

КУРС ЛЕКЦІЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



Інфраструктура підприємницької діяльності

*Теоретичні основи та практичні аспекти розбудови
сучасного бізнес-середовища.*

КРОПИВНИЦЬКИЙ — 2026
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

АВТОР
БУГАЄВА М.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Бугаєва М.В.

**ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КУРС ЛЕКЦІЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Кропивницький – 2026

УДК 334.7:338.242

Автор:

Бугаєва М.В., кандидат економічних наук, професор.

Рецензенти:

Зайченко В.В., д.е.н., проф., проф. кафедри економіки, підприємництва та ГРС (м. Кропивницький),

Журило І.В., к.е.н., доц. кафедри економіки, підприємництва та ГРС (м. Кропивницький).

Бугаєва М.В. Інфраструктура підприємницької діяльності: курс лекцій: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2026. 149 с.

У навчальному посібнику «Інфраструктура підприємницької діяльності» систематизовано сучасні теоретичні та прикладні підходи до формування і розвитку інфраструктурного забезпечення бізнесу в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та структурної модернізації економіки України.

У виданні розкрито сутність і структуру інфраструктури підприємництва як системи інститутів і механізмів, що забезпечують започаткування, функціонування та масштабування бізнесу. Проаналізовано її ключові складові: правову та регуляторну, фінансово-кредитну, торговельну, інноваційну, інвестиційну, інформаційно-консалтингову, логістичну й цифрову, а також їхній вплив на зниження транзакційних витрат, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності МСП.

Окрему увагу приділено розвитку фінансових інструментів, державно-приватному партнерству, інноваційній екосистемі, цифровим сервісам і кібербезпеці, а також трансформації інфраструктури в умовах війни та повоєнного відновлення. Узагальнено нормативно-правову базу та сучасні реформи, що формують підприємницьке середовище в Україні.

Посібник розрахований на здобувачів вищої освіти, викладачів, науковців, фахівців органів влади та представників бізнесу. Видання буде корисним усім, хто досліджує та практично працює над розвитком ефективної інфраструктури підприємництва як основи економічної стійкості та конкурентоспроможності України.

Розглянуто та рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету як друге видання, скорочене, протокол № 6 від 19 січня 2026 р.

Розповсюдження і тиражування без дозволу авторів заборонено

© Бугаєва М.В., 2026.

©ЦНТУ 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. Сутність та структура інфраструктури підприємницької діяльності ...	6
ТЕМА 2. Державне регулювання та правова інфраструктура підприємництва..	18
ТЕМА 3. Фінансово-кредитна інфраструктура підприємництва	34
ТЕМА 4. Торговельна інфраструктура та комерційні посередники на ринку ...	45
ТЕМА 5. Інноваційна інфраструктура підприємницької діяльності	58
ТЕМА 6. Інвестиційна інфраструктура та державно-приватне партнерство	75
ТЕМА 7. Інформаційно-консалтингова інфраструктура підприємництва	89
ТЕМА 8. Бізнес-об'єднання та недержавні інституції підтримки підприємництва	102
ТЕМА 9. Логістична та матеріально-технічна інфраструктура бізнесу	115
ТЕМА 10. Цифрова інфраструктура та електронне підприємництво	130
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	143
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	144

ВСТУП

Сучасне підприємництво функціонує в умовах «множинних шоків» і структурних зрушень: війна та пов'язані з нею руйнування і ризики, перебудова логістики та енергозабезпечення, прискорена цифровізація, посилення регуляторних вимог (у т.ч. гармонізація з правом ЄС), зміни поведінки споживачів і конкуренція за капітал та людські ресурси. За таких обставин життєздатність малого і середнього бізнесу визначається не лише підприємницькою ідеєю чи управлінськими компетенціями, а й якістю середовища, що «обслуговує» бізнес-цикл: від реєстрації та доступу до фінансів - до збуту, інформації, технологій, партнерств і захисту від ризиків. Саме тому інфраструктура підприємницької діяльності виступає системоутворюючим чинником продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємницького сектору.

В Україні завдання розвитку підприємницької інфраструктури набуває особливої ваги у контексті повоєнного відновлення та трансформації економіки. Відбудова не може зводитися до фізичної реконструкції активів: потрібна модернізація інституційних правил, фінансових і страхових механізмів, логістичних та цифрових мереж, інноваційної екосистеми, а також формування ефективних каналів взаємодії бізнесу з державою, громадами, донорами і міжнародними ринками. Розвинена інфраструктура знижує транзакційні витрати, підвищує доступність ресурсів, прискорює комерціалізацію інновацій, розширює ринки збуту й посилює економічну безпеку підприємств через кращі механізми управління ризиками (фінансовими, правовими, кібернетичними, логістичними).

Навчальна дисципліна «Інфраструктура підприємницької діяльності» присвячена системному аналізу інститутів, механізмів і сервісів, що забезпечують функціонування підприємництва на різних етапах його життєвого циклу. Зміст курсу охоплює ключові компоненти інфраструктури: державно-регуляторну та правову, фінансово-кредитну, торговельну та посередницьку, інноваційну, інвестиційну та ДПП, інформаційно-консалтингову, мережі бізнес-об'єднань, логістично-матеріальну, а також цифрову інфраструктуру й електронне підприємництво, включно з кібербезпекою. Особливий акцент зроблено на українському контексті: практиках дерегуляції та цифрових державних сервісів, специфіці фінансування і страхування ризиків, трансформації ланцюгів постачань у воєнний період, розвитку стартап-екосистеми, інструментах залучення інвестицій і партнерства держави з приватним сектором.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів цілісного теоретико-прикладного бачення підприємницької інфраструктури як багаторівневої системи, що забезпечує започаткування, функціонування, масштабування та стійкість бізнесу, а також набуття навичок аналізу її якості й розробки практичних рішень щодо її розвитку на рівні підприємства, громади, регіону та держави.

Об'єктом вивчення є процеси формування та функціонування інфраструктурного забезпечення підприємництва в національній економіці.

Предметом дисципліни виступають інституційні, організаційні, фінансові, технологічні та інформаційні механізми, інструменти й практики, через які

інфраструктура впливає на витрати, ризики, доступ до ресурсів, ринки та конкурентні позиції суб'єктів підприємництва.

Дисципліна орієнтована на підготовку фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності та обмежених ресурсів, оцінювати «вузькі місця» інфраструктури для конкретних бізнес-моделей, обирати оптимальні інструменти фінансування й підтримки, формувати безпечні та ефективні ланцюги постачань, використовувати цифрові сервіси та дані для управлінських рішень, а також аргументовано пропонувати заходи політики розвитку підприємницької екосистеми.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

✓ Розкрити сутність, структуру та еволюцію поняття інфраструктури підприємницької діяльності та її роль у зниженні транзакційних витрат і підвищенні ефективності бізнесу.

✓ Систематизувати складові інфраструктури (правову, фінансову, торговельну, інноваційну, інвестиційну, інформаційно-консалтингову, логістичну, цифрову) та показати механізми їх взаємодії.

✓ Опанувати логіку державного регулювання підприємництва: процедури започаткування бізнесу, дозвольно-ліцензійні режими, функції ключових регуляторів і сервісів для бізнесу.

✓ Проаналізувати інструменти фінансово-кредитної інфраструктури для МСП: банківські та небанківські продукти, гарантійні механізми, страхування ризиків, доступ до ринків капіталу.

✓ Розкрити роль торговельної інфраструктури та посередників у формуванні каналів збуту, включно з біржовими механізмами, виставково-ярмарковими інструментами та маркетплейсами.

✓ Сформувати розуміння інноваційної інфраструктури: технопарків, інкубаторів, акселераторів, венчурного фінансування, механізмів захисту інтелектуальної власності та трансферу технологій.

✓ Дослідити інвестиційну інфраструктуру та інструменти ДПП: інституції залучення інвестицій, індустриальні парки, підхід до розподілу ризиків і підвищення інвестпривабливості.

✓ Охарактеризувати інформаційно-консалтингову інфраструктуру та роль даних, аналітики, консалтингу й цифрових платформ у підтримці управлінських рішень підприємця.

✓ Проаналізувати вплив бізнес-об'єднань, асоціацій і кластерів на конкурентоспроможність підприємств та розвиток підприємницького середовища.

✓ Розкрити значення логістичної, енергетичної та цифрової інфраструктури для стійкості бізнесу, включно з питаннями кіберзахисту, безперервності діяльності та управління ризиками в умовах війни і відновлення.

Отже, курс формує у здобувачів здатність комплексно оцінювати підприємницьке середовище, визначати критичні інфраструктурні обмеження для розвитку конкретного бізнесу, добирати інструменти фінансування, підтримки й цифровізації, будувати ефективні канали збуту та постачання, а також розробляти науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення підприємницької інфраструктури на рівні підприємства та публічної політики.

Тема 1. Сутність та структура інфраструктури підприємницької діяльності

1. Поняття та еволюція інфраструктури підприємництва

Інфраструктура підприємництва розглядається як сукупність різноманітних структур, що створюють сприятливі умови для функціонування та розвитку бізнесу. У господарському кодексі та навчальній літературі інфраструктура підприємництва визначається як "сукупність державних, приватних і громадських інституцій, які обслуговують потреби бізнесу і забезпечують взаємодію суб'єктів ринку". Основна функція таких інституцій – забезпечення безперервного руху товарів, капіталу, інформації та послуг у національній економіці.

Інфраструктура підприємництва - це сукупність державних, приватних та громадських інститутів (організацій, установ і об'єднань), які обслуговують інтереси суб'єктів підприємницької діяльності й забезпечують їхню господарську діяльність та сприяють підвищенню її ефективності. Складність інфраструктури як системи зумовлена різноманітністю функцій, які виконують її складові елементи. Виділяють організаційно-технічну, фінансово-кредитну та інформаційно-аналітичну інфраструктури.

Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" визначає інфраструктуру підтримки малого бізнесу як підприємства, установи й організації (незалежно від форми власності), що створені з метою підтримки малого і середнього бізнесу. До об'єктів цієї інфраструктури належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки МСП, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства та організації. Закон підкреслює, що державна підтримка може надаватися через фінансові, кредитні, інформаційно-консультаційні та інші програми.

У радянський період інфраструктура бізнесу практично не існувала, а з переходом до ринкової економіки почалося створення спеціалізованих банків, бірж, аудиторських та консалтингових компаній. У 1990-х роках в Україні були засновані перші комерційні банки та товарні біржі; наприкінці 1990-х і у 2000-х – бізнес-інкубатори й технопарки. Структура інфраструктури постійно розширюється: сьогодні до неї додаються інноваційні центри, коворкінги, венчурні та інвестиційні фонди, а також цифрові платформи електронного урядування.

Згідно із законом України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" інфраструктурою підтримки малого і середнього підприємництва є підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, які провадять діяльність, спрямовану на розвиток суб'єктів малого і середнього підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринок. До об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, технологічні парки, фонди підтримки підприємництва, фінансові

установи, інноваційні та інвестиційні фонди і компанії, лізингові компанії, консультативні центри та ін.

Основними завданнями об'єкту інфраструктури є сприяння суб'єктам середнього та малого підприємництва в отриманні фінансових і матеріально-технічних ресурсів, інформаційних, методичних і консультаційних послуг, в підготовці і забезпеченні вказаних суб'єктів кваліфікованими кадрами, а також інше сприяння у здійсненні їх діяльності.

Бізнес-центром є установа, яка надає інформаційні, консалтингові, маркетингові, тренінгові та інші послуги суб'єктам малого та середнього підприємництва та особам, які бажають займатися підприємницькою діяльністю. Набір послуг в різних бізнес-центрах різний, а їх спектр залежить від потреб потенційних споживачів послуг кожного регіону.

Серед послуг, які отримують суб'єкти господарювання через бізнес-центри, найбільшим попитом користуються такі як: підготовка бізнес-планів, експертна оцінка нерухомості, тренінги, проведення курсів з навчання користуванню програмними продуктами ведення бухгалтерського обліку, підготовка спеціалістів з ведення бізнесу в різних сферах тощо.

Бізнес-інкубатором є організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані під офіси і виробництво приміщення, офісне устаткування та інше рухоме і нерухоме майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою надання їм допомоги у розвитку своєї справи і набутті фінансової самостійності. *Найбільш важливими функціями бізнес-інкубаторів є:*

- надання приміщення для офісів, майстерень на умовах оренди за низьку плату;
- адміністративні і технічні послуги (телефон, копіювання, приміщення для конференцій, зустрічей, секретаріат і т. д.);
- консалтинг, бізнес-планування для початківців і потенційних підприємців.

Також можливий широкий набір інших консалтингових послуг, трансфер технологій, пропозиції по проведенню семінарів і тренінгів і так далі.

За останній час в ніші бізнес-інкубаторів з'явилися нові види: Інтернет-інкубатор (або віртуальний бізнес-інкубатор), метою якого є прискорена підготовка і швидкий вивід на ринок інтернет-компаній і їх проектів; студентські інкубатори підприємництва.

Інноваційним бізнес-інкубатором є спеціалізований бізнес-інкубатор, в якому суб'єктам малого та середнього підприємництва надається можливість розробляти і використовувати нові технології та інші новації науково-технічного характеру.

Технологічний парк - юридична особа або об'єднання на підставі договору про спільну діяльність юридичних осіб (учасників), головною метою яких є діяльність щодо виконання інвестиційних та інноваційних проектів, виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та конкурентоспроможної на світовий ринок продукції. Згідно із законом України "Про наукові парки", науковий парк - об'єднання вищого навчального закладу IV рівня акредитації, та/або наукової установи (які є базовими елементами наукового парку), що відповідають критеріям результатів наукової діяльності

інноваційних структур (інноваційний бізнес-інкубатор, інноваційний центр, технологічний парк тощо) та інших суб'єктів господарювання, створене для організації, координації та контролю процесу розроблення і виконання науково-технологічних та інноваційних проектів, реалізації інтелектуального та науково-виробничого потенціалу його учасників і партнерів.

Кредитна спілка - це неприбуткова організація, заснована фізичними особами на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки. Кредитні спілки займають 73% в структурі небанківських фінансово-кредитних установ. У 2010 році діяло три асоціації кредитних спілок всеукраїнського рівня: Всеукраїнська асоціація кредитних спілок (ВАКС), Національна асоціація кредитних спілок України (НАКСУ) та Всеукраїнська асоціація кредитних спілок військовослужбовців та працівників силових відомств.

Лізинговий центр - суб'єкт підприємницької діяльності, що займається лізинговими операціями. Лізинг - це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів. Послуги, які надаються лізинговими центрами, є однією з альтернативних форм фінансового забезпечення суб'єктів підприємництва. Лізингові центри функціонують у всіх регіонах України.

Фонди підтримки підприємництва здійснюють фінансове забезпечення реалізації державної політики у сфері підтримки малого підприємництва.

Невід'ємною функціональною складовою інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва є фінансово-кредитне, маркетингове, інформаційно-консультаційне, консалтингове, матеріально-технічне, ресурсне, кадрове забезпечення суб'єктів малого і середнього бізнесу тощо.

За узагальненими даними міжнародних організацій, що займаються питаннями розвитку бізнес-інкубування, одним із результативних елементів підтримки підприємництва є саме бізнес-інкубатори, які сприяють прискоренню розвитку малих підприємств в 7-22 рази та знижують кількість їх невдач в бізнесі на 20%. Окрім того, вони сприяють вирішенню таких задач як оздоровлення економічної активності регіонів, розвитку внутрішніх ринків, підвищення інноваційної активності бізнесу, підвищення зайнятості і рівня життя місцевого населення. Бізнес-інкубатор не лише забезпечує зростання малих підприємств кожного регіону, а й піднімає їх життєздатність. Так, виходячи з практики, завдяки технології бізнес-інкубування виживає 85-86% новостворених малих підприємств проти 14 - 30 % при звичайних умовах.

