

УДК 338.45:69.003:330.341.1

JEL Classification: L74; O31; G32; R30

USHENKO N.<sup>1</sup>, TERESHCHENKO E.<sup>2</sup>, SHKOLENKO O.<sup>3</sup>

**FORMATION OF A STRATEGY FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF DEVELOPMENT ENTERPRISES IN THE CONSTRUCTION SPHERE IN THE CONDITIONS OF DIVERSIFICATION OF SOURCES OF FINANCING**

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2026.1.13>

*Formulation of the problem.* Ukraine's construction sector operates under wartime disruptions while requiring innovation-driven modernisation for post-war reconstruction. The financing structure of capital investments is imbalanced: the majority of funds come from enterprises' own resources, while bank lending and foreign investment are negligible. This constrains developers' adoption of BIM, modular construction, and SMART solutions. The problem is the absence of a framework integrating mixed financing into the innovation strategy of development enterprises. *The purpose* of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of forming a strategy for the innovative development of development enterprises in the context of diversification of funding sources, as well as to develop practical recommendations for optimizing the structure of financial support for innovative projects in the construction sector of Ukraine, taking into account modern economic challenges and prospects for post-war reconstruction. *The object* is the process of strategic planning and financial provision of innovative development of real estate development enterprises. *Methods:* systems analysis and synthesis, statistical analysis of capital investments, comparative analysis of domestic and international practices, logical generalisation, matrix modelling. *Hypothesis:* financing diversification through a mixed model ensures higher innovation output and competitiveness than mono-source approaches. *Basic materials.* Capital investment structure has been analysed. A three-block conceptual model (diagnostic, strategic, implementation) has been developed. An original matrix matching five innovation project types with financing sources has been proposed. Five principles defined: diversification, alignment, phasing, adaptability, synergy. *Originality* lies in integrating innovation and financial components into a unified strategic framework and developing a resource optimisation matrix. Results are applicable by development managers and government bodies. *Conclusions.* The transition to mixed financing has been substantiated. Further research should address efficiency evaluation and adaptation of international instruments to Ukraine's market.

<sup>1</sup> Ушенко Наталя Валентинівна, д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна.

**Ushenko Natalya**, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Professor of the International Economics Department, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine.

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

**e-mail:** ushenko\_nv@ukr.net

<sup>2</sup> Терещенко Елеонора Юріївна, канд. еконо. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна.

**Tereshchenko Eleonora**, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

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

**e-mail:** e.tereshchenko@knu.edu.ua

<sup>3</sup> Школенко Оксана Борисівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна

**Shkolenko Oksana**, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing, State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-2792-1523>

**e-mail:** oksana.shkolenko@npp.kai.edu.ua



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**Keywords:**

strategy, innovation, investment, innovative development, development company, mixed financing, diversification of financing sources, investment security, construction sector, SMART technologies, BIM technologies, diversification of construction financing sources, public-private partnership, post-war recovery, sustainable development.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ**

*Постановка проблеми.* Будівельна сфера України функціонує в умовах воєнної економіки та потреби в інноваційній модернізації для післявоєнного відновлення. Структура фінансування капітальних інвестицій незбалансована: переважна більшість коштів надходить із власних ресурсів підприємств, тоді як частка кредитування та іноземних інвестицій мізерна. Це обмежує впровадження BIM-технологій, модульного будівництва та SMART-рішень. Проблемою є відсутність комплексного підходу до інтеграції змішаного фінансування у стратегію інноваційного розвитку девелоперів. *Мета статті* полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств в умовах диверсифікації джерел фінансування, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації структури фінансового забезпечення інноваційних проєктів у будівельній сфері України з урахуванням сучасних економічних викликів та перспектив післявоєнної відбудови. *Об'єкт дослідження* – процес стратегічного планування та фінансового забезпечення інноваційного розвитку девелоперських підприємств. *Методи:* системний аналіз та синтез, статистичний аналіз капітальних інвестицій, порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду, логічне узагальнення, матричне моделювання. *Гіпотеза:* диверсифікація джерел фінансування за змішаною моделлю забезпечує вищу інноваційну активність девелоперів порівняно з моноджерельним підходом. *Основні результати.* Проаналізовано структуру капітальних інвестицій за джерелами. Розроблено триблокову концептуальну модель стратегії (діагностичний, стратегічний, імплементаційний). Запропоновано матрицю відповідності п'яти типів інноваційних проєктів джерелам фінансування. Визначено принципи: диверсифікація, відповідність, поетапність, адаптивність, синергія. *Оригінальність дослідження* полягає в інтеграції інноваційної та фінансової складових у єдиний стратегічний контур та розробленні матриці оптимізації ресурсів. Результати застосовні менеджерами девелоперських компаній та органами управління. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Обґрунтовано перехід до змішаного фінансування інновацій. Перспективи пов'язані з оцінкою ефективності та адаптацією міжнародних інструментів до ринку України.

