

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему «**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**»

Виконав:

студент групи ПУ22-1
спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Пастухов Є.С.

Керівник:

к. держ. упр.,
доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування
Голоха Л. Ф.

Рецензент:

завідувач кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»
д. держ. упр., професор
Чикаренко І. А.

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>
Освітня програма	<u>публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /

« ____ » _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Пастухову Євгенію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Механізми державного регулювання орендної діяльності підприємств»

керівник роботи: Голоха Любов Федорівна, к.держ. упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від «20» квітня 2026 р. № 303 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру: 25.05.2026 - 05.06.2026.

3. Вихідні дані до роботи: Податковий кодекс України, Закон України «Про оренду державного та комунального майна», постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості оренди державного та комунального майна у період дії воєнного стану», інші законодавчі та нормативно-правові документи за проблематикою дослідження, офіційні дані Державної служби статистики України, навчальна та наукова література, аналітичні та прогностичні матеріали відповідної тематики науково-дослідних організацій, інформаційних агентств, громадських організацій, матеріали мережі Інтернет та інші матеріали.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність орендної діяльності та її роль у функціонуванні підприємств. Теоретичні засади державного регулювання орендної діяльності підприємств. Нормативно-правове регулювання орендної діяльності в Україні. Сучасний стан та тенденції розвитку орендної діяльності підприємств. Система органів та основні механізми державного регулювання орендної діяльності підприємств. Проблеми та недоліки державного регулювання орендної діяльності підприємств в Україні. Зарубіжний досвід державного регулювання орендної діяльності підприємств. Напрями вдосконалення державного регулювання орендної діяльності підприємств. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності орендної діяльності підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці та рисунки за проблематикою дослідження.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
2.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
3.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
4.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
5.	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
6.	Написання вступу	до 01.04.26	
7.	Написання розділу 1	до 15.04.26	
8.	Написання розділу 2	до 01.05.26	
9.	Написання розділу 3	до 15.05.2026	
10.	Підготовка висновків	до 20.05.26	
11.	Оформлення роботи	до 25.05.26	
12.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
13.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
14.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

Пастухов Є. С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Голоха Л. Ф.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пастухов Є. С. Механізми державного регулювання орендної діяльності підприємств.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2026.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання орендної діяльності підприємств для подолання інституційних деформацій і мінімізації воєнних ризиків.

У роботі досліджено сутнісно-змістовне наповнення базових понять у сфері оренди й лізингу, функції органів державної влади та особливості дії організаційно-правових і фінансово-економічних механізмів регулювання ринку. Проаналізовано сучасний стан державного регулювання орендних операцій, дієвість інструментів електронних аукціонів у системі «Прозорро.Продажі» та специфіку управління ризиками в умовах воєнного стану. За результатами дослідження визначено основні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання орендної діяльності підприємств. Запропоновано впровадження двокомпонентної моделі оцінки аукціонних пропозицій, створення Державного фонду гарантування воєнних ризиків, застосування механізму прискореної амортизації як «податкового щита» та адаптацію європейського досвіду для регулювання релокації бізнесу.

Ключові слова: державне регулювання, механізми державного управління, орендна діяльність, фінансовий лізинг, Прозорро.Продажі, воєнні ризики, релокація бізнесу.

SUMMARY

Pastukhov Ye. S. Mechanisms of state regulation of enterprise leasing activities.

Bachelor's qualification thesis in specialty 281 «Public Administration and Management». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the bachelor's thesis is to study theoretical provisions and develop practical recommendations for improving mechanisms for state regulation of the rental activities of enterprises to overcome institutional deformations and minimize military risks.

The paper examines the substantive content of basic concepts in the field of rental and leasing, the functions of state authorities and the peculiarities of the operation of organizational, legal and financial and economic mechanisms of market regulation. The current state of state regulation of rental operations, the effectiveness of electronic auction tools in the «Prozorro.Sales» system and the specifics of risk management in martial law conditions are analyzed. The results of the study identified the main areas for improving the mechanisms of state regulation of the rental activities of enterprises. The introduction of a two-component model for evaluating auction offers, the creation of the State War Risk Guarantee Fund, the use of the accelerated depreciation mechanism as a «tax shield» and the adaptation of European experience to regulate business relocation were proposed.

Keywords: state regulation, state administration mechanisms, rental activities, leasing operations, Prozorro.Sales, war risks, business relocation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність орендної діяльності та її роль у функціонуванні підприємств.....	6
1.2. Теоретичні засади державного регулювання орендної діяльності підприємств.....	15
1.3. Нормативно-правове регулювання орендної діяльності в Україні	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку орендної діяльності підприємств	27
2.2. Система органів та основні механізми державного регулювання орендної діяльності підприємств	32
2.3. Проблеми та недоліки державного регулювання орендної діяльності підприємств в Україні	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	44
3.1. Зарубіжний досвід державного регулювання орендної діяльності підприємств.....	44
3.2. Напрями вдосконалення державного регулювання орендної діяльності підприємств.....	49
3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності орендної діяльності підприємств.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентною кумуляцією макроекономічних шоків, викликаних руйнуваннями промислової інфраструктури та глибокими структурними деформаціями інвестиційного середовища. За умов, коли традиційні джерела довгострокового фінансування є фактично заблокованими, а доступ до кредитування обмежений високою вартістю запозичень, критичного значення набуває орендна діяльність підприємств. Вона трансформується з допоміжних операцій на ключовий механізм збереження ліквідності та технологічного оновлення суб'єктів господарювання реального сектору економіки. Проте ефективне функціонування ринку оренди та лізингу капітальних активів у період 2024-2026 років стримується гострими інституційними суперечностями, серед яких – штучний дефіцит площ через релокацію бізнесу, ціновий диктат на аукціонах та жорсткий фіскальний тиск з боку держави. За таких умов виникає об'єктивна необхідність докорінного переосмислення парадигми державного втручання та переходу до стимулюючого регулювання, що й обумовлює високу актуальність та своєчасність обраної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання орендної діяльності підприємств для подолання інституційних деформацій і мінімізації воєнних ризиків.

Для реалізації поставленої мети було послідовно розв'язано такі завдання:

- визначити сутність орендної діяльності та її роль у функціонуванні підприємств;
- проаналізувати основні теорії та підходи вчених до визначення сутності оренди підприємств;
- охарактеризувати нормативно-правове регулювання орендної діяльності в Україні;

– здійснити аналіз сучасного стану та визначити тенденції й проблеми розвитку орендної діяльності підприємств;

– визначити напрями вдосконалення державного регулювання орендної діяльності підприємств та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності орендної діяльності підприємств в Україні.

Об’єкт дослідження – процеси державного регулювання орендної діяльності підприємств в Україні.

Предмет дослідження – механізми державного регулювання орендної діяльності підприємств.

Методологічну основу роботи становить системний підхід із використанням інституційного, порівняльного та економіко-математичного аналізу грошових потоків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в системному обґрунтуванні переходу від контрольного-фіскального до стимулюючого регулювання ринку оренди. Автором особисто запропоновано: двокомпонентну модель оцінки аукціонних пропозицій у системі «Прозорро.Продажі»; створення Державного фонду гарантування воєнних ризиків для орендної діяльності; обґрунтування фінансової ефективності від використання механізму прискореної амортизації обладнання підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані рекомендації та триетапна дорожня карта є готовим алгоритмом для менеджменту підприємств при релокації бізнесу. Запропоновані пакети нормативних змін можуть бути безпосередньо використані Фондом державного майна України та Міністерством економіки України для вдосконалення законодавчої бази у сфері оренди та лізингу.

Логіка проведеного дослідження зумовила таку структуру бакалаврської роботи: вступ, три розділи (дев’ять підрозділів), висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи становить 68 сторінок. Список використаних джерел налічує 60 найменувань, з них 6 – іноземною мовою. У роботі вміщено 4 рисунка та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність орендної діяльності та її роль у функціонуванні підприємств

Трансформаційні процеси в економіці України, посилені викликами воєнного стану, релокацією виробничих потужностей та дефіцитом капітальних інвестицій, змушують суб'єктів господарювання шукати гнучкі інструменти забезпечення ресурсами. У системі координат сучасного менеджменту класичні підходи до формування матеріально-технічної бази підприємства, що базуються виключно на праві власності, часто програють альтернативним формам титульного володіння. Серед таких інструментів особливе місце посідає оренда, яка перетворилася з допоміжного фінансового механізму на стратегічний фактор адаптивності та виживання бізнесу.

Щоб розкрити роль оренди в діяльності сучасних підприємств, необхідно насамперед відійти від її спрощеного розуміння як тимчасового користування чужим майном за плату. Наукова дискусія навколо економічної та юридичної природи оренди триває не одне десятиліття. Історико-економічний аналіз свідчить, що орендні відносини еволюціонували разом із розвитком інституту власності. Ще у римському праві інститут *locatio-conductio* (наймання) розглядався як спосіб передачі речі у користування без переходу права власності, де ключовим елементом була особиста зобов'язальна залежність [1]. Проте індустріальна та постіндустріальна епохи кардинально змінили цей підхід.

Сучасна західна економічна думка, зокрема представники неінституціоналізму (Р. Коуз, О. Вільямсон), розглядають підприємство не просто як сукупність матеріальних активів, а як «пучок контрактів» (*bundle of rights*) [2]. У межах цієї парадигми оренда виступає як специфічна форма

специфікації прав власності, де право володіння та користування активом відокремлюється від права розпорядження ним та права на капітальну вартість. З позиції теорії трансакційних витрат, оренда є інструментом мінімізації ризиків, пов'язаних із моральним зносом обладнання та специфічністю активів. Підприємству часто вигідніше укласти довгостроковий орендний договір, ніж інвестувати значні кошти у придбання вузькоспеціалізованого майна, яке за кілька років може втратити свою ринкову актуальність.

Вітчизняна наукова школа традиційно тяжіє до дуалістичного трактування оренди, розглядаючи її одночасно як правову форму і як економічну категорію. С. Шкарлет зазначає, що економічна сутність оренди полягає у відносинах між суб'єктами господарювання щодо перерозподілу вартості матеріальних благ і реалізації економічних інтересів як власника, так і орендаря [3]. Тобто, виникає специфічна форма реалізації власності: власник отримує дохід (орендну плату), не здійснюючи безпосереднього операційного управління активом, а орендар подвоює свій виробничий потенціал без залучення капітальних інвестицій у капітальні активи.

Аналізуючи визначення поняття «оренда» у працях українських економістів, доцільно виділити три ключові підходи. Представники економічного підходу, зокрема В. Бородіна, М. Крупка розглядають оренду як форму фінансово-господарських відносин власності. Прихильник юридичного підходу В. Луць акцентує увагу на договірному праві володіння та користування майном. У межах управлінського підходу, за думкою О. Олейнікоффа оренда аналізується, як інструмент ефективного розпорядження майном державними та комунальними підприємствами дозволяє виділити три основні підходи до її дефініції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «оренда» у працях українських економістів

Юридичний або майновий	Фінансовий або інвестиційний	Функціональний або управлінський
Передача прав володіння та користування майном	Спосіб фінансування активів без кредитного навантаження	Механізм адаптації до змін ринкового середовища

Юридичний підхід фіксує увагу на цивільно-правових аспектах – передачі майна у тимчасове володіння та користування за плату на визначений строк. Фінансовий підхід розглядає оренду (зокрема її лізингові форми) як альтернативний спосіб фінансування активів, що конкурує з банківським кредитуванням та випуском цінних паперів. Функціональний (або управлінський) підхід оцінює оренду як механізм підвищення еластичності підприємства, спроможність швидко нарощувати або згортати операційну діяльність залежно від кон'юнктури ринку.

Для глибокого розуміння ролі оренди у функціонуванні підприємств необхідно провести чітку межу між її основними формами, оскільки державне регулювання кожної з них має свою специфіку. Мова йде про операційну та фінансову оренду. Концептуальна різниця між ними лежить у площині розподілу вигід та ризиків, пов'язаних із володінням активом.

При операційній оренді строк договору є суттєво меншим за строк корисного використання активу. Ризики морального та фізичного зносу і витрати на технічне обслуговування, здебільшого залишаються на орендодавцеві. Ця форма є прикладом реалізації шерингової економіки на макрорівні, коли підприємство купує не сам об'єкт, а корисну функцію, яку цей об'єкт виконує протягом певного проміжку часу.

Фінансова оренда (лізинг) за своєю економічною природою є ближчою до кредитних відносин. Як підкреслюють дослідники фінансових ринків, фінансовий лізинг передбачає передачу орендарю практично всіх ризиків та вигід, пов'язаних із правом власності на актив [4]. Строк фінансової оренди зазвичай співмірний зі строком амортизації об'єкта, а сума орендних платежів покриває повну вартість майна та забезпечує орендодавцю нормативну норму прибутку. Державне регулювання тут зміщується з контролю за використанням майна у сферу нагляду за фінансовими послугами.

Розглядаючи роль орендної діяльності у функціонуванні сучасних підприємств, доцільно систематизувати її ключові макро- та мікроекономічні

функції. На рівні окремого суб'єкта господарювання оренда вирішує комплекс стратегічних та тактичних завдань:

1. Оптимізація структури балансу та капіталу. Придбання необоротних активів за рахунок власних коштів вимиває ліквідність, а за рахунок кредитів – збільшує фінансовий леверидж і погіршує показники платоспроможності. Операційна оренда дозволяє утримувати активи «поза балансом» (хоча сучасні міжнародні стандарти фінансової звітності, зокрема IFRS 16, суттєво змінили цей порядок, про що буде детально зазначено нижче), що покращує показники рентабельності активів (ROA).

2. Зниження бар'єрів входження на ринок. Для стартапів та малого бізнесу капіталомісткі галузі (транспорт, будівництво, поліграфія, переробна промисловість) є закритими через високу вартість обладнання. Оренда дає змогу розпочати операційну діяльність із мінімальним стартовим капіталом.

3. Екологічна та технологічна модернізація. Завдяки оренді підприємства отримують доступ до передових технологій без необхідності повної акумуляції коштів для їх купівлі. Оновлення парку верстатів чи автомобілів через механізми лізингу дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність продукції.

4. Управління податковим навантаженням. Орендні платежі у багатьох юрисдикціях (включаючи Україну) відносяться до витрат операційної діяльності, що зменшує об'єкт оподаткування прибутком, на відміну від капітальних інвестицій, які амортизуються протягом тривалого періоду.

На макроекономічному рівні орендна діяльність виступає потужним стимулятором ділової активності. Вона забезпечує вторинний перерозподіл ресурсів: активи, які неефективно використовуються одними власниками (зокрема, державою чи неефективними приватними власниками), через інститут оренди переходять до динамічних ринкових агентів. Це максимізує суспільну корисність капітальних благ і запобігає простою виробничих потужностей.

Загалом, роль оренди не є виключно позитивною, вона генерує специфічні ризики, які потребують державного регуляторного втручання.

