

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-186>

УДК 658.012

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО КЛІМАТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS AND DEVELOPMENT OF THE ENTREPRENEURIAL CLIMATE IN THE CONTEXT OF ECONOMIC UNCERTAINTY

Забашта Євген Юрійович

доктор філософії,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4403-8737>

Zabashta Eugen

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті розглядаються теоретичні та методологічні основи, а також практичні складові формування ефективного підприємницького клімату в Україні. Встановлено, що сучасний стан вітчизняного бізнес-середовища піддається руйнівному впливу комплексу викликів у політико-правовій та економічній сферах, що створює нагальну потребу в глибокому переосмисленні підходів до його державного стимулювання. Проведено системний аналіз компонентів бізнес-клімату, виділено ключові фактори зовнішнього та внутрішнього походження, які гальмують комерційну ініціативу, а також окреслено роль державної протекціоністської політики в забезпеченні належної інфраструктурної основи для зростання ділової активності. Обґрунтовано об'єктивну необхідність стратегічного переходу від усталених класичних моделей управління до інноваційної парадигми в умовах жорсткого дефіциту ресурсів та макроекономічної нестабільності. Зосереджено увагу на детальному аналізі сучасних організаційно-економічних форм комерційної діяльності, зокрема венчурних ініціатив, франчайзингових систем, лізингових механізмів та функціонування технопарків. Підтверджено, що впровадження цих моделей, які базуються на принципах диверсифікації ризиків та використанні передових управлінських досягнень, є ефективним способом забезпечення гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на глобальному ринках.

Ключові слова: підприємництво, підприємницький клімат, бізнес-середовище, державна підтримка, венчурне підприємництво, франчайзинг, інноваційна модель бізнесу, економічна стійкість.

The article explores the theoretical and methodological principles, as well as the practical aspects, involved in creating a successful entrepreneurial environment in Ukraine. It has been recognized that the present condition of the domestic business environment is vulnerable to the harmful effects of a combination of challenges in the political, legal, and economic areas. This situation creates a pressing need for a thorough reevaluation of strategies for stimulating its growth. A comprehensive examination of the elements that shape the business environment has been carried out, identifying significant factors from both external and internal sources that hinder entrepreneurial activities. Additionally, the importance of state protectionist policies in establishing a suitable infrastructure for the development of business activities is highlighted. The essential need for a strategic shift from traditional management models to a new and innovative approach is justified due to significant resource shortages and instability in the macroeconomic environment. Particular emphasis is placed on a thorough examination of contemporary organizational and economic structures related to commercial activities. This includes an exploration of venture initiatives, franchising systems, leasing arrangements, and the operation of technology parks. It has been verified that applying these models, which rely on the principles of risk diversification and the use of advanced management strategies, is an effective approach to maintaining the adaptability and long-term competitiveness of Ukrainian businesses in both local and international markets. The research highlights that the only effective way to attain a combined benefit is by aligning government support with proactive changes within companies. This approach is essential for fostering economic stability and ensuring sustainable recovery after the war.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial climate, business environment, government support, venture entrepreneurship, franchising, innovative business model, economic sustainability.



Постановка проблеми. Сучасна архітектура економічної системи України швидко трансформується під впливом воєнного стану та високого рівня загальної економічної невизначеності. Бізнес-клімат в Україні виявляється нестійким через неефективну правову базу, політичну нестабільність та відсутність механізмів дієвого державного стимулювання і підтримки підприємництва. Тому виникає потреба в перегляді основних принципів, на яких базуються усі бізнес-структури. Описана проблема має безпосередній зв'язок з науковими і практичними пріоритетами забезпечення стабільності національної економіки. Наукова цінність даного дослідження полягає у необхідності теоретичного пояснення нових організаційних структур бізнесу, які здатні забезпечити гнучкість та інноваційний розвиток в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища. Практична складова цієї роботи пов'язана з виявленням ключових факторів, які обмежують підприємницьку активність (включаючи зовнішні макроекономічні чинники та внутрішнє управління), з метою розробки стратегій виживання та подальшого зростання бізнесу.

Вирішення цієї проблеми є суттєвим для формування гнучкої економічної системи, яка може витримувати кризові ситуації, а також активно долучатися до глобальних інноваційних процесів. Це є одним із напрямків розвитку України після війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є всебічне концептуальне обґрунтування сутності підприємницького клімату як основної умови успішного функціонування господарських структур в умовах трансформаційної економіки України.

