрованих підприємницьких структур (ІПС), які:

формуються на основі кооперації, аутсорсингу, субпідряду та стратегічного партнерства;

потребують єдиної логіки управління ресурсами, проєктами та ризиками;

все частіше функціонують у форматі проєктно-орієнтованих мережевих утворень або холдингових структур.

Цифрові інструменти змінюють логіку управлінських рішень: від реактивного до проактивного управління, від локального до системного моніторингу, від паперових процедур до інтегрованих цифрових екосистем. У цьому контексті цифровізація виконує ключову функцію інтегратора – як технологічного, так і управлінського (табл. 4).

В українському контексті практична актуальність посилюється ще й тим, що стартує масштабна повоєнна підбудова (за даними уряду, понад 100 000 об'єктів потребують відновлення) [15]. Однак бюджетні та інвестиційні ресурси обмежені, а цифровізація дозволяє підвищити ефективність розподілу коштів.

До того ж, Україна інтегрується до європейського ринку, де BIM і цифрові стандарти вже є обов'язковими у публічних закупівлях (наприклад, в Нідерландах, Німеччині, Великій Британії). Компанії, що першими оцифрують управління, отримають конкурентні переваги, доступ до міжнародних грантів, інвесторів і тендерів. Таким чином, цифровий функціонал у сфері управління будівництвом стає не просто інструментом модернізації, а визначальним фактором адаптації, ефективності та сталого розвитку інтегрованих підприємницьких структур. Практичне вивчення його можливостей, ризиків і моделей впровадження має високу прикладну цінність як для бізнесу, так і для державних і муніципальних ініціатив. При виборі технологій для інформаційного забезпечення системи менеджменту інтегрованих підприємницьких структур критично важливо створити умови для раціонального й ефективного використання їх ресурсного потенціалу. Згідно з практиками цифрового менеджменту, ефективне управління бізнес-процесами потребує, щоб інформаційне забезпечення основних операцій розміщувалося на операційній магістралі – базовому цифровому каналі, що забезпечує синхронізацію ключових процесів у реальному часі. Це дає змогу забезпечити швидкодію, масштабованість та прозорість управління.

Таблиця 4

Цифровізація як механізм ефективної взаємодії в ІПС будівельної галузі

Сфера діяльності в ІПС	Приклади цифрових рішень	Функціональна роль у інтеграції
Координація учасників	BIM 360; Платформи типу Procore, PlanRadar	Єдина інформаційна система взаємодії
Управління проєктами	Primavera; MS Project; ERP (SAP, Oracle)	Синхронізація календарів, ресурсів
Фінансове управління	Електронний бюджет; Цифровий кошторис	Прозорість та контроль витрат
Логістика і постачання	CRM + SCM системи; GPS-моніторинг	Оптимізація доставок та складських процесів
Документообіг і контракти	EDM системи; Smart-контракти (блокчейн)	Прискорення процедур, мінімізація людського фактору
Контроль виконання робіт	Дрони, IoT-сенсори; Мобільні застосунки	Миттєва перевірка якості та прогресу
Управління ризиками та відповідністю	Аналітичні панелі; ESG-трекери	Мінімізація порушень, стратегічна стійкість

Джерело: складено авторами.

Для комплексної підтримки управлінських рішень і стратегічної взаємодії необхідно додатково створити платформу цифрових послуг. Така платформа виконує функцію з'єднання операційної магістралі з

модулями аналітики даних, цифровими сервісами, веб-інтерфейсами та зовнішніми екосистемами. Це сприяє інтеграції різнорівневої інформації та формуванню єдиного цифрового середовища управління, яке

даватиме змогу не лише керувати поточним перебігом бізнес-процесів, а й здійснювати організаційну підготовку до технологічного оновлення бізнес-системи [16].