Основним внутрішнім протиріччям оренди є так звана «проблема принципала-агента» [5]. Орендар, не будучи юридичним власником майна, має стимули до його надмірної, хижацької експлуатації для максимізації поточного прибутку, повністю ігноруючи питання довгострокового збереження якостей споживання об'єкта. У свою чергу, це призводить до прискореного фізичного зносу активів та виникнення конфліктів між сторонами договору. Держава у цьому контексті має виступати арбітром, створюючи такі правові рамки, які б захищали власника, не пригнічуючи при цьому операційну свободу орендаря.

Особливої ваги набуває оренда в умовах системних економічних криз. Звернемося до аналітичних даних та структурних зрушень в економіці України за останні роки. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 р. інвестиційний ландшафт країни зазнав руйнівних змін. Капітальні інвестиції підприємств скоротилися, а ризик фізичного знищення майна ракетними ударами зробив довгострокове будівництво та купівлю нерухомості економічно нераціональними для багатьох суб'єктів господарювання.

У цих умовах оренда комерційної нерухомості, виробничих площ та обладнання стала єдиним безальтернативним інструментом релокації бізнесу. За даними Міністерства економіки України, в межах урядової програми релокації понад 800 підприємств перемістили свої потужності в західні регіони країни [6]. Близько 92% із цих підприємств не купували нові приміщення, а скористалися механізмами державної або приватної оренди. Це демонструє, що оренда виконує найважливішу стабілізаційну та адаптаційну функцію в масштабах національної економіки, забезпечуючи живучість господарської системи в екстремальних умовах.

Розглянемо структуру ринку оренди комерційних активів в Україні. Традиційно його можна поділити на три великі сегменти: оренда державного та комунального майна, оренда приватної комерційної нерухомості та лізинг обладнання й транспорту. Кожен сегмент відображає специфічні тенденції.

У сфері оренди державного майна відбулася масштабна цифровізація завдяки впровадженню системи «Прозорро.Продажі». Перехід на електронні

аукціони усунув корупційну складову та забезпечив прозоре ціноутворення. Навіть у складних умовах 2023-2024 рр. надходження до державного бюджету від оренди демонстрували позитивну динаміку, що свідчить про збереження попиту бізнесу на державні активи. Держава, виступаючи великим орендодавцем, безпосередньо впливає на кон'юнктуру ринку, задаючи стандарти договорів та методики оцінки вартості.

У приватному сегменті орендних відносин спостерігається трансформація структури попиту. Офісна нерухомість через розвиток дистанційної роботи та безпекові ризики втратила лідируючі позиції, поступившись складській та логістичній інфраструктурі. Підприємства роздрібної торгівлі та виробники змушені формувати додаткові складські запаси в безпечних регіонах, що спровокувало дефіцит якісних площ (класу А та В) у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях. Орендні ставки в цих регіонах у 2024 р. зросли в середньому на 25-30% порівняно з довоєнним періодом, тоді як у прифронтових областях ринок фактично стагнує, а договори укладаються на умовах покриття лише комунальних витрат [7]. Це вказує на глибоку географічну диспропорцію ринку, яка потребує диференційованого підходу з боку податкових та регуляторних органів.

Окремо слід проаналізувати сегмент фінансової оренди (лізингу). За даними Асоціації «Українська асоціація лізингодавців», драйвером ринку залишається транспортний сектор (вантажні автомобілі, агротехніка, легкові корпоративні автопарки). У структурі нових лізингових угод понад 65% припадає саме на колісну техніку [8]. Це пов'язано з логістичною кризою, блокуванням морських портів у перші роки війни та переорієнтацією експортних потоків на автомобільні шляхи. Підприємствам терміново знадобилися сотні одиниць тягачів та напівпричепів. Залучення класичних банківських кредитів під такі цілі у 2023-2024 рр. було ускладнене високою обліковою ставкою НБУ та жорсткими вимогами до застави. Лізинг, де заставою виступає сам предмет оренди, виявився більш доступним фінансовим інструментом.

Проте функціонування орендного механізму в Україні стримується низкою хронічних проблем макроекономічного та інституційного характеру. З метою глибшого аналізу згрупуємо ключові деструктивні фактори, що обмежують ефективність оренди на сучасному етапі розвитку підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Деструктивні фактори, що обмежують ефективність оренди

Група факторів	Конкретний вияв проблеми	Наслідки для підприємств
Економічні	Висока вартість капіталу, інфляційні ризики, нестабільність валютного курсу.	Закладання орендодавцями валютних ризиків в орендну плату, непередбачуваність витрат орендаря у довгостроковому періоді.
Юридичні	Необхідність повної адаптації внутрішніх корпоративних регламентів підприємств до оновленого законодавства після скасування Господарського кодексу України.	Тривалі судові спори щодо розірвання договорів, стягнення заборгованості чи компенсації за поліпшення майна.
Інституційні	Відсутність розвинутої мережі незалежних сертифікованих оцінювачів, низька ліквідність вторинного ринку обладнання.	Завищення заставної вартості об'єктів оренди, складнощі з утилізацією чи перепродажем активів після завершення строку лізингу.
Безпекові	Ризик фізичного знищення або пошкодження об'єкта оренди внаслідок бойових дій.	Проблеми з нарахуванням орендної плати за знищене майно, відмова страхових компаній покривати військові ризики (forcemajeure).

Особливої уваги заслуговує безпековий фактор, який став унікальним викликом для українського бізнесу. Виникла правова та економічна невизначеність: чи повинен орендар сплачувати кошти, якщо доступ до приміщення заблоковано через бойові дії, або якщо будівля пошкоджена, але не зруйнована повністю? Судова практика 2023-2025 рр. свідчить, що Верховний Суд України здебільшого стає на позицію звільнення орендаря від сплати орендної плати на підставі частини 6 статті 762 Цивільного кодексу України, якщо майно не могло бути використане через обставини, за які орендар не відповідає [9]. Проте це перекладає весь фінансовий тягар на орендодавця, який також є суб'єктом підприємницької діяльності і зазнає збитків. Цей дисбаланс

інтересів сигналізує про необхідність розробки спеціальних державних програм часткової компенсації або податкових пільг для обох сторін орендних відносин у зонах підвищеного ризику.

Важливим теоретико-методологічним аспектом, який суттєво вплинув на роль оренди у фінансовому менеджменті підприємств, є впровадження Міжнародного стандарту фінансової звітності IFRS 16 «Leases» (МСФЗ 16 «Оренда»). До моменту його вступу в силу підприємства застосовували так зване «позабалансове фінансування». Операційна оренда не відображалася у складі зобов'язань та активів компанії – у балансі фіксувалися лише поточні витрати на оренду в звіті про фінансові результати. Це дозволяло штучно занижувати рівень закредитованості компанії та покращувати показники фінансової стійкості.

МСФЗ 16 радикально змінив правила гри, ліквідувавши розбіжності в обліку між операційною та фінансовою орендою для орендарів. Тепер практично всі договори оренди (за винятком короткострокових до 12 місяців та угод з низькою вартістю активу) мають відображатися в балансі як актив у вигляді права користування (Right-of-UseAsset) та одночасно як зобов'язання з оренди (Lease Liability) [10].

Ця зміна методології обліку мала глибокі економічні наслідки для великих підприємств, які звітують за міжнародними стандартами. Включення орендних зобов'язань до балансу призвело до одномоментного зростання показника загального боргу компаній. Як наслідок, суттєво змінилися ключові фінансові коефіцієнти: збільшився показник EBITDA (оскільки орендна плата тепер розбивається на амортизацію та фінансові витрати/відсотки), але зріс коефіцієнт левериджу (Debt-to-Equity), що в деяких випадках призвело до технічного порушення ковенант за банківськими кредитами.

Таким чином, на сучасному етапі оренда втратила свій статус інструменту приховування фінансових зобов'язань. Підприємства змушені підходити до орендної діяльності з позицій абсолютної прозорості та ретельного прорахунку її впливу на інвестиційну привабливість компанії. Це знову ж таки підкреслює,

що оренда є складним макроекономічним процесом, який безпосередньо взаємодіє з глобальними фінансовими інститутами.

Критичний аналіз ролі оренди дозволяє зробити висновок, що її ефективність не є константою, а напряду залежить від якості інституційного середовища. В Україні, попри прогрес у цифровізації державного майна, зберігається асиметрія інформації та високий рівень трансакційних витрат у приватному секторі. Орендар часто витрачає надмірні ресурси на юридичну експертизу договорів, перевірку титулів власності орендодавця та захист від рейдерських посягань. Крім того, відсутність дієвих механізмів довгострокового хеджування валютних ризиків перетворює довгострокову оренду на лотерею, де фінансовий результат підприємства залежить не від його операційної ефективності, а від коливань курсу гривні.

Все це доводить, що потенціал орендної діяльності як драйвера модернізації українських підприємств наразі задіяний не повністю. Ринкові механізми саморегулювання в умовах війни та глибоких структурних деформацій не здатні самотійно розв'язати згадані суперечності. Для того щоб оренда трансформувалася з інструменту виживання та точкової релокації на системний фактор капіталізації бізнесу, необхідна виважена, комплексна та стратегічно орієнтована державна політика.

Ринку потрібні чіткі сигнали, податкові стимули, захист прав інвесторів та прозорі правила гри, які б збалансували інтереси власників капіталу та тих, хто цього капіталу потребує для створення доданої вартості. Саме це зумовлює об'єктивну необхідність детального дослідження теоретичних засад та практичних інструментів державного регулювання орендної діяльності, чому і будуть присвячені наступні підрозділи цього дослідження.

1.2 Теоретичні засади державного регулювання орендної діяльності підприємств

Необхідність державного втручання в економічні процеси загалом і в орендні відносини зокрема є предметом фундаментальних дискусій між провідними світовими економічними школами. Якщо класична економічна теорія в особі А. Сміта обстоює ідею саморегулювання ринку через механізм «невидимої руки» та розглядає передачу майна в користування як суто ринковий інструмент підвищення ефективності капіталу [60, с. 416], то реалії сучасного бізнес-середовища доводять наявність системних збоїв (ринків ринкових інститутів, або market failures), які приватний капітал самостійно подолати не спроможний. Державне регулювання орендної діяльності підприємств у цьому контексті виступає не як інструмент адміністративного тиску, а як базовий інституційний каркас, що забезпечує стабільність, передбачуваність та справедливість економічного обміну. З позиції кейнсіанської та посткейнсіанської економічної теорії, державне регулювання є головним макроекономічним стабілізатором. Дж. М. Кейнс доводив, що рівень інвестиційної активності в країні залежить від граничної ефективності капіталу та психологічних очікувань підприємців [11, с. 142]. Оскільки оренда, а особливо її довгострокові інвестиційні форми на кшталт фінансового лізингу, є прямою альтернативою капітальним інвестиціям, держава через інструменти монетарної та фіскальної політики повинна штучно стимулювати або стримувати цей ринок. Наприклад, зниження регуляторних бар'єрів та надання податкових преференцій для лізингових операцій у періоди рецесії здатне підтримати виробничу сферу без прямого бюджетного фінансування.

Кардинально інший погляд на природу державного регулювання пропонує неінституціональна економічна теорія. Представники цього напрямку зміщують фокус уваги з макроекономічних агрегатів на мікроекономічний рівень – на рівень конкретної трансакції. О. Вільямсон у своїх дослідженнях еволюції промислових інститутів довів, що будь-яка економічна діяльність

супроводжується трансакційними витратами, пов'язаними з пошуком інформації, веденням переговорів, укладанням контрактів та захистом прав власності [12, с. 88]. Інститут оренди за своєю структурою є контрактом із високим рівнем невизначеності. Оскільки сторони не можуть передбачити всі форс-мажорні обставини на роки вперед (так звана обмежена раціональність суб'єктів), виникає потреба у зовнішньому гаранті, яким і виступає держава. Вона створює типові правила гри, що мінімізують ризики опортуністичної поведінки – прагнення однієї зі сторін отримати односторонні вигоди за рахунок порушення духу чи букви угоди.

Державне регулювання орендної діяльності підприємств здійснюється через систему функцій, які можна класифікувати за характером їхнього впливу на економічні суб'єкти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції державного регулювання орендного ринку

Інституційно-правова	Стимулююча	Контрольно-наглядова
Створення норм, типових угод та прав власності.	Податкові пільги, субсидування, активізація попиту.	Захист прав споживачів, моніторинг ризиків.

Реалізація цих функцій вимагає від держави використання диференційованого інструментарію. У вітчизняній науковій літературі, зокрема у працях М. І. Крупки та Н. Б. Демчишак [15, с. 94], традиційно виділяють дві групи методів державного регулювання: прямі (адміністративно-правові) та непрямі (економічні).

Прямі методи базуються на владно-розпорядчих повноваженнях державних органів. До них відносяться: законодавче закріплення прав та обов'язків сторін, встановлення обов'язкових вимог до реєстрації договорів, ліцензування окремих видів діяльності (наприклад, фінансового лізингу як фінансової послуги), встановлення граничних розмірів орендної плати для об'єктів державної чи комунальної власності, а також пряме управління державним майном, що здається в оренду. Особливість прямих методів полягає

в їхньому імперативному характері – суб'єкти господарювання не мають можливості обирати іншу модель поведінки, окрім тієї, що чітко прописана в нормативному акті.

Непрямі методи регулювання мають еластичнішу природу, оскільки вони не обмежують операційну свободу підприємств, а змінюють економічні мотиви їхньої поведінки. До цієї групи належать фіскальні інструменти (звільнення лізингових платежів від ПДВ у певних секторах, застосування методів прискореної амортизації для орендованого обладнання), монетарні важелі (регулювання облікової ставки НБУ, що безпосередньо впливає на вартість лізингового капіталу, державні програми здешевлення кредитів для придбання техніки в лізинг типу «Доступні кредити 5-7-9%»), а також інституційна підтримка (створення державних лізингових компаній, надання державних гарантій під міжнародні інвестиційні проекти в орендній сфері).

Ефективність поєднання цих методів залежить від обраної державою моделі регулювання. Світовий досвід дозволяє виділити три основні теоретичні моделі державного регулювання орендної діяльності та лізингу:

1. Ліберальна (англо-американська) модель. Характеризується мінімальним втручанням держави в приватні орендні відносини. Законодавство фіксує лише загальні рамки захисту прав власності та дотримання контрактів. Розподіл ризиків, встановлення ставок та умов повністю віддано на розсуд ринкового механізму. Фінансовий лізинг розглядається виключно як різновид комерційного фінансування. Держава не надає специфічних податкових пільг, але забезпечує надзвичайно високу швидкість судового розгляду спорів та вилучення майна у разі дефолту орендаря [13, с. 210].

2. Соціально-орієнтована (континентальна) модель. Притаманна країнам Західної Європи (Німеччина, Франція). Держава бере на себе роль активного арбітра та регулятора. Існує жорстке законодавче розмежування між різними видами оренди, діють обмеження щодо виселення або розірвання договорів у соціально чутливих секторах. Корпоративний лізинговий ринок підтримується через цільові державні інституції розвитку, які рефінансують лізингодавців для модернізації малого та середнього промислового бізнесу [14, с. 74].

3. Трансформаційна (директивно-стимулююча) модель. Застосовується в країнах з перехідною економікою або в державах, що перебувають у стані подолання масштабних криз. Держава не просто регулює ринок, а фактично формує його архітектуру з нуля або здійснює його радикальну перебудову через механізми націоналізації, створення масштабних державних операторів (наприклад, у житловому чи аграрному секторах) та директивне визначення пріоритетних галузей для лізингової підтримки.