**Ключові слова:**

стратегія, інновації, інвестиції, інноваційний розвиток, девелоперське підприємство, змішане фінансування, диверсифікація джерел фінансування будівництва, інвестиційне забезпечення, будівельна сфера, SMART-технології, BIM-технології, публічно-приватне партнерство, післявоєнне відновлення, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** Будівельна галузь є одним із ключових секторів національної економіки, що забезпечує створення основних фондів, формування інфраструктури та задоволення потреб населення в житлі. За даними Державної служби статистики України у 2024 році загальний обсяг виконаних будівельних робіт становив 170 млрд грн, що на 6 % більше порівняно з 2023 роком, а частка будівельної сфери у ВВП зросла з 2,5 % до 2,7 % [1]. У 2025 році будівельний ринок у грошовому еквіваленті зріс на 24 % порівняно з попереднім роком, досягнувши приблизно 248 млрд грн (5,3 млрд євро), проте цей показник все ще на 34 % менший від довоєнного рівня 2021 року [2].

В умовах повномасштабної війни, еко-

номічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів девелоперські підприємства опинилися перед необхідністю переосмислення підходів до формування стратегій інноваційного розвитку. Традиційна модель фінансування будівельних проєктів, що переважно базувалася на банківському кредитуванні та коштах інвесторів-фізичних осіб, виявилася недостатньо стійкою до зовнішніх шоків. Як свідчить дослідження Європейської Бізнес Асоціації, значна частина компаній відчуває суттєві труднощі з доступом до фінансування [3], що актуалізує пошук альтернативних і комбінованих моделей залучення капіталу.

Водночас інноваційний розвиток будівельних підприємств набуває критичного





значення в контексті відбудови країни та інтеграції до європейських стандартів. Впровадження BIM-технологій, модульного будівництва, енергоефективних рішень, SMART-технологій та цифрових платформ управління проєктами потребує значних інвестицій, які неможливо забезпечити за рахунок лише одного джерела фінансування [4]. Саме тому формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств на основі диверсифікації джерел фінансування постає як одна з пріоритетних науково-практичних проблем сучасної економіки будівництва.

Змішана форма фінансування передбачає одночасне використання кількох джерел залучення коштів: власного капіталу підприємства, банківських кредитів, коштів інвесторів через фонди фінансування будівництва (ФФБ) та інститути спільного інвестування (ІСІ), випуску цільових облігацій, державних програм підтримки (зокрема «Оселя»), міжнародних грантів та інструментів державно-приватного партнерства [5]. Оптимальне поєднання цих інструментів дає змогу знизити фінансові ризики, забезпечити безперервність будівельного процесу та створити фінансове підґрунтя для впровадження інновацій.

Проблема полягає у відсутності комплексного науково-методичного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств, який би інтегрував механізми змішаного фінансування з інноваційними пріоритетами галузі та враховував специфіку функціонування будівельного ринку в умовах воєнної економіки. Дефіцит кваліфікованих кадрів (нестача понад 150000 працівників у 2023–2024 роках [2]), зростання собівартості будівельних матеріалів та робіт (на 15–24 % щорічно [1]), руйнування інфраструктури та невизначеність інвестиційного клімату додатково ускладнюють процес стратегічного планування.

Таким чином, наукове обґрунтування підходів до формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств із залученням диверсифікованих джерел фінансування має важливе теоретичне та практичне значення для забезпечення конкурентоспроможності будівельної сфери, прискорення процесів відбудови та досягнення стандартів сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні засади стратегічного менеджменту закладені у фундаментальних працях І. Ансоффа [6], М. Портера [7], Г. Мін-

цберга [8], які обґрунтували концепції конкурентних стратегій, стратегічного планування та адаптивного управління. Ці теоретичні положення залишаються базовими для сучасних досліджень стратегій розвитку підприємств різних галузей.

Питання стратегічного розвитку підприємств в українському контексті досліджували С. Бреус та В. Шарапа [9], які розглянули ризики та ключові чинники успіху стратегій розвитку підприємств, акцентуючи увагу на ролі цифровізації, адаптивності організаційної структури та стратегічного партнерства. О. Тур [10] запропонував систематизацію підходів до формування поняття стратегії розвитку підприємства, виділивши ресурсний, цільовий та адаптивний підходи. М. Хацер [11] дослідив особливості стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки, що є особливо актуальним для сучасного українського контексту.