Робота в інкубаторі дає змогу малим фірмам знаходити горизонтальні зв'язки, об'єднуватися, що важливо для виживання в умовах конкуренції на ринку. Основними структурами, що надають послуги з "інкубування підприємництва", є класичні бізнес-інкубатори, промислові зони, зони експортної переробки, наукові (технологічні) парки, віртуальні бізнес-інкубатори, територіально-виробничі комплекси та кооперативні мережі. Питаннями розвитку бізнес-інкубування в країнах світу займаються міжнародні

організації: Європейська комісія (ЄЕК ООН), Група СПАИС (Група експертів наукових парків та інноваційних центрів), Національна асоціація бізнес - інкубаторів у США. За узагальненими аналітичними даними цих організацій, в світі нараховується понад 3000 бізнес-інкубаторів, з яких у США - 700, Китаї - 400, Німеччині - 375, Великобританії - 250, в Україні - 71 тощо.

З метою сприяння розвитку та підтримки інкубаторів майже всі індустріально розвинені країни розробляють спеціальні інкубаторські програми. Мета таких програм - підтримка малих фірм на початковій, найбільш непередбаченій стадії становлення, розробки та впровадження інновації. У межах цих програм малі фірми отримують доступ до оренди на пільгових умовах виробничих приміщень, обладнання до системи підвищення кваліфікації, енерго- та водопостачання. Підтримка на початкових стадіях діяльності суб'єктів малого підприємництва в середньому вдвічі збільшує термін діяльності малих фірм, як правило інноваційних, після їхнього виходу з інкубатора порівняно з "позаінкуба-торськими" фірмами.

Разом з тим, в кожній країні бізнес-інкубатори виконують свої більш конкретні функції. Наприклад: у Фінляндії вони були дуже ефективним інструментом створення нових фірм, нових робочих місць, а також розширення співпраці між підприємствами і навчальними закладами. У Швеції найбільш поширеним залишається "внутрішній" бізнес-інкубатор, який створюється великими підприємствами для стимулювання нових ідей і проектів, що сприяє як розвитку духу підприємництва, так і підвищенню рівня інноваційної діяльності підприємства. У Німеччині перші бізнес-інкубатори чітко зорієнтовані на розвиток технологічноємних та наукоємних компаній. Бізнес-інкубатори Китаю сфокусовані на підтримку технологічного підприємництва, на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Мета таких установ - прискорення комерціалізації та індустріалізація наукових розробок. Всі бізнес-інкубатори цієї країни на ранній стадії становлення отримували повну або ж часткову допомогу від муніципальної чи провінціальної влади. Бізнес-інкубатори Китаю мають тісний зв'язок із науково-технологічними парками.

З огляду на вимоги інноваційного спрямування розвитку економіки України акцент робиться на ту мережу інфраструктури, яка спроможна розвивати саме інноваційну діяльність малих підприємств. Отже, найбільша увага приділяється тим бізнес-центрам та бізнес-інкубаторам, основними завданнями яких є створення умов для становлення малого підприємництва й створення нових робочих місць в секторі малих виробничих, інноваційних підприємств. А також тим, що працюють за такими напрямками: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; проведення маркетингових досліджень; інформаційне забезпечення; консалтингові послуги; допомога в реєстрації підприємств; юридичні послуги; аудиторські послуги; надання в оренду (на пільгових умовах) офісних та виробничих приміщень; надання офісних послуг (розмноження матеріалів, надання засобів зв'язку, оргтехніки тощо); сприяння в отриманні інвестицій та кредитів; надання обладнання в лізинг; реклама продукції тощо

Інформаційна підтримка є важливою складовою для успішного ведення бізнесу. У вітчизняних підприємств, особливо малих та середніх, бракує власного досвіду здійснення підприємницької діяльності. Крім того, жоден

підприємець не може володіти усіма знаннями, що мають забезпечити йому успіх. В Україні на сьогодні існує велика кількість різноманітних інформаційно-консультаційних установ різних форм заснування, які вивчають проблеми підприємницького середовища та надають освітні й консультаційні послуги, але більшість з них надають свої послуги на платній основі. У підприємця малого бізнесу, особливо на початковій стадії, не завжди є можливість за кошти отримати консультацію, щоб уникнути помилок в своїй діяльності. Одним з інструментів, покликаних з'ясувати ці проблеми, є громадські приймальні з питань підтримки розвитку підприємництва.

Якщо виконавча влада виступає засновником або партнером у створенні бізнес-інкубатора або бізнес-центра, в неї з'являється можливість: реалізовувати власну політику в економічній сфері шляхом підтримки та розміщення на площах цих закладів таких малих підприємств, діяльність яких співпадає з планом стратегічного розвитку області; легалізувати суб'єктів підприємництва; підвищити свій імідж серед громадськості.

Незважаючи на досить широку різноманітність та значні кількісні показники, існуюча в Україні мережа інфраструктури через законодавчу неврегульованість питань щодо порядку створення об'єктів інфраструктури, відсутність належної фінансової підтримки та відповідної матеріально-технічної бази перетворюється на мережу звичайних комерційних структур, що надають послуги на платній основі, або ж довготерміново перебуває в ранній стадії становлення. Із-за обмеженості коштів, в більшості регіонів ще не сформовано базової мережі фінансово-кредитної та навчально-консультативної інфраструктури підтримки бізнесу.

Кластер - група близьких територіально і технологічно взаємозв'язаних компаній (постачальників матеріалів та комплектуючих, послуг, виробників кінцевої продукції), а також пов'язаних з ними організацій (освітніх установ, дослідницьких лабораторій, наукових парків, органів державного управління, інфраструктурних компаній), що працюють у визначеній, загальній для них сфері економічної діяльності. Учасників кластерних ініціатив об'єднують загальні бізнес-проекти.

2. Складові інфраструктури підприємницької діяльності

Наукова література й закони розрізняють декілька блоків інфраструктури бізнесу. *Найбільш поширена трикомпонентна класифікація, що виділяє фінансово-кредитну, організаційно-технічну та інформаційно-аналітичну підсистеми. У сучасних дослідженнях складові деталізуються:*

1. *Фінансово-кредитна інфраструктура* – комерційні банки, кредитні спілки, страхові та лізингові компанії, фондові біржі, венчурні та інвестиційні фонди. Вона забезпечує доступ підприємств до позикових і інвестиційних ресурсів та дозволяє диверсифікувати джерела фінансування.

2. *Організаційно-технічна (виробнича) інфраструктура* – товарні біржі та торговельні доми, оптові ринки, логістичні центри, транспорт, складські та комунікаційні системи, лізингові компанії та сервісні організації. Ці інституції сприяють матеріальному забезпеченню бізнесу, постачанню ресурсів, просуванню продукції та виконанню операцій.

3. *Інформаційно-аналітична та консультативна інфраструктура* – інформаційні агентства, консалтингові та аудиторські фірми, юридичні компанії, центри підготовки підприємців, виставкові та маркетингові фірми, бізнес-центри та бізнес-інкубатори. Вони забезпечують доступ підприємців до інформації, консультують щодо фінансів та законодавства, навчають і проводять маркетингові дослідження.

4. *Організаційно-правова інфраструктура* – органи державної влади і місцевого самоврядування, регуляторні служби, громадські організації підприємців та професійні асоціації. Їхня функція – формування правил гри, забезпечення законності та захисту прав бізнесу.

5. *Виробничо-технічна інфраструктура* – транспортні системи (автошляхи, залізниця, порти), логістичні центри, електро- й енергомережі, складські потужності, системи зв'язку. Вона створює матеріально-технічну базу для виготовлення товарів та надання послуг.

6. *Соціальна та екологічна інфраструктура* – установи охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства, пасажирський транспорт, житловий фонд, мережі харчування та роздрібної торгівлі, а також системи екологічного моніторингу і захисту довкілля. Вони забезпечують відтворення робочої сили та сприятливі умови життя, які опосередковано впливають на бізнес.

Зокрема, деякі науковці, зокрема Ю. Жежерун (2024) пропонує більш детальний поділ інфраструктури підтримки малого підприємництва, виділяючи *фінансово-кредитну, організаційно-правову, інформаційно-консультативну, виробничо-технічну, соціальну та екологічну* компоненти. Авторка підкреслює важливість інноваційної складової, яка охоплює технопарки, бізнес-інкубатори, кластери, центри інновацій та технологічного трансферу тощо.

3. Функції інфраструктури та її значення для бізнесу

У сучасній ринковій економіці інфраструктура підприємницької діяльності виступає не лише допоміжним елементом, а ключовою умовою формування ефективного бізнес-середовища. Вона забезпечує взаємодію між виробниками, споживачами, фінансовими інститутами та державою, створюючи організаційні, ресурсні та інформаційні передумови для стабільного функціонування ринку. Рівень розвитку інфраструктури безпосередньо впливає на динаміку підприємництва, інноваційну активність та конкурентоспроможність економіки, особливо в умовах глобалізації та структурних трансформацій. Саме тому важливо розглянути основні функції інфраструктури та її значення для діяльності підприємств.

Функції інфраструктури:

1. *Створення умов для підприємницької діяльності.* Інфраструктура підприємництва виконує базову системоутворюючу функцію, оскільки формує організаційні, фінансові, інформаційні та кадрові передумови для започаткування й ведення бізнесу.

Розвинена інфраструктура:

- забезпечує доступ до фінансових ресурсів (банки, фонди розвитку, інвестори, венчурні фонди, програми кредитування);

- надає підприємцям матеріально-технічну базу (індустріальні парки, логістичні центри, виробничі майданчики, технопарки);
- формує кадровий потенціал через освітні установи, центри підготовки та рекрутингові служби;
- забезпечує інформаційну підтримку (маркетингові дані, статистика, консультаційні послуги, цифрові платформи).

У результаті інфраструктура знижує бар'єри входу на ринок, скорочує транзакційні витрати, зменшує невизначеність та підвищує адаптивність підприємств до змін економічного середовища.

2. Забезпечення безперервного функціонування ринку. Інфраструктура виконує регулятивно-координаційну функцію, забезпечуючи безперервність руху ресурсів, товарів, капіталу та інформації.

До ключових елементів належать:

- фінансова інфраструктура (банки, платіжні системи, фондові та товарні біржі);
- логістична інфраструктура (транспортні мережі, склади, митна система, експедиторські компанії);
- комунікаційна інфраструктура (телекомунікації, цифрові мережі, інтернет-платформи);
- інституційна інфраструктура (суди, регулятори, органи стандартизації, сертифікаційні центри).

Функціонування цих елементів забезпечує:

- зниження витрат обміну;
- прискорення обороту капіталу;
- підвищення надійності господарських зв'язків;
- стабільність ринкових відносин.

Таким чином, інфраструктура виступає механізмом синхронізації економічних процесів, без якого ринок не може функціонувати ефективно.

3. Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу. Інфраструктура виконує стимулюючу та підтримуючу функцію, що особливо важливо для малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси.

Через інститути інфраструктури МСП отримують:

- доступ до пільгового фінансування та державних програм;
- гарантійну підтримку кредитів;
- консультаційні та освітні послуги;
- інкубаційні та акселераційні програми;
- підтримку у виході на зовнішні ринки.

Законодавство України у сфері розвитку підприємництва передбачає створення мережі:

- бізнес-центрів,
- інкубаторів,
- фондів підтримки підприємництва,
- регіональних програм розвитку МСП.

У результаті інфраструктура сприяє:

- формуванню підприємницького середовища;
- зростанню кількості нових підприємств;
- підвищенню їх виживаності;

- диверсифікації економіки.

4. *Формування конкурентних переваг підприємств.* Інфраструктура виконує інноваційно-розвиткову функцію, оскільки прямо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність бізнесу.

Розвинена інфраструктура:

- забезпечує доступ до нових технологій;
- сприяє кооперації підприємств у кластерах;
- підтримує трансфер технологій з науки в бізнес;
- стимулює інноваційну активність через технопарки, інноваційні хаби та R&D-центри;

- допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни ринку.

У сучасній економіці саме інфраструктура визначає:

- швидкість інноваційних процесів,
- рівень продуктивності праці,
- інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги вартості.

Тому країни з розвинутою інфраструктурою мають вищий рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу.

5. *Інституційна та безпекова функція інфраструктури (важливе доповнення).*

Окремо слід виділити інституційно-безпекову роль інфраструктури, яка особливо актуальна для економіки України в умовах воєнних ризиків.

Інфраструктура:

- забезпечує правовий захист бізнесу;
- підтримує стабільність фінансових потоків;
- гарантує функціонування критичних систем (енергетика, логістика, зв'язок);
- підвищує стійкість підприємств до кризових шоків;
- сприяє відновленню економіки після руйнувань.

Таким чином, інфраструктура стає не лише економічним, а й безпековим чинником розвитку підприємництва.

Отже, інфраструктура підприємницької діяльності виконує комплекс взаємопов'язаних функцій - забезпечувальну, координаційну, стимулюючу, інноваційну та безпекову. Вона формує основу функціонування ринкової економіки, знижує ризики ведення бізнесу, підвищує ефективність підприємств та створює передумови для їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

4. Сучасний стан інфраструктури підприємництва в Україні

Фінансово-кредитна інфраструктура.

• *Банківський сектор.* Станом на четвертий квартал 2024 р. в Україні функціонували 61 банк. Національний банк України зазначає, що протягом 2024 р. з ринку вийшли два невеликі банки (Комінвестбанк і Alpari Bank), що зменшило загальну кількість банків до 61. Державні банки залишаються домінуючими, володіючи понад половиною активів банківської системи.

• *Лізинг і венчурний капітал.* За даними Звітів про інфраструктуру підтримки МСП, станом на кінець 2023 р. в Україні було 79 лізингових компаній із сумарним портфелем 24,8 млрд грн. Лізингові компанії з 2024 р. отримали

статус фінансових компаній, що підвищує регуляторні вимоги і, за очікуваннями, сприятиме прозорості ринку.

- *Інвестиційні фонди та венчурний капітал* розвиваються переважно в ІТ-секторі. За даними Українського фонду стартапів і Міністерства цифрової трансформації, у 2023 р. обсяг венчурних інвестицій у технологічні компанії перевищив 800 млн USD, проте доступ до венчурного капіталу для підприємств реального сектору залишається обмеженим.

Організаційно-технічна та виробнича інфраструктура.

- *Індустріальні (промислові) парки.* Реєстр індустріальних парків України на кінець 2023 р. містив 65 парків, із яких 48 мали управляючі компанії, а 19 вже залучили резидентів. Найбільше таких парків розташовано у Львівській області (15), місті Києві та Київській області (11) та Закарпатській області (6). Парки покликані забезпечити готову інфраструктуру (земельні ділянки з підключенням до мереж), що скорочує витрати на запуск виробництва.

- *Технопарки та інноваційні хаби.* У країні функціонує кілька великих технопарків: Київський технопарк "UNIT.City", інноваційний парк «LvivTech.City», технопарк при КПІ ім. Сікорського. Вони надають компаніям офісні площі, лабораторії, акселераційні програми та доступ до інвесторів. Університети створюють стартап-школи та коворкінги, наприклад, 1991 Open Data Incubator, StartUp Depot тощо.

- *Логістика й транспорт.* Українська транспортна мережа продовжує модернізацію. За даними Світового банку, індекс логістичної ефективності України у 2023 р. становив 2,7 бали (з 5), що нижче, ніж у більшості країн ЄС, але уряд реалізує програму "Велике будівництво", яка передбачає реконструкцію доріг та мостів. Військова агресія спричинила пошкодження частини інфраструктури, але бізнес адаптується, використовуючи альтернативні маршрути через ЄС.

Інформаційно-консультаційна та інноваційна інфраструктура.

- *Бізнес-центри та бізнес-інкубатори.* За інформацією Міністерства цифрової трансформації, станом на грудень 2023 р. в Україні було зареєстровано понад 70 бізнес-інкубаторів, але реально працювало менше 10; більшість інкубаторів не мають активних акселераційних програм. Це свідчить про слабе використання потенціалу інкубаторів, особливо за умови воєнного стану. Натомість у світі інкубатори є найпоширенішою інфраструктурою підтримки бізнесу, що надає молодим підприємцям доступ до офісних приміщень, обладнання, наставництва та інвесторів.