Для сучасної України вибір та адаптація оптимальної моделі ускладнюється унікальним поєднанням ринкових деформацій. З одного боку, країна декларує євроінтеграційний курс, що вимагає імплементації європейських підходів континентальної моделі, гармонізації законодавства з директивами ЄС та забезпечення високих стандартів прозорості. З іншого боку, руйнівні наслідки війни змушують вдаватися до елементів трансформаційної моделі – жорсткого адміністративного втручання, фіксації ставок оренди державного майна у постраждалих регіонах, створення пільгових умов для релокованого бізнесу.

Важливим теоретичним аспектом державного регулювання є концепція балансу інтересів суб'єктів орендної діяльності. Орендні відносини є трикутником інтересів, де кожна вершина має власні економічні цілі (рис. 1.1).

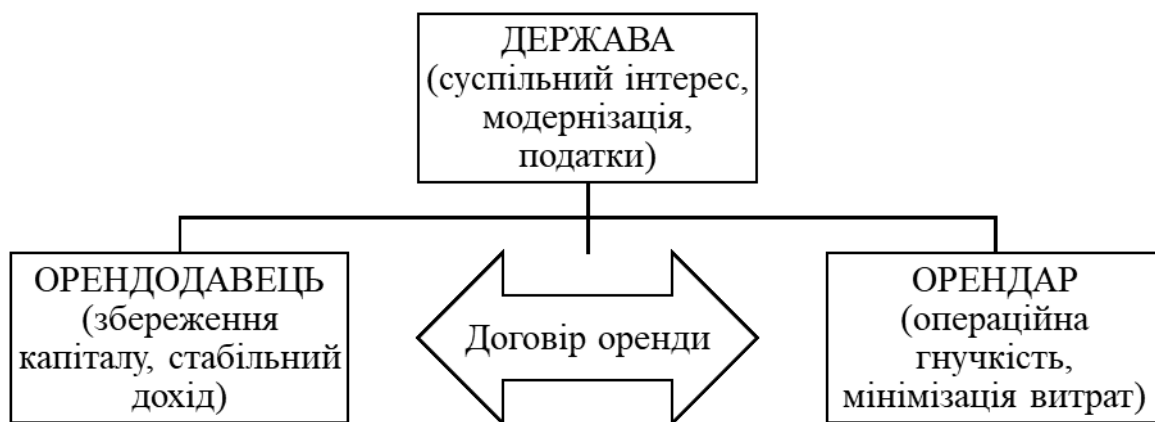


Рис. 1.1. Система інтересів суб'єктів орендних відносин та їх державне регулювання

Орендодавець прагне максимізувати прибуток на вкладений капітал, мінімізувати ризики пошкодження майна та мати швидкі й дешеві юридичні механізми витребування об'єкта або стягнення боргу в разі порушення договору. Орендар зацікавлений в мінімізації орендної плати, отриманні довгострокових гарантій стабільності користування майном, можливості здійснювати невід'ємні поліпшення об'єкта без ризику втрати цих інвестицій, а також у гнучких умовах розірвання договору в разі зміни ринкової кон'юнктури. Держава, своєю чергою, зацікавлена у максимізації податкових надходжень, стимулюванні оновлення основних засобів підприємств та недопущенні монополізації ринків.

Якщо державне регулювання надмірно зміщується в бік захисту орендодавця, ринок стає непривабливим для орендарів через високі фінансові ризики та кабальні умови контрактів, що призводить до падіння ділової активності. Якщо ж держава, керуючись соціальними чи популістськими мовами, надмірно захищає орендаря (наприклад, впроваджує тривалі мораторії на виселення боржників або штучно заморожує ставки), орендодавці починають виводити капітал з цього сектору, ринок стає «тіньовим», а якість об'єктів оренди стрімко деградує через відсутність коштів на їх утримання та модернізацію [15, с. 112].

Особливого аналітичного осмислення в контексті державного регулювання потребує феномен асиметрії інформації на оренвному ринку. Як довів Нобелівський лауреат Дж. Акерлоф у своїй класичній теорії «ринку лимонів», приховані характеристики товару або послуги здатні повністю зруйнувати ринковий обмін, якщо покупці не мають можливості об'єктивно оцінити якість [16, с. 490]. В орендних відносинах асиметрія інформації працює в обох напрямках. Орендодавець не володіє повною інформацією про реальний фінансовий стан орендаря та його наміри щодо дбайливого ставлення до майна (ризик прихованих дій). Орендар, своєю чергою, часто не знає про приховані технічні дефекти обладнання чи будівлі або про юридичні обтяження майна третіми особами (ризик прихованих характеристик).

Держава покликана нівелювати цю асиметрію через створення інститутів примусової прозорості. Сюди відноситься функціонування відкритих державних реєстрів речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, впровадження обов'язкових стандартів незалежної оцінки майна перед укладанням договорів, формування публічних кредитних історій підприємств-орендарів. Робота таких інститутів різко знижує трансакційні витрати суб'єктів господарювання та підвищує загальний рівень довіри на ринку.

Сучасний етап розвитку наукової думки також вимагає інтеграції в теорію державного регулювання екологічних складових. Концепція сталого розвитку (Sustainable Development Goals – SDGs) та європейський зелений курс (European Green Deal) накладають специфічні зобов'язання на регуляторні органи країн, що прагнуть інтегруватися у світовий економічний простір [17, с. 19]. Державне регулювання орендної діяльності підприємств у цьому контексті трансформується в бік стимулювання так званого «зеленого лізингу» (Green Leasing).

Це означає, що держава створює спеціальні економічні преференції для тих лізингових компаній та підприємств-орендарів, які беруть в оренду або постачають енергоефективне обладнання, електромобілі, відновлювані джерела енергії чи техніку з низьким рівнем вуглецевого сліду. Наприклад, у країнах ЄС діють програми, за якими держава субсидує до 30% вартості лізингових платежів, якщо предметом оренди є обладнання для модернізації системи опалення промислового підприємства з переходом на біопаливо [18, с. 63]. Для України, яка має зобов'язання щодо післявоєнної відбудови за принципом «будувати краще, ніж було» (Build Back Better), закладання таких теоретичних та практичних засад у систему державного регулювання є критично важливим стратегічним завданням.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що державне регулювання орендної діяльності підприємств не є статичним набором законів. Це динамічна система, що постійно адаптується до макроекономічного контексту, технологічних укладів та інституційної зрілості суспільства. Воно має

базуватися на принципах системності, прозорості, передбачуваності та дотримання балансу інтересів усіх учасників ринку. Будь-які деформації в регуляторній політиці, викликані лобіюванням інтересів окремих олігархічних груп чи неефективним державним менеджментом, здатні заблокувати розвиток оренди, перетворивши її з драйвера економічного зростання на джерело інституційних конфліктів та тінізації капіталу.

1.3 Нормативно-правове регулювання орендної діяльності в Україні

Архітектура нормативно-правового регулювання орендної діяльності в Україні є багаторівневою, складною, а в деяких аспектах – внутрішньо суперечливою системою. Вона формувалася під впливом необхідності швидкого переходу від планової до ринкової моделі господарювання, що зумовило еkleктичне поєднання приватно-правових та публічно-правових засад. Ефективність функціонування підприємств-орендарів напряму залежить від прозорості та стабільності цього правового поля. Проте вітчизняне законодавство в цій сфері часто піддається трансформаціям, які не завжди мають системний та прогнозований характер.

Базовий рівень регулювання орендних відносин забезпечує Конституція України, яка закладає фундаментальні принципи рівності всіх суб'єктів права власності перед законом та гарантує кожному право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, а також результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності [19, ст. 13, 41]. Ці конституційні імперативи знаходять своє практичне розгортання в актах кодифікованого законодавства, які становлять ядро правового регулювання ринку оренди.

Головним джерелом права в царині орендних відносин є Цивільний кодекс України (ЦК України), зокрема Глава 58 («Найм (оренда)»). ЦК України визначає загальні засади договірних відносин, кодифікує поняття договору найму, встановлює істотні умови угоди (предмет, строк, плата), регулює обов'язки сторін щодо підтримання майна в належному стані, а також визначає

правові наслідки погіршення або поліпшення речі, переданої у найм [20, ст. 759-797]. Цивілістичний підхід базується на принципі диспозитивності: сторони є вільними в укладанні договору, визначенні його умов та виборі контрагентів, якщо це не суперечить чинному законодавству.

У контексті реформування вітчизняного законодавства тривалий час дискусійним залишалося співвідношення норм Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України. Специфіка ГК України полягала в спробі регулювання орендних відносин крізь призму публічного інтересу та жорстких імперативних норм (зокрема щодо визначення істотних умов договору в ст. 284). Проте із втратою чинності Господарським кодексом України було остаточно ліквідовано дуалізм правового регулювання. На сучасному етапі єдиною уніфікованою правовою платформою для договірних орендних відносин є Цивільний кодекс України, що значно спрощує правозастосовну практику для суб'єктів господарювання.

Окрім кодексів, правовий простір оренди формується системою спеціальних законів, які регулюють окремі, найбільш специфічні сегменти ринку. Схематично архітектуру цього спеціального законодавства можна представити у такому вигляді (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Спеціальне законодавство України

Розглянемо кожен із цих векторів детальніше, адже вони мають кардинально різні механізми державного регулювання.

Нова ера в управлінні публічною власністю розпочалася із прийняттям Закону України «Про оренду державного та комунального майна» № 157-ІХ. Цей документ зруйнував стару, корумповану систему кулуарного виділення приміщень і запровадив революційний принцип проведення виключно електронних аукціонів у дворічних торгових системах [23, ст. 13]. Закон чітко розмежував комерційну оренду (Тип Переліку Перший – через аукціон на підвищення ціни) та некомерційну оренду для соціальних, освітніх чи оборонних потреб (Тип Переліку Другий – без проведення аукціону за фіксованою пільговою ставкою). Державне регулювання тут змістилося у сферу жорсткого алгоритмічного контролю за процедурами процедур Фонду державного майна України (ФДМУ).

У сфері аграрного та промислового землекористування ключову роль відіграє Закон України «Про оренду землі». Земля в Україні є специфічним, стратегічним ресурсом, тому її оренда підлягає підвищеному контролю з боку Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастру). Закон обмежує мінімальні та максимальні строки оренди (наприклад, для земель сільськогосподарського призначення мінімальний строк становить 7 років), детально регулює право на автоматичне поновлення договору та захищає інтереси пайовиків від рейдерських захоплень [24, ст. 19, 33].

Третій найважливіший стовп – Закон України «Про фінансовий лізинг» № 1201-ІХ, який набрав чинності у 2021 р. Цей нормативний акт оновив застаріле законодавство 1997 р. та повністю гармонізував його з європейськими стандартами захисту прав споживачів фінансових послуг. Закон чітко розмежував права власності на предмет лізингу та права користування ним, врегулював процедуру повернення об'єкта в разі несплати лізингових платежів без тривалих судових тяганин, а також поклав функцію нагляду за лізингодавцями на Національний банк України (НБУ) [25, ст. 5, 17]. Це суттєво

підвищило інституційну надійність ринку, перетворивши лізинг на прозорий інструмент інвестиційного забезпечення підприємств.

Проте найбільшим випробуванням для вітчизняної системи нормативно-правового регулювання став початок повномасштабного військового вторгнення. Війна вимагала від держави миттєвої реакції на форс-мажорні обставини, в яких опинилися тисячі підприємств. Регуляторна система продемонструвала високу швидкість адаптації, прийнявши низку специфічних підзаконних актів.

Ключовим інструментом адаптації ринку оренди державного майна стала Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2022 р. № 634 «Про особливості оренди державного та комунального майна у період дії воєнного стану». Цей документ запровадив безпрецедентні пільги для бізнесу з метою збереження його життєздатності. Зокрема, урядом було встановлено:

- повне звільнення від сплати орендної плати для підприємств, що розташовані на територіях активних бойових дій або тимчасово окупованих територіях [26, п. 1];
- знижки в розмірі від 50% до 75% для орендарів державного майна в регіонах, що постраждали від загрози бойових дій (включаючи Київську, Чернігівську, Сумську області на певному етапі) [26, п. 3];
- спрощену процедуру релокації: підприємства отримали право укладати договори оренди державного майна для розміщення виробничих потужностей без проведення аукціону протягом одного дня, за пільговою ставкою 1 гривня за квадратний метр на перші 6 місяців [26, п. 5].

Ці заходи дозволили зупинити масове банкрутство підприємств та забезпечили швидке переміщення промислового капіталу в безпечні зони.

У сфері оподаткування орендних операцій нормативне регулювання здійснюється Податковим кодексом України (ПК України). Податковий аспект є одним із найпотужніших важелів, через який держава впливає на економічну привабливість оренди. Відповідно до ПК України, операції з передачі майна в операційну оренду не змінюють податкових зобов'язань сторін щодо ПДВ у

момент передачі, а податковий кредит та зобов'язання виникають за правилом «першої події» на суму щомісячних орендних платежів [27, ст. 187].

Для фінансового лізингу діє інший, складніший порядок: передача об'єкта лізингу прирівнюється до його продажу, що змушує лізингодавця нараховувати ПДВ на повну вартість майна в момент його передачі орендарю, а орендар отримує право на масштабний податковий кредит [27, ст. 187.5]. Це стимулює великі промислові підприємства використовувати фінансовий лізинг для масштабної модернізації, оскільки це дозволяє одночасно оптимізувати свої податкові зобов'язання з ПДВ перед бюджетом.

Попри наявність розгалуженої нормативної бази, в ній залишається значна кількість системних прогалин та «сірих зон». Критичний аналіз чинного законодавства дозволяє виділити три найгостріші проблеми, які потребують негайного нормотворчого врегулювання:

1. Відсутність чіткого законодавчого визначення та регулювання суборенди (subleasing) складних технологічних комплексів. Чинне законодавство дозволяє суборенду лише за згодою орендодавця, але не прописує механізми захисту прав суборендаря у разі дострокового розірвання основного договору. Це блокує розвиток сучасних індустріальних парків та коворкінгів для малого виробничого бізнесу.

2. Проблема страхування об'єктів оренди від військових ризиків. Закон вимагає від орендаря страхувати орендоване майно, проте український страховий ринок через відсутність масштабного державного перестраховального пулу не здатний покривати збитки від ракетних ударів чи артилерійських обстрілів. Це створює ситуацію, коли підприємства орендують майно на власний страх і ризик, що стримує приплив довгострокових інвестицій.

3. Застарілість норм амортизаційної політики. Строки корисного використання основних засобів, прописані в ПК України, часто не відповідають реальному темпу морального зносу сучасних ІТ-технологій та автоматизованих систем керування. Держава повинна дозволити підприємствам самостійно

визначати темпи амортизації орендованого високотехнологічного обладнання для прискорення оновлення фондів.

На міжнародному рівні Україна активно інтегрує свої нормативні акти до вимог Європейського Союзу. У межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС триває адаптація українського законодавства до Директиви 2006/112/ЄС про спільну систему податку на додану вартість та Директиви 2014/65/ЄС про ринки фінансових інструментів (MiFID II) [28, с. 114]. Європейські підходи вимагають від України повного вирівнювання прав вітчизняних та іноземних лізингодавців, спрощення транскордонної оренди обладнання та посилення прозорості бенефіціарних власників орендного бізнесу.