Для досягнення визначеної мети планується вирішення наступних наукових і практичних завдань:

- провести системний аналіз факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх), які формують сприятливе бізнес-середовище, а також виявити основні бар'єри, що стримують комерційну ініціативу в сучасних умовах в Україні;

- провести порівняльний аналіз класичних та інноваційних моделей ведення бізнесу, обґрунтувавши переваги переходу до проактивних стратегій управління в умовах обмежених ресурсів;

- вивчити практичні аспекти впровадження сучасних інноваційних форматів організації діяльності, зокрема венчурних ініціатив, франчайзингових систем, лізингових механізмів та технопарків, як інструментів адаптації підприємств до вимог світового ринку;

- пояснити важливість гармонізації державної протекційної політики та внутрішньої трансформації підприємств для забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та економічної стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі привертає увагу як класиків менеджменту, так і сучасних дослідників. Значний внесок у розуміння природи конкурентних переваг зробив М. Портер, який розробив методи для аналізу галузей та конкурентних стратегій. Дж. Барні, продовжуючи ці ідеї в рамках ресурсного підходу, довів, що успіх підприємства залежить від наявності унікальних та незамінних активів, а Р. Грант доповнив цю точку зору, визначивши знання як ключовий стратегічний компонент. В умовах сучасної невизначеності особливо важливою стає концепція динамічних спроможностей Д. Тіса, яка акцентує увагу на здатності керівництва адаптувати внутрішні можливості до зовнішніх змін. Питання стратегічної адаптації через цифровізацію та застосування штучного інтелекту для покращення бізнес-моделей розглядаються у працях А. Бхарадваджа та в матеріалах компанії McKinsey&Company.

Українська наукова спільнота активно вивчає механізми державної підтримки інновацій (В. Пасічник, Б. Куцик), управління маркетинговими стратегіями в цифровому середовищі (Н. Кащена, І. Нестеренко, Ю. Костинець, С. Жуков) та критерії оцінки стійкості підприємств (К. Чекотун, Г. Блакіта). Виділення невирішених аспектів загальної проблеми. Незважаючи на великий обсяг існуючих досліджень, питання формування цілісних управлінських моделей, які можуть зменшити економічні ризики в умовах одночасного тиску жорстких регуляторних обмежень, політичної нестабільності та дефіциту ресурсів, залишається недостатньо вивченим. Необхідно продовжити роботу над механізмом інтеграції інноваційних бізнес-форматів (венчурних ініціатив, лізингу та франчайзингу) як стратегічного інструменту адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов воєнного та післявоєнного періодів.

Комерційна діяльність, яка активно досліджується А. Бхарадваджем та О. Ел Саві [7]. Практичні аспекти впровадження інноваційних рішень та штучного інтелекту з метою вдосконалення бізнес-моделей систематизовані у звітних матеріалах консалтингової компанії McKinsey & Company [12]. Українська наукова думка також

показує активний розвиток у сферах інновацій та інвестиційного зростання. Зокрема, значний внесок у вивчення механізмів державної підтримки інноваційної активності в галузях з високим капіталовкладенням внесли В. Пасічник [1] та Б. Куцик [2]. Питання реформування торговельних систем і управління маркетинговими стратегіями у цифровому середовищі детально розглянуто в роботах Н. Кашченої та Нестеренко [3], а також Ю. Костинця і С. Жукова [4]. Окрім того, сутнісні риси та критерії оцінювання стійкості сучасних господарюючих суб'єктів розкриті в дослідженнях К.Чекотунта та Г.Блакити [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на великий обсяг наявних наукових досягнень, питання створення ефективних управлінських моделей для зменшення економічних ризиків в умовах регуляторних обмежень та ринкових викликів потребує подальшого детального вивчення, що і визначило тему даного дослідження..

