

Князь О.В.

докторнат,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0442-9711>

Kniaz Oleh

Lviv Polytechnic National University

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ МІЖНАРОДНИХ ВИМОГ І ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено адаптацію підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики в умовах воєнної економіки та сталого відновлення. Розкрито, що у 2020–2024 рр. зовнішні фінансові, регуляторні та інституційні імпульси дедалі відчутніше впливали на зміну внутрішньої логіки управління підприємствами. Особливу увагу приділено таким драйверам адаптації, як механізм СВАМ, інструменти підтримки приватного сектору через ІФС, конкурентні й донорські закупівлі, програми енергоефективності та цифрова трансформація. Обґрунтовано, що під впливом цих чинників підприємства переходять до моделі управління, у якій зростає роль даних, процедур комплаєнсу, формалізованого контролю ризиків, контрактної дисципліни, енергетичної стійкості та підвітності. Запропоновано інституційно-прикладний підхід до аналізу, який дає змогу пов'язати міжнародні та державні рішення з конкретними змінами в архітектурі корпоративного управління підприємств.

Ключові слова: адаптація підприємств, міжнародні організації, державна політика, стале відновлення, корпоративне управління, СВАМ.

Постановка проблеми. Воєнна трансформація економіки України, посилення євроінтеграційного вектора та зростання ролі міжнародних фінансових інституцій істотно змінили умови функціонування підприємств у 2020–2024 рр. Адаптація бізнесу дедалі більше залежить не лише від внутрішньої операційної гнучкості, а й від здатності інтегрувати зовнішні регуляторні, фінансові та інституційні вимоги у систему корпоративного управління. Особливого значення набули механізм транскордонного вуглецевого коригування СВАМ, інструменти підтримки приватного сектору через ІФС, державні та донорські закупівлі відбудови, програми енергоефективності й цифрової стійкості. За таких умов проблема полягає у необхідності наукового обґрунтування того, яким чином рішення міжнародних організацій і державна політика трансформують архітектуру управлінських систем підприємств, змінюючи вимоги до даних, комплаєнсу, фінансового контролю, енергоефективності, кадрової стійкості та прозорості. Недостатньо дослідженими залишаються причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми інституційними драйверами та внутрішніми управлінськими модулями адаптації, що й визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та аналітичні публікації засвідчують посилення уваги до впливу механізму вуглеце-

вого коригування імпорту ЄС (СВАМ), міжнародної фінансової підтримки, публічних закупівель, енергоефективності та цифрової трансформації у контексті відновлення економіки України. Значний масив публікацій присвячено впливу СВАМ на конкурентоспроможність українських експортерів, передусім у вуглецеємних галузях [1–3, 7], де його розглядають як зовнішній регуляторний чинник декарбонізації, модернізації енергетики та адаптації звітності до вимог ЄС. Водночас матеріали міжнародних інституцій [4–6] акцентують на механізмах мобілізації інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства та формуванні інституційної бази післявоєнної реконструкції. Дослідження у сфері публічних закупівель [8–11] фіксують зростання ролі Prozorro, розширення конкурентних процедур і підвищення значення прозорих цифрових інструментів у реалізації проєктів відновлення. Значна увага також приділяється енергоефективності та декарбонізації [12–15], зокрема створенню спеціалізованих фондів і фінансових механізмів «зелених» трансформацій. Публікації щодо IT-сектору [16–18] підкреслюють його трансформацію в інноваційний драйвер економіки, попри певне скорочення експорту послуг.

Теоретико-методичну основу дослідження формують праці науковців, присвячені сталому розвитку та



трансформації управління. Зокрема, Дж. Елкінгтон обґрунтував концепцію потрійного критерію результативності [19], Р. Екклз і М. Крзус – роль інтегрованої звітності у системі корпоративного управління [20], С. Шальтеггер, Ф. Людеке-Фройнд та Е. Гансен – необхідність інтеграції сталості у бізнес-моделі підприємств [21], а А. Баєре, Х. Салмела та Т. Тапанайнен – значення цифрової трансформації для підвищення адаптивності бізнес-процесів [22].

Отже, сучасні дослідження формують комплексне бачення взаємозв'язку між СВАМ, інвестиційною підтримкою, публічними закупівлями та цифровою модернізацією, однак потребують подальшого теоретико-методичного узагальнення.