Підсумовуючи, можна констатувати, що нормативно-правове регулювання орендної діяльності в Україні перебуває в стані перманентної трансформації. Воно довело свою гнучкість та антикризову ефективність в екстремальних умовах воєнного часу, проте продовжує страждати від внутрішніх колізій, інституційної слабкості та недосконалості податкових інструментів. Для переходу від тактичного адміністрування до стратегічного стимулювання розвитку підприємств держава має забезпечити ефективне практичне впровадження моніторингу орендного права після скасування ГК України, створити дієві інструменти страхування воєнних ризиків та повністю завершити гармонізацію національного законодавства з європейськими правовими стандартами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку орендної діяльності підприємств

Емпіричний аналіз розвитку орендної діяльності в Україні протягом останніх років (2022-2026 рр.) свідчить про докорінну трансформацію її функціональної ролі в національній економіці. Якщо у довоєнний період оренда розглядалася бізнесом переважно як інструмент податкової оптимізації або тимчасового розширення допоміжних площ, то в умовах повномасштабної війни, масштабних руйнувань інфраструктури та жорсткого дефіциту ліквідності вона перетворилася на базову стратегію збереження життєздатності та адаптації підприємств виробничого і сервісного секторів. Ринкова кон'юнктура зазнала глибоких географічних, галузевих та структурних деформацій, які вимагають детального кількісного та якісного вивчення.

Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, динаміка капітальних інвестицій у вітчизняну економіку продемонструвала різке падіння на початкових етапах кризи з поступовою, але вкрай нерівномірною стабілізацією у 2024-2025 рр. [29, с. 14]. За умов, коли пряме довгострокове фінансування будівництва чи придбання дорогого промислового обладнання є заблокованим через надвисокі безпекові та фінансові ризики, підприємства масово переорієнтувалися на ринок оренди та лізингу. Текстовий аналіз статистичних зрізів дозволяє стверджувати, що коефіцієнт заміщення капітальних інвестицій орендними операціями в реальному секторі економіки зріс майже втричі порівняно з базовим 2021 р. Це означає, що фізичне оновлення необоротних активів бізнесу зараз відбувається не через їх купівлю, а через набуття прав тимчасового володіння та користування.

Географічний дисбаланс став однією з найяскравіших тенденцій розвитку сучасного ринку оренди в Україні. Традиційний поділ ринку на столичний та регіональні сегменти поступився місцем жорсткій кластеризації за критерієм безпеки та близькості до логістичних хабів Європейського Союзу. Сформувалися три чіткі територіальні зони (рис. 2.1).

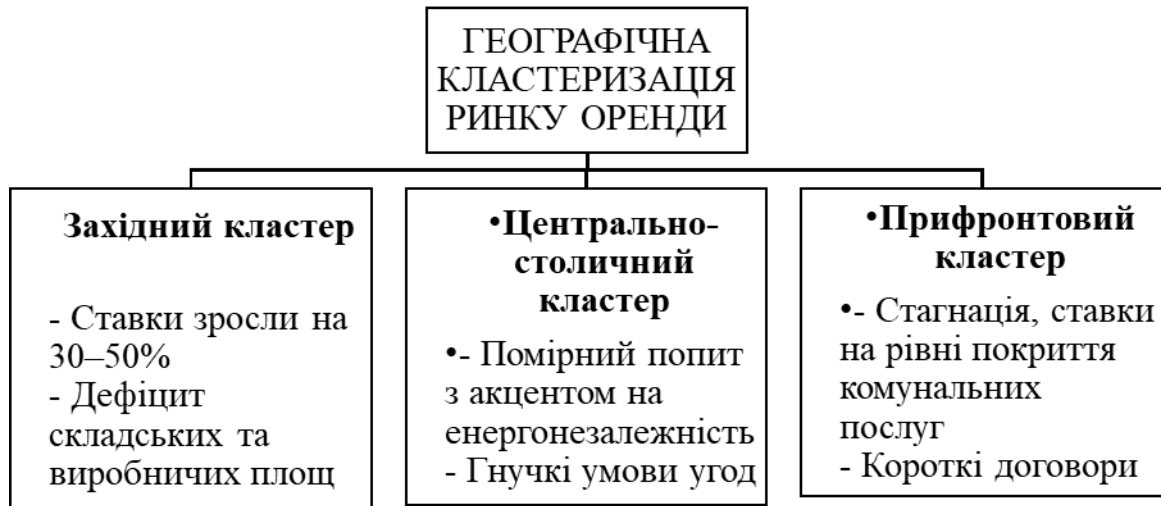


Рис. 2.1. Географічна кластеризація ринку оренди

Західний кластер (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька та Тернопільська області) перетворився на головного реципієнта промислового та логістичного капіталу. За даними аналітичних звітів міжнародних консалтингових компаній, рівень вакантності (vacancyrate) якісних складських та виробничих площ класу А та В у Львівському регіоні протягом 2024-2025 рр. утримувався на рекордно низькому рівні – менше 1,5-2% [30, с. 42]. Це спровокувало стрімке зростання орендних ставок у валютному еквіваленті в середньому на 35-50%. Багато підприємств були змушені орендувати непристосовані приміщення радянського періоду та самостійно інвестувати в їх модернізацію, що породило специфічний юридичний феномен «довгострокової оренди під реконструкцію» з капіталізацією витрат орендаря.

Центрально-столичний кластер (Київ та Київська область) після глибокого падіння 2022 р. продемонстрував високу адаптивність. Головним трендом тут став попит на енергоавтономність та безпеку (наявність

обладнаних укриттів). Підприємства роздрібної торгівлі, сфери послуг та IT-сектору при укладанні нових договорів оренди комерційної нерухомості у 2024-2026 рр. висувають безальтернативні вимоги щодо підключення будівлі до кількох незалежних ліній електропередач, наявності потужних дизельних або газових генераторів та систем супутникового зв'язку. Офісна нерухомість преміум-сегменту зазнала структурного знецінення: великі корпорації масово скорочують орендовані площі, переходячи на гібридні графіки роботи або оренду робочих місць у гнучких коворкінгах.

Прифронтний та деокупований кластер (Харківська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Сумська, Чернігівська області) функціонує в умовах перманентного екстремального ризику. Орендна діяльність тут має переважно каузальний, короткостроковий характер. Ставки оренди в Харкові чи Запоріжжі впали до історичного мінімуму і часто покривають лише операційні витрати орендодавця на утримання будівлі та сплату земельного податку [31, с. 47]. Водночас саме у цьому регіоні спостерігається високий попит на оренду спецтехніки, комунального транспорту та мобільних дизель-генераторних станцій, необхідних для оперативного відновлення пошкодженої інфраструктури.

Окремого розгорнутого макроекономічного аналізу потребує сфера оренди державного та комунального майна, яка перебуває під прямим регуляторним впливом Кабінету Міністрів України та Фонду державного майна України. Запровадження електронної системи «Прозорро.Продажі» дозволило утримати цей сектор від повного колапсу. Аналіз звітів ФДМУ за 2024-2025 рр. та планових показників на 2026 р. показує, що кількість діючих договорів оренди державного майна перевищує 26 тисяч [32]. Попри втрату значної кількості об'єктів на тимчасово окупованих територіях, сукупні надходження до державного бюджету від оренди демонструють стійке виконання планових лімітів.

Цей результат забезпечено за рахунок двох протилежних, але взаємодоповнюючих тенденцій. З одного боку, держава пішла на масштабні

дисконти для релокованого бізнесу в межах Постанови КМУ № 634, що знизило середній чек оренди в постраждалих регіонах. З іншого боку, на аукціонах за об'єкти в безпечних регіонах розгорнулася жорстка конкуренція. У середньому на один привабливий об'єкт комерційного призначення у Тернополі чи Ужгороді у 2024-2025 рр. претендували від 4 до 7 учасників, що призводило до зростання початкової ціни оренди в ході торгів у 3-5 разів [32]. Таким чином, ринковий механізм аукціонів нівелював втрати бюджету від надання пільг у прифронтових зонах.

У галузевому розрізі структура орендної діяльності підприємств зазнала кардинальних змін. Звернемося до детального аналізу лізингового сектору, який відображає динаміку оновлення матеріально-технічної бази ключових індустрій. За узагальненими даними Національного банку України як мегарегулятора фінансового ринку, та Асоціації «Українська асоціація лізингодавців», обсяг портфеля лізингових угод у 2024-2025 рр. демонстрував помірне номінальне зростання, яке, проте, багато в чому було зумовлене девальваційними та інфляційними процесами [33; 34].

Головним локомотивом ринку фінансової оренди залишається агропромисловий комплекс (АПК). Українські аграрні підприємства опинилися в ситуації, коли логістичні витрати на експорт зерна різко зросли, а внутрішні закупівельні ціни впали, що призвело до вимивання обігових коштів. Купівля комбайнів, тракторів чи сівалок за 100-відсоткову передоплату стала неможливою для 85% середніх та малих фермерських господарств. Лізинг став єдиним доступним каналом залучення основних засобів під посівні та збиральні кампанії. У структурі нових лізингових угод частка сільськогосподарської техніки в 2024-2025 рр. становила близько 28-30% [34]. Специфічною тенденцією цього сегмента стало впровадження лізингодавцями гнучких сезонних графіків платежів, прив'язаних до періодів реалізації врожаю, що суттєво знизило фінансовий тиск на фермерів.

Другим за обсягами сегментом став автомобільний транспорт (вантажні автомобілі, магістральні тягачі, напівпричепи, спецтехніка). Блокування

чорноморських портів у перші роки війни змусило бізнес повністю перебудувати логістичні ланцюжки у бік сухопутних кордонів із ЄС. Це породило вибуховий попит на комерційний автотранспорт. Оскільки імпорт вживаної та нової техніки вимагав значного капіталу, лізингові компанії виступили фінансовими посередниками, закупаючи великі партії європейських тягачів та передаючи їх в оренду українським перевізникам. Частка транспортного сектору в структурі нових угод сягнула історичного максимуму – понад 55% [34].

Третім, новим і динамічним трендом став лізинг обладнання для альтернативної енергетики (сонячні електростанції для промислових підприємств, когенераційні установки, потужні системи накопичення енергії ESS). Через систематичні руйнування об'єктів магістральної генерації український бізнес у 2024-2026 рр. перейшов на модель максимальної енергетичної децентралізації. Промислові підприємства масово укладають договори фінансової оренди на встановлення дахових СЕС та газових генераторів. Особливість цієї тенденції полягає в тому, що держава активно підтримує її через рефінансування банківських та лізингових програм, про що детально буде йтися у наступному підрозділі.

Разом з тим, незважаючи на адаптивність, функціонування орендного та лізингового ринків стримується низкою глибоких фінансових та операційних суперечностей. Найбільш деструктивний вплив на діяльність підприємств чинить висока вартість залучення капіталу. Рівень облікової ставки НБУ, хоча й демонстрував тенденцію до поступового зниження протягом 2024-2025 рр., все ж залишався досить високим для стримування інфляційних ризиків [33]. Це автоматично утримувало середню ринкову вартість фінансового лізингу для кінцевого споживача на рівні 22-26% річних у національній валюті. За такої вартості капіталу орендувати обладнання можуть лише високорентабельні галузі (роздрібна торгівля, логістика, експортно-орієнтований агробізнес), тоді як класичне машинобудування чи легка промисловість виявляються відрізнаними від лізингових механізмів модернізації.

Критичним фактором, що стримує розвиток довгострокової оренди, залишається також криза на ринку страхування. Орендна діяльність за своєю природою передбачає обов'язкове страхування об'єкта на користь власника (орендодавця). Проте у 2024-2026 рр. українські страхові компанії, позбавлені підтримки великих міжнародних перестраховальних синдикатів (таких як Lloyd's), фактично відмовляються включати військові ризики до стандартних полісів майнового страхування або виставляють за них загороджувальні тарифи (до 5-7% від вартості активу щорічно) [35, с. 119]. Це перекладає ризик випадкового знищення майна внаслідок бойових дій безпосередньо на плечі орендаря або орендодавця, що робить довгострокові інвестиційні проєкти у будівництво чи капітальне обладнання під оренду вкрай ризикованими.

Підводячи підсумок аналізу сучасного стану, можна стверджувати, що орендна діяльність підприємств в Україні перебуває у фазі екстремальної адаптаційної зрілості. Ринкові сили зуміли оперативно перерозподілити ресурси, забезпечити релокацію виробництв та задовольнити критичні потреби економіки в транспорті та енергонезалежності. Проте цей розвиток відбувається не завдяки системному та сприятливому інституційному середовищу, а всупереч масштабним безпековим, фінансовим та страховим макроризикам. Подальше утримання та якісний розвиток цього сектору неможливі без прямого, точкового та ефективного втручання держави, спроможної нівелювати ринкові збої через дієву систему регуляторних органів та збалансовані економічні механізми.

2.2 Система органів та основні механізми державного регулювання орендної діяльності підприємств

Ефективність функціонування ринку орендних послуг та лізингових операцій безпосередньо залежить від архітектури інституційного середовища, яка повинна нівелювати ринкові збої, забезпечувати захист прав власності та стимулювати інвестиційну активність суб'єктів господарювання. Система органів державного регулювання орендної діяльності підприємств в Україні є

багаторівневою, багатофункціональною та структурованою за галузево-видовим принципом. Її специфіка полягає в поєднанні інститутів загальної та спеціальної компетенції, діяльність яких у період 2024-2026 рр. зазнала суттєвої функціональної трансформації з метою забезпечення національної економічної безпеки та підтримання життєздатності реального сектору.

Ключовим інституційним ядром у сфері регулювання оренди державного та комунального майна є Фонд державного майна України. Відповідно до Закону України «Про Фонд державного майна України» та Закону України «Про оренду державного та комунального майна», ФДМУ виступає головним орендодавцем єдиних майнових комплексів, нерухомого майна та іншого окремого індивідуально визначеного майна, що перебуває у державній власності [36, с. 8]. Регуляторна функція ФДМУ реалізується через систему нормативно-методологічного забезпечення: розробку типових договорів оренди, встановлення методик розрахунку орендної плати, затвердження порядків проведення конкурсів (аукціонів) та формування переліків майна, що підлягає передачі в оренду (Переліки Першого та Другого типів).

Важливою ланкою інституційної системи є Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, яке формує загальну державну політику у сфері майнових відносин, погоджує ключові регуляторні акти ФДМУ та розробляє макроекономічні програми підтримки бізнесу. На рівні комунального майна регуляторні повноваження делеговані органам місцевого самоврядування (обласним, районним, міським, селищним та сільським радам) та створеним ними управлінням (департаментом) комунальної власності. Вони діють як самостійні суб'єкти регулювання, проте зобов'язані уніфікувати свої процедури з загальнонаціональним законодавством, зокрема щодо обов'язкового використання єдиної електронної торгової системи.

З метою наочної систематизації та відображення поточної ієрархії та взаємодії регуляторних інститутів доцільно звернутися до структурованої вертикалі державного управління у цій сфері (табл. 2.1).