У сфері інноваційного розвитку підприємств значний внесок зробив Й. Шумпетер [12], чия теорія інноваційного підприємництва залишається методологічною основою досліджень інновацій. Також сучасні українські дослідники, зокрема, П. Микитюк, Ж. Крисько та С. Сковчиляс [13] розробили комплексний підхід до оцінювання інноваційного розвитку підприємств. О. Ємельянов [14] обґрунтував послідовність оцінювання інноваційного розвитку та ідентифікував основні перешкоди на його шляху. Л. Федулова [15] сформулювала концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств промислового сектору. А. Гриньов [16] запропонував концепцію та методологію стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Безпосередньо проблемам інноваційного розвитку будівельних підприємств присвячені дослідження Р. Трача, Г. Рижаків та В. Крижановського [17], які обґрунтували роль інформаційного моделювання (BIM) та концепції інтегрованої реалізації проєктів як основи інноваційного розвитку будівельного підприємства. Р. Степанюк, Є. Антипенко та Н. Валінкевич [18] дослідили структурно-динамічну трансформацію операційної системи підприємств будівельного девелопменту з акцентом на SMART-технології та цифрове моделювання. Р. Кубанов та Д. Макатьора [19] обґрунтували інноваційно-організаційну парадигму управління архітектурно-будівельною компанією, яка інтегрує іннова-

ційні, організаційні та комунікативні компоненти.

Проблеми фінансового забезпечення будівельної сфери висвітлені у працях значної кількості дослідників. О. Стащук [20] систематизувала форми та методи фінансування житлового будівництва, серед яких виділено самофінансування, пайове, кредитне, державне та змішане фінансування. Д. Фаріон [21] дослідив переваги та недоліки існуючих способів фінансового забезпечення житлового будівництва через фонди фінансування будівництва, інститути спільного інвестування та цільові облигації. Н. Котвицька та С. Мазур [22] запропонували багатовимірну матрицю прийняття рішень щодо вибору оптимальної стратегії фінансування інноваційної діяльності підприємств, довівши, що підприємства з диверсифікованою структурою фінансування демонструють суттєво вищий рівень комерціалізації інновацій.

На міжнародному рівні проблеми фінансування девелоперських проєктів досліджували Е. Нкетіах, Р. Хоум та В. Афране [23], які вивчили адаптивні механізми фінансування девелоперів в умовах нерозвинених фінансових ринків і довели, що девелопери активно впроваджують альтернативні фінансові інструменти для зниження трансакційних витрат доступу до капіталу. Р. Воелькер [24] узагальнив комплексний підхід до управління змішаним фінансуванням девелоперських проєктів, включаючи мезонінне фінансування та партнерський капітал. М. Портер та М. Крамер [25] обґрунтували концепцію створення спільної цінності (CSV), яка є релевантною для розуміння взаємозв'язку між інноваційним розвитком та фінансовими стратегіями компаній.

Окремий напрям досліджень стосується державної підтримки будівельної сфери та інструментів бюджетної політики. Програма «Оселя», запроваджена в Україні, у 2024 році забезпечила видачу пільгових кредитів на суму 14,6 млрд грн, що на 66 % перевищило показник попереднього року [26], суттєво стимулювавши попит на первинному ринку житла. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [27] передбачає розширення доступу до альтернативних способів фінансування, що безпосередньо стосується і будівельних підприємств.

Разом із тим аналіз наявних досліджень

свідчить, що в науковій літературі залишається недостатньо розробленою проблема інтеграції механізмів змішаного фінансування у стратегію інноваційного розвитку саме девелоперських підприємств. Більшість робіт розглядають фінансування будівництва та інноваційний розвиток як окремі, відносно автономні аспекти функціонування будівельного бізнесу. Потребує подальшого дослідження питання формування цілісної стратегії, яка б поєднувала інноваційні пріоритети девелоперських компаній (впровадження BIM-технологій, енергоефективних технологій, модульного будівництва) з оптимальною структурою джерел фінансування (власний капітал, кредитні ресурси, кошти інвесторів, державні програми, міжнародні гранти, інструменти державно-приватного партнерства) з урахуванням специфіки функціонування будівельного ринку в умовах воєнної економіки та перспектив післявоєнної відбудови.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств в умовах диверсифікації джерел фінансування, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації структури фінансового забезпечення інноваційних проєктів у будівельній сфері України з урахуванням сучасних економічних викликів та перспектив післявоєнної відбудови.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Девелоперське підприємство як суб'єкт інвестиційно-будівельної діяльності здійснює повний цикл реалізації проєктів нерухомості: від розробки концепції та залучення фінансування до будівництва, маркетингу та введення об'єктів в експлуатацію. Специфіка діяльності девелоперів полягає в тому, що вони одночасно виконують функції інвестора, замовника та координатора будівельного процесу, що зумовлює особливі вимоги до формування їхньої стратегії розвитку [24].