Крім того, пріоритетом є забезпечення надійного захисту конфіденційної інформації та створення кіберстійкого середовища, яке відповідатиме стандартам інформаційної безпеки. Лише за таких умов можливо досягти системного зростання ефективності управління бізнес-процесами, поєднуючи інноваційність цифрових рішень з вимогами економічної безпеки та стійкості функціонування підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифровізація виступає критичним чинником підвищення ефективності та стійкості інтегрованих підприємницьких структур, сприяючи розвитку

інноваційного потенціалу, зміцненню зв'язків із глобальними ринками та створенню довготривалої конкурентної переваги. Сучасні інформаційні технології зі спеціалізованими функціональними призначеннями не лише підтримують розвиток існуючого бізнесу, а й створюють інтелектуальну основу для глибоких трансформацій у різних секторах національної економіки, які відбуватимуться у відповідь на світові технологічні зміни. Водночас підприємцям необхідно вміти точно оцінити перспективність таких змін, виявити ініціативу та лідерство у виході на нові ринки, обираючи ті інноваційні проекти, що мають значний потенціал у довгостроковій перспективі, а не лише швидкий прибуток. Для цього варто орієнтуватися на аналітичні прогнози розвитку ринку, враховувати інвестиційну доступність і масштаб потреб для реалізації нових ідей.

Література.

1. **Ватуволь В.** Інноваційно-інтегровані структури як оптимальна форма сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-140>.
2. **Стадник В. В., Головчук О. В.** Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177–181.
3. **Шчербак В. Г.** Особливості функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємства. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2020. Т.153, №6. С. 81–88. DOI: <http://dx.doi.org/10.30857/2413-0117.2020.6.9>.
4. **Hanushchak-Yefimenko L., Sytnianska K., Baula O.** Developing integrated business groups in Ukraine as a new type of institutional structures. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. №3(40). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.2>.
5. **Стадник В. В., Мельничук А. І.** Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2015. № 6. С.108-111.
6. **Лаврухіна К. О.** Кластери в промислових екосистемах – нові інноваційні тренди розвитку повоєнної України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2023. Вип. 4. С. 62-73. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.62-73>.
7. **Селішчева Є. В.** Інформаційне забезпечення функціонування інноваційно-інтегрованих структур: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. С. 281-287. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).281-287](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).281-287).
8. **Дружинін М., Жалдак Р., Ніколаєва М., Мірутенко О., Костенко Д., Малихін М., Барилук А., Веремєєва Т.** Оновлення моделей організації будівництва в контексті їх адаптованості до сучасних управлінських та цифрових технологій. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 52. С. 73–83. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.73-83>.
9. **Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A. Melnichuk O.** Factors of enterprises strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16(2). pp. 90-101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09).
10. **Галушка О., Беленкова О., Локтіонова Я.** Інновації як імпульс структурно-функціональних трансформацій взаємовідносин учасників будівництва. *Просторовий розвиток*. 2024. №9. С. 304–316. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.9.304-316>.
11. Network Readiness Index. Portulans Institute. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2023.pdf.
12. Network Readiness Index. Portulans Institute. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf>.
13. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi.htm>.
14. Кабінет Міністрів України. Цифровізація будівельної галузі: попит на електронні послуги зростає. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-budivelnoi-haluzi-popyt-na-elektronni-posluhy-zrostaie>.
15. Конфедерація будівельників України (КБУ). Просування цифровізації в секторах нерухомості та будівництва. 2025. URL: <https://kbu.org.ua/news/prosuвання-tsyfrovizatsii-v-sektorakh-nerukhomosti-ta-budivnytstva-2>.
16. **Stadnyk V., Zamazii O., Khrushch N., Yoklma V., Holovchuk O., Gadzhuk M.** Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic. 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek). Kharkiv, Ukraine, 2023, pp. 1-7, DOI: <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312940>.

References.

