

УДК 658.012.2:69:620.9

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-24>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

О. Р. КРИВИЦЬКА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Національний університет «Острозька академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0844-3362>

М. В. ВОЛКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

Б. М. КОВАЛЕЦЬ

аспірант,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2840-1706>

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних положень формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано методи логічного узагальнення, системного підходу, структурного аналізу та наукової абстракції. **Результати.** Визначено сутність стратегії управління енергозбереженням, обґрунтовано її концептуальні положення, принципи та етапи формування, а також розроблено модель формування стратегії з урахуванням галузевої специфіки будівництва та сучасних умов господарювання. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані підходи можуть бути використані будівельними підприємствами для підвищення енергоефективності, зниження енергоємності виробничих процесів та забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: енергозбереження; стратегія управління; енергоефективність; будівельні підприємства; енергоменеджмент; стратегічне управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови функціонування будівельних підприємств України характеризуються високим рівнем енергоємності виробничих процесів, нестабільністю енергетичних ринків, зростанням вартості енергетичних ресурсів та посиленням вимог до екологічної безпеки і сталого розвитку. Будівельна галузь належить до найбільш ресурсоємних сфер економіки, що обумовлює значну частку енергетичних витрат у структурі собівартості будівельної продукції та впливає на загальну ефективність діяльності підприємств.

У таких умовах енергозбереження набуває стратегічного значення та розглядається не лише як засіб зниження витрат, а як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Водночас у практиці діяльності будівельних підприємств заходи з енергозбереження часто носять фрагментарний характер,

не мають системного підґрунтя та не інтегровані у загальну стратегію розвитку підприємства.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері енергозбереження та енергоменеджменту, недостатньо уваги приділяється питанням формування саме стратегії управління енергозбереженням, зокрема з урахуванням галузевої специфіки будівництва. Відсутність концептуального підходу до формування такої стратегії обмежує можливості ефективного використання енергетичних ресурсів та досягнення комплексного економічного і екологічного ефекту.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення концептуальних положень формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах України, що дозволить забезпечити системність, узгодженість та адаптивність управлінських рішень у сфері енергоефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика енергозбереження, підвищення енергоефективності та формування стратегічних підходів до управління цими процесами є предме-

том дослідження вітчизняних науковців і відображена як у теоретичних, так і у прикладних працях.

Зокрема, питання енергозбереження розглядаються як важливий напрям підвищення ефективності діяльності підприємств. У працях Л. Запашук [1] та В. Красношакки, Н. Захарова [2] енергозбереження трактується як комплекс заходів і рішень, спрямованих на раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів, з урахуванням сучасних викликів, зокрема кризових та нестабільних умов господарювання.

Водночас значна увага у наукових дослідженнях приділяється питанням розвитку та функціонування будівельних підприємств. Зокрема, у роботах Г. Жовтяк та І. Волохової [3], М. Боровик та К. Воробйова [4], М. Гвоздя, В. Логина, Д. Кухара [5] розглядаються сучасні проблеми розвитку будівельної галузі, підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також необхідність удосконалення систем управління в умовах економічної нестабільності.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із формуванням стратегій енергозбереження та енергоефективності підприємств. Так, Г. Селезньова [6] та Т. Сак [7] розглядають сутність, чинники та етапи формування стратегії енергозбереження, визначаючи її як важливий елемент загальної стратегії розвитку підприємства. У свою чергу, О. Шпатакова [8] досліджує види та особливості стратегій управління енергоефективністю в будівельній галузі, що підкреслює актуальність адаптації стратегічних підходів до галузевих умов.

Разом із тим, у працях Н. Хрущ, О. Корпан, М. Желіховської [9] акцентується увага на проблемах прийняття управлінських рішень у системі стратегічного управління підприємствами, що є важливим аспектом формування ефективних стратегій, у тому числі у сфері енергозбереження.

Нормативно-правову основу сучасної політики у сфері енергоефективності формує Закон України «Про енергетичну ефективність» [10], який визначає загальні принципи та напрями державної політики у цій сфері та створює передумови для впровадження стратегічного підходу до управління енергоспоживанням.

Таким чином, у наукових дослідженнях сформовано теоретичні підходи до розуміння сутності енергозбереження, стратегічного управління та особливостей функціонування будівельних підприємств. Водночас питання формування цілісної стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах, яка б поєднувала галузеву специфіку, системний підхід та механізми реалізації, залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати концептуальні положення формування стратегії управління енергоз-

береженням на будівельних підприємствах України, а також визначити її сутність, структурні елементи та принципи реалізації з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах господарювання питання формування стратегії управління енергозбереженням набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та досягнення цілей сталого розвитку. Енергозбереження розглядається як важливий напрям підвищення результативності діяльності підприємств, що забезпечує зниження витрат і оптимізацію виробничих процесів [1].