В умовах сучасної української економіки діяльність девелоперських підприємств визначається низкою факторів, що суттєво впливають на процес стратегічного планування. За даними Державної служби статистики, обсяг капітальних інвестицій в Україні у 2024 році становив 534,4 млрд грн, що на 35,1% більше порівняно з 2023 роком [26]. Структура джерел фінансування виглядає наступним чином: за рахунок власних коштів підприємств забезпечено 71 % капітальних





інвестицій, за рахунок коштів державного бюджету – 10,9 %, за рахунок коштів населення на будівництво житла - 6,1 %, за рахунок місцевих бюджетів - 5,7 %, за рахунок

банківських кредитів та інших позик – 3,8 %, і лише 0,1 % – за рахунок коштів іноземних інвесторів, що загалом вказує на її незбалансованість [26] (рисунк 1).

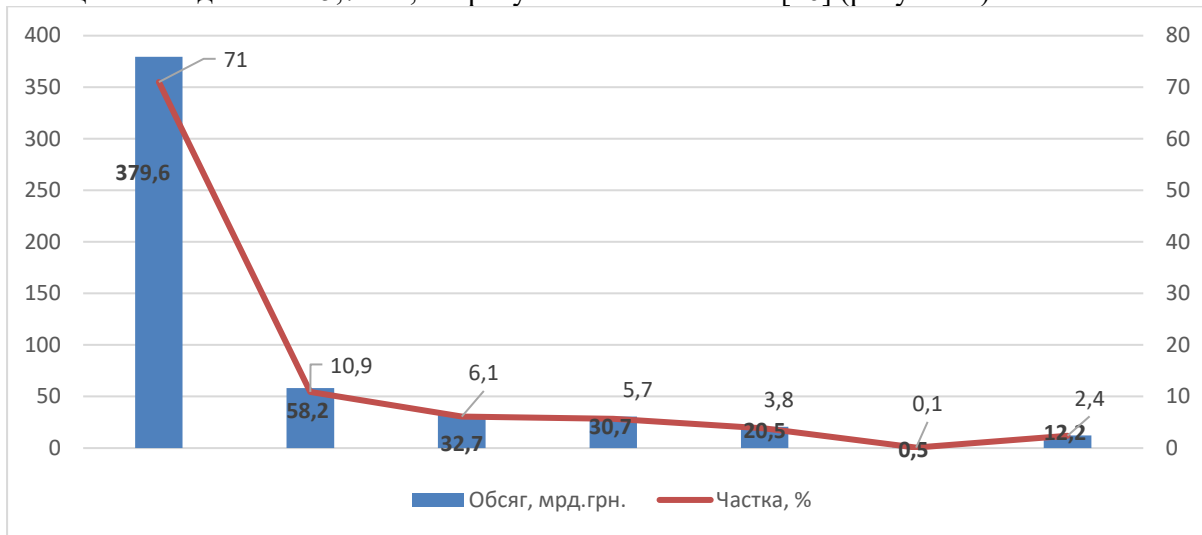


Рисунок 1 – Структура джерел фінансування капітальних інвестицій в Україні у 2024 р.  
Джерело: складено авторами на підставі [26]

Наведені дані свідчать про надмірну залежність інвестиційного процесу від власних коштів підприємств та недостатню залученість зовнішніх джерел фінансування. Для девелоперських підприємств, діяльність яких характеризується високою капіталоємністю та тривалим інвестиційним циклом, така структура є особливо проблемною, оскільки обмежує можливості для масштабування проєктів та впровадження інновацій.

Інноваційний розвиток девелоперських підприємств передбачає впровадження технологічних, організаційних та маркетингових інновацій. До ключових напрямів інноваційного розвитку будівельного девелопменту належать: впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling), які дають змогу знизити фінансові витрати на будівництво на 15–20 % та підвищити якість проєктування [27]; використання модульного та каркасного будівництва, що скорочує терміни реалізації проєктів на 30–40 %; застосування енергоефективних технологій та матеріалів відповідно до європейських стандартів; цифровізація процесів управління проєктами через ERP-системи та хмарні платформи; впровадження SMART-технологій у готові об'єкти нерухомості [18].

Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію впровадження BIM-технологій у будівництві, розраховану до 2030 року, яка

передбачає поетапне запровадження обов'язковості використання інформаційного моделювання при будівництві об'єктів, що фінансуються за рахунок державного бюджету [28]. На 2025 рік Міністерство розвитку громад та територій запланувало оновлення 7 ДБН та розробку 80 стандартів, спрямованих на оптимізацію проєктування та будівництва із використанням BIM-технологій [1].