1. **Vatuliou, V.** (2024). Innovatsiino-intehrovani struktury yak optimalna forma suchasnoho biznesu [Innovative-integrated structures as an optimal form of modern business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-140>.
2. **Stadnyk, V. V., & Holovchuk, O. V.** (2017). Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia innovatsiinoiu dialnistiu pidpriemstva ta yoho informatsiynym zabezpechenniam [Scientific and methodological approaches to managing innovative activities of the enterprise and its information support]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 177–181.
3. **Shcherbak, V. H.** (2020). Osoblyvosti funktsionuvannya intehrovanykh struktur biznesu yak bazysu innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva [Features of functioning of integrated business structures as the basis of innovative development of entrepreneurship]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, vol. 153, no. 6, pp. 81–88. <http://dx.doi.org/10.30857/2413-0117.2020.6.9>.
4. **Hanushchak-Yefimenko L., Sytnianska, K., & Baula, O.** (2022). Developing integrated business groups in Ukraine as a new type of institutional structures. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 3(40), pp. 25–34. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.2>.
5. **Stadnyk, V. V., & Melnychuk, A. I.** (2015). Vplyv heterohennosti na osoblyvosti orhanizatsiinoi vzaiedodii u biznes-modeliakh industrii hostynnosti [The influence of heterogeneity on the peculiarities of organizational interaction in business models of the hospitality industry]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 108–111.
6. **Lavrukhina, K. O.** (2023). Klasteri v promyslovykh ekosystemakh – novi innovatsiini trendy rozvytku povoiennoi Ukrainy [Clusters in industrial ecosystems – new innovative trends in the development of post-war Ukraine]. *Ekolohichna bezpeka ta pryrodokorystuvannya*, no. 4, pp. 62–73. <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.62-73>.
7. **Selishcheva, Ye. V.** (2020). Informatsiine zabezpechennia funktsionuvannya innovatsiino intehrovanykh struktur: problemy ta perspektyvy [Information support for the functioning of innovation-integrated structures: Problems and prospects]. *Efektivna ekonomika*, no. 7, pp. 281–287. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).281-287](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).281-287).
8. **Druzhynin, M., Zhaldak, R., Nikolaieva, M., Mirutenko, O., Kostenko, D., Malykhin, M., Baryliuk, A., & Veremieieva, T.** (2022). Onovlennia modelei orhanizatsii budivnytstva v konteksti yikh adaptovannosti do suchasnykh upravlynskykh ta tsyfrovyykh tekhnolohii [Updating construction organization models in the context of their adaptability to modern management and digital technologies]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 52, pp. 73–83. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.73-83>.
9. **Stadnyk, V., Izhevskiy, P., Zamazii, O., & Goncharuk, A., & Melnichuk, O.** (2018). Factors of enterprises strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 16, no. 2, pp. 90–101. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09).
10. **Halunka, O., Bielenkova, O., & Loktionova, Ya.** (2024). Innovatsii yak impet struktorno-funktsionalnykh transformatsii vzaievidnosyn uchasykyv budivnytstva [Innovations as an impetus for structural-functional transformations of construction participants' relations]. *Prostorovy rozvytok*, no. 9, pp. 304–316. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.9.304-316>.

11. Portulans Institute. (2023). *Network Readiness Index*. Available at: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2023.pdf.
12. Portulans Institute. (2024). *Network Readiness Index*. Available at: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf>.
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Indeks tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva (DESI) [Digital economy and society index (DESI)]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi.htm>.
14. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi: popyt na elektronni posluhy zrostaie [Digitalization of the construction industry: Demand for e-services is growing]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-budivelnoi-haluzi-popyt-na-elektronni-posluhy-zrostaie>.
15. Konfederatsiia budivnykiv Ukrainy (KBU). (2025). Prosvannia tsyfrovizatsii v sektorakh nerukhomosti ta budivnytstva [Promoting digitalization in the real estate and construction sectors]. Available at: <https://kbu.org.ua/news/prosvannia-tsyfrovizatsii-v-sektorakh-nerukhomosti-ta-budivnytstva-2>.
16. Stadnyk, V., Zamazii, O., Khrushch, N., Yokhna, V., Holovchuk, O., & Gadzhuk, M. (2023). Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic. In *2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)* (pp. 1–7). IEEE. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312940>.

Abstract.

Stadnyk V., Liubka V., Naskalniy S. Functionality of digitalization in ensuring the efficiency of business processes of integrated business structures of the construction sphere.