Формування цілей статті – обґрунтуванні інституційно-прикладних механізмів адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики в умовах воєнної економіки та сталого відновлення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних наукових дослідженнях сталий розвиток підприємств дедалі частіше розглядається як інтегрована управлінська концепція, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Зокрема, у працях Дж. Елкінгтона обґрунтовано підхід потрійного критерію результативності підприємства [19], тоді як Р. Екклз і М. Крзус акцентують увагу на значенні інтегрованої звітності як інструмента забезпечення прозорості та підзвітності бізнесу [20]. Подальший розвиток цих ідей представлено у дослідженнях С. Шальтеггера, Ф. Людеке-Фройнда та Е. Гансена, які доводять необхідність вбудовування принципів сталості у бізнес-моделі підприємств [21]. Водночас у роботах А. Баєре, Х. Салмела та Т. Тапанайнена підкреслюється роль цифрової трансформації як ключового чинника підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [22].

З огляду на євроінтеграційний вектор і домінування ринку ЄС як ключового зовнішнього попиту для частини українського експорту, окремим детермінантом адаптації підприємств у 2020–2024 рр. стала регуляторна екологізація торгівлі через СВАМ, що запустив перехідний період звітності з 01.10.2023 до

кінця 2025 р. і створив для підприємств вимогу вимірювати та розкривати вуглецеві параметри продукції. Табл. 1 фіксує нормативно-часову рамку СВАМ, яку підприємства мають враховувати у системах обліку, управління даними та експортному комплаєнсі.

Окремий пласт адаптації бізнесу у 2022–2024 рр. пов'язаний із тим, що міжнародні організації розгортали інструменти підтримки приватного сектору, які впливали на доступ до торговельного фінансування, гарантій і кредитування через банки, а також формували вимоги до доброчесності й управління ризиками в умовах високої невизначеності. Показовим є пакет ІФС для підтримки приватного сектору та пов'язані з ним механізми мобілізації ресурсів [4–6]. Міжнародний приватносекторний контур підтримки переводив сталість у практичну мову банківських вимог: прозорість структури власності, дотримання процедур АМЛ, контроль ризиків, обґрунтованість інвестиційного плану, підзвітність використання ресурсів і здатність демонструвати соціально значимий ефект через зайнятість, критичний імпорт або експорт. Внаслідок цього системи управління підприємств у 2022–2024 рр. адаптувалися через формалізацію фінансового контролю, підвищення якості управлінського обліку, стандартизацію процесів закупівель і підготовку даних для донорської та банківської перевірки.

Узагальнюючи наведені емпіричні фрагменти, доцільно зафіксувати причинно-наслідкову модель адаптації, де міжнародні рішення формують ресурси і правила, держава транслює їх через програми підтримки та регуляторні режими, а підприємства відповідають перебудовою управління і практик сталого розвитку. У цій моделі центральною стає ідея «умовної взаємовигідності»: міжнародні організації прагнуть максимізувати ефективність допомоги через вимоги прозорості та результативності, держава прагне утримати зайнятість, виробництво і податкову базу, а підприємства отримують доступ до ресурсів ціною підвищення управлінської зрілості та вимірюваності соціально-екологічного ефекту. Емпірично така модель підтверджується тим, що, з одного боку, у 2022–2024 рр. різко зросла роль програмної підтримки, а з іншого боку, паралельно посилювалися вимоги до процедур, звітності й комплаєнсу,

Таблиця 1

СВАМ як зовнішній регуляторний драйвер адаптації, 2023–2024 рр., ч.м.

Елементи	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал	Практичний висновок для підприємств
Старт перехідного періоду	Дата	01.10.2023	Необхідність mrv-контурів, даних про викиди та простежуваності виробництва
Тривалість перехідного періоду	Період	2023–2025	Формування звітності й внутрішніх методик стає інвестицією у доступ до ринку
Початок фінансової фази	Дата	2026	Підвищується цінність енергоефективності та декарбонізаційних проєктів
Охоплені сектори	Перелік	Цемент, залізо і сталь, алюміній, добрива, електроенергія, водень	Пріоритет для експортерів у налаштуванні систем даних і технологічних модернізацій

Джерело: таблицю сформовано за аналітичними матеріалами щодо впливу СВАМ і за профільними пояснювальними документами про запуск механізму та перехідний період [1–3]

що фактично перетворило управлінську складову сталого розвитку на базову умову доступу до фінансування, грантів і експортних ринків. Продовження даного дослідження побудуємо через інституційно-прикладну логіку «рішення міжнародних організацій і державної політики → вимоги до правил гри → управлінські зміни підприємств → вимірювані результати 2020–2024 рр.». У такій конструкції адаптація перестає бути загальним твердженням і набуває форми набору конкретних управлінських модулів, що перевіряються даними про ринки збуту, фінансування, закупівлі відновлення, цифрову стійкість, енергоефективність і стандарти прозорості.