Формування стратегії інноваційного розвитку девелоперського підприємства на основі змішаного фінансування потребує системного підходу, що інтегрує інноваційні пріоритети з оптимальною структурою джерел фінансового забезпечення. Виходячи з аналізу теоретичних підходів до стратегічного управління [6; 7; 8], специфіки інноваційного розвитку будівельних підприємств [17; 18; 19] та особливостей фінансування девелоперських проєктів [20; 21; 23; 24], розроблено концептуальну модель стратегії інноваційного розвитку девелоперського підприємства із змішаним фінансуванням. Модель побудована на засадах процесного підходу та передбачає послідовне проходження трьох взаємопов'язаних блоків, кожен із яких має визначені завдання, інструменти реалізації та очікувані результати (таблиця 1).

Таблиця 1 – Концептуальна модель стратегії інноваційного розвитку девелоперського підприємства зі змішаним фінансуванням

Блок стратегії	Ключові завдання	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Діагностичний	Оцінка інноваційного потенціалу підприємства; аналіз фінансового стану та доступних джерел фінансування; ідентифікація інноваційних пріоритетів; визначення обсягу потреб у фінансуванні	SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; фінансова діагностика (коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності); бенчмаркінг інноваційної активності; аналіз конкурентного середовища	Профіль інноваційної готовності підприємства; карта доступних фінансових ресурсів; перелік пріоритетних інноваційних напрямів; оцінка фінансового розриву (gap-аналіз)
Стратегічний	Формування портфеля інноваційних проєктів; визначення оптимальної структури фінансування для кожного проєкту; розробка дорожньої карти впровадження інновацій; узгодження інноваційних та фінансових цілей	Матриця відповідності «інновація – джерело фінансування»; портфельний аналіз проєктів; моделювання грошових потоків (DCF); оцінка ризиків (Monte Carlo); сценарний аналіз	Збалансований портфель інноваційних проєктів; оптимізована структура змішаного фінансування; дорожня карта із KPI; ризик-матриця проєктів
Імплементативний	Реалізація інноваційних проєктів відповідно до дорожньої карти; залучення фінансових ресурсів із визначених джерел; моніторинг та оцінка ефективності; коригування стратегії	Управління проєктами (Agile/Stage-Gate); система збалансованих показників (BSC); dashboard-моніторинг; зворотний зв'язок із стейкхолдерами; адаптивне планування	Впроваджені інновації; досягнення цільових показників ефективності; оптимізовані витрати; підвищена конкурентоспроможність; база знань для наступних циклів стратегування

*Джерело:* розроблено авторами

Запропонована концептуальна модель (таблиця 1) має низку принципів особливостей, що відрізняють її від існуючих підходів до стратегічного планування інноваційної діяльності будівельних підприємств.

По-перше, модель інтегрує інноваційну та фінансову складові в єдиний стратегічний контур, тоді як у більшості досліджень [13; 14; 16] ці аспекти розглядаються автономно.

По-друге, діагностичний блок передбачає не лише традиційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а й спеціалізовану оцінку фінансового розриву (gap-аналіз) між наявними ресурсами підприємства та обсягом інвестицій, необхідних для впровадження цільових інновацій.

По-третє, стратегічний блок містить авторський інструмент – матрицю відповідності інноваційних проєктів джерелам змішаного фінансування, що дає змогу оптимізувати розподіл фінансових ресурсів із різних дже-

рел відповідно до специфіки кожного типу інноваційного проєкту (таблиця 2).

По-четверте, імплементативний блок побудований на принципі адаптивності, що є критично важливим в умовах високої невизначеності воєнної економіки, коли доступність джерел фінансування може змінюватися непередбачувано.

Циклічний характер моделі забезпечує безперервне вдосконалення стратегії: результати імплементативного блоку стають входними даними для нового циклу діагностики, що відповідає сучасним концепціям стратегічного управління в умовах динамічного середовища [8; 9]. Такий підхід дає змогу девелоперському підприємству послідовно нарощувати інноваційний потенціал, оптимізуючи при цьому структуру фінансового забезпечення відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.



Таблиця 2 – Матриця відповідності інноваційних проєктів девелопера джерелам змішаного фінансування

Тип інноваційного проєкту	Основне джерело фінансування	Додаткові джерела	Частка власних коштів, %
Впровадження BIM-технологій	Власні кошти і банківський кредит	Міжнародні гранти, програми ЄС	40–60
Модульне будівництво	ФФБ і кошти інвесторів	Банківський кредит, лізинг	25–40
Енергоефективні технології	Державні програми і гранти	Власні кошти, зелені облигації	20–35
SMART-технології в об'єктах	Кошти інвесторів і власні кошти	Венчурний капітал	30–50
Цифровізація управління (ERP)	Власні кошти	Грантові програми, ДПП	50–70

*Джерело: розроблено авторами*

Як видно з таблиця 2, кожен тип інноваційного проєкту потребує специфічної комбінації джерел фінансування. Проєкти з високою капіталоемністю (модульне будівництво, енергоефективні технології) можуть бути реалізовані з меншою часткою власних коштів завдяки залученню державних програм та коштів інвесторів, тоді як проєкти внутрішньої цифровізації потребують переважно власних ресурсів підприємства.