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне функціонування дієвого та соціально орієнтованого бізнесу безпосередньо залежить від якості підприємницького клімату. Під підприємницьким кліматом розуміється динамічна система соціально-економічних умов, яка включає в себе ступінь ринкової свободи, рівень розвитку підприємницької верстви, домінування ринкових зв'язків та здатність системи до накопичення фінансового капіталу. Дослідження показали, що найкращою для розвитку бізнесу є ринкова модель, яка поєднує активні правові та соціально-економічні регулятори з розвиненою інфраструктурою. На основі аналізу наукових джерел [1] виділено основні аспекти створення сприятливого середовища:

1. Фінансово-кредитна стабільність – наявність стабільної національної грошової системи та механізмів пільгового оподаткування для підтримки інвестиційних потоків.

2. Інфраструктурне забезпечення – діяльність розгалуженої мережі фінансових установ, фондових бірж, страхових компаній та консалтингових центрів.

3. Державне регулювання та захист – спрощення адміністративних процедур, забезпечення прав інтелектуальної власності та правовий захист підприємств.

4. Соціальна легітимація – створення позитивного сприйняття підприємництва в суспільстві.

Проведений аналіз національної практики ведення господарства свідчить про те, що існуючі умови в Україні не відповідають вимогам зрі-

лої ринкової економіки. Автором було виокремлено чотири групи критичних бар'єрів [2]:

– політико-правові – нестабільність інституцій та розрізненість законодавчого середовища;

– економічні – недосконалість ринкових механізмів та спотворення процесів формування цін;

– організаційно-структурні – недостатня адаптивність організаційних схем та обмежений розвиток допоміжної інфраструктури;

– соціально-психологічні – пасивність підприємницького мислення та відсутність досвіду роботи в умовах високої конкуренції.

Науково доведено, що стан підприємницького середовища формується завдяки синергії зовнішніх (макрорівневих) і внутрішніх (мікрорівневих) факторів [3]. До зовнішніх детермінант відносяться етапи економічного циклу, рівень інфляції, процентні ставки за кредитами та податкова система. Водночас внутрішні чинники, такі як якість управлінських процесів, стратегічне планування та технологічна модернізація, є вирішальними для забезпечення життєздатності бізнесу, навіть у випадках несприятливої зовнішньої ситуації.

Окрему увагу, в дослідженні було приділено концептуальному розмежуванню моделей ведення бізнесу.

На основі багаторічного світового досвіду автором було здійснено порівняльний аналіз класичної та інноваційної парадигм.

1. Класична модель зосереджується на збільшенні доходу шляхом максимально ефективного використання вже наявних ресурсів. Її алгоритм є простим і базується на попередньому досвіді.

2. Інноваційна модель спрямована на максимізацію потенціалу прибутковості шляхом впровадження сучасних управлінських рішень та залучення зовнішніх ресурсів. Вона передбачає наявність декількох альтернативних варіантів дій, свідомий розподіл ризиків та проактивну реакцію на зміни в навколишньому середовищі.

Доведено, що в умовах обмежених ресурсів та економічної нестабільності інноваційний підхід є стратегічно важливим, оскільки дозволяє підприємствам залучати зовнішні інтелектуальні та фінансові ресурси, забезпечуючи гнучкість і конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі. Отже, перехід до інноваційної моделі стає необхідною умовою для адаптації українського бізнесу до сучасних економічних реалій.

Перехід до інноваційної моделі ведення господарства визначає виникнення та активне впровадження сучасних організаційних форм

Таблиця 1

Порівняльна характеристика класичної та інноваційної моделей підприємництва

№	Поведінка підприємця	Класична модель підприємництва	Інноваційна модель підприємництва
1	Мета підприємницької діяльності	Максимізація доходу	Оптимізація потенціалу доходності
2	Засоби досягнення мети	Застосування підходів, вироблених на основі попереднього власного досвіду	Застосування нових, нетрадиційних підходів, пошук нових ресурсів та їхніх комбінацій, нових систем управління, заохочення тощо
3	Варіантність дій	Одноальтернативність з урахуванням минулого досвіду	Багатоальтернативність та творчий пошук перспектив
4	Ставлення до ризику	Мінімізація ризику	Усвідомлений ризик з балансуванням сукупності ризикових варіантів
5	Реакція на зміни в економічному середовищі	Реакція на зміни, які відбулися та стали фактом	Прагнення передбачити виникнення проблем та знайти засоби пристосування до них, застосування превентивних засобів для запобігання небажаних наслідків
6	Система заохочень	Заохочення стабільності та ефективності	Заохочення творчості, новаторства, ініціативності

Джерело: сформовано автором

бізнесу, які забезпечують гнучкість економічної системи в умовах нестачі власних активів. На основі аналізу світового досвіду встановлено, що основними інструментами трансформації ділової активності є венчурне підприємництво, інженерія, лізинг, технопарки та франчайзинг.