Перший блок поглиблення стосується експортно-регуляторної адаптації, оскільки під час війни експорт став одночасно джерелом валютної виручки й індикатором того, наскільки підприємства здатні виконувати правила зовнішніх ринків. На практиці це означало перехід від «торгівельної функції» до «комплаєнс-функції» в системах управління, де звітність, простежуваність, перевірюваність даних і контрактна дисципліна стали умовами доступу до ринку та фінансування. Відповідні зв'язки доцільно формалізувати у табл. 2 через проксі-індикатори, що безпосередньо зчитуються управлінськими системами.

Зміст табл. 2 підкреслює, що навіть за воєнної невизначеності підприємства змушені були розвивати «управління даними» як частину сталості, оскільки вимірюваність і прозорість стали умовами ринкового доступу. Саме тут інституційні рішення міжнародних організацій перетворюються на практичні вимоги до архітектури управління, де ключовими є контроль даних, аудитопритатність, формалізована відповідальність і здатність пояснити числові показники.

Другий блок стосується адаптації до державної політики відновлення, що реалізується через закупівлі, програми та донорські проекти, де міжнародні правила переносяться в національні процедури. Для підприємств участь у відбудові означала зміну вимог до планування, закупівельної дисципліни, антикорупційних запобіжників, прозорості та відповідності технічним стандартам, що посилює управлінську складову сталого розвитку. Важливо показати емпіричну «масу» цього каналу. Табл. 3 фіксує динаміку конкурентних закупівель, яку доцільно трактувати як проксі-індикатор попиту, що генерується політикою відновлення.

Дані табл. 3 дозволяють інтерпретувати адаптацію підприємств як входження у «ринок відновлення», де перевагу отримують компанії з керованими процесами, прозорими кошторисами, належною документацією,

Таблиця 2

Експортно-регуляторна адаптація підприємств до рішень міжнародних інституцій, 2020–2024 рр.

Групи факторів	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для систем управління
Інституційно-правові	Запуск режимів звітності cbam	Перехідний період звітності розпочато 01.10.2023, фінансова фаза з 2026 р. [1; 3; 7]	Потрібні контури mgv, довідники даних про викиди, простежуваність партій і аудитопритатні звіти
Інформаційно-аналітичні	Частка даних, що формуються автоматично з егр/обліку	Зростання регуляторних вимог до даних у 2023–2024 рр. Через зовнішні звітні режими [1; 7]	Перехід до «даних як активу», каталоги даних, контроль якості, єдині правила обліку
Економічні	Зовнішні витрати відповідності	Очікуване зростання «вартості комплаєнсу» через потребу звітності 2023–2024 рр. [1–3]	Бюджетування комплаєнсу як інвестиції у доступ до ринків і кредитів, а не як накладні витрати
Управлінські	Частка контрактів із комплаєнс-клаузулами	Посилення контрактних вимог у 2022–2024 рр. На ринках ЄС у ланцюгах постачання [1; 3; 7]	Стандартизація договорів, контроль виконання умов, модульний ризик-скринінг контрагентів

Джерело: таблицю сформовано за матеріалами щодо часових рамок СВМ та аналітичних пояснень з адаптації експортерів до звітності [1; 3; 7]

Таблиця 3

Динаміка конкурентних закупівель як канал державної політики відновлення, 2023–2024 рр., млрд. грн.