Разом із тим, сучасні виклики, зокрема нестабільність енергетичних ринків, зростання вартості енергоресурсів та необхідність підвищення енергоефективності в умовах кризових ситуацій, зумовлюють потребу у переході від окремих заходів до системного стратегічного управління енергозбереженням [2]. Це передбачає формування довгострокових орієнтирів і впровадження комплексних управлінських рішень, інтегрованих у загальну систему менеджменту підприємства.

У наукових дослідженнях стратегія підприємства розглядається як система довгострокових цілей і способів їх досягнення, що формується з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [8]. Водночас стратегія енергозбереження визначається як складова загальної стратегії підприємства, спрямована на підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів [6; 7].

Особливої актуальності стратегічний підхід до управління енергозбереженням набуває для будівельних підприємств, діяльність яких характеризується високою енергоємністю, проектною організацією виробничих процесів, залежністю від зовнішніх факторів та необхідністю адаптації до змін ринкового середовища [3–5]. Це обумовлює необхідність формування спеціалізованих стратегічних підходів, що враховують галузеву специфіку та забезпечують ефективне використання енергетичних ресурсів.

Нормативно-правову основу сучасної політики у сфері енергоефективності формує Закон України «Про енергетичну ефективність» [6], який визначає загальні принципи державної політики та створює передумови для впровадження стратегічного підходу до управління енергоспоживанням.

З огляду на зазначене, доцільним є уточнення сутності поняття «стратегія управління енергозбереженням» з урахуванням галузевої специфіки будівництва.

Пропонується під стратегією управління енергозбереженням на будівельних підприємствах розуміти довгостроково орієнтовану систему взаємо-

пов'язаних управлінських рішень і дій, що формується в межах загальної стратегії підприємства та спрямована на підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів, зниження енергоємності будівельних процесів і досягнення цільових показників енергоефективності шляхом інтеграції організаційних, технологічних, економічних та екологічних інструментів з урахуванням специфіки будівельної діяльності.

Запропоноване визначення дозволяє розглядати стратегію управління енергозбереженням як інтегровану складову системи менеджменту підприємства, що поєднує стратегічний, ресурсний та процесний підходи до управління.

Подальше дослідження потребує обґрунтування концептуальних положень формування стратегії управління енергозбереженням, які визначають її зміст, логіку побудови та механізм реалізації.

Формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних концептуальних положень. Передусім, така стратегія повинна розглядатися як інтегрована складова загальної стратегії підприємства, що забезпечує узгодження цілей енергоефективності з економічними, виробничими та екологічними пріоритетами розвитку.

Другим важливим положенням є необхідність урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні фактори формують обмеження та можливості реалізації стратегії,

тоді як внутрішні ресурси визначають її потенціал. При цьому галузева специфіка будівництва, зокрема проектний характер діяльності, сезонність та мобільність процесів, обумовлює необхідність адаптивності стратегічних рішень.

Наступним концептуальним положенням є інтеграція стратегічного, ресурсного, процесного та еколого-орієнтованого підходів, що забезпечує комплексність управління енергозбереженням та досягнення синергетичного ефекту.

Важливе значення має визначення принципів формування стратегії, серед яких ключовими є системність, адаптивність, цільова орієнтація, ресурсна забезпеченість та еколого-економічна збалансованість. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність і результативність реалізації стратегії. Систематизацію основних принципів формування стратегії управління енергозбереженням наведено в таблиці 1.

Дотримання зазначених принципів забезпечує формування ефективної та адаптивної стратегії управління енергозбереженням.

Формування стратегії передбачає послідовну реалізацію етапів, що включають аналіз енергоспоживання, визначення цілей, розробку заходів, їх реалізацію, а також контроль і коригування, що забезпечує безперервність управлінського процесу.

Узагальнення змісту основних етапів формування стратегії управління енергозбереженням наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

Принципи формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах та їх характеристика

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
Системність	Розгляд енергозбереження як цілісної системи	Узгодженість управління
Адаптивність	Гнучкість до змін середовища	Швидка реакція на ринок
Цільова орієнтація	Орієнтація на KPI	Контроль результатів
Ресурсна забезпеченість	Відповідність ресурсам	Реалістичність
Еколого-економічна збалансованість	Баланс ефективності та екології	Сталий розвиток
Безперервність	Постійність процесу	Довгостроковий ефект
Зворотний зв'язок	Контроль і коригування	Підвищення ефективності

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Етапи формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах та їх зміст

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти	Очікуваний результат
Аналіз енергоспоживання	Оцінювання стану використання енергоресурсів, виявлення втрат	Енергетичний аудит, моніторинг, аналіз витрат	Визначення потенціалу енергозбереження
Визначення цілей	Формування стратегічних орієнтирів	SWOT-аналіз, KPI	Чіткі цілі енергоефективності
Розробка заходів	Формування комплексу рішень	ТЕО, інвестпланування	Програма заходів
Реалізація	Впровадження заходів	Проектний менеджмент	Досягнення показників
Контроль і коригування	Оцінка результатів і адаптація	Контролінг, аудит	Підвищення ефективності

Джерело: сформовано авторами

Представлені етапи забезпечують системність процесу формування стратегії та узгодженість управлінських рішень.