- *Бізнес-центри та інформаційні портали.* Діють мережі центрів підтримки підприємництва: «Дія.Бізнес» (15 центрів у 14 областях), Центри підтримки підприємців при місцевих адміністраціях, офіси консультантів ЄБРР та USAID, що надають консультації з управління, фінансів та експорту. Портал «Дія» дозволяє реєструвати ФОП онлайн, а система ProZorro відкриває доступ бізнесу до державних закупівель.

Інституційна та регуляторна інфраструктура.

- *Правова база.* Крім названих законів, важливими є:

- Закон України "Про підприємництво" (1991 р.), який визначає підприємництво як самостійну, ініціативну, систематичну, ризикову діяльність

із виробництва товарів, робіт і послуг з метою отримання прибутку, здійснювану зареєстрованими суб'єктами господарювання.

– Закони "Про банки і банківську діяльність", "Про фінансові послуги та фінансові компанії", "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" – регламентують функціонування банків, небанківських фінансових установ та фондового ринку, захищають права інвесторів.

– Закон України "Про інститути спільного інвестування" – встановлює порядок створення й діяльності інвестиційних фондів.

– Закон України "Про телекомунікації" – визначає правові засади функціонування мереж зв'язку, що важливо для електронної комерції та дистанційної роботи.

– Закон України "Про індустриальні парки" (2012 р., зі змінами 2021 р.), який стимулює розвиток промислових площадок через податкові та митні пільги;

– Державні програми, зокрема Програма доступних кредитів «5–7–9 %», Фонд розвитку підприємництва, програми Українського фонду стартапів та ін.

• *Роль державних та недержавних інституцій.* Міністерство економіки та Міністерство цифрової трансформації, Державна регуляторна служба, Офіс із розвитку малого бізнесу (SME.DO), UkraineInvest, Фонд розвитку підприємництва та інші установи формують політику підтримки бізнесу. Громадські організації (Спілка українських підприємців, Європейська бізнес-асоціація, Асоціація "IT Ukraine" тощо) представляють інтереси бізнесу у діалозі з державою.

5. Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури підприємництва

Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури підприємництва:

1. Обмеженість фінансових ринків та джерел інвестицій. Однією з ключових системних проблем інфраструктури підприємництва в Україні є недостатній розвиток фінансових ринків, особливо інструментів довгострокового інвестування. У структурі фінансування бізнесу домінує банківський сектор, тоді як роль фондового ринку, корпоративних облігацій, венчурного капіталу та приватних інвестицій залишається незначною.

Для малого та середнього бізнесу це означає:

- ✓ складний доступ до довгострокових ресурсів;
- ✓ високі відсоткові ставки за кредитами;
- ✓ дефіцит стартового капіталу для інноваційних проєктів;
- ✓ залежність від державних програм підтримки.

Низький рівень розвитку фінансової інфраструктури стримує:

- ✓ модернізацію виробництва;
- ✓ технологічне оновлення підприємств;
- ✓ вихід бізнесу на міжнародні ринки;
- ✓ розвиток стартап-екосистеми.

Перспективними напрямками розвитку є:

- ✓ формування ринку венчурного та приватного капіталу;
- ✓ розширення державних програм гарантування кредитів для МСП;
- ✓ розвиток механізмів сек'юритизації активів;

- ✓ стимулювання інституційних інвесторів (пенсійних фондів, страхових компаній);
- ✓ інтеграція українського фінансового ринку до європейських фінансових інструментів.

2. Недостатня ефективність інноваційної інфраструктури. Попри наявність бізнес-інкубаторів, технопарків, інноваційних центрів та кластерів, значна частина цих інституцій функціонує формально або не має достатнього фінансування.

Основні проблеми:

- ✓ відсутність стабільних джерел фінансування;
- ✓ слабка інтеграція з університетами та науковими установами;
- ✓ нестача професійних менторів і менеджерів інновацій;
- ✓ низька зацікавленість бізнесу у співпраці з наукою;
- ✓ орієнтація інкубаторів на освітні заходи замість реального масштабування стартапів.

У результаті інноваційна інфраструктура:

- ✓ не виконує функцію генерації нових технологічних компаній;
- ✓ не забезпечує достатнього трансферу технологій;
- ✓ не створює нові високотехнологічні робочі місця.

Перспективи розвитку:

- ✓ формування галузевих акселераторів (agrotech, defense-tech, energy-tech, digital industry);
- ✓ стимулювання університетських стартапів;
- ✓ створення фондів комерціалізації досліджень;
- ✓ розвиток кластерних об'єднань підприємств;
- ✓ залучення міжнародних програм інноваційної підтримки.

3. Нерівномірність розвитку індустриальних парків. Індустриальні парки розглядаються як важливий інструмент регіонального розвитку та залучення інвестицій, проте їхня ефективність залишається обмеженою.

Типові проблеми:

- ✓ відсутність підключення до інженерних мереж;
- ✓ складні бюрократичні процедури для резидентів;
- ✓ недостатня інфраструктурна підготовка територій;
- ✓ нестача інвестицій у комунікації та логістику;
- ✓ слабка промоція парків на міжнародному рівні.

Унаслідок цього значна частина зареєстрованих індустриальних парків:

- ✓ не має резидентів;
- ✓ не створює робочих місць;
- ✓ не залучає іноземних інвесторів.

Перспективні кроки:

- ✓ державне фінансування підведення інженерних мереж;
- ✓ податкові та митні стимули для резидентів;
- ✓ створення спеціальних режимів інвестування;
- ✓ інтеграція парків у міжнародні виробничі ланцюги;
- ✓ розвиток індустриальних парків у логістично вигідних регіонах.

4. *Логістичні, транспортні та енергетичні обмеження.* Інфраструктурні втрати, спричинені війною, а також накопичена зношеність транспортних та енергетичних систем істотно впливають на розвиток бізнесу.

Проблемні аспекти:

- ✓ пошкодження доріг, мостів, портової інфраструктури;
- ✓ нестача сучасних логістичних центрів і складів;
- ✓ перевантаженість залізничної мережі;
- ✓ енергетичні ризики та перебої з електропостачанням;
- ✓ обмеженість потужностей для підключення нових підприємств.

Ці фактори призводять до:

- ✓ зростання логістичних витрат;
- ✓ подовження виробничих циклів;
- ✓ втрати конкурентоспроможності;
- ✓ обмеження експорту.

Перспективи:

- ✓ розвиток мультимодальних перевезень;
- ✓ створення логістичних хабів;
- ✓ модернізація енергетичних мереж;
- ✓ розвиток розподіленої генерації;
- ✓ впровадження енергоефективних і «зелених» технологій.

5. *Недостатня інтеграція науки, освіти та бізнесу.* Важливою проблемою є слабка взаємодія між університетами, дослідницькими центрами та підприємствами.

Наслідки:

- ✓ низький рівень комерціалізації наукових результатів;
- ✓ відтік молодих науковців за кордон;
- ✓ розрив між освітніми програмами та потребами ринку праці;
- ✓ повільне впровадження інновацій у виробництво.

Перспективні рішення:

- ✓ створення центрів трансферу технологій;
- ✓ стимулювання корпоративних R&D центрів;
- ✓ податкові пільги на дослідження та інновації;
- ✓ підтримка університетських стартапів;
- ✓ розвиток дуальної освіти та інженерних шкіл.

6. *Цифровізація як стратегічна конкурентна перевага.* Попри численні проблеми, цифрова інфраструктура є однією з найсильніших сторін підприємницького середовища України.

До ключових досягнень належать:

- ✓ електронні державні послуги для бізнесу;
- ✓ онлайн-реєстрація підприємств;
- ✓ цифрові платіжні системи;
- ✓ відкриті державні дані;
- ✓ цифрові інструменти участі в державних закупівлях.

Цифровізація:

- ✓ знижує адміністративні бар'єри;
- ✓ підвищує прозорість економіки;
- ✓ стимулює розвиток стартапів;

- ✓ інтегрує бізнес у глобальні ринки.
- Водночас важливими завданнями залишаються:*
- ✓ підвищення цифрової грамотності підприємців;
- ✓ захист персональних даних;
- ✓ розвиток кібербезпеки;
- ✓ підтримка цифрової інфраструктури в умовах війни.

Отже, інфраструктура підприємництва в Україні перебуває на етапі трансформації. З одного боку, існують системні проблеми - обмеженість фінансових ринків, слабкість інноваційних інституцій, нерівномірний розвиток індустріальних парків та інфраструктурні втрати внаслідок війни. З іншого боку, країна має значний потенціал розвитку, який базується на цифровізації, людському капіталі, інтеграції до європейського економічного простору та підтримці міжнародних партнерів.

Подальший розвиток інфраструктури підприємництва потребує комплексної політики, що має поєднувати:

- фінансові інструменти підтримки бізнесу,
- модернізацію транспортної та енергетичної систем,
- розвиток інноваційної екосистеми,
- підтримку підприємництва на регіональному рівні,
- зміцнення безпеки критичної інфраструктури.

У повоєнний період саме інфраструктура підприємництва може стати ключовим фактором економічного відновлення, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності України.

Тема 2. Державне регулювання та правова інфраструктура підприємництва

1. Роль держави у підприємницькій інфраструктурі

Функції держави: регулятор і партнер бізнесу. Ринкова економіка не існує в правовому вакуумі. Держава встановлює «правила гри» та контролює їх дотримання, забезпечує публічні блага, перерозподіл доходів, справедливість та захист прав людини. *У сфері підприємництва функції держави можна розділити на дві великі групи:*

1. *Регуляторна функція:* держава встановлює правові засади здійснення підприємницької діяльності, визначає порядок реєстрації бізнесу, ліцензування окремих видів діяльності, оподаткування, державного нагляду та контролю. Вона створює правові механізми захисту прав підприємців і споживачів, забезпечує антимонопольне регулювання та конкурентну політику.

2. *Партнерська функція:* держава реалізує програми підтримки малого та середнього підприємництва (МСП), надає фінансову й консультативну допомогу, спрощує доступ до інфраструктурних послуг, сприяє створенню бізнес-інкубаторів, технологічних парків та індустріальних зон, залучає інвестиції через державно-приватні партнерства, забезпечує інформаційну та освітню підтримку. За останні роки держава активно цифровізує адміністративні послуги, щоб полегшити взаємодію бізнесу з владою.

Цілі державного регулювання. Основними цілями державного втручання у сфері підприємництва є:

✓ *Забезпечення рівних умов конкуренції.* Без відповідного правового середовища малі й середні підприємства (МСП) не можуть конкурувати з великими корпораціями; держава повинна запобігати монополізації ринків, недобросовісній конкуренції та зловживанню домінуючим становищем.

✓ *Захист прав споживачів та працівників.* Держава встановлює стандарти якості товарів і послуг, гарантує безпечні умови праці, контролює дотримання трудового законодавства, визначає механізми захисту прав споживачів.

✓ *Забезпечення наповнення бюджету.* Оподаткування підприємницької діяльності є одним з основних джерел доходів бюджету; держава повинна знаходити баланс між фіскальними інтересами та стимулюванням економічної активності.

✓ *Соціальний розвиток та інвестиції.* Через державно-приватне партнерство та спеціальні програми держава інвестує у розвиток інфраструктури, освіти та науки, що є базою для інновацій та зростання продуктивності.

Баланс між дерегуляцією та контролем. В умовах глобальної конкуренції країни борються за інвесторів шляхом спрощення регуляторних процедур та зниження адміністративних бар'єрів. Водночас надмірна дерегуляція може призвести до розквіту тіньової економіки, нелегальної зайнятості та порушення прав споживачів. Тому держава прагне балансувати між:

- *Лібералізацією та дерегуляцією.* Поступове скасування або скорочення кількості дозволів, ліцензій та вимог до ведення бізнесу, цифровізація адміністративних процедур (через портали «Дія» та «Єдине вікно»), впровадження ризик-орієнтованого підходу.

- *Контролем та наглядом.* Забезпечення дотримання законодавства щодо безпеки продукції, захисту навколишнього середовища, трудових прав, виконання податкових зобов'язань. Держава має відстежувати ризики та реагувати на порушення шляхом перевірок, санкцій та судового переслідування.

У наступних розділах розглядатимуться конкретні нормативно-правові акти та механізми державного регулювання підприємництва в Україні, а також аналізуватимуться їхній вплив на бізнес-середовище.

2. Нормативно-правова база підприємництва в Україні

Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні складається з багатьох законів, кодексів, підзаконних актів та міжнародних угод. Зазначимо ключові документи, що визначають правовий статус суб'єктів господарювання, процедури започаткування та ведення бізнесу, умови ліцензування та дозволів, форми контролю та відповідальності.

Базові закони:

- *Закон України «Про підприємництво» (1991 р.)* – перший нормативний акт незалежної України, що визначив підприємництво як самостійну, ініціативну, систематичну діяльність з виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг з метою отримання прибутку на власний ризик. Закон окреслив загальні правові засади ведення бізнесу, визначив права та обов'язки

підприємців, передбачив можливість створення підприємств різних форм власності, запровадив державну реєстрацію суб'єктів господарювання.

• *Господарський кодекс України (2003 р., із численними змінами)* – системний законодавчий акт, що регулює загальні основи господарської діяльності та підприємництва. Кодекс визначає види суб'єктів господарювання, правовий статус підприємств, засади корпоративного управління, процедури укладення та виконання господарських договорів, банкрутства, захисту прав кредиторів тощо. Він розглядається як основа господарського законодавства та кореспондує з іншими кодексами (цивільним, податковим, адміністративним). Втратив чинність 28.08.2025 на підставі Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб».

• *Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» (2003 р., № 755-IV)* – визначає порядок реєстрації та припинення діяльності юридичних осіб (зокрема, товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств), фізичних осіб-підприємців (ФОП) і громадських організацій. Закон регулює види реєстраційних дій, перелік необхідних документів, строки, порядок їх розгляду, підстави для відмови, електронну реєстрацію через портал «Дія» тощо. Наприклад, стаття 26 цього закону передбачає, що розгляд документів для реєстрації юридичних осіб та ФОП здійснюється протягом 24 годин з моменту надходження документів (за виключенням вихідних та святкових днів). Це свідчить про лібералізацію процедури та сприяє пришвидшенню започаткування бізнесу.

• *Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (2012 р., № 4618-VI)*. Стаття 14 цього закону визначає інфраструктуру підтримки МСП як сукупність підприємств, установ та організацій (незалежно від форми власності), що мають на меті розвиток малого бізнесу. До таких об'єктів належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні та індустріальні парки, центри трансферу технологій, фонди підтримки МСП, лізингові компанії, консалтингові та інформаційно-консультаційні центри. Закон передбачає державні програми фінансової та інформаційної підтримки для МСП.

Закони про окремі види діяльності. Серед законодавчих актів, що регулюють окремі напрями підприємницької діяльності, варто виокремити:

• *Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (2015 р., № 222-VIII)*. Закон визначає засади державного ліцензування: перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок отримання, переоформлення та анулювання ліцензій, механізми контролю за ліцензіатами. У статті 7 перелічено види діяльності, для яких обов'язковою є ліцензія, серед них банківська й фінансова діяльність, телекомунікації, енергетика, виробництво й торгівля алкоголем та тютюном, освітні послуги, будівництво, фармацевтична діяльність, зброя, вибухові речовини, пожежна безпека, медична та ветеринарна практика, азартні ігри, туроператорська діяльність, пасажирські перевезення та інші. Закон передбачає єдиний державний реєстр ліцензіатів, принцип прозорості та відкритості інформації, а також застосування ризик-орієнтованого підходу при здійсненні ліцензійного контролю.

• *Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (2005 р., № 2806-IV)*. Закон запровадив прозорі правила видачі дозволів та погоджень. Стаття 4 передбачає, що необхідність отримання дозвільних документів встановлюється лише законами; саме закони мають визначати орган, що видає дозвіл, перелік документів, строк видачі, розмір плати та підстави для відмови. Стаття 4-1 уточнює, що видача, переоформлення та анулювання дозволів здійснюються безоплатно та, як правило, безстроково, а строк їх видачі не може перевищувати 10 робочих днів. Ці норми сприяють дерегуляції та уніфікації дозвільних процедур.