Групи факторів	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для систем управління
Інституційно-правові	Обсяг конкурентних закупівель через Prozorro	616,8 млрд. грн. У 2023 р., 841,0 млрд. грн. У 2024 р. [8]	Потрібні модулі тендерного комплаєнсу, калькуляції вартості, контроль документів і строків
Управлінські	Конкуренція у торгах	Повернення значної частини закупівель у конкурентні процедури у 2023 р. [9]	Розвиток функції bid-management, контроль ризиків виконання, управління гарантіями
Економічні	Концентрація попиту у відбудовчих сегментах	Структура попиту зміщується у бік відновлення, ремонту і матеріалів у 2023–2024 рр. [10]	Потрібні контури проєктного управління, контроль ланцюгів постачання, управління якістю

Джерело: таблицю сформовано за офіційним повідомленням Prozorro про динаміку конкурентних закупівель 2023–2024 рр., за урядовою комунікацією про відновлення закупівельної конкуренції та за аналітичним підсумком щодо відбудовчих закупівель 2024 р. [8–10]

контрольованими ризиками виконання та здатністю витримувати підвищений рівень публічної підзвітності. У термінах сталого розвитку це проявляється через управлінську дисципліну та соціальну прийнятність рішень, оскільки закупівлі відбудови мають прямий вплив на громади й зайнятість.

Щоб показати, як міжнародні правила «проникають» у державні закупівлі, доцільно зафіксувати окремо донорський модуль і практику закупівель у проєктах міжнародного фінансування. Табл. 4 відображає емпіричний маркер запуску донорського контуру в Prozorro та його масштаб, що є проксі-індикатором «інституційного зшивання» міжнародних процедур із національними.

Зміст табл. 4 важливий тим, що він підсилює тезу про перетворення сталості на операційну практику: підприємство, що працює у донорському проєкті, фактично інтегрує міжнародні стандарти прозорості у власні процеси, після чого ці стандарти масштабуються й на інші напрями діяльності як економічно доцільні, бо зменшують ризики санкцій, спорів та втрати репутації.

Третій блок поглиблення стосується енергетичної та кліматичної адаптації, адже війна зробила енерго-

ефективність не декларацією, а умовою безперервності бізнесу та зниження витрат. У 2023–2024 рр. на рівні державної політики з'явилися спеціальні механізми підтримки енергоефективних і декарбонізаційних інвестицій, що узгоджується з міжнародними пріоритетами відновлення «краще, ніж було». Для фіксації цього каналу табл. 6 відображає державні й квазідержавні механізми, які підприємства можуть використовувати як інституційні «якорі» енергомодернізації.

Четвертий блок стосується цифрової економіки як «несучого каркаса» адаптації у війні. Оскільки цифрові сервіси та експорт ІТ-послуг стали однією з найстійкіших складових зовнішньої виручки, їх динаміка придатна як проксі-індикатор інноваційно-кадрової спроможності країни й здатності підприємств зберігати продуктивність в умовах ризику. Табл. 6 фіксує емпіричні значення експорту ІТ-послуг у 2022–2024 рр., що дозволяє зробити управлінські висновки для ширшого кола підприємств, оскільки ІТ-експорт відображає стійкість дистанційних моделей організації праці, практик кіберзахисту і якості управління людським капіталом.

Таблиця 4

Донорські закупівлі у Prozorro як механізм перенесення міжнародних вимог, 2022–2025 рр., млрд. грн.

Групи факторів	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для систем управління
Інституційно-правові	Очікувана вартість закупівель у донорському модулі	288 закупівель із очікуваною вартістю 3,3 млрд. грн. З моменту запуску модуля [11]	Необхідні процедури відповідності донорським правилам, розширений контроль документів і прозорості
Управлінські	Кількість донорських процедур	Зростання практики донорських тендерів у 2022–2024 рр. [11]	Доцільне створення окремого тендерного офісу та матриці відповідності вимогам проєкту
Інформаційно-аналітичні	Простежуваність і публічність лотів	Публічна звітність і стандарти даних підвищують вимоги до якості управлінської інформації [11]	Інтеграція тендерних даних з егр, контроль версій документів, аудито-придатні журнали змін

Джерело: таблицю сформовано за аналітичним матеріалом VoxUkraine про запуск і масштаби донорських закупівель у Prozorro [11]

Таблиця 5

Інструменти енергоефективності та декарбонізації як канал політики сталого відновлення, 2023–2024 рр.