Важливим елементом стратегії інноваційного розвитку девелоперів є використання інструментів публічно-приватного партнерства. В умовах післявоєнної відбудови публічно-приватне партнерство набуває особливого значення, оскільки дає змогу поєднати ресурси та компетенції державного і приватного секторів для реалізації масштабних інноваційних проєктів у будівельній сфері. Програма «Оселя» вже продемонструвала ефективність такої взаємодії: у 2024 році обсяг кредитів за цією програмою становив 14,6 млрд грн із зростанням на 66 % [29], що суттєво стимулювало попит на первинному ринку житла та створило додаткові фінансові можливості для девелоперів.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що девелоперські підприємства в розвинених країнах використовують широкий спектр фінансових інструментів для забезпечення інноваційного розвитку. Серед них: проєктне фінансування (project finance), мезонінне фінансування, краудфандингові платформи для нерухомості, зелені облигації, REITs (Real Estate Investment Trusts) та інструменти структурованого фінансування [23; 24]. Адаптація цих інструментів до українських реалій потребує відповідного нормативно-правового

забезпечення та розвитку інфраструктури фінансового ринку.

Особливу увагу слід приділити ролі міжнародних фінансових організацій у підтримці інноваційного розвитку будівельної сфери. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та інші інституції пропонують спеціалізовані програми кредитування для впровадження енергоефективних технологій, зелених стандартів будівництва та цифрових інновацій [3]. Залучення таких ресурсів є стратегічно важливим для українських девелоперів, особливо в контексті євроінтеграційних процесів.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [30] створює додаткові можливості для будівельних підприємств, зокрема через розширення доступу до альтернативних способів фінансування, розвиток онлайн-платформ для залучення інвестицій та створення мережі інноваційних бізнес-центрів.

На підставі проведеного дослідження можна виділити ключові принципи формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств із змішаним фінансуванням: принцип диверсифікації – розподіл фінансових ризиків між кількома джерелами фінансування; принцип відповідності – узгодження типу фінансування з характером інноваційного проєкту; принцип поетапності – послідовне впровадження інновацій відповідно до наявних фінансових можливостей; принцип адаптивності – здатність стратегії до коригування залежно від змін зовнішнього середовища; принцип синергії – забезпечення



мультиплікативного ефекту від поєднання різних джерел фінансування та інноваційних проєктів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати теоретико-методичні засади формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств в умовах диверсифікації джерел фінансування та сформулювати такі основні висновки.

По-перше, будівельна сфера України демонструє позитивну динаміку відновлення (зростання обсягу будівельних робіт на 6 % у 2024 році та на 24 % у 2025 році), проте структура фінансування капітальних інвестицій залишається незбалансованою з надмірною залежністю від власних коштів підприємств (71 %). Це суттєво обмежує інвестиційний потенціал девелоперів та гальмує впровадження інновацій.

По-друге, інноваційний розвиток девелоперських підприємств охоплює впровадження BIM-технологій, модульного будівництва, енергоефективних рішень, SMART-технологій та цифровізацію управлінських процесів. Кожен із цих напрямів потребує специфічної комбінації джерел фінансування, що обґрунтовує необхідність застосування змішаної моделі фінансового забезпечення.

По-третє, запропоновано концептуальну модель стратегії інноваційного розвитку девелоперського підприємства, яка включає діагностичний, стратегічний та імплементаційний блоки, а також матрицю відповідності інноваційних проєктів джерелам змішаного фінансування. Ця модель дає змогу оптимізувати розподіл фінансових ресурсів відповідно до пріоритетів інноваційного розвитку підприємства.

По-четверте, визначено ключові принципи формування стратегії інноваційного розвитку із змішаним фінансуванням: диверсифікація, відповідність, поетапність, адаптивність та синергія. Дотримання цих принципів забезпечує системність та ефективність стратегічного планування інноваційної діяльності девелоперських підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних методів оцінки ефективності змішаного фінансування інноваційних проєктів у будівельній сфері; формуванням механізмів адаптації міжнародних фінансових інструментів (REITs, зелені облігації, краудфандинг) до українського ринку нерухомості; дослідженням впливу ін-

струментів публічно-приватного партнерства на інноваційну активність девелоперських підприємств; моделюванням оптимальної структури джерел фінансування для різних типів інноваційних проєктів з урахуванням ризиків воєнної економіки.