• *Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (2007 р., № 877-V)*. Закон визначає принципи та порядок проведення державних перевірок, гарантії захисту прав підприємців, компетенцію контролюючих органів. У статті 3 окреслено основні принципи державного нагляду, серед яких пріоритет безпеки та захисту суспільних інтересів, рівність прав і законних інтересів усіх суб'єктів господарювання, об'єктивність і неупередженість, відкритість та прозорість контролю, недопущення дублювання функцій контролюючих органів, презумпція правомірності діяльності підприємців, застосування ризик-орієнтованого підходу та заборона встановлювати «планові показники» щодо накладення штрафів.

• *Податковий кодекс України (2011 р., з численними змінами)* регламентує систему оподаткування для суб'єктів господарювання. Він встановлює правила обчислення та сплати податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизного, рентних платежів тощо, а також запроваджує спрощену систему оподаткування для фізичних осіб-підприємців та малих підприємств.

• *Інші спеціальні закони*: «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про банки і банківську діяльність» тощо.

Міжнародно-правові зобов'язання. Україна є членом Світової організації торгівлі (СОТ), Ради Європи, Міжнародного валютного фонду та підписантом численних двосторонніх угод про сприяння та взаємний захист інвестицій. *Важливим чинником для розвитку правової інфраструктури є імплементація вимог Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014 р.)*, яка передбачає гармонізацію українського законодавства з нормами ЄС у сферах корпоративного права, держзакупівель, конкуренції, фінансових послуг, захисту споживачів та прав інтелектуальної власності. Така гармонізація створює нові стандарти регулювання бізнесу та відкриває доступ до спільного європейського ринку.

3. Процедури започаткування бізнесу

Ефективне та прозоре регулювання процедур започаткування бізнесу є одним з головних чинників розвитку підприємництва. Міжнародні рейтинги та дослідження (на зразок Doing Business) оцінюють країни за простотою реєстрації компаній, отримання дозволів, ліцензій та інших адміністративних процедур.

Нижче розглянемо основні етапи та вимоги, з якими стикаються підприємці в Україні.

Державна реєстрація юридичних осіб. Закон «Про державну реєстрацію юридичних осіб, ФОП та громадських формувань» визначає порядок створення та реєстрації юридичних осіб. Основні етапи:

1. Підготовка установчих документів: прийняття рішення засновниками (учасниками) про створення юридичної особи, затвердження статуту, визначення органів управління, розподілу часток у статутному капіталі тощо. Закон не встановлює мінімального розміру статутного капіталу для ТОВ (за винятком банків, страхових компаній та інших спеціалізованих суб'єктів). Для акціонерних товариств мінімальний капітал регулюється спеціальними законами.

2. Підготовка пакета документів для реєстрації: відповідно до статті 17 Закону № 755-IV до державного реєстратора подається заява встановленої форми, рішення засновників, відомості про кінцевих бенефіціарних власників, інформація про керівні органи, установчі документи, а також документи, що підтверджують сплату адміністративного збору. З 2015 року запроваджено електронну форму подачі через Єдиний портал адміністративних послуг (портал «Дія»).

3. Розгляд документів: державний реєстратор перевіряє документи на відповідність закону, наявність відомостей у Єдиному державному реєстрі (ЄДР), відсутність підстав для відмови. Строк розгляду документів становить 24 години з моменту надходження документів (крім вихідних та святкових днів). У разі виявлення помилок заявнику надається можливість їх виправити.

4. Внесення запису до ЄДР: у випадку позитивного рішення реєстратор вносить запис до Єдиного державного реєстру, присвоює юридичній особі код ЄДРПОУ, видає виписку з реєстру та свідоцтво про державну реєстрацію.

5. Післяреєстраційні процедури: відкриття банківського рахунку, повідомлення податкових органів про обрану систему оподаткування (загальна або спрощена), реєстрація платника ПДВ (за необхідності), постановка на облік у Пенсійному фонді та фондах соціального страхування. Більшість цих процедур тепер можна здійснити онлайн через портали «Дія» та «Електронний кабінет платника податків».

Реєстрація фізичних осіб-підприємців (ФОП). Фізична особа може здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, зареєструвавшись як ФОП. *Процедура реєстрації є простішою:*

1. Подача заяви про державну реєстрацію ФОП (форма 10) до реєстратора або через електронні сервіси. Заява може містити бажання обрати спрощену систему оподаткування або стати платником ПДВ.

2. Документи: додатково можуть вимагатися копія паспорта та ідентифікаційного номера; згода батьків або піклувальника для осіб віком 16–18 років; договір (декларація) про створення сімейного фермерського господарства. У статті 18 Закону № 755-IV перераховані документи для реєстрації ФОП та порядок їх подачі.

3. Строк розгляду заяви: не перевищує 24 годин (крім вихідних та святкових днів). Після внесення запису до ЄДР ФОП отримує виписку з реєстру.

Розмір адміністративного збору за реєстрацію ФОП – 0,1 прожиткового мінімуму (у 2025 р. близько 268 грн).

4. Післяреєстраційні процедури: обрання системи оподаткування (єдиний податок I–IV груп або загальна система), реєстрація касових апаратів (РРО/ПРРО) у випадках, передбачених законом, відкриття рахунку в банку.

Отримання дозволів та ліцензій. Для ведення деяких видів бізнесу законодавство встановлює обов'язок отримання ліцензій та/або дозволів. Різниця полягає в тому, що ліцензія є спеціальним правовим актом, який надає право здійснювати певний вид господарської діяльності; дозвіл (сертифікат, свідоцтво, погодження) – документ, що підтверджує відповідність продукції, технології або обладнання визначеним вимогам.

Ліцензування. Закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» передбачає, що ліцензії видаються компетентними органами (міністерствами, національними комісіями, відомствами) у визначених законодавством сферах. Заявник подає ліцензійну заяву та пакет документів, що підтверджують відповідність вимогам (статутні документи, відомості про матеріально-технічне забезпечення, кваліфікацію персоналу, фінансовий стан тощо). Строк розгляду заяв становить 10 робочих днів (як правило), а ліцензія видається безстроково, якщо законом не встановлено інше. Список видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, наведено у статті 7 Закону № 222-VIII – до нього належать фінансові та банківські послуги, енергетика, будівництво, медицина, освіта, виробництво алкоголю та тютюну, обіг зброї, телекомунікації, туризм, робота з наркотичними засобами та психотропами, перевезення пасажирів і небезпечних вантажів, зовнішньоекономічна діяльність тощо. Закон встановлює принцип «єдиного ліцензійного центру» та обов'язок органів влади вести публічний реєстр ліцензій.

Стаття 7. Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

1. Ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності:

1) банківська діяльність, діяльність з надання фінансових послуг - у випадках, встановлених законом, та діяльність із здійснення операцій з готівкою, що включають інкасацію коштів, перевезення валютних та інших цінностей, оброблення та зберігання готівки;

1-1) професійна діяльність на ринках капіталу та організованих товарних ринках, яка ліцензується відповідно до Закону України "Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків" та Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки";

4) діяльність у сфері медіа, що ліцензується відповідно до Закону України "Про медіа";

5) діяльність у сфері електроенергетики, яка ліцензується відповідно до законів України "Про ринок електричної енергії", "Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг";

5-1) діяльність у сфері використання ядерної енергії, яка ліцензується відповідно до Закону України "Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії";

б) освітня діяльність, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених спеціальними законами у сфері освіти;

7) виробництво і торгівля спиртом етиловим, спиртовими дистилятами, біоетанолом, алкогольними напоями, тютюновими виробами, рідинами, що використовуються в електронних сигаретах, пальним, зберігання пального, вирощування тютюну, ферментація тютюнової сировини, що ліцензуються відповідно до Закону України "Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального";

8) надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації (крім електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації) та технічного захисту інформації, за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

9) будівництво об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з середніми (СС2) та значними (СС3) наслідками, за переліком видів робіт, що визначається Кабінетом Міністрів України, - з урахуванням особливостей, визначених Законом України "Про регулювання містобудівної діяльності";

10) виробництво лікарських засобів, оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами, імпорт лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) - з урахуванням особливостей, визначених Законом України "Про лікарські засоби";

11) виробництво та ремонт вогнепальної зброї невійськового призначення і боєприпасів до неї, холодної зброї, пневматичної зброї калібру понад 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів на секунду, торгівля вогнепальною зброєю невійськового призначення та боєприпасами до неї, холодною зброєю, пневматичною зброєю калібру понад 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів на секунду; виробництво спеціальних засобів, заряджених речовинами сльозоточивої та дратівної дії, індивідуального захисту, активної оборони та їх продаж;

12) виробництво вибухових матеріалів промислового призначення за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

13) надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

14-1) діяльність з управління небезпечними відходами, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України "Про управління відходами";

15) медична практика;

16) діяльність банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини згідно з переліком, затвердженим Міністерством охорони здоров'я України;

17) ветеринарна практика;

18) випуск та проведення лотерей з урахуванням особливостей, визначених Законом України "Про державні лотереї в Україні";

18-1) діяльність на ринку азартних ігор, яка ліцензується відповідно до Закону України "Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор";

19) туropolераторська діяльність;

21) промисловий вилов водних біоресурсів за межами юрисдикції України;

22) культивування рослин (крім конопель для промислових цілей, визначених Законом України "Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори"), включених до таблиці I Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України, розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізація (відпуск), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, включених до зазначеного Переліку, - з урахуванням особливостей, визначених Законом України "Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори", у тому числі щодо строку, на який видається ліцензія на цей вид господарської діяльності;

23) діяльність, пов'язана з розробленням, виготовленням, постачанням спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації (критерії належності та перелік технічних засобів негласного отримання інформації визначаються Кабінетом Міністрів України за поданням Служби безпеки України);

23-1) діяльність, пов'язана з розробленням, виготовленням, постачанням технічних засобів розвідки (критерії належності до технічних засобів розвідки визначаються розвідувальними органами України);

24) перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів внутрішнім водним, морським, автомобільним, залізничним та повітряним транспортом, міжнародні перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;

25) зовнішньоекономічна діяльність відповідно до статті 16 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність";

26) транспортування нафти, нафтопродуктів магістральним трубопроводом, яка ліцензується відповідно до Закону України "Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг";

27) діяльність на ринку природного газу, яка ліцензується відповідно до законів України "Про ринок природного газу", "Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг";

28) централізоване водопостачання та централізоване водовідведення;

29) виробництво теплової енергії, транспортування теплової енергії магістральними і місцевими (розподільчими) тепловими мережами та постачання теплової енергії;

30) охоронна діяльність;

33) виробництво ветеринарних препаратів;

34) заготівля та тестування донорської крові та компонентів крові незалежно від їх кінцевого призначення, переробка, зберігання, розподіл та реалізація донорської крові та компонентів крові, призначених для трансфузії.

2. Ліцензування видів господарської діяльності, що відповідно до цієї статті ліцензуються з урахуванням особливостей, визначених законами України у відповідних сферах, здійснюється з дотриманням вимог Закону України "Про адміністративну процедуру" та статті 3 цього Закону.

Деякі реформи останніх років спростили процедури: значно скорочено перелік ліцензованих видів діяльності; запроваджено ризик-орієнтований підхід

– частота перевірок залежить від категорії ризику (високий, середній, незначний); передбачено можливість подання документів в електронній формі.

Дозвільна система. Закон «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» визначає, що необхідність отримання дозволів встановлюється лише законами. Органи місцевого самоврядування не можуть самостійно запроваджувати дозвільні процедури, якщо на це немає законодавчої підстави. Стаття 4 закону передбачає, що закони повинні визначати: а) орган, що видає дозвіл, б) перелік документів, в) розмір плати, г) строк видачі, д) підстави для відмови, е) строк дії дозволу та можливість його переоформлення або продовження. Стаття 4-1 встановлює, що видача, переоформлення та анулювання дозвільних документів здійснюються за процедурою, затвердженою Кабінетом Міністрів України, у строк 10 робочих днів (як правило), безоплатно та на необмежений строк, якщо інше не передбачено законом.

Важливим нововведенням стало запровадження принципу «єдиного вікна» – дозвільні органи взаємодіють між собою, а підприємець подає документи в одному місці (Центр надання адміністративних послуг – ЦНАП або електронний сервіс). Це зменшує час та витрати на отримання дозволів, підвищує прозорість і зменшує ризики корупції.

Оцінка процедур у міжнародних рейтингах. Важливим орієнтиром у реформуванні регуляторного середовища є міжнародні рейтинги. Зокрема, у щорічному дослідженні Doing Business (Світового банку), яке до 2020 року оцінювало регуляторні процедури у 190 країнах, Україна значно покращила свої позиції. У рейтингу Doing Business 2020 Україна посіла 64-те місце із загальним балом 70,2 пунктів. Цей результат свідчить про суттєве поліпшення порівняно з 2013 роком (112-те місце) та демонструє прогрес у спрощенні процедур реєстрації бізнесу, отримання дозволів на будівництво, підключення до електромереж, реєстрації права власності та оподаткування.

Сильними сторонами України стали швидка реєстрація підприємства (тривалість – 1–2 дні), низька вартість реєстраційних процедур, розширення доступу до електронних сервісів, помірна кількість податкових платежів. Водночас слабкими сторонами залишаються: складність отримання будівельних дозволів і підключення до інженерних мереж; тривалість вирішення спорів у судах; недостатній захист прав інвесторів; процедура банкрутства. *Дослідження імплементації Угоди про асоціацію з ЄС (щорічні звіти Кабінету Міністрів) зазначає, що Україна повинна гармонізувати корпоративне право, механізми захисту прав інвесторів, фінансові послуги і забезпечення конфіденційності даних.*

4. Державні органи та інституції, що забезпечують регуляторну інфраструктуру

Управління підприємницькою діяльністю в Україні здійснюється багатьма органами влади. Вони виконують нормативно-регуляторні, наглядові, дозвільні та інформаційно-консультаційні функції. Їхня взаємодія є важливою для створення ефективного та прозорого регуляторного середовища.

Центральні органи виконавчої влади:

1. *Кабінет Міністрів України (КМУ)* – вищий орган у системі виконавчої влади, який формує державну політику у сфері економіки, затверджує стратегії та програми, ухвалює постанови щодо регулювання господарської діяльності, визначає порядок видачі дозволів і ліцензій, здійснює координацію діяльності міністерств та центральних органів. У питаннях дерегуляції КМУ затверджує плани скорочення дозволів, призупиняє чи скасовує їх, погоджує створення «єдиного вікна».

2. *Міністерство економіки України* – основний орган виконавчої влади, який відповідає за державну політику у сфері підприємництва, підтримки МСП, дерегуляції, міжнародної економічної інтеграції. Міністерство координує діяльність інших міністерств у сфері розвитку бізнесу, розробляє законопроекти щодо реформування господарського законодавства, проводить аналіз впливу регуляторних актів на підприємництво.

3. *Державна регуляторна служба України (ДРС)* – спеціальний центральний орган, що реалізує державну політику у сфері державного нагляду (контролю) та регуляторної діяльності. Служба проводить експертизу проєктів регуляторних актів, видає висновки щодо необхідності їх прийняття, аналізує вплив на суб'єктів господарювання, координує дерегуляційні процеси. ДРС надає методичні рекомендації щодо розробки регуляторних актів, веде реєстр регуляторних актів, контролює дотримання процедур та принципів регуляторної політики.

4. *Міністерства за напрямками діяльності:*

- Міністерство фінансів – регулює фіскальну політику, адмініструє податки та митні платежі, здійснює координацію податкових та митних органів.

- Міністерство юстиції – забезпечує нормативне регулювання державної реєстрації юридичних осіб і ФОП, веде Єдиний державний реєстр, координує нотаріальну та реєстраційну діяльність.

- Міністерство цифрової трансформації – відповідає за електронне врядування, цифровізацію адміністративних послуг, розвиток порталу «Дія», реалізацію проєктів Open Data та «Дія.Бізнес».

- Міністерство розвитку громад та територій – координує розвиток регіональних інфраструктур, індустріальних парків, процеси децентралізації та стимулювання місцевого економічного розвитку.

- Профільні міністерства (аграрної політики, охорони здоров'я, освіти і науки, енергетики, інфраструктури) – регулюють спеціалізовані види діяльності, ліцензування та контроль у відповідних секторах.