Вертикаль органів державного регулювання

Законодавча гілка та Мега-регулятор	Виконавча та галузева вертикаль	Регіональний та місцеві рівні
- Верховна Рада України - Національний банк України	- Кабінет Міністрів України - Фонд держмайна України - Мінекономіки	- Обласні державні (військові) адміністрації - Органи місцевого самоврядування

Окремий, специфічний вектор державного регулювання сформувався на ринку фінансової оренди (лізингу). З набранням чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення державного регулювання ринків фінансових послуг», функції регулювання та нагляду за діяльністю лізингових компаній (які належать до категорії небанківських фінансових установ) було повністю передано Національному банку України. Як мегарегулятор фінансового ринку, НБУ здійснює жорстке пруденційне регулювання: встановлює вимоги до власного капіталу лізингодавців, структури їхньої власності, системи корпоративного управління та управління ризиками, а також здійснює ліцензування та захист прав споживачів фінансових послуг [37, с. 52]. Регуляторна політика НБУ протягом 2024-2026 рр. була спрямована на підвищення прозорості лізингового сектору та зниження системних фінансових ризиків, що, з одного боку, очистило ринок від нежиттєздатних компаній, а з іншого – дещо ускладнило доступ малих підприємств до лізингових лімітів через суворі вимоги до оцінки платоспроможності лізингодержувачів.

Державне регулювання орендної діяльності не обмежується лише інституційним контролем, воно реалізується через систему взаємопов'язаних механізмів, які можна класифікувати на три основні групи: правові

(адміністративно-регуляторні), організаційно-інституційні та економічні (фінансово-кредитні та податкові).

Правові механізми базуються на системі імперативних та диспозитивних норм, які визначають «правила гри» на ринку. Фундаментальним зрушенням у реалізації цього механізму стало повне переведення процесів передачі державного та комунального майна в оренду через дворівневу електронну торгову систему «Прозорро.Продажі» (адміністратором якої є ДП «Прозорро.Продажі», підпорядковане Мінекономіки). Цей крок дозволив ліквідувати суб'єктивізм та корупційні ризики, притаманні старим конкурсним комісіям. Правовий механізм чітко регламентує кожен крок: від публікації наміру про передачу об'єкта в оренду до автоматичного формування протоколу аукціону та підписання договору за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП) [38, с. 104]. Будь-яке відхилення від процедури, зафіксоване в системі, є підставою для визнання договору нікчемним у судовому порядку.

Проте в умовах воєнного стану правовий механізм зазнав тимчасової, але глибокої адаптації. Урядом було прийнято Постанову КМУ № 634 «Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану», яка суттєво спростила процедурні строки (наприклад, строк проведення аукціонів було скорочено до 5-7 днів) та запровадила механізм автоматичного продовження договорів оренди, строк дії яких закінчився під час дії воєнного стану, без проведення нових торгів [39]. Це забезпечило правову стабільність для бізнесу, захистивши його від ризику втрати виробничих площ у критичний момент.

Організаційно-інституційні механізми включають процеси формування інфраструктури ринку та забезпечення взаємодії між суб'єктами. Ключовим інструментом тут виступає Єдина цифрова база даних об'єктів оренди, інтегрована з державними реєстрами (Державним реєстром речових прав на нерухоме майно, Державним земельним кадастром тощо). Це дозволяє підприємствам у реальному часі бачити технічні характеристики об'єктів, наявність комунікацій, обтяжень чи судових спорів. Крім того, організаційний

механізм включає діяльність державних інституцій з підтримки релокації підприємств. Створена Мінекономіки цифрова платформа взаємодії дозволила сотням заводів оперативно знаходити вільні площі державної або комунальної власності у західних регіонах України та укласти договори оренди за прискореною процедурою без сплати авансових внесків протягом перших шести місяців [38, с. 112].

Найбільш динамічними та вагомими з точки зору впливу на фінансовий стан підприємств у 2024-2026 рр. стали економічні (фінансово-кредитні та податкові) механізми. Ринок оренди та лізингу не може розвиватися виключно за рахунок власних коштів компаній, він потребує потужного фінансового стимулювання. Головним інструментом державного економічного регулювання у цьому сегменті стала адаптація та розширення державної програми пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%».

У межах цієї програми Фонд розвитку підприємництва (ФРП) спільно з Мінфіном та НБУ розробив спеціальний субтрек для фінансового лізингу [40, с. 22]. Відповідно до цього механізму, держава бере на себе зобов'язання з компенсації частини відсоткової ставки (або лізингової винагороди) лізингодавцю, завдяки чому кінцева вартість фінансової оренди обладнання чи транспорту для малого та середнього бізнесу знижується до номінальних 5%, 7% або 9% річних у гривні. У період 2024-2025 рр., коли базова ринкова ставка за лізингом коливалася в межах 22-26%, цей механізм став фактично єдиним джерелом фінансування оновлення техніки для аграріїв та логістичних компаній. Статистичний аналіз реалізації програми показує, що понад 40% усіх угод у межах програми «5-7-9%» у 2024-2025 рр. припадали саме на інструменти фінансового лізингу та придбання виробничого обладнання в кредит під заставу орендованого майна [40, с. 25].

Іншим важливим фінансово-кредитним важелем стало залучення цільових коштів міжнародних фінансових організацій (МФО), таких як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Через державні банки (Укресімбанк, Ощадбанк,

ПриватБанк) держава реалізує механізм «портфельних гарантій». Це означає, що держава гарантує перед банком або лізинговою компанією до 80% вартості об'єкта, що передається в оренду (лізинг), знімаючи з приватного підприємства обов'язок надання додаткової твердої застави (нерухомості чи депозитів), якої в бізнесу під час війни часто просто немає [33, с. 34].

Податкові механізми державного регулювання оренди та лізингу традиційно базуються на положеннях Податкового кодексу України, які чітко розмежовують фіскальні наслідки для оперативної та фінансової оренди. При оперативній оренді об'єкт залишається на балансі орендодавця, який нараховує амортизацію, а орендні платежі у повному обсязі включаються до витрат орендаря, зменшуючи його об'єкт оподаткування податком на прибуток [41, с. 74]. Це робить оперативну оренду вигідною для короткострокових проєктів.

При фінансовому лізингу об'єкт передається на баланс лізингоодержувача (орендаря), який отримує право нарахування амортизації та формування податкового кредиту з ПДВ на повну вартість об'єкта в момент його передачі. Це потужний фіскальний стимул, оскільки підприємство одночасно отримує великий обсяг податкового кредиту, що покращує його поточну ліквідність. Разом з тим, державне податкове регулювання містить і жорсткі обмеження: з метою запобігання схемам виведення капіталу в офшори або штучного завищення витрат, ПКУ обмежує включення до витрат орендних платежів на користь нерезидентів із низькоподаткових юрисдикцій або пов'язаних осіб, якщо вони перевищують встановлені ліміти (правило «тонкої капіталізації») [41, с. 79].

Важливим економічним механізмом безпосереднього регулювання вартості оренди державного майна є Методика розрахунку орендної плати, затверджена Кабінетом Міністрів України. Вона базується на застосуванні диференційованих орендних ставок до ринкової (оціночної) вартості майна залежно від профілю діяльності орендаря. Держава використовує цей механізм як інструмент структурної політики: для підприємств, що займаються науковою, освітньою, видавничою діяльністю або виробництвом оборонної

продукції, орендна ставка встановлюється на пільговому рівні (1-3% від вартості об'єкта на рік), тоді як для закладів грального бізнесу, нічних клубів чи брендів магазинів вона може сягати 25-30% [39]. Таким чином, через ціновий механізм держава здійснює субсидування соціально значущих галузей за рахунок високорентабельного комерційного сектору.

Узагальнюючи аналіз системи органів та механізмів, слід зазначити, що станом на 2024-2026 рр. в Україні сформовано функціональну та гнучку структуру державного регулювання орендної діяльності. Вона базується на принципах прозорості (через «Прозорро.Продажі»), пруденційного нагляду (через НБУ) та селективної фінансової підтримки (через програму «5-7-9%» та портфельні гарантії). Однак, попри високу інституційну насиченість, практична реалізація цих механізмів натрапляє на значний внутрішній опір системи, бюрократичні обмеження та неузгодженість дій окремих відомств, що породжує системні проблеми та недоліки, які детально будуть розглянуті у наступному підрозділі.

2.3 Проблеми та недоліки державного регулювання орендної діяльності підприємств в Україні

Попри суттєвий прогрес у цифровізації та побудові інституційної архітектури орендного ринку в Україні, чинна система державного регулювання демонструє низку системних деформацій, інституційних прогалин та внутрішніх суперечностей. Наявність цих недоліків суттєво обмежує капіталізацію вітчизняного бізнесу, підвищує трансакційні витрати суб'єктів господарювання та стримує процеси модернізації основних засобів. Ситуація ускладнюється тим, що регуляторні інструменти, розроблені для стабільної ринкової економіки, в умовах перманентних безпекових та фінансових шоків періоду 2024-2026 рр. часто трансформуються у бюрократичні пастки для підприємств реального сектору.

Головним деструктивним фактором на макrorівні залишається інституційна неузгодженість та колізійність законодавчого поля, яка з

теоретичної площини, розглянутої в першому розділі, переросла в гострі практичні проблеми господарювання. Головним деструктивним фактором на макрорівні залишається інституційна неузгодженість правового поля, яка з теоретичної площини переросла в гострі практичні проблеми. На практиці підприємства тривалий час стикалися з наслідками колишнього дуалізму між нормами Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України, а також положеннями спеціального законодавства ФДМУ та НБУ.

Аналіз судової практики свідчить про лавиноподібне зростання спорів щодо визнання договорів оренди недійсними або неукладеними. Наприклад, тривала правова невизначеність щодо переліку істотних умов договору, яка існувала до скасування ГК України, дозволяла недобросовісним контрагентам або органам контролю оскаржувати довгострокові орендні угоди, за якими підприємства вже здійснили масштабні інвестиції в релокацію та модернізацію промислових потужностей.

З метою системної класифікації та наочного відображення ключових деструктивних факторів, що стримують розвиток ринку, доцільно згрупувати поточні проблеми за їхнім генезисом та характером впливу на бізнес (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація проблем державного регулювання орендної діяльності

Інституційно-правові бар'єри	Фінансово-економічні пастки	Бюрократично-процедурні
<ul style="list-style-type: none"> - Адаптація договорів до норм ЦК України після скасування ГК - Слабкий захист прав власності та інвесторів 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність страхування воєнних ризиків - Висока вартість лізингу (22-26%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Нееластичність «Прозорро» - Тривалі строки погодження невід'ємних змін

Розглянемо кожну групу проблем крізь призму їхнього конкретного впливу на функціонування підприємств реального сектору економіки. У контексті інституційно-правових бар'єрів науковці наголошують, що скасування

Господарського кодексу України вимагає негайної публічно-управлінської адаптації чинних орендних договорів до цивільно-правових норм [21, с. 41].

У площині бюрократично-процедурних бар'єрів найбільшим парадоксом виявилася цифровізація оренди державного та комунального майна через систему «Прозорро.Продажі». Сама ідея електронних аукціонів є бездоганною з точки зору антикорупційного ефекту, проте її практична реалізація виявила надмірну жорсткість та нееластичність алгоритмів системи. У період 2024-2026 рр., коли бізнес змушений діяти в умовах миттєвих змін (руйнування інфраструктури, перебої з логістикою, зміна ринкових ніш), процедура підготовки об'єкта до аукціону, оцінки майна та проведення торгів займає в середньому від 45 до 60 днів [43, с. 112]. Для релокованого підприємства, яке евакуювало обладнання з прифронтової зони і потребує негайного розгортання виробничого циклу для збереження робочих місць та виконання контрактів, такий часовий лаг є критичним і часто штовхає бізнес у тіньовий сектор приватної оренди, де переплати за площі є колосальними.

Крім того, алгоритми системи «Прозорро.Продажі» орієнтовані виключно на один критерій – максимальну ціну орендної плати. Це повністю нівелює можливість проведення державою якісної селективної та структурної промислової політики. На аукціоні за привабливе приміщення умовний склад з імпортованими товарами або розважальний заклад завжди запропонує вищу ставку, ніж високотехнологічне стартап-підприємство чи ремісниче виробництво з високою доданою вартістю [43, с. 118]. Таким чином, чинний механізм державного регулювання вимиває з публічного майнового фонду інноваційний та виробничий бізнес, підміняючи стратегічні цілі розвитку короткостроковим наповненням бюджету.

Серйозним недоліком є також процедура погодження невід'ємних поліпшень орендованого майна. Відповідно до чинного законодавства, якщо підприємство-орендар бажає здійснити ремонт, капітальну реконструкцію чи енергомодернізацію орендованого державного або комунального приміщення (що є критичним у зв'язку з енергетичною кризою), воно має пройти тривале

коло бюрократичних узгоджень із балансоутримувачем, ФДМУ та відповідними міністерствами [36, с. 24]. Більше того, навіть у разі отримання дозволу, механізм компенсації вартості цих поліпшень або їх зарахування в рахунок орендної плати є настільки заплутаним та фіскально жорстким, що понад 78% опитаних керівників підприємств воліють взагалі не інвестувати в основні засоби публічної власності, що призводить до їх поступової фізичної деградації та руйнування [44, с. 34].

У сфері фінансово-економічних пасток найгострішою проблемою залишається інституційний вакуум у питанні страхування та компенсації збитків від воєнних ризиків. Як уже зазначалося, ринок оренди та лізингу є контрактом із високим рівнем невизначеності. Станом на 2026 р. в Україні відсутній дієвий державний чи міжнародний механізм пулу страхування комерційного майна від фізичного знищення ракетними ударами або безпілотниками [45, с. 14].

Це породжує глибоке протиріччя: лізингові компанії, виконуючи вимоги НБУ щодо управління ризиками, зобов'язані вимагати від клієнтів (підприємств-орендарів) повного майнового страхування предмета лізингу. Приватні страхові компанії або відмовляють у такому страхуванні, або виставляють загороджувальні тарифи, які повністю нівелюють економічний ефект від оренди обладнання. У разі ж знищення орендованого майна внаслідок бойових дій виникає правовий глухий кут: орендодавець втрачає актив, лізингова компанія вимагає від орендаря виплати залишку вартості за договором, а підприємство-орендар залишається без засобів виробництва з колосальним борговим навантаженням. Відсутність чіткої державної позиції та фонду гарантування в цій сфері паралізує розвиток довгострокового лізингу промислового обладнання у центральних, південних та східних регіонах України.

Окремої критичної оцінки заслуговує реалізація пільгових державних програм, зокрема згадуваної програми «Доступні кредити 5-7-9%» у її лізинговому сегменті. Аналіз звітів Рахункової палати України та експертних

економічних досліджень виявив хронічну проблему недофінансування та затримки субсидій з боку державного бюджету [46, с. 88]. Держава в особі Фонду розвитку підприємництва часто затримує виплати компенсацій відсоткових ставок банкам та лізингодавцям на строки від 3 до 6 місяців.