Групи факторів	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для систем управління
Інституційно-правові	Запуск спеціального фонду енергоефективності	Оголошено про запуск спецфонду з 2024 р. [12]	Потрібні енергоаудити, фінансові моделі економії, портфель проєктів зі швидким ефектом
Економічні	Поява revolving-механізмів фінансування	Запуск фонду декарбонізації як механізму цільового фінансування проєктів [13]	Доцільно стандартизувати оцінку проєктів за окупністю, ризиком і впливом на безперервність
Технологічні та дані	Грантові стимули для альтернативної енергії	Програма greendim передбачає гранти, зокрема 1 млн. грн. На сес та 2 млн. грн. На теплові насоси, а також компенсації витрат на сертифікацію [14]	Потрібні контури обліку енергогенерації, технічні паспорти, контроль виконання вимог гранту
Фінансові та економічні	Програми для мсп через фінсектор	Діє програма фінансування енергоефективних інвестицій мсп через фінансовий сектор [15]	Інтеграція інвестплану з бюджетуванням і управлінням боргом, контроль covenant-умов

Джерело: таблицю сформовано за урядовою комунікацією щодо спецфонду енергоефективності, за інформаційним повідомленням про запуск Фонду декарбонізації, за матеріалами Фонду енергоефективності щодо GreenDIM та за описом програми підтримки енергоінвестицій МСП [13–15]

Табл. 6 дає підстави трактувати інноваційно-кадрову адаптацію як практику управління компетенціями та процесами, а не як разове технологічне впровадження. Навіть за спадної траєкторії після піку 2022 р. рівень 2024 р. демонструє здатність частини економіки працювати у дистанційному форматі й зберігати контракти, що для підприємств реального сектору транслюється у вимогу розвивати цифрові контури управління, дані для прийняття рішень і підсистеми інформаційної безпеки.

П'ятий блок пов'язаний з тим, що закупівлі відбудови створюють великий масив контрактів, а отже змінюють ризики виконання, потребу в оборотному капіталі, вимоги до якості та контроль за строками. Для управлінських систем важливо розуміти не лише «обсяг оголошень», а й параметри виконання. Табл. 7 узагальнює вартість завершених закупівель відбудови у 2024 р. як проксі-індикатор фактичного ринку виконаних робіт.

Державна політика підтримки сталого розвитку у війні проявляється через «контрактну економіку відновлення», де підприємства мають підвищувати управлінську зрілість, інакше вони не витримують вимоги строків, перевірок, гарантій та публічної уваги. У соціальному вимірі це транслюється у стабілізацію зайнятості й підтримку громад, у екологічному вимірі це переводиться у вимоги до матеріалів, технологій і контролю якості, у управлінському вимірі це реалізується через підзвітність та прозорість.

На завершення логіки поглиблення доцільно зафіксувати інтегральну матрицю, яка зводить ключові канали адаптації в один управлінський «профіль» підприємства, щоб показати, як міжнародні рішення та державна політика конвертуються в конкретні елементи систем управління.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що у 2020–2024 рр. адаптація підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики набула характеру інституційної конвергенції систем управління. Доведено, що механізм СВМ трансформувал експортну діяльність у площину комплаєнсу, управління даними та вуглецевої звітності, що підвищило значення MRV-контурів, простежуваності виробництва та аудитопритатності інформації. Обґрунтовано, що інструменти ІФС, державні та донорські закупівлі, а також програми відновлення сформували для підприємств нові вимоги до прозорості, фінансового контролю, управління контрактами та ризиками виконання. Визначено, що енергоефективність і декарбонізація у 2023–2024 рр. перейшли зі статусу допоміжних заходів у статус системних функцій корпоративного управління, інтегрованих із бюджетуванням, інвестиційним відбором і забезпеченням безперервності бізнесу. Це дає підстави розглядати сталий розвиток як практичний критерій придатності управлінських рішень до доступу на ринки, у програми підтримки та фінансові інструменти відновлення.

Таблиця 6

Експорт ІТ-послуг як проксі-індикатор інноваційно-кадрової адаптації, 2022–2024 рр., млрд. дол.

Групи факторів	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для систем управління
Інноваційні та кадрові	Експорт іт-послуг, млрд. дол.	7,3 у 2022 р., 6,7 у 2023 р., 6,45 у 2024 р. [16–17]	Фокус на утриманні компетенцій, продуктивності, внутрішньому навчанні, стандартизації процесів
Технологічні та даних	Стійкість дистанційних операцій	Іт-експорт зберігає значний обсяг попри воєнні ризики у 2022–2024 рр. [16]	Масштабування віддалених контурів управління, але з посиленням контролем доступів і резервуванням
Економічні	Валютоутворюючий ефект сектору	Зниження 2024 р. На 4,2% до 2023 р. За даними нбу, але збереження високого рівня [18]	Потрібні крі валютної виручки, управління контрактними ризиками, диверсифікація ринків