Дозвільні та ліцензійні органи. Видачу ліцензій здійснюють органи, уповноважені законами, зокрема:

- Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) – ліцензує виробництво, транспортування та постачання електроенергії і природного газу, централізованого водопостачання та водовідведення, тепlopостачання.

- Національний банк України (НБУ) – ліцензує діяльність банків, платіжних установ, небанківських фінансових установ, ломбардів, страхових компаній; здійснює регуляторний нагляд за фінансовим сектором.

- Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) – видає дозволи на пожежну безпеку, узгодження щодо використання вибухонебезпечних предметів, контролює стан пожежної та техногенної безпеки.

- Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) – здійснює державний контроль у сфері безпеки харчових продуктів та ветеринарної медицини, видає дозволи на обіг харчових продуктів, проводить сертифікацію.

- Національна комісія з регулювання зв'язку та інформатизації (НКЕК) – ліцензує у сфері телекомунікацій та радіочастотного ресурсу.

Крім того, органи місцевого самоврядування (міські, селищні, сільські ради) видають окремі дозволи (наприклад, на розміщення зовнішньої реклами, сезонні торгові місця), проте їхня компетенція обмежена законом; вони можуть встановлювати лише ті правила, що передбачені правовими актами Верховної Ради чи Кабміну.

Податкові та митні органи. Оподаткування підприємницької діяльності здійснюють:

- *Державна податкова служба України (ДПС)* – забезпечує адміністрування податків та зборів, видає індивідуальні податкові консультації, проводить перевірки платників, накладає штрафи у разі порушень, веде реєстр платників ПДВ та єдиного податку. Налагодження комунікації з ДПС стало простішим завдяки електронному кабінету платника податків.

- *Державна митна служба України* – адмініструє митні платежі, забезпечує контроль переміщення товарів через митний кордон, дбає про протидію контрабанді та забезпечення митних процедур. Реформи 2019–2024 рр. передбачали реформування митниці, перехід до єдиної юридичної особи, цифровізацію митних процедур (єдиний рахунок, попереднє митне декларування).

Органи державного нагляду (контролю). Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» встановлює порядок проведення планових та позапланових перевірок. Органи нагляду можуть діяти лише у межах своєї компетенції та повинні дотримуватися принципів, перелічених у статті 3 закону, таких як об'єктивність, неупередженість, відкритість, недопущення дублювання функцій, презумпція правомірності діяльності суб'єкта господарювання, ризик-орієнтований підхід. До органів нагляду відносяться:

- Державна служба України з питань праці – контролює дотримання трудового законодавства та охорони праці.

- Державна екологічна інспекція – перевіряє дотримання природоохоронного законодавства, використання природних ресурсів, виконання екологічних нормативів.

- Державна аудиторська служба – здійснює державний фінансовий контроль (державний аудит, моніторинг закупівель, ревізії).

- Рахункова палата – контролює використання бюджетних коштів та державних програм.

5. Регуляторна політика та реформи

Упродовж останнього десятиліття Україна активно реформує систему державного регулювання бізнесу з метою створення сприятливого та конкурентного середовища. Основні напрями реформ – дерегуляція, цифровізація, спрощення процедур, удосконалення нагляду та підвищення прозорості.

Дерегуляція та скорочення дозвільних процедур. Національна стратегія розвитку малого і середнього підприємництва до 2027 року передбачає суттєве зменшення регуляторного тиску на бізнес. За даними дослідження «Дерегуляція як підсилюючий чинник для бізнесу під час війни» (економічний журнал «Економіка і суспільство», 2022), в Україні щороку оголошується сотні дерегуляційних заходів, проте лише половина з них реалізується. *Незважаючи на це, важливі позитивні зміни відбулися:*

- *Скорочення переліку ліцензованих видів діяльності.* У 2015 році до ліцензійного списку входило понад 80 видів діяльності, тоді як після реформ залишилося близько 30 (основні зазначені вище). Наприклад, скасовано ліцензію на оптову торгівлю рідким паливом, імпорт/експорт сільськогосподарської продукції та деякі будівельно-ремонтні роботи.

- *Відміна частини дозволів та погоджень.* Закон № 2806-IV передбачає, що місцеві органи влади не можуть вимагати додаткових документів без законодавчої підстави. У 2019–2021 рр. КМУ скасував понад 150 різновидів дозволів та погоджень. Особлива увага приділялася скасуванню декларацій, що дублювали функції державних органів, та об'єднанню різних дозволів у комплексні.

- *Лібералізація трудових відносин.* У 2022 р. на хвилі воєнного стану було прийнято низку законів, що спростили процедури працевлаштування, скасували штрафи за несвоєчасне подання звітності, дозволили підприємцям самостійно визначати режим роботи персоналу. Дослідження «Дерегуляція підприємницької діяльності як основа підтримки та відновлення економіки України» (журнал «Моделювання розвитку економічних систем», 2022) відзначає, що дерегуляційні заходи включали скасування ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності, лібералізацію трудових відносин, відміну перевірок та санкцій за несвоєчасне подання звітності, спрощення вимог щодо маркування продуктів та цифровізацію державних сервісів.

- *Регуляторна гільйотина та гармонізація з ЄС.* У статті «Регулювання та дерегулювання: баланс між управлінням та свободою підприємницької діяльності» (2023) пропонується запровадити механізм «регуляторної гільйотини» – швидкого перегляду та відміни застарілих нормативних актів, а також створення публічного реєстру регуляторних актів, приведення їх до норм ЄС та уникнення дублювання повноважень різних органів.

Ці заходи сприяють зменшенню адміністративного навантаження на бізнес, підвищують прозорість та передбачуваність регуляторного середовища.

Цифровізація адміністративних послуг. Цифровізація є однією з ключових реформ останніх років. Завдяки проектам Міністерства цифрової трансформації український бізнес отримав низку нових можливостей:

- *Портал «Дія» та мобільний застосунок.* Через «Дію» можна подати заяву на реєстрацію ФОП або ТОВ, внести зміни до статуту, закрити ФОП, отримати витяг з ЄДР, подати декларацію платника єдиного податку, замовити витяги та довідки. З січня 2024 року в «Дії» з'явилась можливість подання заяв на ліцензії у деяких сферах (роздрібна торгівля алкоголем, ресторанний бізнес, надання турпослуг). Цей сервіс значно скорочує час та мінімізує контакт з чиновниками.

- *Електронний документообіг.* Закон «Про електронні довірчі послуги» (2017) та відповідні підзаконні акти заклали основу для широкого використання електронного підпису та печатки. Сьогодні понад 90 % фінансових та кадрових документів між підприємцями, банками, податковими органами передаються в електронній формі. Це зменшує витрати на папір, прискорює обробку даних та полегшує зберігання.

- *Системи «Прозоро» та «Прозоро.Продажі».* З 2016 р. держзакупівлі відбуваються через електронну систему «Прозоро», що дозволило бізнесу вільно брати участь у конкурсах і перемагати в них, забезпечуючи відкритість та конкуренцію. Система «Прозоро.Продажі» створила електронний майданчик для продажу майна, лісових ресурсів, дозволів на користування надрами. В результаті збільшилися доходи бюджету, зменшилися корупційні ризики.

- *Електронні кабінети та реєстри.* Податкова служба запровадила електронний кабінет платника податків, який дозволяє подавати звітність, сплачувати податки, отримувати довідки та консультації. Митна служба запустила систему «єдине вікно» для митного оформлення, а нотаріуси та адвокати користуються електронними реєстрами прав на нерухомість та обтяження.

У сукупності ці кроки створюють інтегровану цифрову інфраструктуру, що значно спрощує взаємодію бізнесу з державою і сприяє зменшенню бюрократії.

Реформи системи державного нагляду. З метою запобігання корупції та зменшення тиску на бізнес законодавство вводить ризик-орієнтований підхід до перевірок. Відповідно до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», органи контролю визначають категорії ризику для суб'єктів господарювання (високий, середній, незначний) та періодичність перевірок: для об'єктів високого ризику – не частіше ніж раз на 2 роки, середнього – не частіше ніж раз на 3 роки, незначного – не частіше ніж раз на 5 років. Позапланові перевірки можливі лише на підставі заяви громадян або виникнення конкретних фактів порушення. Державна регуляторна служба координує складення планів перевірок, оприлюднює їх на своєму сайті та забезпечує попередження підприємців заздалегідь.

Також запроваджено обов'язкове фіксування перевірок на відео та аудіо, можливість присутності представника бізнес-омбудсмена на перевірці, адміністративну відповідальність для посадових осіб контролюючих органів за перевищення повноважень. Ці заходи покликані забезпечити прозорість та захист прав підприємців.

6. Правове середовище та підприємницька активність

Правова та регуляторна інфраструктура безпосередньо впливає на економічну активність. Чим простіші і ясніші правила, тим більше підприємців готові ризикувати та інвестувати. Водночас жорсткі та непрозорі регуляції відлякують інвесторів та сприяють росту тіньової економіки.

Сильні сторони правового середовища в Україні:

1. Спрощена реєстрація бізнесу. Як зазначено вище, реєстрація юридичної особи або ФОП займає 1–2 дні та мінімум документів. Електронні сервіси дозволяють здійснювати більшість дій віддалено, що особливо важливо в умовах війни та пандемії.

2. Доступ до єдиної системи ліцензування та дозвільних центрів. Принцип «єдиного вікна» та електронні реєстри дозволяють бізнесу в одному місці отримати інформацію та подати документи для отримання дозволів і ліцензій. Строки видачі дозвільних документів обмежені 10 робочими днями.

3. Дерегуляційні реформи. Скорочення переліку ліцензованих видів діяльності, скасування застарілих дозволів та інспекцій, лібералізація трудових відносин – усе це сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів. За даними досліджень, дерегуляційні заходи особливо допомагають МСП у воєнний час.

4. Цифровізація та відкриті дані. Україна є лідером у регіоні за впровадженням електронного уряду, що підвищує прозорість та полегшує доступ до державних послуг. Мобільний застосунок «Дія» та портал «Дія.Бізнес» забезпечують підприємцям зручний інтерфейс для реєстрації, сплати податків, отримання довідок та консультацій.

5. Розвиток інституцій підтримки МСП. Створено мережу бізнес-інкубаторів, інноваційних парків, центрів підтримки підприємництва та грантових програм. Наприклад, Український фонд стартапів надає гранти на розвиток інноваційних проєктів; програма «5–7–9 %» пропонує пільгові кредити для малого бізнесу; фонд розвитку підприємництва гарантує частину кредитного ризику.

Слабкі сторони та виклики:

1. Недостатній захист прав інвесторів. У рейтингу Doing Business 2020 Україна посіла 64-те місце загалом, але залишалася відносно слабкою за показником захисту міноритарних інвесторів та вирішення неплатоспроможності. Це відлякує потенційних інвесторів, особливо у проєкти з високим ризиком.

2. Повільність судової системи. Розгляд господарських спорів триває довго, рішення часто оскаржуються, суди перевантажені, що негативно впливає на передбачуваність правовідносин. Створення спеціалізованого Вищого суду з питань інтелектуальної власності та арбітражів у сфері інвестицій частково покращує ситуацію.

3. Складність будівельних і земельних процедур. Отримання дозволів на будівництво або оренду землі потребує значних витрат часу і коштів, а також стикається з бюрократією на місцевому рівні. Існування мораторію на продаж сільськогосподарської землі до липня 2021 р., а також обмеження на придбання землі іноземцями, створювали додаткові бар'єри для аграрного бізнесу.

4. Корупція та непередбачуваність регуляцій. Хоча рейтинги сприйняття корупції (Transparency International) покращуються, бізнес часто стикається з вимогою неформальних платежів та вибірковими підходами контролюючих органів. Створення Антикорупційного бюро, Вищого антикорупційного суду, та відкриття декларацій державних службовців є важливими кроками, але проблема залишається актуальною.

5. Інституційна слабкість на місцевому рівні. Децентралізація надала органам місцевого самоврядування більше повноважень, проте не завжди вони мають достатньо професійного та фінансового ресурсу для якісного надання адміністративних послуг. У деяких громадах відсутні ЦНАПи або недостатньо фахівців з цифрових сервісів.

Гармонізація із законодавством ЄС та перспективи інтеграції.

У контексті реалізації Угоди про асоціацію з ЄС Україна поступово адаптує своє законодавство до *acquis communautaire*. Пріоритетні напрямки:

✓ Корпоративне та фінансове право. Прийнято закони «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (2018) та нову редакцію Закону «Про акціонерні товариства» (2023), які адаптують корпоративне управління до європейських стандартів; продовжується реформування законодавства про захист міноритаріїв та прозорість угод із заінтересованими особами.

✓ Антимонопольне та конкурентне право. Зміни до Закону «Про захист економічної конкуренції» передбачають запровадження європейських підходів до визначення домінуючого становища, оцінки концентрацій і контролю за державними допомогоюми. Антимонопольний комітет України (АМКУ) посилює аналітичну спроможність та співпрацює з Європейською комісією.

✓ Фінансові послуги та ринки капіталів. Новий Закон «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (2020) гармонізує український фондовий ринок з європейськими правилами MiFID II, PSD II, MiFIR; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку впроваджує вимоги до розкриття інформації емітентами, захисту інвесторів та функціонування бірж.

✓ Митна та податкова політика. Україна приєдналася до режиму «митного безвізу» з ЄС (угода про взаємне визнання процедур та спрощення транзиту), впроваджує електронні інвойси та обмін митною інформацією через систему NCTS. Податкова служба адаптує законодавство до директив ЄС щодо запобігання ухиленню від сплати податків (Anti BEPS).

✓ Захист прав споживачів та екологічні стандарти. Законодавство про захист прав споживачів гармонізується з Директивами ЄС, запроваджується маркування енергоефективності, регулювання безпеки харчових продуктів, а також оцінка впливу на довкілля. Підприємства мають враховувати ці вимоги та адаптувати бізнес-процеси.

Подальший прогрес у цих напрямках дозволить Україні інтегруватися до спільного ринку ЄС та залучати інвестиції з європейських фондів, однак потребує політичної волі, стабільності законодавства та ефективної реалізації реформ.

7. Практичні рекомендації та приклади

Як підприємцю орієнтуватися в правовому полі?

1. Користуватися офіційними джерелами інформації. Оскільки лише закони та постанови Кабінету Міністрів мають силу встановлювати дозвільні процедури, важливо покладатися на офіційні веб-ресурси (zakon.rada.gov.ua, урядовий портал kmu.gov.ua, сайти міністерств, Державної регуляторної служби). Варто підписатися на оновлення законодавства та слідкувати за змінами.

2. Використовувати електронні сервіси. Портал «Дія» та «Електронний кабінет платника податків» значно полегшують реєстрацію бізнесу, подачу звітності й отримання дозволів. Створення цифрового підпису (КЕП) є обов'язковим для електронної взаємодії.

3. Планувати отримання ліцензії чи дозволу заздалегідь. Визначити, чи потрібна ліцензія для певної діяльності, можна за допомогою переліку у статті 7 Закону № 222-VIII або на сайті відповідного міністерства. Слід зібрати необхідні документи, передбачити строк розгляду (10 робочих днів), сплатити адміністративний збір (якщо передбачено).

4. Враховувати спеціальні вимоги. Наприклад, для ліцензованої медичної діяльності необхідне підтвердження кваліфікації персоналу та відповідності приміщень санітарним нормам; для обігу алкоголю – окрема ліцензія на оптову чи роздрібну торгівлю; для перевезення пасажирів – згода Національної поліції та оформлення ліцензійних карток.

5. Готуватися до перевірок. У рамках ризик-орієнтованого підходу підприємцям слід знати категорію ризику свого бізнесу, мати документи, що підтверджують дотримання вимог, забезпечити доступ контролюючих органів до об'єктів перевірки. Варто залучати фахівців для аудиту безпеки, екології, фінансів.