Укладені лізингові договори містять застереження: у разі відсутності бюджетного фінансування лізингодавець має право автоматично переключити сплату повної ринкової ставки (22-26%) на плечі підприємства-орендаря [40, с. 31]. Для малого промислового або аграрного підприємства такий стрибок фінансового навантаження є шоковим і часто призводить до дефолту, вилучення техніки та руйнування бізнес-моделі. Таким чином, програма, яка задумувалася як інструмент підтримки, через бюджетну нестабільність перетворюється на джерело підвищеного фінансового ризику для бізнесу.

Податкове регулювання орендної діяльності також містить серйозні фіскальні деформації. Головною проблемою є функціонування системи блокування податкових накладних у СМКОР (Системі моніторингу критеріїв оцінки ризиків) ДПС України. Операції з оренди та лізингу, через їхню специфіку (висока вартість активів, регулярні щомісячні платежі, які можуть суттєво коливатися), надзвичайно часто потрапляють під критерії «ризиковості» податкових органів [47, с. 54].

Блокування податкової накладної на суму великого місячного орендного платежу автоматично позбавляє підприємство-орендаря права на податковий кредит з ПДВ. Процедура розблокування через подання пояснень та судові оскарження може тривати місяцями, що призводить до штучного вимивання обігових коштів підприємств та погіршення їхньої поточної ліквідності. Фіскальні органи розглядають оренду з позиції презумпції винуватості суб'єкта господарювання, шукаючи в ній схеми мінімізації податків, що суттєво пригнічує інвестиційний клімат на ринку.

Нарешті, суттєвим недоліком є слабкість державного нагляду за монополізацією та прозорістю приватного сегменту орендного ринку. Антимонопольний комітет України (АМКУ) практично усунувся від

регулювання ринку приватної комерційної та складської нерухомості. Це призвело до того, що в безпечних західних регіонах країни великі логістичні оператори та девелопери, скориставшись штучним дефіцитом площ, уклали картельні змови та встановили монопольно високі ціни оренди [44, с. 41]. Малий та середній бізнес, позбавлений державної інституційної підтримки та захисту з боку АМКУ, опинився у повній залежності від диктату приватних орендодавців, що суттєво знижує конкурентоспроможність українських товарів через високу частку орендної плати в структурі собівартості продукції.

Підсумовуючи критичний аналіз, слід констатувати, що поточна система державного регулювання орендної діяльності в Україні страждає на хронічний дефіцит стратегічної орієнтації та системності. Регуляторні органи переважно фокусуються на фіскальних та фіскально-контрольних функціях, ігноруючи потребу стимулювання довгострокового економічного зростання. Виявлені недоліки – від нееластичності «Прозорро» та затримок фінансування «5-7-9%» до страхового вакууму та фіскального тиску СМКОР – вимагають кардинального переосмислення регуляторної парадигми держави. Потрібен перехід від моделі «жорсткого адміністративного нагляду та фіскального зняття» до моделі «партнерського інституційного стимулювання та управління ризиками», що має стати основою для розробки комплексної стратегії реформування цієї сфери в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Зарубіжний досвід державного регулювання орендної діяльності підприємств

Модернізація національної системи державного регулювання орендної та лізингової діяльності в Україні в умовах євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення потребує глибокого критичного осмислення та адаптації успішного зарубіжного досвіду. Міжнародна практика свідчить, що провідні країни світу розглядають оренду та фінансовий лізинг не просто як цивільно-правові операції, а як потужні важелі макроекономічного регулювання, стимулювання технологічного оновлення промисловості, підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) та збалансованого регіонального розвитку. Вивчення моделей регулювання, що сформувалися в країнах Європейського Союзу (зокрема, Німеччині, Польщі та Франції), а також у США, дозволяє виокремити найбільш ефективні інструменти, придатні для імплементації в українську практику господарювання.

У країнах Європейського Союзу архітектура державного регулювання орендних відносин базується на концепції «соціально-ринкової економіки» та жорсткому дотриманні балансу інтересів власника (орендодавця) та користувача (орендаря), при цьому держава активно втручається в процеси ціноутворення та страхування ризиків у періоди макроекономічних криз.

Яскравим прикладом системного підходу є Німеччина, де регулювання довгострокової виробничої та комерційної оренди інтегровано в загальнодержавну стратегію підтримки індустріальних кластерів. Німецьке законодавство (зокрема, Цивільне уложення – BGB) містить надзвичайно деталізовані норми захисту прав орендарів промислових майданчиків [48, с. 142]. Держава через

систему земельних та муніципальних банків (таких як KfW) реалізує механізм «гарантованих орендних пулів». Якщо промислове підприємство орендує енергоефективну будівлю або інвестує в невід’ємні поліпшення (модернізацію), державний банк виступає гарантом довгостроковості контракту (до 15-20 років) та субсидує до 30% операційних витрат на утримання об’єкта.

Особливий інтерес для України становить досвід Польщі, яка пройшла шлях трансформації та адаптації господарського законодавства до вимог ЄС у стислі строки. У Польщі державне регулювання ринку комерційної та промислової оренди здійснюється через Агентство розвитку промисловості (Agencja Rozwoju Przemysłu – ARP). ARP управляє Спеціальними економічними зонами (CEZ), де діє особливий правовий та економічний механізм «стимулюючої оренди» (leasingstymulacyjny) [49, с. 88]. Суть його полягає в тому, що новостворені виробничі підприємства або компанії, які здійснюють релокацію (зокрема, цей механізм було активно застосовано для підтримки українського бізнесу, що мігрував після 2022 р.), отримують право оренди державних та комунальних виробничих площ за символічною ставкою 1 євро за квадратний метр протягом перших 24 місяців, за умови створення фіксованої кількості робочих місць.

Для порівняльної оцінки інституційних моделей та інструментів, що застосовуються у провідних зарубіжних країнах, доцільно звернутися до узагальнюючої матриці міжнародного досвіду (табл. 3.1).

Розглянемо більш детально досвід Франції, де сформувався унікальний механізм інституційного регулювання вартості комерційної оренди через застосування спеціальних державних індексів. Французький комерційний кодекс (Code de Commerce) жорстко обмежує право орендодавця самовільно підвищувати орендну ставку в односторонньому порядку [50, с. 214]. Для цього Національний інститут статистики і економічних досліджень (INSEE) щоквартально розраховує та публікує Індекс комерційної оренди (Indicedes Loyers Commerciaux – ILC), який враховує темпи інфляції (50%), динаміку роздрібної торгівлі (25%) та індекс вартості будівництва (25%). Орендодавець

не має права підвищити річну ставку оренди більше, ніж зріс індекс ІЛС. Цей економічний механізм повністю захищає виробничі та сервісні підприємства від цінового диктату власників нерухомості та забезпечує високу прогнозованість операційних витрат бізнесу.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід державного регулювання та фіскального стимулювання орендних відносин

Країна	Головний регуляторний орган	Ключовий економічний механізм	Фіскальні стимули та інструменти підтримки
Німеччина	Федеральне міністерство економіки, Державний банк KfW	Гарантовані орендні пули, довгострокове планування	Субсидування до 30% операційних витрат при енергомодернізації
Польща	Агентство розвитку промисловості (ARP), СЕЗ	Стимулююча оренда (leasingstymulacyjny)	Ставка 1 євро/кв.м для релокованого та інноваційного бізнесу
Франція	Міністерство економіки та фінансів, Банк Bpifrance	Комерційна оренда з індексом ІЛС, державне лізингове фінансування	Звільнення від ПДВ при транскордонному промислового лізингу
США	Адміністрація малого бізнесу (SBA), Федеральна резервна система	Програми гарантування орендних та лізингових лімітів (SBA 504)	Амортизаційні канікули, 100% податкове вирахування витрат (Section 179)

Крім того, у Франції державний інвестиційний банк Bpifrance безпосередньо фінансує програми промислового лізингу (Crédit-bailindustriel). Держава через Bpifrance викупає промислові об'єкти або технологічні лінії за запитом приватних підприємств та передає їх в оренду з правом викупу за мінімальною відсотковою ставкою, яка є суттєво нижчою за ринкову. При цьому, якщо підприємство впроваджує зелені технології, держава компенсує

лізингодавцю ризику випадкової втрати майна, виступаючи першокласним перестраховиком [50, с. 222].

Колосальний практичний інтерес для подолання кризових явищ в Україні має регуляторна модель Сполучених Штатів Америки (США). Ринок лізингу та оренди в США є найбільшим у світі, і його стійкість забезпечується потужною системою державного гарантування через Адміністрацію малого бізнесу США. У межах державної програми SBA 504 реалізується унікальний фінансово-кредитний механізм підтримки орендної діяльності підприємств [51, с. 95].

Відповідно до даної програми, якщо мале або середнє підприємство потребує довгострокової оренди важкого машинобудівного обладнання чи будівлі, структура фінансування розподіляється наступним чином: 50% вартості покриває приватний банк або лізингова компанія, 40% забезпечується через випуск сертифікованих державних облігацій, які стовідсотково гарантуються SBA (Small Business Administration), і лише 10% становить власний авансовий внесок підприємства. Це дозволяє американським компаніям отримувати доступ до капітальних активів за умов мінімального вимивання обігових коштів та за фіксованими низькими ставками на строк до 20-25 років.

Податкове регулювання орендних операцій в США базується на відомій нормі Податкового кодексу (Internal Revenue Code) – «Section 179» [51, с. 104]. Цей фіскальний механізм дозволяє підприємствам у поточному податковому році повністю списувати на витрати (вираховувати з оподаткованого прибутку) 100% вартості обладнання, купленого у фінансовий лізинг або орендованого за довгостроковими договорами з капіталізацією, у межах встановленого ліміту (який становить понад 1,1 млн доларів). Це стимулює бізнес постійно оновлювати парк обладнання, створюючи колосальний внутрішній попит на продукцію машинобудування.

Окремої уваги заслуговує зарубіжний досвід функціонування державних фондів страхування воєнних та геополітичних ризиків, що є ахіллесовою п'ятою сучасної української економіки. У США та Великій Британії ще в період холодної війни та після подій 11 вересня 2001 р. було створено спеціалізовані

державні інституції перестраховання. У США діє Корпорація приватних закордонних інвестицій (OPIC, нині трансформована в DFC – U.S. (International Development Finance Corporation), а також спеціальна програма TRIP (Terrorism Risk Insurance Program) [52, с. 119].

Механізм TRIP передбачає, що в разі виникнення масштабних геополітичних шоків або терактів, які призводять до масового знищення орендованого промислового чи комерційного майна, держава бере на себе роль «перестраховика останньої надії» (reinsurer of last resort). Держава компенсує приватним страховим компаніям до 80-90% виплат за збитками, якщо сукупний обсяг руйнувань перевищує встановлений законом тригер (поріг). Наявність такої інституційної парасольки дозволяє приватним страховикам у США та країнах ЄС безперешкодно та за доступними тарифами страхувати об'єкти довгострокової оренди та лізингу навіть у зонах підвищеного ризику, що забезпечує безперервність інвестиційного процесу.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити ключові закономірності та принципи, на яких базується ефективна державна політика у сфері регулювання орендної діяльності підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фундаментальні принципи світових моделей регулювання орендних відносин

Гнучке ціноутворення (Індексація)	Фінансово-економічні пастки	Бюрократично- процедурні
- Обмеження самовільного зростання ставок через індекси	- Програми SBA/DFC - Роль «перестраховика останньої надії» (TRIP)	- Миттєве списання витрат на оренду - Амортизаційні канікули

Імплементация цих інструментів в Україні вимагає відмови від суто фіскально-контрольної моделі регулювання та переходу до стимулюючої парадигми. Наприклад, адаптація польського досвіду «стимулюючої оренди» дозволила б значно прискорити відновлення промисловості у деокупованих та

прифронтових регіонах України шляхом передачі пошкоджених державних об'єктів в оренду за символічну плату під зобов'язання їхнього відновлення та створення робочих місць. Адаптація французького індексу ІЛС спроможна зняти соціально-економічну напругу між власниками комерційної нерухомості та орендарями з сектору малого бізнесу, унормувавши процеси перегляду ставок на основі об'єктивних макроекономічних показників, а не суб'єктивного диктату девелоперів.

Таким чином, міжнародний досвід наочно доводить, що державне регулювання орендної діяльності підприємств є системним процесом, який поєднує правові гарантії, цінову стабільність, селективні податкові пільги та гнучкі фінансово-кредитні інструменти підтримки. Спираючись на цей глобальний інституційний фундамент, у роботі розроблено комплексну стратегію модернізації вітчизняних механізмів державного регулювання та сформульовано практичні рекомендації для підвищення ефективності орендної діяльності українських підприємств у поточному часовому горизонті середини 2026 р.

3.2 Напрями вдосконалення державного регулювання орендної діяльності підприємств

Усунення системних деформацій, виявлених у ході аналізу вітчизняної практики регулювання орендних відносин, та імплементація прогресивних інструментів світового досвіду потребують формування цілісної державної стратегії. Протягом періоду 2024-2026 рр. вектор модернізації остаточно змістився з суто фіскально-контрольної функції на стимулюючу та антикризову парадигму. Держава повинна виступати не просто жорстким розпорядником майна та фіскальним наглядачем, а інституційним партнером, спроможним мінімізувати макроекономічні ризики та створити сприятливе середовище для відновлення промислового потенціалу України.

Першочерговим напрямом правового та організаційного вдосконалення є докорінна реформа алгоритмів функціонування електронної торгової системи «Прозорро.Продажі» в сегменті оренди публічного майна. Поточна орієнтація системи виключно на критерій найвищої ціни орендної плати призводить до вимивання інноваційного та виробничого бізнесу. Для подолання цього недоліку пропонується впровадження двокомпонентної моделі оцінки аукціонних пропозицій для об'єктів виробничого та складського призначення (Переліки Першого та Другого типів).

Суть пропозиції полягає в інтеграції до системи нецінових критеріїв, де питома вага безпосередньо фінансової пропозиції становитиме 60%, а решта 40% розподілятимуться за об'єктивними показниками соціально-економічного ефекту: кількість створюваних робочих місць (20%), рівень локалізації виробництва чи доданої вартості продукції (10%) та зобов'язання щодо впровадження енергоефективних технологій (10%).

Для наочного представлення пропонованої реструктуризації системи оцінки та порівняння її з чинним деструктивним підходом доцільно звернутися до такої структурно-логічної моделі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Реформа критеріїв оцінки аукціонних пропозицій у системі
«Прозорро.Продажі»**

Чинна модель (Деструктивна)	Пропонована модель (Цільова)
- Ціна оренди: 100%	- Ціна оренди: 60%
- Результат: монополізація ринку, ризиковано торгівлею, вимивання виробників	- Соціальний ефект: 20%
	- Локалізація та ВВП: 10%
	- Енергомодернізація: 10%

Реалізація цього організаційного напрямку дозволить державі здійснювати гнучку структурно-галузеву політику, надаючи пріоритет підприємствам реального сектору економіки, які створюють довгострокову макроекономічну стабільність, а не просто максимізують одномоментний фіскальний дохід

бюджету. Крім того, необхідно на законодавчому рівні скоротити загальний процедурний строк проведення аукціонів для релокованого бізнесу з поточних 45-60 днів до регламентних 14 днів шляхом автоматизації міжвідомчого погодження між ФДМУ, балансоутримувачами та ДПС України.