Джерело: таблицю сформовано за аналітичними повідомленнями на основі даних НБУ та офіційною комунікацією цифрового напрямку держави щодо ІТ-експорту [16–18]

Таблиця 7

Виконані закупівлі відновлення як індикатор фактичного ринку робіт, 2024 р., млрд грн

Групи факторів	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для систем управління
Економічні	Вартість завершених закупівель, млрд. Грн.	271,6 млрд. грн. у 2024 р. [18]	Потрібні модулі управління виконанням контрактів, cash-flow під аванси/етапи, контроль дебіторки
Управлінські	Динаміка завершених процедур	У 2024 р. Кількість завершених закупівель менша, а вартість у грн. Знижується відносно 2023 р. [18]	Посилення управління портфелем контрактів, ризик-ліміти на концентрацію, контроль прострочень
Інституційні	Структура попиту у відбудові	Зростає роль будівництва, ремонту, матеріалів у 2023–2024 рр. [18]	Необхідні стандарти якості, технагляд, документування виконання і відповідність вимогам проєкту

Джерело: таблицю сформовано за аналітичним policy brief щодо procurement recovery за підсумками 2024 р. [18]

Список літератури:

1. Федерация работодателей Украины. Влияние СВВАМ на экономику Украины : аналитический отчет. 2025. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/Research_impact_assessment_EN.pdf
2. Low Carbon Ukraine. Звільнення експорту електроенергії від СВВАМ ЄС : аналітична записка. 2024. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/LCU_PP_01_2024_Exemption_of_electricity_exports_from_EU-SVAM.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
3. Українська енергетика. Вуглецевий податок (СВВАМ) і українська промисловість: вимоги до звітності з жовтня 2023 року. 2025. 11 червня. URL: <https://ua-energy.org/en/posts/11-06-2025-616bdc9c-26bd-480a-b79a-1e553776b34b>
4. International Finance Corporation. IFC в Україні: реагування та підтримка приватного сектору. 2024. URL: <https://www.ifc.org/en/where-we-work/country/ukraine>
5. Європейська комісія. ЄС та IFC мобілізують понад 500 млн євро приватних інвестицій для відбудови України. 2024. 5 лютого. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-and-ifc-unlock-over-eu500-million-private-sector-investments-reconstruction-ukraine-2024-02-05_en
6. Міністерство фінансів України. Міністерство фінансів та IFC обговорили державно-приватне партнерство для відновлення України. 2025. 10 вересня. URL: https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_and_international_finance_corporation_discussed_public-private_partnership_for_ukraines_recovery-5316
7. Європейська комісія. Механізм вуглецевого коригування імпорту (СВВАМ). 2024. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en
8. Prozorro. Обсяг конкурентних закупівель в Україні зріс з 616,8 млрд у 2023 році до 841 млрд грн у 2024 році. 2025. 27 березня. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/news/obsyag-konkurentnyh-zakupivel-v-ukrayini-zris-z-6168-milyarda-u-2023-roci-do-841-milyarda-gryven-u-2024-roci>
9. Кабінет Міністрів України. За рік вдалося повернути в Prozorro 80 % обсягу закупівель. 2023. 19 жовтня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/za-rik-vdalosia-povertnuti-v-prozorro-80-obsiahu-zakupivel-iuliia-svyrydenko>
10. Центр економічної стратегії. Закупівлі відновлення: підсумки 2024 року : policy brief. 2025. 4 березня. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/eng_brp-policy-brief-2025-feb26-.pdf
11. VoxUkraine. Нове в Prozorro: закупівлі для проєктів, що фінансуються донорами. 2025. 15 вересня. URL: <https://voxukraine.org/en/new-in-prozorro-procurement-for-donor-funded-projects>
12. Кабінет Міністрів України. З 2024 року в Україні запрацює спецфонд для реалізації проєктів енергоефективності. 2023. 11 квітня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/z-2024-roku-v-ukraini-zapratsiuie-spetsfond-dlia-realizatsii-proektiv-enerhoefektyvnosti>
13. Український інститут міжнародної політики. В Україні запрацював Фонд декарбонізації. 2024. 17 вересня. URL: <https://www.ukriee.org.ua/en/2024/v-ukraini-zaprasyuvav-fond-dekarboniz/>
14. Фонд енергоефективності. Наглядова рада затвердила нову програму GreenDIM. 2024. 6 травня. URL: <https://eefund.org.ua/en/novyny-en/the-supervisory-board-of-the-energy-efficiency-fund-approved-the-new-greendim-program/>
15. Фонд розвитку підприємництва. Програма «Додай енергію своєму бізнесу». б. р. URL: <https://bdf.gov.ua/en/programs/program-add-energy-to-your-business/>
16. Міністерство цифрової трансформації України. Український ІТ-сектор: від аутсорсингу до інновацій. 2025. 8 лютого. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>
17. Interfax-Ukraine. Експорт ІТ-послуг України у 2024 році зменшився на 4,2 % – дані НБУ. 2025. 3 лютого. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1045148.html>
18. AIN.UA. Експорт ІТ-послуг України у 2024 році зменшився на 4,2 % до 6,4 млрд дол. США. 2025. 31 січня. URL: <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukraines-it-services-exports-decreased-42-to-64b-in-2024/>
19. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
20. Eccles R. G., Krzus M. P. The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. 336 p.
21. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G. Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 2012. Vol. 6, No. 2. P. 95–119. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
22. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>