Приклади впливу регуляторного середовища на бізнес:

1. *Відкриття кав'ярні.* Підприємець планує відкрити кав'ярню в Києві. Йому необхідно зареєструвати ФОП (або ТОВ), отримати дозвіл на розміщення літнього майданчика від міської ради, дотримуватися санітарних норм (Держпродспоживслужба може перевірити), отримати ліцензію на роздрібну торгівлю алкогольними напоями (якщо продається вино чи коктейлі), встановити РРО/ПРРО. Завдяки електронним сервісам більшість документів подається онлайн; дозвіл на майданчик видають місцеві органи (строк розгляду 10 днів), а ліцензію – територіальний орган ДПС. Складнощі можуть виникнути при взаємодії з місцевими радами чи під час перевірок ДСНС щодо пожежної безпеки.

2. *Виробництво хлібобулочних виробів.* Потрібна реєстрація юридичної особи, сертифікація виробничого обладнання, відповідність ДСТУ. Держпродспоживслужба перевіряє санітарно-гігієнічні умови. Якщо підприємство планує роздрібну торгівлю через власну мережу, може знадобитися ліцензія на торгівлю алкоголем і реєстрація РРО. Підключення до електромережі відбувається згідно з процедурою НКРЕКП, строки та вартість залежать від потужності; у цьому питанні існують складнощі, особливо для об'єктів з високою споживчою потужністю.

3. *Фінансова компанія.* Якщо підприємець планує надавати кредитні або страхові послуги, необхідна ліцензія НБУ. Процедура ліцензування у фінансовому секторі вимагає докладного бізнес-плану, наявності достатнього

капіталу, прозорості структури власності, підтвердження кваліфікації керівників. Законодавство про фінансові послуги передбачає жорсткі вимоги до звітності та контролю, оскільки це сектор високого ризику для споживачів та фінансової стабільності.

Ці приклади показують, що правова інфраструктура може як сприяти, так і ускладнювати ведення бізнесу. Важливо, щоб держава мінімізувала часові та фінансові витрати, одночасно забезпечуючи виконання суспільно значущих вимог.

Отже, державне регулювання та правова інфраструктура підприємництва в Україні перебувають у динамічному розвитку. З одного боку, впровадження дерегуляційних заходів, цифровізація адміністративних послуг, спрощення реєстраційних процедур та адаптація до стандартів ЄС суттєво покращили бізнес-клімат. За рейтингом Doing Business 2020 Україна піднялася до 64-го місця серед 190 країн і має загальний бал 70,2 пунктів, що є значним прогресом порівняно з попередніми роками. Законодавство у сфері ліцензування та дозвільної системи встановлює чіткі процедури з короткими строками розгляду заяв, а реєстрація бізнесу відбувається протягом 24 годин.

З іншого боку, залишаються проблеми: незадовільний захист прав інвесторів, тривалі судові процеси, корупція на різних рівнях, складність отримання будівельних та земельних дозволів, недостатня інституційна спроможність на місцях. Війна спричинила нові виклики – знищення інфраструктури, скорочення інвестицій, вимушене переміщення бізнесу. Однак уряд та бізнес-спільнота продовжують працювати над удосконаленням регуляторної політики, впроваджують ризик-орієнтовані підходи, розширюють електронні сервіси, адаптують законодавство до норм ЄС.

Для подальшого вдосконалення правової інфраструктури необхідно:

- продовжити дерегуляцію та перегляд застарілих нормативно-правових актів;
- підвищувати ефективність судової системи та рівень захисту прав інвесторів;
- забезпечити повну прозорість та передбачуваність діяльності контролюючих органів;
- розширювати цифрові сервіси та забезпечити доступ до них у всіх регіонах;
- гармонізувати національне законодавство з директивами ЄС та міжнародними стандартами.

Успішна реалізація цих заходів сприятиме розвитку підприємницької діяльності, підвищенню конкурентоспроможності країни та інноваційному зростанню національної економіки.

Тема 3. Фінансово-кредитна інфраструктура підприємництва

1. Банківська система та підприємництво

Згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність» банк визначається як юридична особа, яка має виключне право на підставі банківської ліцензії здійснювати банківську діяльність – надання банківських послуг

клієнтам. Законом також визначено поняття «банк з іноземним капіталом», «банківська група», види банківських операцій тощо. Регулятором банківського сектору є Національний банк України (НБУ), який видає ліцензії, встановлює нормативи, здійснює нагляд, регулює монетарну політику та підтримує стабільність національної валюти.

Структура банківської системи України складається з двох рівнів:

1. Національний банк України – центральний банк, уповноважений приймати рішення щодо монетарної політики, емісії грошей, банківського регулювання і нагляду, а також виконувати функції банку банків (зберігання резервів, надання рефінансування). Його повноваження визначені Законом «Про Національний банк України».

2. Комерційні банки, що діють у формі акціонерних товариств (публічних або приватних). Вони поділяються на:

- державні банки (наприклад, «ПриватБанк», «Ощадбанк», «Укрексімбанк»), частка яких у банківських активах становила понад 50 % у 2024 р.

- банки з іноземним капіталом.

- приватні банки – комерційні установи з приватними власниками.

- системно важливі банки (визначаються НБУ за встановленими критеріями).

За даними Огляду банківського сектору НБУ (лютий 2025), у четвертому кварталі 2024 р. кількість діючих банків в Україні скоротилася до 61 установи; дві банки залишили ринок, зокрема «Альпарі банк» та «Комінвестбанк». Зменшення кількості банків відбувається внаслідок консолідації ринку, підвищення вимог до капіталу й ліквідності та виведення неплатоспроможних банків.

Основні банківські послуги для бізнесу. Банки забезпечують широкий спектр фінансових продуктів і послуг, що дають змогу підприємствам підтримувати поточну діяльність і планувати розвиток:

- *Розрахунково-касове обслуговування* – відкриття та ведення поточних рахунків, здійснення безготівкових розрахунків, обслуговування еквайрингу, проведення валютних операцій. Надійність і швидкість платежів забезпечує безперебійний рух коштів між контрагентами.

- *Кредитування.* Банківські кредити можуть бути короткостроковими (на поповнення оборотних коштів, фінансування сезонних витрат) або довгостроковими (інвестиційні кредити, іпотечні програми для придбання основних засобів). Умови кредитування (процентна ставка, строк, розмір застави, графік погашення) визначаються банками відповідно до їхньої кредитної політики та нормативних актів НБУ. Крім традиційних кредитів, банки пропонують: - *овердрафт* (короткостроковий кредит, що надається на покриття тимчасового браку коштів на поточному рахунку); - *кредити лінії* (кредити з можливістю багаторазового використання ліміту); - (фінансування під цілі експортних контрактів, субсидовані кредити для МСП).

- *Депозитні програми* – дозволяють підприємствам розміщувати тимчасово вільні кошти на депозитах і отримувати дохід від відсотків. Розміщення коштів на депозитах передбачає участь у системі гарантування вкладів.

- *Гарантійні операції та акредитиви.* Банки можуть виступати гарантом перед контрагентами підприємства, забезпечуючи виконання зобов'язань; відкривати документарні акредитиви для безпечних міжнародних розрахунків.

Доступ МСП до банківського кредитування. Незважаючи на ключову роль банків, доступ малого й середнього бізнесу до кредитів в Україні залишається обмеженим. Причинами є високі вимоги до застави, порівняно великі процентні ставки, обережна кредитна політика банків, а також слабкий фінансовий менеджмент багатьох МСП. Щоб пом'якшити ці проблеми, держава реалізує програми підтримки бізнесу.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %». Запроваджена у 2020 р., ця програма передбачає часткову компенсацію процентної ставки за кредитами, що надаються уповноваженими банками, з метою підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу. За даними звіту Рахункової палати, у 2021–2023 роках та січні–травні 2024 р. банки надали кредити за програмою на суму 416,4 млрд грн; з моменту повномасштабного вторгнення (24 лютого 2022 р.) по початок червня 2024 р. видано 54 676 кредитів на 218,6 млрд грн. Найбільший обсяг фінансування спрямовано на поповнення обігових коштів – 61,3 млрд грн, на інвестиційні потреби – 19,0 млрд грн, на антивоєнні потреби – 57,4 млрд грн, інші кредити призначені для посівної кампанії. Програма управління ризиком забезпечує компенсацію ставки до 5 %, 7 % або 9 % залежно від категорії позичальника.

Система гарантування вкладів фізичних осіб. Функціонування банківської системи та довіра населення пов'язані з гарантією повернення коштів у разі неплатоспроможності банку. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» визначає, що Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) відшкодовує вкладнику суму вкладів разом з відсотками, але не більше встановленого граничного розміру, що не може бути меншим ніж 200 000 грн. Адміністративна рада Фонду може тимчасово підвищувати гарантовану суму в періоди фінансової нестабільності за рекомендацією Ради з фінансової стабільності. Підприємці-фізичні особи, що розміщують кошти на депозитах, також підпадають під цю гарантію, що підвищує довіру до банківської системи.

Проблеми доступу до банківських кредитів. Основні обмеження, з якими стикаються підприємці при кредитуванні:

✓ *Недостатня застава база.* Банки вимагають забезпечення кредиту на 100–150 % його суми; у МСП часто немає ліквідної застави.

✓ *Висока кредитна ставка.* Внаслідок макроекономічних ризиків і політики НБУ облікова ставка залишалась високою (2023 р. – 25 %, знижена до 15 % у червні 2024 р.). Це позначається на вартості кредитів.

✓ *Непрозорість фінансової звітності МСП,* що ускладнює оцінку кредитного ризику.

✓ *Короткостроковість кредитів.* Банки надають переважно короткострокові кредити, що не дозволяє фінансувати довгі інвестиційні проекти.

Вирішенням є розвиток небанківських фінансових інструментів, державних гарантійних фондів, удосконалення системи кредитного скорингу та впровадження фінтех-рішень.

2. Небанківські фінансові установи

Небанківські фінансові установи (НФУ) – це компанії, що надають фінансові послуги, але не мають статусу банку. До них належать кредитні спілки, фінансові компанії, лізингові компанії, факторингові компанії, ломбарди, страхові компанії, інші фірми, котрі відповідно до законодавства отримали ліцензію на надання фінансових послуг. Стаття 1 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» (старої редакції 2001 р.) визначає фінансову установу як юридичну особу, що відповідно до закону надає одну або більше фінансових послуг. До фінансових установ віднесено банки, кредитні спілки, лізингові, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні фонди тощо. Термін «кредитна установа» відокремлюється як така, що надає фінансові кредити за рахунок залучених коштів. Новий Закон «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (1953-ІХ, 2021 р.) доповнив термінологію, запровадивши поняття державного регулювання – комплекс заходів щодо захисту прав клієнтів та встановлення загальних правил для фінансових компаній, і державного нагляду – систему контролю за дотриманням законодавства фінансовими компаніями. Цей закон передбачає ліцензування, авторизацію та контроль діяльності НФУ, що тепер здійснюються Національним банком України та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР).

Кредитні спілки та мікрофінансові організації. Кредитна спілка – це кооперативна фінансова установа, створена з метою задоволення потреб своїх членів у взаємному кредитуванні та наданні інших фінансових послуг; фінансується за рахунок об'єднаних внесків членів та інших джерел, визначених законом. Діяльність кредитних спілок регулюється Законом «Про кредитні спілки» (2023 р.). Особливості:

- *членство.* Членами можуть бути фізичні особи; члени разом формують пайовий капітал, що служить основою для кредитування.

- *фінансування.* Крім пайових внесків, спілки залучають депозити від членів, можуть користуватись позиками від інших кредитних спілок або банків, однак заборонено залучати кошти від сторонніх осіб.

- *роль для МСП.* Кредитні спілки забезпечують доступ до невеликих кредитів для мікро-та малих підприємств, особливо у сільській місцевості, де присутність банків обмежена. Вони пропонують гнучкіші умови, нижчі відсотки та звертають більше уваги на репутацію позичальника, а не лише на заставу.

У 2025 р. кількість кредитних спілок в Україні становила 98; крім того, працювали 451 фінансова компанія, 53 страховики (non-life) і 10 страховиків життя, 108 ломбардів, одна лізингова компанія, 43 страхових брокери та 73 компанії з колекторської діяльності. Такі цифри засвідчують, що ринок НФУ є досить сегментованим: кредитні спілки займають нішу дрібного споживчого й бізнес-кредитування, фінансові компанії надають мікрокредити під високі відсотки, а лізингові й факторингові компанії представлені лише окремими учасниками.

Мікрофінансові організації (МФО) – фінансові компанії, що надають короткострокові споживчі та бізнес-кредити з мінімальними вимогами до позичальника. Законодавство передбачає для них суворі вимоги: обмеження

максимальної ефективної ставки (до трьох річних ставок НБУ), вимоги до реклами, прозорості умов. Для підприємців вони можуть слугувати швидким джерелом оборотних коштів, але коштують дорожче, ніж банківські кредити.

Лізинг, факторинг і ломбардні послуги. Лізинг – фінансова послуга, за якої одна сторона (лізингодавець) набуває у власність майно та надає його іншій стороні (лізингоодержувачу) у користування на певний строк за плату. Лізингові компанії допомагають підприємствам придбати транспорт, виробниче обладнання чи нерухомість без великого початкового капіталу. В Україні лізингові компанії ліцензуються НБУ; за даними фінансових реєстрів, їхня кількість залишається низькою (близько десятка) через недостатній попит та труднощі з залученням фінансування. Лізинг дозволяє бізнесу списувати лізингові платежі на витрати, що є податковою перевагою.

Факторинг – фінансова операція, за якої факторингові компанії купують права вимоги за дебіторською заборгованістю у підприємства. Ця послуга допомагає швидко отримати кошти за відвантажені товари чи послуги, покращуючи ліквідність. Факторинг може бути відкритим (боржник інформується про факторинг) або закритим. В Україні ринок факторингу розвивається повільно; послуги надають декілька банків та фінансових компаній, а законодавство регулює операції через норми Цивільного кодексу та закони про фінансові послуги.

Ломбарди – спеціалізовані фінансові компанії, що надають короткострокові кредити під заставу рухомого майна (ювелірних виробів, техніки). Вони важливі для фізичних осіб, але для бізнесу роль невелика; проте можуть слугувати джерелом дуже коротких кредитів, коли інші канали недоступні. У 2025 р. працювали 108 ломбардів.

Страхові компанії та страхування бізнес-ризиків. Страхування є важливим елементом фінансової безпеки підприємства. Закон України «Про страхування» (нова редакція 2021 р.) визначає загальні принципи та види страхування. Він регулює правові, організаційні та економічні засади страхування і діяльності страховиків та спрямований на захист прав та законних інтересів страхувальників та застрахованих осіб. *Страхові компанії пропонують:*

- ✓ майнове страхування – захист від втрати чи пошкодження майна (будівель, обладнання, товарів), що важливо для уникнення значних витрат через форс-мажори.

- ✓ страхування відповідальності – покриття відповідальності перед третіми особами (наприклад, цивільно-правова відповідальність, професійна відповідальність).

- ✓ страхування фінансових ризиків – страхування перерв у виробництві, недоотриманого прибутку, кредитних ризиків тощо.

Страхові компанії дозволяють бізнесу перенести частину ризиків на страховика і тим самим зменшити потенційні втрати. Ринок страхування в Україні включає близько 63 страховиків (за даними 2025 р.), з яких 53 спеціалізуються на загальних видах і 10 – на страхуванні життя.

Гарантійні та підтримуючі фонди. Для полегшення доступу МСП до кредитів в Україні створюються гарантійні фонди – організації, що надають

часткові гарантії за кредитами. Основна мета – зменшити вимоги до застави та знизити ризик банку. Існують:

- *Фонд розвитку підприємництва* (заснований у 2020 р.) – адмініструє програму «5-7-9 %», гарантує частину кредитів та надає компенсації банкам. Фонд працює за підтримки уряду та міжнародних партнерів.

- *Регіональні гарантійні фонди* – створені в деяких областях, щоб сприяти кредитуванню місцевих МСП.

Загалом, система гарантування ще розвивається. У порівнянні з країнами ЄС (де гарантійні механізми покривають до 80 % кредиту), в Україні покриття нижче (20–50 %), а обсяги капіталу фондів обмежені.