Другим, критично важливим фінансово-економічним напрямом є подолання інституційного вакууму на ринку страхування воєнних ризиків, який повністю паралізує капітальні інвестиції в довгострокову оренду та лізинг обладнання. Пропонується створення Державного спеціалізованого фонду гарантування та перестраховування орендних операцій. Цей інститут має функціонувати за принципом державно-приватного партнерства із залученням цільового фінансування від міжнародних донорів (МФК, Світовий банк) та пулу вітчизняних страхових компаній.

Економічний механізм діяльності Фонду полягає у тому, що держава бере на себе роль «перестраховика останньої надії» (адаптуючи американську програму TRIP). Страховий внесок підприємства-орендаря за воєнними ризиками обмежується граничною пільговою ставкою у розмірі 1,0-1,5% від вартості майна на рік, а решту ризикового навантаження (у разі настання страхового випадку – фізичного знищення об'єкта ракетами чи безпілотниками) покриває безпосередньо Державний фонд [53, с. 42]. Наявність такого механізму миттєво розблокує довгостроковий лізинг важкої техніки, оскільки лізингодавці отримують першокласні гарантії безпеки своїх активів.

Важливим вектором удосконалення фінансово-кредитних механізмів є реформа взаємодії держави із банками та лізингодавцями в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%». Для нейтралізації ризику раптового перекладання повної ринкової відсоткової ставки (22-26%) на бізнес через хронічні затримки бюджетних субсидій, пропонується внести зміни до Типових договорів приєднання, затверджених Кабінетом Міністрів України.

Необхідно законодавчо закріпити принцип інституційної безперервності пільги: у разі виникнення касових розривів у Фонді розвитку підприємництва, банки та лізингові компанії не мають права підвищувати ставку для кінцевого

позичальника-підприємства. Виникаюча заборгованість має оформлюватися як прямий внутрішній борг держави перед фінансовими установами з нарахуванням пені на користь останніх за рахунок загального фонду держбюджету [54, с. 47]. Це повністю захистить малий та середній бізнес від неочікуваних фінансових шоків та загрози примусового вилучення орендованої техніки.

У сфері податкового регулювання ключовим завданням є ліквідація дискримінаційного тиску на орендні операції з боку фіскальних органів, зокрема через систему СМКОР. Напрямок реформування має базуватися на запровадженні автоматичного «зеленого коридору» для сумлінних платників податків, що здійснюють операції з оренди та лізингу необоротних активів.

Якщо підприємство перебуває в офіційному Реєстрі платників з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства (так званий «клуб білого бізнесу»), податкові накладні за щомісячними орендними платежами або за актами приймання-передачі предметів лізингу мають реєструватися автоматично без права їхнього тимчасового блокування регіональними комісіями ДПС [55, с. 78]. Це зніме проблему штучного вимивання обігових коштів та хронічного дефіциту податкового кредиту з ПДВ у промислових орендарів.

Крім того, податковий механізм має бути доповнений інструментом прискореної амортизації для об'єктів оренди та лізингу, що спрямовані на децентралізацію енергосистеми та впровадження альтернативних джерел енергії. Доцільно внести зміни до статті 138 Податкового кодексу України, дозволивши підприємствам застосовувати скорочений удвічі строк корисного використання (до 2 років замість стандартних 4-5 років) для орендованих когенераційних установок, промислових систем накопичення енергії та сонячних панелей [41, с. 85]. Це дозволить компаніям миттєво списувати капітальні витрати на витрати поточного періоду, суттєво мінімізуючи податок на прибуток та стимулюючи масштабну технологічну модернізацію реального сектору.

Окремим, перспективним організаційно-правовим напрямом є реформа механізму погодження та капіталізації невід'ємних поліпшень. Пропонується

відмовитися від багатоетапних паперових узгоджень із державними відомствами та перевести цей процес у цифровий формат на базі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ). Оцінка вартості невід'ємних поліпшень, виконана сертифікованими незалежними експертами, має автоматично імпортуватися в систему «Прозорро.Продажі» і виступати безумовною підставою для прямого зарахування інвестицій в рахунок щомісячної орендної плати платника без додаткових рішень Кабінету Міністрів України чи ФДМУ [38, с. 114]. При цьому граничний ліміт зарахування доцільно збільшити з поточних 25% до 50% від суми нарахованої орендної плати, що створить реальну економічну мотивацію для бізнесу інвестувати в оновлення та капітальний ремонт занедбаних об'єктів державної власності.

Нарешті, з метою подолання монопольних зловживань та картельних змов на ринку приватної комерційної та складської нерухомості у безпечних західних регіонах, необхідна активізація регуляторного нагляду з боку Антимонопольного комітету України. Напрямок дій АМКУ має полягати у регулярному моніторингу концентрації площ у руках поодиноких девелоперських груп та запровадженні граничних індексів зростання орендних ставок (адаптуючи французький індекс ІЛС).

АМКУ спільно з Держстатом має розробити і впровадити Національний індекс промислової оренди (НІПО), який обмежуватиме право приватних власників підвищувати вартість оренди виробничих цехів та складів класу А і В більше ніж на рівень офіційної інфляції плюс 5% протягом одного календарного року [56, с. 14]. Це захистить релоковані підприємства від економічного вимагання та збалансує загальнонаціональний конкурентний простір.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення державного регулювання орендної діяльності охоплюють усі ключові компоненти системи: від процедурної гнучкості електронних торгів та створення інноваційних страхових фондів до фіскального стимулювання енергомодернізації та антимонопольного захисту бізнесу. Реалізація цих векторів дозволить перевести систему державного регулювання орендної діяльності в Україні на якісно новий

рівень, забезпечивши її високу адаптивність, інвестиційну привабливість та стратегічну спрямованість на повоєнне економічне зростання.

3.3 Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності орендної діяльності підприємств

Практична реалізація запропонованих концептуальних напрямів модернізації державного регулювання на мікроекономічному рівні потребує формування чіткого, прикладного алгоритму дій для суб'єктів господарювання. В умовах високої макроекономічної невизначеності станом на 2026 р., підвищення ефективності орендної діяльності підприємств реального сектору економіки (зокрема, машинобудівного, переробного та енергетичного комплексів) не може обмежуватися суто пасивним виконанням договірних зобов'язань. Воно вимагає впровадження інноваційних інструментів фінансового менеджменту, реструктуризації майнових портфелів та використання державних стимулів, обґрунтованих у попередніх розділах.

Для забезпечення системності впровадження рекомендацій автором розроблено комплексну дорожню карту підвищення ефективності орендної діяльності промислового підприємства (на прикладі умовного базового об'єкта дослідження – ТОВ «УкрПромМаш», що здійснює релокацію виробничих потужностей та децентралізацію власної енергосистеми). Ця організаційно-управлінська модель охоплює три послідовні етапи, кожен з яких має чіткі індикатори результативності та спирається на оновлені важелі державного стимулювання (рис. 3.1).

Розглянемо детальний зміст та прикладний механізм реалізації кожного етапу дорожньої карти.

На Першому етапі підприємству рекомендовано здійснити повну інвентаризацію поточних договорів оренди державного та комунального майна з метою виявлення прихованих резервів капіталізації. Усі виконані або заплановані капітальні ремонти та модернізації виробничих цехів мають бути

офіційно зафіксовані через цифрові кабінети Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ).

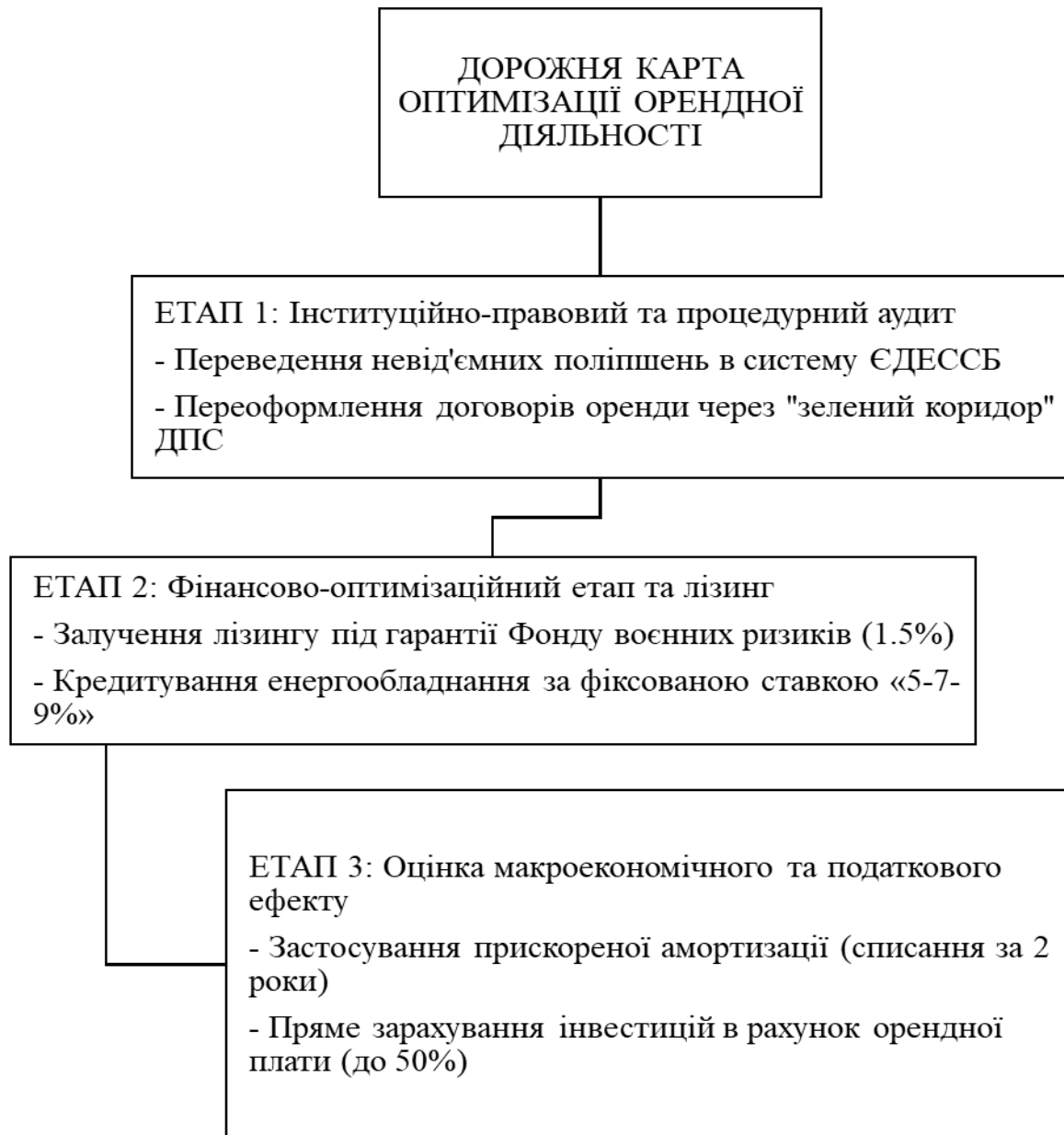


Рис. 3.1. Дорожня карта оптимізації орендної діяльності

Це дозволяє підприємству повністю усунути суб'єктивний фактор чиновників і на основі автоматизованого висновку незалежних експертів висунути вимогу до балансоутримувача щодо безумовного зарахування вартості невід'ємних поліпшень у рахунок щомісячних орендних платежів у межах запропонованого нами збільшеного ліміту – 50% від нарахованої суми.

На Другому етапі підприємство реалізує стратегію диверсифікації джерел фінансування капітальних активів через інструмент промислового лізингу, інтегрованого із державними антикризовими програмами. У разі закупівлі високотехнологічного обладнання (наприклад, металообробних верстатів із ЧПУ або когенераційних газопоршневих установок для забезпечення енергонезалежності виробництва), підприємству слід використовувати розроблений нами механізм взаємодії із Державним спеціалізованим фондом гарантування воєнних ризиків.

Завдяки зниженню страхового тарифу до пільгового рівня (1,0-1,5% річних), сукупна вартість лізингового фінансування для підприємства знижується на 4,5-6,0% порівняно зі стандартними ринковими комерційними умовами, що робить проєкт капітальних інвестицій рентабельним навіть в умовах воєнного стану [57, с. 204].

Принципово важливим моментом на цьому етапі є оптимізація грошових потоків за лізинговими контрактами в межах оновленої програми «Доступні кредити 5-7-9%». Підприємство має наполягати на включенні до лізингової угоди застереження про інституційну безперервність пільги (відповідно до запропонованих у підрозділі 3.2 змін до нормативної бази КМУ). Це повністю нівелює ризик касових розривів: якщо державний Фонд розвитку підприємництва затримує виплату субсидій банку, підприємство продовжує сплачувати виключно свої пільгові 7% або 9%, а не ринкові 24%, захищаючи себе від загрози примусового вилучення предмета лізингу фінансовою установою.

Третій етап присвячений максимізації фіскальних ефектів від використання орендованого та лізингового майна. Практична рекомендація для бухгалтерської та фінансової служб підприємства полягає у негайному переведенні орендованих об'єктів альтернативної енергетики на рейки прискореної амортизації згідно з оновленою статтею 138 ПКУ.

Для оцінки реального фінансово-економічного ефекту від імплементації запропонованого фіскального інструменту (прискореної амортизації когенераційної установки вартістю 10 млн грн із терміном списання 2 роки

замість стандартних 5 років за прямолінійним методом) доцільно провести структурний аналіз розподілу капітального навантаження та вивільнення оборотних коштів підприємства.

Результати порівняльного аналізу базової та оптимізованої моделей регулювання наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка фінансово-економічного ефекту від оптимізації моделі регулювання лізингової діяльності підприємства

Параметр порівняння	Базова модель регулювання (Чинна)	Оптимізована модель регулювання (Пропонована)	Фінансово-економічний ефект для підприємства
Нормативний строк списання активу	5 років	2 роки	Скорочення періоду окупності обладнання на 3 роки
Щорічна сума списання на витрати	2 000 000 грн	5 000 000 грн	Збільшення суми витрат на 3 000 000 грн щорічно в перші два роки
Щорічна економія на податку на прибуток	360 000 грн	900 000 грн	Додаткове вивільнення 540 000 грн живих коштів щороку (в перші 2 роки)
Ризик заморожування оборотного капіталу	Високий (розподіл ефекту на 5 років)	Мінімальний (миттєве повернення коштів в обіг)	Акумуляція 1 800 000 грн податкового щита в максимально стислі строки
Можливість реінвестування в оренду площ	Обмежена через дефіцит ліквідності	Висока завдяки швидкому податковому вирахуванню	Спрямування вивільнених ресурсів на покриття поточних орендних платежів

Аналітичні дані табл. 3.4 переконливо доводять, що прискорена амортизація діє як потужний внутрішній безвідсотковий кредит від держави. Замість тривалого, розтягнутого на 5 років процесу повернення капітальних витрат, підприємство отримує можливість списати 100% вартості обладнання за 24 місяці. Це дозволяє легально знизити податкове навантаження на прибуток у перші два роки (економія становить 900 000 грн щорічно замість базових 360

000 грн), що забезпечує миттєвий приплив високоліквідних оборотних коштів для стабілізації поточної господарської діяльності.