Венчурне підприємництво визначене як особливий вид фінансування для високотехнологічних і наукомістких проєктів, які мають значний рівень невизначеності. Наукові дослідження доводять, що результативність венчурних структур базується на принципі стратегічного розподілу ризиків між усіма учасниками.

– керівники (менеджери) – забезпечують інтелектуальний капітал та управління, вкладаючи лише невелику частку фінансів (близько 1%), проте несуть повну відповідальність за операційні ризики.

– Інституційні та приватні інвестори – створюють ризиковий капітал, вкладаючи власні кошти в обмін на більшу частину прибутку (приблизно 80%).

Особливою формою венчурної інфраструктури є технопарки – науково-виробничі комплекси, які об'єднують потенціал університетів, великих корпорацій та малих інноваційних компаній. Дослідження показують, що технопарки створюють сприятливе середовище для комерціалізації наукових розробок завдяки наданню вигідних умов для кредитування та оренди дослідницьких приміщень.

У контексті подолання фінансових перешкод для малого та середнього бізнесу лізинг відіграє важливу роль як механізм довгострокового орендування активів. Наукові дослідження підтверджують переваги лізингу в порівнянні з банківським кредитуванням, оскільки він об'єднує фінансову підтримку з рядом інжинірингових, сервісних та консалтингових послуг.

Найбільш гнучкою моделлю інтеграції малого та великого бізнесу в сучасних умовах вважається франчайзинг. Суть цієї моделі полягає у передачі франчайзером (великою компанією) ексклюзивних прав на використання бренду та перевіреної бізнес-моделі незалежним операторам (франчайзі). Аналіз, що був проведений, дозволяє виділити основні переваги та ризики франчайзингової системи.

1. Для франчайзі – можливість швидко розпочати діяльність завдяки підтримці головної компанії та використанню її репутації, при цьому з частковим обмеження економічної свободи.

2. Для франчайзера – розширення бізнесу та зміцнення його ринкових позицій завдяки капіталу партнерів, незважаючи на ризик можливого погіршення репутації через недобросовісних операторів.

Підсумовуючи, впровадження зазначених інноваційних форм організації бізнесу дозволяє українським підприємствам оптимізувати свої ресурсні можливості, розподіляти ризики та

Таблиця 2

Переваги і недоліки системи франчайзингу

№	Переваги та недоліки франчайзингу	Для франчайзора	Для франчайзі
1	Переваги	Забезпечує додаткові грошові кошти для ведення бізнесу Сприяє зміцненню репутації на існуючому ринку Створює сприятливі умови для виникнення нових концепцій підприємницької діяльності	Підтримка з боку головної компанії. Можливість швидко та ефективно розпочати справу Встановлення чітких територіальних меж ведення справи
2	Недоліки	Обмежений вплив головної компанії на франчайзі Недобросовісні фірми-оператори можуть компрометувати франчайзора та негативно впливати на його імідж Небезпека розголосу комерційної таємниці Благополучні фірми виходять із системи франчайзинга для самостійного ведення підприємництва	Обмеження ініціативи і свободи з боку франчайзора Фінансова залежність від франчайзора у важких для нього ситуаціях може знищити франчайзі навіть за успішної діяльності останнього Франчайзор може недобросовісно виконувати свої договірні зобов'язання

Джерело: сформовано автором

підвищувати загальну конкурентоспроможність у нестабільному ринковому середовищі. Наявність активного прошарку підприємців (5–7% працездатного населення), які здатні управляти цими складними механізмами, є важливим фактором у формуванні багатства держави.

Цей спосіб структурування бізнесу набув найбільшої популярності у сегменті громадського харчування, автосервісах, сфері побутових послуг, туристичній галузі, роздрібній торгівлі, а також у ремонтних, будівельних, дизайнерських та консалтингових роботах. Як наочний приклад франчайзингу можна згадати мережі фаст-фуду на кшталт «Мак-Дональдс», дистрибуцію газованих напоїв «Кока-кола» через відповідні магазини та автомати, а також мережі автосервісів під егідою «Вольво», «Мерседес-Бенц» та інших відомих брендів.