References:

1. Federatsiya robotodavtsiv Ukrayiny (2025). Vplyv SVAM na ekonomiku Ukrayiny: analitychnyy zvit [The impact of SVAM on the economy of Ukraine: analytical report]. Available at: https://fru.ua/images/doc/2025/Research_impact_assessment_EN.pdf
2. Low Carbon Ukraine (2024). Zvil'nyennya eksportu elektroenerhiyi vid SVAM YES: analitychna zapyska [Exemption of electricity exports from EU SVAM: policy paper]. Available at: https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/LCU_PP_01_2024_Exemption_of_electricity_exports_from_EU-SVAM.pdf (accessed: 20.03.2026).
3. Ukrayins'ka enerhetyka (2025). Vuhletsevyu podatok (SVAM) i ukrayins'ka promyslovist': vymohy do zvitnosti z zhovtynya 2023 roku [Carbon tax (SVAM) and Ukrainian industry: reporting requirements since October 2023]. Available at: <https://ua-energy.org/en/posts/11-06-2025-616bdc9c-26bd-480a-b79a-1e553776b34b>

4. International Finance Corporation (2024). IFC v Ukraini: reahuvannya ta pidtrymka pryvatnoho sektoru [IFC in Ukraine: response and private sector support]. Available at: <https://www.ifc.org/en/where-we-work/country/ukraine>
5. Yevropeys'ka komisiya (2024). YES ta IFC mobilizuyut' ponad 500 mln yevro pryvatnykh investytsiy dlya vidbudovy Ukrainy [EU and IFC unlock over €500 million in private sector investments for reconstruction in Ukraine]. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-and-ifc-unlock-over-eu500-million-private-sector-investments-reconstruction-ukraine-2024-02-05_en
6. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2025). Ministerstvo finansiv ta IFC obhovoryly derzhavno-pryvatne partnerstvo dlya vidnovlennya Ukrainy [The Ministry of Finance and IFC discussed public-private partnership for Ukraine's recovery]. Available at: https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_and_international_finance_corporation_discussed_public-private_partnership_for_ukraines_recovery-5316
7. Yevropeys'ka komisiya (2024). Mekhanizm vuhletsevoho koryhuvannya importu (CBAM) [Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)]. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en
8. Prozorro (2025). Obsyah konkurentnykh zakupivel' v Ukraini zris z 616,8 mlrd u 2023 rotsi do 841 mlrd hrn u 2024 rotsi [The volume of competitive procurement in Ukraine increased from UAH 616.8 billion in 2023 to UAH 841 billion in 2024]. Available at: <https://prozorro.gov.ua/uk/news/obsyag-konkurentnyh-zakupivel-v-ukrayini-zris-z-6168-milyarda-u-2023-roci-do-841-milyarda-gryven-u-2024-roci>
9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023). Za rik vdalosya povernuty v Prozorro 80 % obsyahu zakupivel' [Over the year, 80% of procurement volume was returned to Prozorro]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/za-rik-vdalosia-povernuty-v-prozorro-80-obsiahu-zakupivel-iuliia-svyrydenko>
10. Tsentri ekonomichnoyi stratehiyi (2025). Zakupivli vidnovlennya: pidsumky 2024 roku [Recovery procurement: 2024 summary]. Available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/eng_brp-policy-brief-2025-feb26-.pdf
11. VoxUkraine (2025). Nove v Prozorro: zakupivli dlya proyektiv, shcho finansuyut'sya donoramy [New in Prozorro: procurement for donor-funded projects]. Available at: <https://voxukraine.org/en/new-in-prozorro-procurement-for-donor-funded-projects>
12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023). Z 2024 roku v Ukraini zapratsyuye spetsfond dlya realizatsiyi proyektiv enerhoefektyvnosti [A special fund for implementing energy efficiency projects will start operating in Ukraine from 2024]. Available at: <https://kmu.gov.ua/en/news/z-2024-roku-v-ukraini-zapratsiuiie-spetsfond-dlia-realizatsii-proektiv-enerhoefektyvnosti>
13. Ukrainy's'kyi instytut mizhnarodnoyi polityky (2024). V Ukraini zapratsyuvav Fond dekarbonizatsiyi [The Decarbonization Fund has been launched in Ukraine]. Available at: <https://www.ukricee.org.ua/en/2024/v-ukraini-zapracyuvav-fond-dekarboniz/>
14. Fond enerhoefektyvnosti (2024). Nahlyadova rada zatverdyla novu prohramu GreenDIM [The Supervisory Board approved the new GreenDIM program]. Available at: <https://eefund.org.ua/en/novyny-en/the-supervisory-board-of-the-energy-efficiency-fund-approved-the-new-greendim-program/>