### Перелік використаних джерел

1. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України у 2024 році. *PropertyTimes*. 2024. URL: <https://surl.lt/imbuwx> (дата звернення: 11.01.2026).
2. Будівельний ринок України у грошовому еквіваленті виріс на 24 %, до EUR 5,3 млрд у 2025 р. *Интерфакс-Україна*. 2026. URL: <https://surl.li/ffdcqm> (дата звернення: 11.01.2026).
3. Війна не змусила бізнес відмовитись від принципів сталого розвитку : дослідження ЕВА. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2024. URL: <https://surl.lt/fsdijb> (дата звернення: 11.01.2026).
4. Степанюк Р., Антипенко Є., Валінкевич Н., Лавриненко О., Герасименко О. Структурно-динамічна трансформація операційної системи підприємств будівельного девелопменту: аналітико-прикладні аспекти. *Просторовий розвиток*. 2025. № 11. С. 510–521. URL: <https://spd.knuba.edu.ua/article/view/349125> (дата звернення: 11.01.2026).
5. Сташук О. В. Форми та методи фінансування будівництва житла: характеристика та перспективи застосування. *Світ фінансів*. 2019. № 3(60). С. 36–48. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1248> (дата звернення: 11.01.2026).
6. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London : Macmillan, 1979. 236 p.
7. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
8. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 1994. 458 p.
9. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(114). С. 19–25. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349860> (дата звернення: 11.01.2026).
10. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
11. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки). 2014. № 1(25). С. 109–112.
12. Шумпетер Й. А. *Теорія економічного розвитку*. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська







академія», 2011. 242 с.

13. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочилас С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

14. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7> (дата звернення: 11.01.2026).

15. Федулова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 195–205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26) (дата звернення: 11.01.2026).

16. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003. 308 с.

17. Трач Р. В., Рижаківа Г. М., Крижановський В. І. Інформаційне моделювання та концепція інтегрованої реалізації будівельних проектів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 173–178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2017\\_31\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_31_26) (дата звернення: 01.03.2026).

18. Степанюк Р., Антипенко Є., Валінкевич Н., Лавриненко О., Герасименко О. Структурно-динамічна трансформація операційної системи підприємств будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*. 2025. № 11. С. 510–521. URL: <https://spd.knuba.edu.ua/article/view/349125> (дата звернення: 11.01.2026).

19. Кубанов Р., Макацьора Д. Інноваційно-організаційна та комунікативно-економічна парадигма управління як методологічний базис розвитку архітектурно-будівельної компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6245> (дата звернення: 11.01.2026).

20. Стащук О. В. Форми та методи фінансування будівництва житла. *Світ фінансів*. 2019. № 3(60). С. 36–48. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1248> (дата звернення: 11.01.2026).

21. Фаріон Д. О. Фінансове забезпечення житлового будівництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=396> (дата звернення: 01.03.2026).

22. Котвицька Н. М., Мазур С. О. Стратегія фінансування інноваційної діяльності підприємств: теоретичні засади та прикладні аспекти. *Академічні візії*. 2026. URL:

<https://surl.li/vuisbq2787> (дата звернення: 01.03.2026).

23. Nketiah E., Home R., Afrane B. Financing Housing Development in an Underdeveloped Financial Market: Learning from Developers' Financing Adaptations? *Housing Policy Debate*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/10511482.2023.2237004> (дата звернення: 11.01.2026).

24. Voelker R. H. *Managing the Complexities of Real Estate Development*. 1st ed. London : Routledge, 2023. 312 p.

25. Porter M. E., Kramer M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. № 89. P. 2–17.

26. Капітальні інвестиції в Україні у 2024 році зросли на 35 % – до 534,4 млрд грн. *Open4business*. 2025. URL: <https://surl.lt/lbxnvw> (дата звернення: 11.01.2026).

27. Аналіз будівельного ринку України у 2025 році. *NovatorStroy*. 2025. URL: <https://surl.li/uudafm> (дата звернення: 11.01.2026).

28. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні BIM-технологій у будівництві. Кабінет Міністрів України. 2021. URL: <https://surl.li/kzwvcw> (дата звернення: 01.03.2026).

29. Non-residential segment became the driver of construction growth in Ukraine in 2024. *GMK Center*. 2025. URL: <https://surl.lt/vhcyth> (дата звернення: 11.01.2026).

30. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28> (дата звернення: 11.01.2026).