Франчайзингова модель допомагає наситити ринок якісною та різноманітною пропозицією товарів та послуг, що й зумовлює її привабливість. Проте, передача виконання оперативних завдань від центральної компанії до компанії-партнера не завжди гарантує сувору відповідність стандартам, встановленим власником торгової марки. З огляду на це, для франчайзингових систем характерний ретельний нагляд та управління з боку франчайзера над діяльністю підпорядкованих франчайзі.

Мерчендайзинг – це комплекс прийомів та підходів, спрямованих на стимулювання збуту

[7], включає організацію розташування торгових точок; просування продукції безпосередньо у місці купівлі; використання освітлення; оформлення внутрішнього простору; дотримання фірмового стилю; тренінги для персоналу з надання консультацій щодо характеристик та застосування товарів; розуміння клієнтської психології та ефективний вплив на формування його рішення придбати товар саме тут.

Висновки. Під час дослідження процесу було встановлено, що створення сприятливих умов для започаткування та здійснення комерційної діяльності є основою для успішного розвитку бізнесу в Україні. Виявлено, що сучасні умови для комерції підлягають впливу низки загроз – від непередбачуваності політичної та законодавчої ситуації до нестачі фінансів. Було продемонстровано, що в умовах економічної нестабільності традиційний підхід до ведення бізнесу, що зосереджується тільки на наявних активах, стає менш ефективним. Підтверджено необхідність впровадження інноваційних підходів, таких як венчурна діяльність, розвиток за ліцензією та оренда з правом викупу, які дозволяють швидко реагувати на зміни на ринку, розподіляти потенційні ризики та залучати зовнішні знання й інвестиції. Лише гармонія між державною підтримкою та відмовою підприємств від застарілих схем на користь нових механізмів може забезпечити тривалу конкурентоспроможність національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пасічник В.В. Економічні методи стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності в будівельному комплексі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. Вип. 2(4). С. 123-134.
2. Куцик Б.М. Механізми державного стимулювання інновацій в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 10-15.
3. Кашчена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифрова трансформація та інноваційний розвиток торговельних підприємств. *Менеджмент і маркетинг у підприємстві*. 2025. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme012523.html> (Дата звернення 06.11.2025).
4. Костинець, Ю., Жуков, С. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*, 2025, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>.
5. Чекотун, К., Блакита, Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2024, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>.
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. 99–120.
7. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2013. 37, 471-482.
8. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17(S2). 109–122.
9. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
10. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
11. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997. 18(7), 509–533.
12. McKinsey & Company. Tech and AI at McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients#insights> (Дата звернення 06.11.2025).

REFERENCES:

1. Pasichnyk V. V. (2018). Ekonomichni metodi stimulyuvannya investicijno-innovacijnoyi diyalnosti v budivelnomu kompleksi [Economic methods of stimulating investment and innovation activity in the construction complex]. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(4), 123–134.
2. Kutsyk B. M. (2018). Mehanizmi derzhavnogo stimulyuvannya innovacij v budivnictvi [Mechanisms of state stimulation of innovations in construction]. *Investments: Practice and Experience*, (24), 10–15.
3. Kashchena N. B., Nesterenko I. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta innovatsiinyi rozvytok torhovelynykh pidpriemstv [Digital transformation and innovative development of trade enterprises]. *Menedzhment i marketynh u pidpriemnytstvi – Management and Marketing in Entrepreneurship*. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme012523.html> (Accessed 06 November 2025).
4. Kostynets Yu., Zhukov S. (2025). Upravlinnia marketynhom v tsyfrovomu seredovyshchi [Marketing management in the digital environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>.
5. Chekotun K., Blakitya H. (2024). Sutnist ta kharakterystyka konkurentospromozhnosti pidpriemstv torhivli [The essence and characteristics of competitiveness of trade enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>.
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. 99–120.
7. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2013. 37, 471-482
8. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17(S2). 109–122
9. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
10. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
11. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997. 18(7), 509–533.

12. McKinsey & Company. Tech and AI at McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients#insights> (Accessed 6 November 2025)

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 26.05.2026