3. Фондовий ринок та ринки капіталу

Фондовий ринок є місцем, де підприємства можуть залучати довгостроковий капітал шляхом продажу своїх цінних паперів (акцій, облігацій) інвесторам. Для бізнесу – це альтернатива банківському кредитуванню; для інвесторів – можливість отримувати дохід та брати участь у володінні компаніями. *Інфраструктура фондового ринку України включає:*

- *Фондові біржі.* Станом на 2024 р. в Україні діяли декілька бірж: «Перспектива», «Українська біржа», «ПФТС», а також товарні біржі. Торги переважно концентрувались на одній-двох біржах: у 2024 р. 96 % обсягів припадало на ПФТС і «Перспективу».

- *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР)* – регулятор, що ліцензує учасників ринку, затверджує правила торгівлі, контролює розкриття інформації емітентами.

- *Професійні учасники:* брокери, дилери, компанії з управління активами (КУА), депозитарій, кліринговий центр.

- *Учасники зі значним впливом* – банки, інституціональні інвестори (інвестиційні та пенсійні фонди, страхові компанії).

Обсяги та структура торгів. Згідно з дослідженням 2025 р. «Фондовий ринок України в контексті сучасних економічних трансформацій» (табл. 1), обсяг торгів на організованих ринках капіталу зріс із 260,87 млн грн у 2018 р. до 656,69 млн грн у 2024 р., тобто майже утричі. Проте це дуже невеликі величини порівняно з розвиненими країнами. Сукупна ринкова капіталізація становить лише 3–4 % ВВП (оцінка на 2018 р.), тоді як у США та Західній Європі вона перевищує 50–100 % ВВП. Причини:

- невелика кількість ліквідних компаній, допущених до торгів, більшість українських компаній залучають капітал приватно або через банківські кредити.

- низька довіра інвесторів до ринку через корпоративні конфлікти, недостатній захист прав міноритаріїв, відсутність якісної аналітики.

- відсутність великих приватизаційних проєктів, що могли б збільшити капіталізацію біржі.

Тим не менш, на фондовому ринку з'являються нові інструменти: корпоративні облігації МСП, біржові сертифікати, а також платформи краудфандингу, які дозволяють малому бізнесу залучати кошти від широкого кола інвесторів. НКЦПФР працює над впровадженням режиму колективного

фінансування (crowdfunding) та спрощенням процедури публічного розміщення облігацій для МСП.

Регулювання та захист інвесторів. В Україні діє Закон «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (нова редакція від 2020 р.), який об'єднав нормативну базу та імплементував норми Європейського Союзу (MIFID II, MAR тощо). Він визначає професійних учасників, встановлює вимоги до інституційних інвесторів та кваліфікованих інвесторів. Зокрема, інституційними інвесторами вважаються інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові компанії та інші фінансові установи, що інвестують від імені третіх осіб. Закон посилює вимоги до розкриття інформації, забезпечує рівний доступ до ринкової інфраструктури, впроваджує механізми захисту прав міноритарних акціонерів.

Для захисту інвесторів важливе значення має право на інформацію (публічні компанії повинні розкривати фінансові звіти за МСФЗ, структуру власності, істотні події), судовий захист (можливість звернення до суду чи до Національної комісії), функціонування незалежних реєстраторів та депозитарію. Важливими залишаються питання забезпечення корпоративного управління, боротьби з рейдерством та створення спеціалізованого суду з корпоративних справ.

Товарні біржі та деривативи. Окрім фондових бірж, в Україні функціонують товарні біржі, де торгують сільськогосподарською продукцією, енергоресурсами, металами. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» також регулює діяльність товарних бірж, вводить поняття «організований товарний ринок». Хоча частка торгів через біржі невелика, вони відіграють роль у формуванні прозорих цін і можуть стати майданчиком для торгівельних ф'ючерсів та опціонів, що дозволить агровиробникам хеджувати цінові ризики. Розвиток деривативів упирається у низьку ліквідність та відсутність необхідних навичок у учасників.

4. Інвестиційні фонди та венчурний капітал

Інститути спільного інвестування. Інститути спільного інвестування (ІСІ) – механізм акумулювання коштів численних інвесторів та управління ними для отримання прибутку. Закон «Про інститути спільного інвестування» (2001 р., нова редакція 2019 р.) розрізняє:

- *пайові інвестиційні фонди (ПІФ)* – не мають статусу юридичної особи, управління здійснює компанія з управління активами (КУА). Інвестори купують паї, що відображають частку у портфелі активів.

- *корпоративні інвестиційні фонди (КІФ)* – створюються як акціонерні товариства; інвестори є акціонерами, а діяльність контролюється наглядовою радою.

ІСІ мають податкові стимули (не оподатковується прибуток фонду), що заохочує інвесторів. В Україні функціонують сотні ПІФів та кілька десятків КІФів, однак загальна вартість активів під управлінням залишається низькою у порівнянні з розвиненими ринками. КУА інвестують у державні облігації, корпоративні облігації, депозитні сертифікати, акції, нерухомість. Для МСП

інвестиційні фонди можуть виступати джерелом фінансування через купівлю облігацій або внесення капіталу, однак поки що ця практика є обмеженою.

Венчурний капітал і бізнес-ангели. Венчурний капітал – інвестиції у високоризикові інноваційні проєкти з потенційно високою прибутковістю. Венчурні фонди та бізнес-ангели інвестують на ранніх стадіях розвитку стартапів, надають не лише фінансову підтримку, а й менторство, мережу контактів та стратегічні поради. У більшості випадків інвестиції здійснюються в обмін на частку в компанії (equity). Нормативно діяльність венчурних фондів регулюється законами «Про ринки капіталу», «Про інститути спільного інвестування» та правилами НКЦПФР.

Стан венчурного ринку в Україні. У 2020 р. венчурні інвестиції почали активно залучати ІТ-компанії, які змогли показати швидке зростання та високу експортну виручку. За оцінками дослідження Book of Ukrainian Tech 2022, загальний обсяг венчурних інвестицій у стартапи з українським корінням у 2021 р. перевищив 800 млн дол. США, зокрема завдяки угодам із залученням міжнародних фондів (Preply, Grammarly, Ajax Systems, GitLab тощо). Після початку повномасштабної війни обсяги скоротилися: у 2022 р. відбулося 98 венчурних інвестиційних угод, а в першій половині 2023 р. – лише 42 угоди. Частина місцевих фондів призупинила діяльність, але з'явилися нові міжнародні фонди та програми, націлені на підтримку українських стартапів (наприклад, фонди Horizon Capital, SID Venture Partners, фонд Ukrainian Startup Fund (USF)).

Венчурна екосистема в Україні включає:

- Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA) – об'єднує фонди та інвесторів, представляє інтереси галузі.

- Акселератори і бізнес-інкубатори (Unit City, IoT Hub, Radar Tech, 1991 Startup Garage). Вони надають менторство, інфраструктуру та допомогу з виходом на ринки.

- Бізнес-ангели – приватні інвестори, часто успішні підприємці, які інвестують свої кошти та досвід у стартапи.

Відставання та потенціал. Попри зростання ІТ-сектору, венчурний ринок України суттєво поступається сусідам. Для порівняння: у Польщі венчурний обсяг у 2021 р. перевищив 2 млрд дол. США, а в Естонії – 1,2 млрд (значна частка інвестицій припадає на стартапи Bolt, Wise). В Україні середовище для венчурного інвестування ускладнене війною, правовою невизначеністю, відносно малим внутрішнім ринком та недоліками захисту прав інвесторів. Однак конкурентними перевагами є великий пул ІТ-фахівців, нижчі витрати на розробку, інноваційність українських підприємців та активна підтримка з боку діаспори та міжнародних донорів. Розвиток венчурної інфраструктури передбачає вдосконалення законодавства про інвестиційні фонди, податкові стимули для інвесторів, створення спеціалізованих платформ для краудінвестингу та залучення інвестицій у соціальні й «зелені» проєкти.

5. Державне регулювання фінансової інфраструктури

Роль Національного банку України. НБУ відповідає за монетарну політику, фінансову стабільність, банківський нагляд та регулювання платіжних систем. Він видає ліцензії банкам, фінансовим компаніям, кредитним спілкам,

лізинговим компаніям; встановлює обов'язкові резерви, нормативи капіталу, ліквідності; приймає рішення про виведення з ринку неплатоспроможних установ. Закони «Про Національний банк України» та «Про банки і банківську діяльність» визначають його повноваження. У 2014–2017 рр. НБУ реалізував масштабну програму очищення банківського сектору, внаслідок якої кількість банків скоротилася з понад 180 до 61 станом на 2024 р.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. НКЦПФР регулює ринки капіталу та товарні біржі, ліцензує професійних учасників, затверджує стандарти розкриття інформації, контролює дотримання правил торгів і запобігає маніпуляціям. Вона розробляє нормативні акти для впровадження європейського законодавства, наприклад, MIFID II, які підвищують захист інвесторів та прозорість ринку. Після ліквідації Нацкомфінпослуг (2020 р.) частина функцій із нагляду за небанківськими фінансовими установами перейшла до НКЦПФР та НБУ.

Гарантування вкладів та захист інвесторів. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), згідно із Законом «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», є державною установою, що відшкодовує вкладникам кошти у разі неплатоспроможності банку. Гарантована сума становить не менше 200 000 грн, але може тимчасово збільшуватися за рішенням адміністративної ради. Підприємці фізичні особи також підпадають під гарантування своїх поточних та депозитних рахунків, що підвищує їхню впевненість.

Для захисту інвесторів держава запровадила низку механізмів, серед яких: ліцензування та нагляд за професійними учасниками, вимоги до капіталу й ризик-менеджменту, механізми колективного інвестування, судовий захист. НКЦПФР веде державний реєстр фінансових установ та реєстр емітентів, забезпечуючи прозорість діяльності.

Страховання та регулювання страхового ринку. Новий Закон «Про страхування» (1909-IX, 2021 р.) реформував страховий ринок, наблизивши його до директив ЄС Solvency II. Він встановлює мінімальні вимоги до капіталу, розкриття інформації, корпоративного управління страховиків, передбачає пропорційність регулювання для малих і великих компаній. Діяльність страховиків також підпорядковується нагляду НБУ (від 2023 р.). Закон спрямований на захист прав клієнтів і прозорість продуктів.

6. Фінансові технології та майбутні тенденції

Фінтех-інновації та їх вплив на підприємництво. У світі технологічний прогрес швидко змінює фінансові послуги. В Україні фінтех є одним із найдинамічніших секторів, і його розвиток має великий потенціал для підприємництва:

- *мобільні банки та необанки.* Найбільш відомий приклад – Monobank, який надає послуги через мобільний додаток без фізичних відділень. Підприємці можуть відкривати рахунки, здійснювати платежі, отримувати кредити онлайн.

- *платіжні сервіси.* Системи Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay, а також локальні додатки дозволяють здійснювати безконтактні платежі. За даними НБУ, частка безготівкових операцій у загальному обсязі карткових платежів у 2024 р. перевищила 75 %, що свідчить про високий рівень цифровізації.

- *P2P-кредитування (peer-to-peer)*. Онлайн-платформи зводять позичальників та інвесторів без участі банків; платформи «Розумна позика», «ДОТУ» та ін. дозволяють отримати кредит швидше й інколи дешевше. Законодавство щодо краудфандингу та P2P-кредитування поки розробляється; НКЦПФР має запровадити ліцензійні умови для таких платформ.

- *краудфандинг та краудінвестинг*. Платформи типу Spilnokosht (спільнокошт) дають змогу бізнесам збирати кошти на запуск проектів; у 2023 р. запроваджено краудінвестингові платформи, які дозволяють інвесторам отримувати частку в компанії. Це відкриває нові джерела фінансування для МСП, але потребує регулювання для захисту інвесторів.

- *відкритий банкінг (Open Banking)*. Передбачає надання третім сторонам (фінтех-компаніям) доступу до банківських рахунків клієнтів через API за їхньою згодою. Це стимулює конкуренцію та появу нових сервісів (агрегатори рахунків, персональні фінансові менеджери). У 2020 р. Україна підписала Європейський договір про відкритий банкінг; НБУ розробляє нормативну базу для впровадження open API.

- *цифрова валюта НБУ (e-гривня)*. НБУ у 2022–2023 рр. тестував пілотні проекти цифрової гривні. Е-гривня може спростити розрахунки, зменшити витрати на готівку, посилити прозорість. Проте впровадження потребує законодавчого врегулювання та вирішення питань кібербезпеки.

Переваги фінтеху для МСП. Фінтех-рішення зменшують вартість фінансових послуг та підвищують їх доступність. Для підприємців це означає:

- *швидкий доступ до фінансування*. Фінтех-платформи використовують альтернативні дані та алгоритми скорингу для видачі кредитів, зменшуючи час прийняття рішення з тижнів до годин.

- *зниження трансакційних витрат*. Онлайн-платежі та цифрові рахунки дозволяють уникнути комісій за банківське обслуговування, особливо для міжнародних платежів.

- *автоматизація обліку*. Інтеграція платіжних сервісів із обліковими системами забезпечує автоматичне ведення фінансових записів, спрощує податкову звітність.

- *розширення клієнтської бази*. Можливість приймати платежі онлайн та безготівково дозволяє підприємствам обслуговувати клієнтів у різних регіонах та навіть за кордоном.

Однак поширення фінтеху вимагає належного законодавчого забезпечення, захисту даних та кібербезпеки. НБУ та уряд працюють над відповідними законопроектами, зокрема про платіжні послуги, електронні гроші та цифрові активи.

7. Порівняння української фінансової інфраструктури з міжнародною практикою

Доступність фінансування. У розвинених країнах частка кредитів МСП у ВВП значно більша, ніж в Україні. За даними OECD, у країнах ЄС кредити МСП становлять 15–25 % ВВП; в Україні цей показник не перевищує 5–6 %. Висока доля непрацюючих кредитів (NPL) після кризи 2014–2016 рр. змусила банки проводити консервативну кредитну політику. Програма «5-7-9 %» допомогла

збільшити обсяги кредитування, але відносна частка державних субсидованих кредитів у сумі портфеля банків залишається невелика.

Фондовий ринок. У США ринок акцій перевищує 200 % ВВП, у країнах Західної Європи – 60–100 %, в Японії – понад 120 %. В Україні – лише 3–4 %. Причина – у слабкому розвитку корпоративного сектора, недовірі інвесторів і слабкому захисті прав міноритаріїв. Розширення фондового ринку вимагатиме структурних реформ: приватизації великих державних підприємств через IPO, розвитку корпоративного управління, впровадження стимулів для лістингу МСП.

Венчурний капітал. У США венчурний капітал становить понад 300 млрд дол. (2021 р.), у ЄС – близько 30 млрд. Навіть у невеликій Естонії венчурні інвестиції на душу населення перевищують українські показники у кілька разів. Розвинені країни стимулюють венчурний ринок через податкові пільги, гарантії державних банків розвитку, спеціальні програми. В Україні венчурний ринок розвивається завдяки приватним ініціативам та донорським програмам, але потребує більшої державної підтримки та законодавчого сприяння (наприклад, введення єдиного вікна для реєстрації фондів, можливості залучення коштів від непрофесійних інвесторів).

Фінтех. За показником безготівкових платежів Україна випереджає багато країн Східної Європи (75 % карткових операцій безготівкові). Розвиток мобільних банків і електронного урядування (портал «Дія») робить Україну одним із лідерів цифровізації в регіоні. Проте за масштабом фінтех-екосистеми та обсягами інвестицій ми відстаємо від Великої Британії, Сінгапуру або Естонії. Законодавство щодо відкритого банкінгу й криптовалют знаходиться на стадії становлення.

8. Проблеми та перспективи розвитку фінансової інфраструктури

Основні проблеми:

✓ недостатній доступ МСП до фінансування. Банки часто відмовляють через ризики; гарантійні фонди поки що охоплюють невелику частину потреб; венчурні та інвестиційні фонди орієнтовані переважно на IT-сектор.

✓ обмежений фондовий ринок. Низька ліквідність, відсутність крупних лістингів та деривативів, слабе корпоративне управління.

✓ недорозвинений ринок небанківських фінансових послуг. Кількість лізингових і факторингових компаній мала, кредитні спілки фінансують лише невеликі суми.