15. Fond rozvytku pidpryyemnytstva (n.d.). Prohrama "Dodai enerhiyu svojemu biznesu" [Program "Add energy to your business"]. Available at: <https://bdf.gov.ua/en/programs/program-add-energy-to-your-business/>
16. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrainy (2025). Ukrainy's'kyi IT-sektor: vid outsorsynhu do innovatsiy [Ukraine's IT sector: from outsourcing to innovation]. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>
17. Interfax-Ukraine (2025). Eksport IT-posluh Ukrainy u 2024 rotsi zmenshyvsya na 4,2 % – dani NBU [Ukraine's IT services exports decreased by 4.2% in 2024 – NBU data]. Available at: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1045148.html>
18. AIN.UA (2025). Eksport IT-posluh Ukrainy u 2024 rotsi zmenshyvsya na 4,2 % do 6,4 mlrd dol. SSHA [Ukraine's IT services exports decreased by 4.2% to USD 6.4 billion in 2024]. Available at: <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukraines-it-services-exports-decreased-42-to-64b-in-2024/>
19. Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 402 p.
20. Eccles R. G., Krzus M. P. (2014) *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 336 p.
21. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G. (2012) Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. Vol. 6, No. 2. P. 95–119. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
22. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. (2020) Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>

**TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS
UNDER THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL REQUIREMENTS AND STATE POLICY
OF SUSTAINABLE RECOVERY IN WARTIME CONDITIONS**

The article examines the theoretical and applied aspects of enterprise adaptation to the decisions of international organizations and state policy under the conditions of a wartime economy, the European integration course, and the transition to a sustainable recovery model. The relevance of the topic is determined by the fact that during 2020–2024 the external institutional environment for Ukrainian business became significantly more complex under the combined influence of war risks, changes in the architecture of international financial support, the expansion of recovery programs, and the strengthening of regulatory requirements from the EU market. The study focuses on how international financial institutions, donor mechanisms, state support programs, and new environmental regulatory regimes transform the internal management systems of enterprises. Special emphasis is placed on the analysis of CBAM as an external regulatory driver that creates new requirements for exporters regarding carbon reporting, accounting systems, data management, and export compliance procedures. It is shown that the transitional reporting period, launched on October 1, 2023, stimulates enterprises to establish MRV frameworks, develop production traceability, and integrate environmental indicators into corporate governance mechanisms. The impact of private sector support programs through IFC is also examined, as these programs have strengthened the role of financial transparency, AML procedures, the substantiation of investment decisions, and internal control systems. The study covers applied areas of adaptation related to state recovery policy, including enterprise participation in competitive and donor procurement, the implementation of energy efficiency and decarbonization projects, as well as the use of digital services as a tool for ensuring the resilience of business processes. The proposed institutional and applied approach makes it possible to interpret adaptation as a set of management modules that ensure access to international support programs, EU markets, recovery instruments, and long-term competitiveness under conditions of wartime uncertainty.

Keywords: *enterprise adaptation, international organizations, state policy, sustainable recovery, corporate governance, CBAM.*

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026