Реалізація стратегії здійснюється через відповідний механізм, основу якого становить система енергоменеджменту, що включає економічні, технологічні та організаційні інструменти та реалізується через виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Результатом реалізації стратегії є підвищення енергоефективності, зниження енергоємності будівельних процесів, досягнення економічного та екологічного ефекту, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати узагальнення теоретичних засад та концептуальних положень формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах доцільно представити у вигляді відповідної моделі, що відображає взаємозв'язок ключових елементів стратегічного управління.

З метою систематизації зазначених положень розроблено модель формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах (рис. 1).

На рисунку 1 відображено концептуальні засади формування стратегії управління енергозбереженням, що базуються на інтеграції факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, галузевої специфіки будівельної діяльності, а також сукупності підходів до управління.

Модель демонструє, що формування стратегії здійснюється з урахуванням впливу зовнішніх факторів, зокрема стану енергетичного ринку, державного регулювання та економічних умов, а також внутрішніх факторів, які включають ресурсне забезпечення, технічний рівень та організаційні особливості підприємства.

Центральне місце у моделі займає інтеграція стратегічного, ресурсного, процесного та еколого-орієнтованого підходів, що забезпечує формування цілісної системи управління енергозбереженням. Реалізація стратегії здійснюється через механізм енергоменеджменту, який охоплює комплекс організаційних, економічних і технологічних інструментів та базується на виконанні основних функцій менеджменту.

Важливим елементом моделі є наявність зворотного зв'язку, що забезпечує можливість кори-



Рис. 1. Концептуальні засади формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах

Джерело: розроблено авторами

гування стратегії відповідно до змін умов функціонування підприємства. Це дозволяє підвищити адаптивність і ефективність управлінських рішень.

Результатом реалізації стратегії є підвищення енергоефективності, зниження енергоємності будівельних процесів, досягнення економічного та екологічного ефекту, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, запропонована модель конкретизує механізм формування та реалізації стратегії управління енергозбереженням і узгоджується з авторським визначенням даного поняття.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Формування стратегії управління енергозбереженням на будівельних підприємствах доцільно розглядати як системний і багатоаспектний процес, що інтегрує стратегічні, ресурсні, процесні та еколого-економічні складові управління. Такий підхід забезпечує трансформацію енергозбереження з окремого функціонального напрямку діяльності у ключовий елемент загальної системи менеджменту підприємства.

Реалізація стратегії управління енергозбереженням сприяє підвищенню ефективності використання енергетичних ресурсів, зниженню енергоємності будівельних процесів та досягненню збалансованого економічного й екологічного ефекту. Водночас інтеграція енергозбереження у стратегічне управління забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та створює передумови для його сталого розвитку.

Таким чином, стратегія управління енергозбереженням виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств, забезпечуючи їх ефективне функціонування в умовах енергетичних та економічних викликів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації стратегії управління енергозбереженням, а також із впровадженням сучасних цифрових технологій та інструментів енергоменеджменту у практику діяльності будівельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Запашук Л. В. Енергозбереження як напрям підвищення ефективності виробничої діяльності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 428–434.
2. Красношапка В. В., Захаров Н. В. Енергозбереження ресурсів в умовах надзвичайних ситуацій у контексті українських реалій. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 234–248.
3. Жовтяк Г. А., Волохова І. В. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-8>
4. Боровик М. В., Воробйов К. В. Дослідження проблем управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності. *Інтернаука. Серія: економічні науки*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11875>
5. Гвоздь М., Логин В., Кухар Д. Економічна діагностика стану і перспектив розвитку будівельної галузі України. *Вісник Львівського університету*. 2021. Вип. 61. С. 98–110. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6108>
6. Селезньова Г. О. Сутність та складові елементи стратегії енергозбереження підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 711–715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/121.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
7. Сак Т. В. Стратегія енергозбереження підприємства: сутність, чинники, етапи формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 494–497.
8. Шпатакова О. Л. Стратегії управління енергоефективністю будівельних підприємств: види та особливості. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 118–124. DOI: [10.37332/2309-1533.2024.1.14](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.1.14)
9. Хрущ Н. А., Корпан О. С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 41–45.
10. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 р. № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 16.04.2026).