## References

1. Ozeichuk, A. (2024). Trends in the Ukrainian construction market in 2024. *Property-Times*. Retrieved from: <https://surl.lt/imbuwx> (Access date: 11.01.2026)

2. The Ukrainian construction market grew by 24% in monetary terms. (2026). *Interfax-Ukraine*. Retrieved from: <https://surl.li/ffdcqm> (Access date: 11.01.2026)

3. European Business Association. (2024). *Viina ne zmusyla biznes vidmovytyz vid pryntsyypiv staloho rozvytku*. Retrieved from: <https://surl.lt/fsdijb> (Access date: 11.01.2026)

4. Stepaniuk, R., Antypenko, Ye., Valinkevych, N., Lavrynenko, O., & Herasymenko, O. (2025). Structural-dynamic transformation of construction development enterprises. *Prostorovy rozvytok*, 11, 510–521.

5. Stashchuk, O. V. (2019). Forms and methods of housing construction financing. *Svit finansiv*, 3(60), 36–48.
6. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Macmillan.
7. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
8. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
9. Sharapa, V. H., & Breus, S. V. (2025). Development strategy of Ukrainian enterprises. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 4(114), 19–25.
10. Tur, O. V. (2015). Forming the concept of enterprise development strategy. *Intelekt XXI*, 4, 38–45.
11. Khatser, M. V. (2014). Enterprise development strategy under economic instability. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU*, 1(25), 109–112.
12. Schumpeter, J. A. (2011). *The Theory of Economic Development*. Kyievo-Mohylianska akademiia.
13. Mykytiuk, P. P., Krysko, Zh. L., Ovsianiuk-Berdadina, O. F., & Skochylias, S. M. (2015). *Innovative enterprise development*. Printer Inform.
14. Yemelianov, O. Yu. (2020). Innovative development of enterprises. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>
15. Fedulova, L. I. (2014). Conceptual foundations of enterprise innovation system. *Aktualni problemy ekonomiky*, 10, 195–205.
16. Hrynov, A. V. (2003). Innovative development of industrial enterprises. *INZhEK*.
17. Trach, R. V., Ryzhakova, H. M., & Kryzhanovskiy, V. I. (2017). Information modeling and integrated project delivery concept. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 31, 173–178.
18. Stepaniuk, R., Antypenko, Ye., Valinkevych, N., Lavrynenko, O., & Herasymenko, O. (2025). Strukturno-dynamichna transformatsiia operatsiinoi systemy pidpriemstv budivelnoho developmentu. *Prostorovi rozvytok*, 11, 510–521.
19. Kubanov, R., & Makatora, D. (2025). Innovation-organizational management paradigm. *Ekonomika ta suspilstvo*, 76.
20. Stashchuk, O. V. (2019). Formy ta metody finansuvannia budivnytstva zhytla. *Svit finansiv*, 3(60), 36–48.
21. Farion, D. O. (2010). Financial provision of housing construction. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=396> (Access date: 11.01.2026)
22. Kotvytska, N. M., & Mazur, S. O. (2026). Strategy for financing innovative activities. *Akademichni vizii*. Retrieved from: <https://surl.li/vuisbq> (Access date: 11.01.2026)
23. Nketiah, E., Home, R., & Afrane, B. (2023). Financing Housing Development in an Underdeveloped Financial Market. *Housing Policy Debate*. <https://doi.org/10.1080/10511482.2023.2237004>
24. Voelker, R. H. (2023). *Managing the Complexities of Real Estate Development* (1st ed.). Routledge.
25. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 2–17.
26. Capital investments in Ukraine grew by 35% in 2024. (2025). *Open4business*. Retrieved from: <https://surl.li/lbvxvw> (Access date: 11.01.2026)
27. Analysis of Ukraine's construction market in 2025. (2025). *NovatorStroy*. Retrieved from: <https://surl.li/uydafm> (Access date: 11.01.2026)
28. Government approved BIM implementation concept. (2021). *Kabinet Ministriv Ukrainy*. Retrieved from: <https://surl.li/kzwvcw> (Access date: 11.01.2026)
29. Non-residential segment became the driver of construction growth in Ukraine in 2024. (2025). *GMK Center*. Retrieved from: <https://surl.li/vhcyth> (Access date: 11.01.2026)
30. Recovery and digital transformation strategy for SMEs until 2027. (2024). *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28> (Access date: 11.01.2026)

**Стаття надійшла**  
до редакції : 12.01.2026 р.

**Стаття прийнята**  
до друку: 29.01.2026 р.

**Стаття опублікована:**  
31.03.2026 р.

**Бібліографічний опис для цитування :**

Ushenko N., Tereshchenko E., Shkolenko O. Formation of a strategy for innovative development of development enterprises in the construction sphere in the conditions of diversification of sources of financing. *Часопис економічних реформ*. 2026. № 1(61). С. 114–123.