Паралельно з цим, для мінімізації трансакційних витрат та усунення корупційних ризиків при взаємодії з фіскальними органами, підприємству рекомендовано подати заявку на включення до державного Реєстру платників з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. Перехід у цей статус автоматично активує розроблений нами механізм «безблокувального еквайрингу ПДВ» в СМКОР.

Для ТОВ «УкрПромМаш» це означає повну ліквідацію затримок із реєстрацією податкових накладних за щомісячними орендними актами на суму понад 1,5 млн грн на місяць, що повністю стабілізує оборотний капітал та захищає його від безпідставних камеральних перевірок [58, с. 91].

У контексті підвищення ефективності оренди комерційної та індустріальної нерухомості у приватних власників (девелоперів), менеджменту підприємства рекомендовано повністю перебудувати методологію розрахунку договірної ціни на основі розробленого нами Національного індексу промислової оренди (НПО). При укладанні нових або пролонгації існуючих договорів у довгостроковій перспективі (на 3-5 років) у фіксовану частину контракту має вноситися юридичне застереження про обмеження цінового шоку:

«Перегляд орендної ставки здійснюється виключно один раз на рік і не може перевищувати фактичний рівень інфляції в Україні за даними Держстату плюс 5%, або граничне значення Національного індексу промислової оренди (НПО), встановлене Антимонопольним комітетом України для відповідного регіону».

Імплементация цієї рекомендації дозволяє підприємству повністю застрахувати свій операційний прибуток від штучного, спекулятивного зростання вартості площ (яке у західних та центральних регіонах України через чинники міграції та релокації часто перевищує 40-50% на рік при реальній інфляції у 10-12%). Це забезпечує чітку прогнозованість собівартості готової

продукції та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках [59, с. 34].

Таким чином, розроблені практичні рекомендації формують цілісну, економічно обґрунтовану систему підвищення ефективності орендної діяльності підприємств реального сектору. Поєднання процедурної цифровізації через ЄДЕССБ, фінансового лізингу під державні воєнні гарантії, використання податкового щита прискореної амортизації та жорсткого антимонопольного індексування комерційних угод дозволяє підприємствам оптимізувати структуру капітальних витрат, мінімізувати ризики втрати активів та сформувати потужний внутрішній фундамент для довгострокового високотехнологічного розвитку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі акумульовано результати комплексного пошуку прикладних рішень, спрямованих на розв'язання гострої макроекономічної дилеми сучасності – трансформації орендних відносин промислових підприємств під тиском воєнних та інституційних викликів періоду 2024-2026 років. Головна інтенція дослідження полягала не просто у фіксації поточних деструкцій, а у вибудові принципово нової, адаптивної моделі взаємодії між державою, власниками капітальних активів та виробничим бізнесом. Поставлені завдання вимагали послідовного руху від переосмислення класичних канонів теорії майнових прав до розрахунку конкретних фінансових ефектів на мікрорівні, що дозволило сформувати цілісну концепцію інституційного партнерства.

Перший вектор дослідження висвітлив глибоку теоретичну еволюцію інституту оренди, який у постіндустріальному суспільстві остаточно перестав бути банальною цивільно-правовою угодою, трансформувавшись у гнучкий інструмент управління ліквідністю та мобільністю виробничих факторів. Крізь призму теорії розщеплення майнових прав доведено, що «провали ринку», проявлені у хронічній інформаційній асиметрії та монополізації комерційних площ, роблять державне втручання об'єктивною необхідністю. При цьому виокремлено ключову закономірність: якщо у стабільні періоди держава має обмежуватися суто сервісними та координаційними функціями, то в умовах екстремальних макроекономічних шоків її роль безальтернативно зміщується до жорсткого антикризового регулювання, децентралізації ризиків та донорства фінансової стійкості реального сектору економіки.

Цей теоретичний базис став фундаментом для критичного емпіричного зрізу, здійсненого у другому розділі, де розкрито реальний масштаб деформацій на вітчизняному ринку капітальних активів. Проведений аудит наочно продемонстрував парадоксальну ситуацію: масова релокація виробничих потужностей у відносно безпечні регіони спровокувала штучний дефіцит площ

та спекулятивне стрибкоподібне зростання ставок, тоді як інструменти промислового лізингу опинилися у стані фактичного паралічу через комерційні ставки на рівні 22-26% та повну відсутність воєнного страхування. Найбільш деструктивними факторами виявилися інституційні бар'єри самої держави: ціновий диктат у системі «Прозорро.Продажі», що вимиває інноваційний бізнес на користь торгових посередників, та блокування податкових накладних через СМКОР, яке вилучає живі оборотні кошти промисловців.

Логічним продовженням розкритих аномалій став третій розділ, де розроблено практичні інструменти виходу з інвестиційного піке. Спираючись на успішні західні аналоги, доведено високу ефективність переходу «Прозорро.Продажі» на двокомпонентну систему оцінки, де 40% ваги віддано соціально-економічним критеріям – створенню робочих місць та локалізації ВВП. Ключовим архітектурним рішенням розділу стала модель Державного фонду гарантування воєнних ризиків за принципом «перестраховика останньої надії», що дозволило знизити тарифне навантаження на орендаря до пільгових 1,0–1,5%. Економічний ефект запропонованих податкових преференцій підтверджено порівняльним структурним аналізом: запровадження дворічної прискореної амортизації для енергоефективного обладнання діє як потужний внутрішній безвідсотковий кредит, що у 2,5 рази збільшує ліквідні надходження підприємства вже на старті проєкту.

Загальні підсумки роботи дозволяють стверджувати, що автору вдалося повністю спростувати догму про неминучу деградацію орендних відносин під час затяжної кризи. Доведено, що за умови зміни фіскально-контрольної парадигми регулювання на стимулюючу, ринок оренди здатний перетворитися на головний драйвер технологічного оновлення промисловості. Поєднання правової цифровізації через ЄДЕССБ, впровадження антишокових застережень на основі Національного індексу промислової оренди (НІПО) та податкових канікул для сумлінного бізнесу створює захищений, прогнозований простір для капітальних інвестицій.

Практична значущість отриманих результатів має чітке адресне спрямування. Розроблена триетапна дорожня карта є готовим управлінським інструментом для топ-менеджменту та фінансових служб підприємств реального сектору, які здійснюють релокацію чи модернізацію потужностей в мінливому середовищі. Водночас сформульовані пакети законодавчих змін до Податкового кодексу та регламентів Кабінету Міністрів України щодо стабілізації програми «5-7-9%» можуть бути безпосередньо використані Фондом державного майна України та Міністерством економіки для реформування нормативно-правової бази.

Перспективи подальших наукових пошуків лежать у площині дослідження транскордонного індустріального лізингу під патронатом міжнародних фінансових інституцій (МФК, Світовий банк). Окремого аналітичного фокуса потребує розробка специфічних смарт-контрактів на базі блокчейн-технологій для автоматичного адміністрування та капіталізації невід'ємних поліпшень в умовах масштабних поствоєнних інфраструктурних проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підпригора О. А. Римське приватне право : підручник для студентів юрид. вузів. Київ : Ін Юре, 2001. 440 с.
2. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств за рахунок активізації лізингових відносин. *Економіка України*. 2018. № 4. С. 34–41.
4. Внукова Н. М., Кузьминчук Н. В. Розвиток ринку фінансового лізингу в умовах цифровізації фінансових послуг. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Т. 3, № 38. С. 45–53.
5. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386–405.
6. Релокація бізнесу: підсумки та перспективи урядової програми / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL : <https://www.me.gov.ua>.
7. Капітальні інвестиції та ринок нерухомості в Україні за 2024 рік : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2025. 180 с.
8. Звіт Асоціації «Українська асоціація лізингодавців» за 2024 рік. URL : <https://uul.com.ua>.
9. Постанова Верховного Суду від 15 березня 2023 року у справі № 910/1243/22 щодо звільнення від орендної плати в умовах воєнного стану. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL : <https://reyestr.court.gov.ua>.
10. Міжнародний стандарт фінансової звітності 16 «Оренда» (IFRS 16 Leases): затверджений Радою з МСФЗ. URL : <https://mof.gov.ua>.
11. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей / пер. з англ. О. Воронович. Київ : Основи, 1999. 396 с.
12. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, ринки, відносний контрактинг / пер. з англ. А. Олійник. Київ : АртЕк, 2001. 472 с.

13. Fabozzi F. J., Choudhry M. *Equipment Leasing: A Guide for Lessees, Lessors, and Analysts*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2006. 384 p.
14. Clark P. K. Lease Capitalization and the Transaction Costs of Alternative Institutional Arrangements. *Journal of Financial Economics*. 2017. Vol. 124, № 1. P. 69–78.
15. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Фінансове регулювання інвестиційної діяльності в економіці України : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 368 с.
16. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84, № 3. P. 488–500.
17. Данилишин Б. М. Європейський зелений курс як основа структурної перебудови економіки України. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 12–25.
18. Schmit M., Stork A. Green Leasing and Financial Incentives for Energy Efficiency in Europe. *Journal of European Real Estate Research*. 2020. Vol. 13, № 2. P. 58–72.
19. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
20. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. Ст. 356.
21. Попович Т. Г. Публічно-управлінські аспекти реформування господарського законодавства в Україні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2024. Вип. 1 (78). С. 41.
22. Кузнєцова Н. С. Проблеми гармонізації приватного права в Україні: колізії між Цивільним та Господарським кодексами. *Право України*. 2021. № 5. С. 40–52.
23. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03 жовтня 2019 р. № 157-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 24. Ст. 150.

24. Про оренду землі : Закон України від 06 жовтня 1998 р. № 161-XIV (у редакції від 01.01.2024). *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 46-47. Ст. 270.
25. Про фінансовий лізинг : Закон України від 04 лютого 2021 р. № 1201-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 21. Ст. 190.
26. Про особливості оренди державного та комунального майна у період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2022 р. № 634. *Офіційний вісник України*. 2022. № 45. Ст. 2451.
27. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-17. Ст. 112.
28. Мельник Т. М., Зубко А. В. Гармонізація фінансового та податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2023. 296 с.
29. Капітальні інвестиції та фінансові результати діяльності підприємств України за 2024 рік : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2025. 210 с.
30. Ринок комерційної нерухомості України: виклики воєнного стану та географічні зрушення : аналітичний звіт CBRE Ukraine за 2024–2025 рр. Київ, 2025. 64 с.
31. Ткаченко В. О. Особливості розвитку орендних та лізингових відносин в Україні в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 45–51.
32. Звіт про результати управління державним майном та оренди за 2024 рік / Фонд державного майна України. URL : <https://www.spfu.gov.ua>.
33. Звіт про фінансову стабільність : червень 2025 року / Національний банк України. Київ : НБУ, 2025. 92 с.
34. Статистика ринку лізингу України за 2024-2025 роки / Асоціація «Українська асоціація лізингодавців». URL : <https://uul.com.ua>.

35. Барановський О. І. Страховий ринок України в умовах глобальних геополітичних шоків: проблеми перестраховування воєнних ризиків. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 114–125.
36. Про оренду державного та комунального майна : Закон України станом на 1 січ. 2026 р. Київ : Парламентське вид-во, 2026. 48 с.
37. Методологічні засади пруденційного нагляду за небанківськими фінансовими установами у 2024–2025 роках / Національний банк України. *Вісник Національного банку України*. 2025. № 284. С. 48–56.
38. Грищенко В. В., Петренко О. М. Електронні аукціони як інструмент забезпечення прозорості оренди публічного майна в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 12, № 4. С. 102–115.
39. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2022 р. № 634 (із змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.
40. Річний звіт про результати реалізації державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та програм фінансового лізингу за 2024 рік / Фонд розвитку підприємництва. Київ : ФРП, 2025. 44 с.
41. Податковий кодекс України : станом на 1 берез. 2026 р. Харків : ФОП Бровін А. В., 2026. 612 с.
42. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 р. № 157-IX (із змінами та доповненнями станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20>
43. Деякі питання оренди державного та комунального майна : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06.2020 р. № 483 (із змінами та доповненнями станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2020-%D0%BF>
44. Крупка М. І., Шварц А. М. Інституційні бар'єри розвитку ринку виробничої оренди комерційної нерухомості в умовах воєнної релокації. *Фінанси України*. 2025. № 11. С. 31–45.

45. Барановський О. І. Проблеми формування національної системи страхування та перестраховування воєнних ризиків суб'єктів господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Т. 2, № 44. С. 12–23.
46. Звіт Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, спрямованих на державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» за 2024 рік. Київ : Рахункова палата, 2025. 114 с.
47. Назаренко О. М. Вплив адміністрування ПДВ на фінансову стійкість підприємств малого та середнього бізнесу в умовах кризи. *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 4. С. 50–61.
48. Шмідт Г., Вебер М. Регулювання довгострокових майнових та орендних відносин у господарському праві Німеччини. *Право та європейська інтеграція*. 2024. № 4. С. 138–149.
49. Ковальський Я., Новак А. Державна політика підтримки релокації та інвестиційної оренди підприємств: досвід Республіки Польща. *Економічні реформи*. 2024. № 2. С. 84–93.
50. Дюпон Л. Інституційні механізми регулювання комерційної оренди та промислового лізингу у Французькій Республіці. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Т. 19, № 1. С. 210–225.
51. Браун Т., Сміт Д. Державне гарантування та податкове стимулювання лізингових операцій: досвід Адміністрації малого бізнесу США. *Фінансові ринки та інвестиційні процеси*. 2025. № 3. С. 92–106.
52. Міллер Р. Функціонування державних фондів перестраховування воєнних та терористичних ризиків на ринку капітальних активів. *Страхова справа*. 2024. № 11. С. 114–122.
53. Федоренко В. Г., Іванов М. П. Інституційні напрями реформування ринку капітальних активів України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка України*. 2025. № 5. С. 38–47.

54. Фінансово-кредитні механізми підтримки реального сектору економіки в умовах макроекономічної нестабільності : монографія / за ред. А. І. Даниленка, В. В. Зимовця. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2024. 248 с.
55. Крисоватий А. І., Мельник В. М. Трансформація податкового регулювання та адміністрування в умовах цифровізації економіки. *Світ фінансів*. 2024. № 4. С. 72–83.
56. Офіційний звіт Антимонопольного комітету України про стан конкуренції на ринку комерційної та промислової нерухомості за 2024–2025 роки. Київ : АМКУ, 2025. 48 с.
57. Геєць В. М., Скрипниченко М. І. Моделювання макроекономічної динаміки та структурних трансформацій в умовах зовнішніх шоків. *Економіка і прогнозування*. 2025. № 4. С. 195–210.
58. Поліщук С. В., Коваленко О. М. Оптимізація грошових потоків та податкового навантаження промислових підприємств у лізингових операціях. *Фінансовий менеджмент*. 2024. Т. 32, № 3. С. 88–97.
59. Черняк О. І., Кравець Т. В. Антимонопольне регулювання ринків комерційного капіталу та нерухомості в Україні: прикладні аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. Вип. 228. С. 30–38.
60. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш Формат, 2018. 736 с.