REFERENCES

1. Zapashchuk L. V. (2017) Enerhozberezhennia yak napriam pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti [Energy conservation as a direction of improving production efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 9, pp. 428–434. [in Ukrainian].
2. Krasnoshapka V. V. & Zakharov N. V. (2023) Enerhozberezhennia resursiv v umovakh nadzvychainykh sytuatsii u konteksti ukraïnskykh realiï [Energy saving of resources in emergency conditions in the context of Ukrainian realities]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, no. 4 (34), pp. 234–248. [in Ukrainian].
3. Zhovtiak H. A. & Volokhova I. V. (2020) Stan ta perspektyvy rozvytku pidprijemstv budivelnoi haluzi Ukrainy [State and prospects of development of construction enterprises in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Tavria National University. Series: Economics and Management*, vol. 31 (70), no. 6, pp. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-8> [in Ukrainian].

4. Borovyk M. V. & Vorobiov K. V. (2026) Doslidzhennia problem upravlinnia konkurentospromozhnistiu vitchyznianskykh budivelnnykh pidpryemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Research on problems of competitiveness management of domestic construction enterprises under economic instability]. *Internauka. Seriya: ekonomichni nauky – Internauka. Series: Economic Sciences*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11875> [in Ukrainian].
5. Hvozdz M., Lohyn V. & Kukhar D. (2021) Ekonomichna diahnozyka stanu i perspektyv rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Economic diagnostics of the state and prospects of development of the construction industry in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu – Bulletin of Lviv University*, vol. 61, pp. 98–110. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6108> [in Ukrainian].
6. Seleznova H. O. (2017) Sutnist ta skladovi elementy stratehii enerhozberezhennia pidpryemstva [Essence and components of the enterprise energy conservation strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 13, pp. 711–715. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/121.pdf (accessed April 16, 2026). [in Ukrainian].
7. Sak T. V. (2016) Stratehiia enerhozberezhennia pidpryemstva: sutnist, chynnyky, etapy formuvannia [Energy conservation strategy of the enterprise: essence, factors, stages of formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, vol. 11, pp. 494–497. [in Ukrainian].
8. Shpatakova O. L. (2024) Stratehii upravlinnia enerhoefektyvnistiu budivelnnykh pidpryemstv: vydy ta osoblyvosti [Energy efficiency management strategies of construction enterprises: types and features]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 1, pp. 118–124. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.1.14 [in Ukrainian].
9. Khrushch N. A., Korpan O. S. & Zhelikhovska M. V. (2010) Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvamy [Problems of decision-making in the system of strategic management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 41–45. [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy (2021) Pro enerhetychnu efektyvnist [On energy efficiency]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (accessed April 16, 2026). [in Ukrainian].

Olha Kryvytska, National University of Ostroh Academy, **Militsa Volkova**, **Bogdan Kovalets**, **O.M. Beketov** National University of Urban Economy in Kharkiv. **Conceptual foundations for developing an energy conservation management strategy in construction enterprises of Ukraine.**

Annotation. The purpose of the article is to substantiate the conceptual provisions for the formation of an energy conservation management strategy at construction enterprises of Ukraine in the context of increasing energy intensity of production processes and the need to ensure sustainable development. **Methodology of research.** The achievement of the stated purpose is carried out using general scientific methods, including logical generalization, system approach, structural analysis, and scientific abstraction, as well as elements of comparative analysis. These methods made it possible to comprehensively investigate the theoretical foundations of energy conservation management, identify key factors influencing strategy formation, and determine the interconnections between its structural elements. **Findings.** The essence of the energy conservation management strategy is defined as an integrated component of the enterprise management system aimed at improving the efficiency of energy resource utilization and achieving target energy efficiency indicators. The conceptual provisions of strategy formation are substantiated, including its principles, structural elements, and stages of implementation, taking into account the specific features of construction enterprises, such as project-based activity, high resource intensity, and dependence on external environmental factors. A conceptual model of the formation of an energy conservation management strategy is developed, which reflects the interconnection between external and internal factors, management approaches, implementation mechanisms, and expected results. The proposed model ensures the consistency, adaptability, and effectiveness of strategic decisions in the field of energy conservation. **Practical value.** The proposed conceptual approaches can be applied in the activities of construction enterprises to improve energy efficiency, reduce energy intensity of production processes, optimize the use of energy resources, and strengthen their competitiveness. Their implementation contributes to increasing the adaptability of enterprises to changes in the energy market, ensuring long-term sustainability and improving overall performance indicators.

Keywords: energy conservation; management strategy; energy efficiency; construction enterprises; energy management; strategic management.

Дата надходження статті: 16.04.2026

Дата прийняття статті: 07.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026