The article highlights the growing need for modern businesses to adopt digital technologies, which can improve business process management and increase the competitiveness of enterprises. The purpose of this article is to substantiate the structure and tasks of information support for the efficiency of business processes within integrated business structures, and to identify the trends and main directions of its development in the construction industry. The dynamics of rating assessments in the formation of the digital, innovative, and network potential of the state for 2021-2024 are analyzed, and its improvement in 2024 is indicated. The main innovative trends in the field of information and communication technologies are highlighted. The possibilities of increasing the efficiency of business processes within integrated business structures, utilizing information technologies, are revealed. It is emphasized that digital solutions expand the possibilities of delegating part of business processes to outsourcing, which creates the prerequisites for the implementation of various forms of integration (horizontal, network, etc.). This increases the ability of enterprises to integrate narrowly specific resources into existing value chains, which is critically important for the formation of competitive business processes. The specifics of the construction sector as an environment for the formation and development of integrated business structures are characterized. The significance of modern digital technologies in increasing the efficiency of business processes and project management in integrated networks of construction organizations is emphasized. The main digital technologies used in the business processes of the construction industry are highlighted. The expediency of prioritizing the digitalization of key business processes is emphasized. Digital solutions that enhance the efficiency of key business processes in managing construction projects are considered. The tasks of information support for strategic decision-making within the management system of an integrated business structure, in connection with the goals of strategic management, are outlined.

Keywords: efficiency, business process, information technology, digital products, construction industry, project management, information support system, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Стадник В. В., Любка В. С., Наскальний С. О. Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111.

Stadnyk V., Liubka V., Naskalniy S. Functionality of digitalization in ensuring the efficiency of business processes of integrated business structures of the construction sphere. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 3, pp. 106-111.



УДК 65.012.2; JEL classification: M10; M11; L21

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>

СВІТЛИЧНА Алла Василівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>
ПАВЛИК Руслан Вікторович, здобувач вищої освіти ступеня «Доктор філософії», Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0009-0006-2830-995X>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Світлична А.В., Павлик Р.В. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства.

У статті розкрито концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовано роль стратегічного підходу як необхідної умови досягнення сталого конкурентного положення на ринку. Окреслено сутність стратегічного управління як системи цілеспрямованого впливу на внутрішні та зовнішні чинники з метою забезпечення сталого розвитку. Розкрито взаємозв'язок між стратегічним аналізом, формуванням місії, цілей і вибором стратегій. Здійснено аналіз підходів до формування стратегій, охарактеризовано основні етапи стратегічного планування, визначено роль стратегічного аналізу в управлінській діяльності. Обґрунтовано важливість врахування інноваційного потенціалу, адаптивності та конкурентних переваг підприємства у процесі розробки стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, місія, стратегія, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах зростаючої нестабільності, динамічних технологічних змін, глобалізації ринкових процесів та політичної непередбачуваності стратегічне управління відіграє ключову роль у системі менеджменту підприємства. Його результативність визначає здатність організації оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність функціонування та підтримувати конкурентні переваги.

Стратегічний розвиток підприємства являє собою комплексне та багатогранне явище, яке передбачає трансформацію якісних характеристик діяльності, посилення конкурентних позицій на ринку, модернізацію ресурсної бази, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. В умовах жорсткої конкуренції, цифрової трансформації та глобалізаційних викликів стратегічний розвиток стає визначальним чинником довгострокової життєздатності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства сформувалися завдяки працям зарубіжних і вітчизняних учених. І. Ансофф [2] та Р. Акофф [1] визначили стратегію як поєднання адаптації до середовища й системного підходу до розвитку; П. Друкер [5] акцентував на управлінні за цілями, а Г. Мінцберг [7; 8] – на різноманітності та динаміці стратегічних моделей. Д. Барні [3] розвинув ресурсну концепцію конкурентних переваг, а А. Томпсон і А. Стрікланд [11] наголошували на важливості конкурентних стратегій. Серед українських науковців Н. Куденко [6] зосередила увагу на стратегічному маркетингу, С. Мішенін [9] – на інноваційно-екологічних факторах розвитку, а Н. Гавлюкська, В. Закусילו, Є. Рудніченко, Н. Бредько [4] – на прикладних аспектах реалізації стратегій. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати стратегічне управління як багаторівневу систему, що поєднує ресурсний, системний і адаптивний