✓ правова невизначеність та довіра. Незавершені реформи в судовій системі, нестабільність нормативної бази, недовіра до державних інституцій стримують інвесторів.

✓ війна та економічні шоки. Збройна агресія РФ призвела до втрати активів, руйнування інфраструктури, посилення макроекономічних ризиків.

Перспективні напрями розвитку:

✓ розвиток державних гарантійних механізмів та інструментів ризик-шерингу. Розширення фондів, що гарантують кредити МСП, підвищення покриття до 70–80 %, впровадження механізму портфельних гарантій для банків.

✓ фондовий ринок – нові проекти і приватизації. Проведення IPO державних компаній, запуск біржі для МСП, запровадження публічних краудфандингових платформ з ліцензією НКЦПФР.

✓ підтримка венчурного капіталу. Податкові стимули для інвесторів, спрощення реєстрації венчурних фондів, розвиток програм співфінансування з державою (matching funds), залучення міжнародних фондів.

✓ цифровізація фінансових послуг. Повне впровадження законів про платіжні послуги, електронні гроші, відкритий банкінг; підтримка використання е-гривні в бізнес-операціях; навчання МСП цифровій грамотності.

✓ поліпшення корпоративного управління та правової системи. Вдосконалення процедур захисту прав міноритарних акціонерів, посилення боротьби з рейдерством, запровадження спеціалізованих економічних судів.

✓ управління ризиками та фінансовою грамотністю. Розвиток програм навчання підприємців управлінню фінансами, кредитному скорингу, інвестиційним стратегія.

Отже, фінансово-кредитна інфраструктура є критично важливим елементом підприємницького середовища. Вона забезпечує доступ бізнесу до капіталу, захищає права інвесторів, допомагає управляти ризиками та сприяє економічному зростанню. Український фінансовий сектор пройшов значну трансформацію: проведено реформу банківського нагляду, запроваджено систему гарантування вкладів, створено нові закони для фінансових компаній та ринків капіталу, розвиваються програми підтримки МСП та фінтех-інновації. Разом з тим існують суттєві виклики – обмежений фондовий ринок, недоступність довгострокового кредитування, відставання у венчурному фінансуванні, правова невизначеність та вплив війни на економіку.

Для покращення фінансової інфраструктури важливо продовжувати дерегуляцію та сприяти конкуренції, розширювати державні програми підтримки бізнесу, зміцнювати правове поле, розвивати фінансові інновації та підвищувати фінансову грамотність. Порівняння з міжнародною практикою показує, що Україна має значний потенціал завдяки високій ІТ-компетенції та активній цифровізації, але потребує глибших реформ для збільшення доступу до капіталу та залучення інвестицій. Використовуючи кращі світові практики та внутрішні ресурси, Україна зможе створити ефективну та інклюзивну фінансово-кредитну інфраструктуру, що стане драйвером відновлення та сталого розвитку підприємництва.

Тема 4. Торговельна інфраструктура та комерційні посередники на ринку

1. Оптова торгівля та дистрибуція

Сутність та функції оптової торгівлі. Оптова торгівля є ключовою ланкою між виробниками та роздрібними мережами чи промисловими споживачами. Відповідно до державних стандартів, оптова торгівля – це покупка та продаж товарів партіями для їх подальшого перепродажу або споживання у виробничому процесі; при цьому оптовий посередник може надавати супутні послуги, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням і обробкою товарів. Оптовики відіграють роль «буфера» між виробником і кінцевим ринком,

забезпечують сталий канал збуту і приймають на себе певні ризики (транспортні, складські, ринкові). Вони володіють спеціальними знаннями про ринок, ціни та вимоги споживачів, ведуть переговори з різними постачальниками, здійснюють маркетингові дослідження, допомагають у формуванні асортименту, контролюють якість продукції, організують доставку та фінансування угод. Завдяки оптовим посередникам виробники можуть зосередитися на основній діяльності, а покупці отримують широкий вибір продукції у потрібний час і місці.

Функції оптової торгівлі включають:

- Посередництво в рухові товарів – збір продукції від численних виробників, формування товарних партій відповідно до потреб роздрібною мережі чи виробничих споживачів.
- Маркетингові дослідження та прогнозування – аналіз ринкової кон'юнктури, моніторинг тенденцій попиту, оцінка конкурентів і визначення оптимальної цінової політики.
- Формування асортименту – відбір та комплектування продукції різних виробників для створення збалансованої пропозиції.
- Зберігання й логістика – організація складських комплексів, транспортування, контроль запасів та їх оптимізація. У наш час логістичні послуги виконують окремі 3PL-компанії та розподільчі центри ритейлерів.
- Фінансування – надання короткострокових кредитів виробникам або покупцям, відстрочка платежу, інші фінансові послуги (факторинг, лізинг).
- Прийняття ризиків – оптовики беруть на себе ризики псування чи втрати товару, коливання цін, зміни попиту та валютного курсу.

Отже, оптова торгівля забезпечує злагоджену роботу усіх ланок ланцюга поставок і значно скорочує трансакційні витрати для бізнесу.

Структура оптової інфраструктури України. Сучасна оптова інфраструктура України включає традиційні оптові бази, великі оптові ринки, дистриб'юторські центри торговельних мереж, логістичні центри, аграрні «продовольчі хаби» та спеціалізовані компанії – дистриб'ютори і дилери. На відміну від розвинених країн ЄС, де оптові ринки є основою формування ринкової ціни, в Україні значна частина товарообороту здійснюється через прямі контракти між виробниками та роздрібними мережами. Проте наявні оптові майданчики відіграють важливу роль, особливо у секторі харчових продуктів та сільського господарства.

Оптові ринки. Найбільші гуртові ринки продуктів харчування розташовані у Києві (ринок «Столичний»), Львові (ринок «Шувар»), Одесі (ринок «Початок»), Харкові (ринок «Барабашово»). Ринок «Шувар» у Львові є найбільшим гуртовим ринком Західної України; він виконує роль розподільчого центру для постачання овочів, фруктів та м'ясопродуктів по всій країні. За даними репортажу 2023 р., у сезон активного збору врожаю ринок обробляв по 80–100 вантажівок кавунів і динь на добу. Це свідчить про його важливість для забезпечення продовольчої безпеки та рівномірного розподілу товарів.

Дистриб'юторські та логістичні центри. Великі роздрібні мережі (АТБ, «Сільпо», «Метро Кеш енд Кері», «Епіцентр», «Фоззі», «Гудвайз» тощо) розвивають власні оптово-розподільчі центри (ОРЦ), що виконують функції проміжних складських і логістичних хабів. *Наприклад, компанія Metro Cash &*

Carry має 23 гуртові торгові центри (Metro) у 14 містах і кілька магазинів нового формату; обсяг інвестицій компанії в Україну перевищив 600 млн євро. Ритейлери інвестують у будівництво ОРЦ, обладнаних сучасними системами холодильної логістики, автоматизованими конвеєрами, IT-системами управління складом, що дозволяє підтримувати якість продукції і швидко реагувати на зміни попиту. Аграрні компанії – «Нібулон», «Кернел», «МХП» – також створюють аграрні хаби з елеваторними потужностями, холодильниками і лабораторіями контролю якості.

Дистриб'ютори та дилери. Дистриб'ютор – це посередник, який закупає продукцію виробника і реалізує її під своїм брендом або у межах регіону. Дилер, як правило, укладає договір з виробником про ексклюзивне право на збут у певному регіоні; дилер є менш незалежним, ніж дистриб'ютор, і суворо дотримується маркетингової політики виробника. На українському ринку діють сотні дистриб'юторських компаній, що спеціалізуються на алкогольних напоях, побутовій техніці, автомобілях, фармацевтиці тощо. Вітчизняні виробники також активно створюють власні дистриб'юторські структури, щоб контролювати канали збуту та збільшувати свою частку на ринку. Спеціальний вид дистрибуції в аграрному секторі – заготівельні компанії (трейдери), які скуповують продукцію у фермерів, забезпечують її транспортування, сертифікацію та експорт. Близько 10–15 великих трейдерів контролюють значну частку експорту зернових та олійних культур.

Ринки та обсяги оптової торгівлі. Торгівля займає важливе місце в економіці України. За оцінками дослідження 2025 р. в журналі «Сталий розвиток економіки», оптовий і роздрібний товарооборот становив 11,8 % ВВП у 2024 р., що підтверджує значну роль торгівлі у формуванні валової доданої вартості, хоча її частка поступається розвиненим країнам (15–25 % ВВП). При цьому структура торгівлі в Україні залишається трирівневою: первинна ланка включає сировинних постачальників та виробників, оптова ланка – оптові ринки і дистриб'ютори, роздрібна ланка – магазини та кінцеві споживачі. Поступове скорочення кількості дрібних ринків та концентрація торгівлі навколо великих мереж зумовлює потребу у розвинених оптових платформах.

Статистичні дані свідчать, що станом на 2024 р. у сфері *оптової торгівлі продуктами харчування (КВЕД 46.17)* діяло 2439 суб'єктів господарювання, причому 58,5 % з них були підприємствами, а решта – фізичними особами-підприємцями. Близько 694 (28,4 %) таких суб'єктів знаходилися у *Київській області*. Це підкреслює концентрацію оптового бізнесу навколо столиці та великих агропромислових регіонів. Порівняно з 2005 р., оборот оптової торгівлі в Україні зріс у 6,4 раза, але частка вітчизняних товарів у обсягах оптового продажу впала у 1,7 раза, що свідчить про високий ступінь імпортозалежності та проблеми розвитку внутрішнього виробництва.

Проблеми та напрями розвитку оптової інфраструктури. Незважаючи на певний прогрес у створенні оптових ринків та логістичних центрів, українська оптова інфраструктура залишається недостатньо розвиненою. *На це впливають такі фактори:*

➤ *Низький рівень координації та стандартизації.* Багато оптових ринків працюють без чітких правил та контрактних стандартів, що призводить до

недовіри між учасниками ринку та перешкоджає залученню інституційних інвесторів.

➤ *Недостатня логістична інфраструктура.* Відсутність сучасних складів та холодильників, недорозвинена мережа автомобільних та залізничних терміналів збільшує витрати і втрати продукції.

➤ *Відставання нормативно-правової бази.* Діяльність оптових ринків регламентується лише окремими положеннями Цивільного кодексу, Закону України «Про внутрішню торгівлю» (проект), Постановами Кабінету Міністрів. Відсутня спеціальна концепція розвитку оптової торгівлі та державна підтримка сучасних оптових хабів.

➤ *Проблеми фінансування малого бізнесу.* Брак доступних кредитів, висока вартість лізингу та факторингу обмежує можливості для розширення діяльності та модернізації обладнання.

Для розвитку оптової інфраструктури необхідно створити прозорий та конкурентний ринок, запровадити державні програми підтримки інвестицій у логістичні центри, розробити стандарти для оптових майданчиків, сприяти цифровізації процесів торгівлі й кооперації, розширювати мережу аграрних хабів та забезпечувати інтеграцію з залізничними й портовими коридорами. Важливо також стимулювати прямий доступ фермерів до ринку через електронні платформи та торгові біржі, що сприятиме розвитку чесної конкуренції.

2. Торгові дома і комерційні агенти

Торговий дім: визначення та функції. Торговий дім – це форма організації збуту, при якій юридична особа здійснює закупівлю продукції виробників оптом, організовує її зберігання та переробку, а потім реалізує під власною торговою маркою чи за комісійними схемами. У вітчизняній практиці торгові дома виконують функції централізованого збуту для великих промислових корпорацій (наприклад, гірничо-металургійних або агропромислових груп), організовують маркетинг і логістику, забезпечують доступ до міжнародних ринків. Торговий дім може бути створений як дочірня компанія виробничого підприємства, яка відповідає за продаж готової продукції, або як незалежна торгова компанія.

Функції торгового дому включають:

- закупівлю продукції у материнської компанії або сторонніх виробників;
- формування товарних запасів, управління складською логістикою;
- маркетингові дослідження, просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку;
- організацію експортних поставок, митне оформлення, страхування й сертифікацію;
- роботу з дилерською та дистриб'юторською мережею, управління комерційними ризиками;
- фінансові операції – контроль платежів, факторинг, валютний хеджінг.

Прикладом торгового дому в Україні є ТОВ «Метінвест-СМЦ» – торговий дім групи «Метінвест», який здійснює збут металопродукції; ТОВ «Торговий Дім «Луганськтепловоз» (до 2014 р.) виконувало функції експорту залізничної техніки; ТОВ «Аграрний Торговий Дім» об'єднує виробників зерна і займається продажем зернових та олійних культур. Торгові дома допомагають

концентрувати комерційні функції й забезпечують контроль над ціною та якістю продукції.

Комерційні агенти, брокери та дилери. Окрім торгових домів, важливу роль у збуті товарів відіграють інші види посередників:

✓ *Комерційні агенти* – це особи або організації, що здійснюють продаж продукції від імені та за дорученням виробника (принципала). Агент не викупує товар, а отримує винагороду у вигляді комісійної винагороди. Він має обмежені повноваження, передбачені договором доручення. Комерційні агенти допомагають збільшити географію продажів без значних витрат на утримання власного штату збутовиків. Приклад: незалежні торгові представники фармацевтичних компаній.

✓ *Брокери* – посередники, які зводять між собою продавців і покупців для укладення угод за винагороду, що сплачується сторонами. Брокери не стають власниками товару, але відповідають за коректність укладення договорів. Зазвичай брокер працює на товарних біржах чи організованих ринках, де укладаються стандартизовані угоди. Закон України «Про товарні біржі» визначає, що товарна біржа організовує укладення угод і забезпечує їх виконання; при цьому угоди укладаються через брокерські контори або за участю ліцензованих брокерів.

✓ *Дилери (дистриб'ютори)* – посередники, які купують товар за свій рахунок і продають його від свого імені. Дилер бере на себе ризик реалізації, організовує рекламну кампанію, гарантійне та сервісне обслуговування. Розрізняють офіційних дилерів (автосалони, авторизовані дистриб'ютори техніки) та неофіційних. Від дилерів часто вимагають відповідати стандартам бренду та надавати повний спектр послуг.

✓ *Комісіонери* – приймають товар від виробника для продажу від свого імені, але за рахунок принципала. Прибуток отримується за рахунок комісійних.

Агентські схеми збуту набули поширення в міжнародній практиці. Наприклад, експортні торгові дома (trading companies) в Японії та Кореї (Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co., Samsung C&T) займаються збутом на зовнішніх ринках продукції великої кількості виробників. Вони надають широкий спектр послуг – від маркетингових досліджень та логістики до фінансування та страхування. Для українських МСП співпраця з такими структурами може стати мостом до глобальних ланцюгів поставок. На внутрішньому ринку функції експортних домів виконують аграрні трейдери та універсальні посередники – наприклад, «Nibulon», «Kernel», «COFCO Ukraine», які мають власні логістичні потужності та доступ до міжнародних ринків.

Торговельна діяльність у правовому полі. Діяльність посередників регулюється загальними нормами Цивільного кодексу та ЗУ «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб, а також спеціальними законами. Закон «Про товарні біржі» встановлює правила функціонування бірж і порядок укладення біржових договорів. Закон «Про торгово-промислові палати» визначає статус ТПП та їх функції з підтримки підприємництва, зокрема організацію виставок, видачу сертифікатів походження товару, інформаційно-консультаційні послуги. Наразі в Україні немає спеціального закону про торгові дома, а взаємовідносини за договором комісії, доручення чи

агентським договором врегульовані Цивільним кодексом (гл. 70–72). Брокерська діяльність також підлягає ліцензуванню у сфері товарних бірж; окремі види брокерських послуг (наприклад, у сфері страхування) регулюються спеціальними законами.

3. Біржова інфраструктура товарних ринків

Правові основи та поняття товарної біржі. Товарні біржі – це організовані ринки, на яких здійснюються оптові торгові операції з масовими стандартизованими товарами за цінами, що складаються під впливом попиту та пропозиції. Закон України «Про товарні біржі» (1991 р., чинна редакція 2020 р.) встановлює правові умови створення й діяльності товарних бірж як організованих товарних ринків. Відповідно до статті 1 цього закону, закон визначає правові умови заснування та функціонування товарних бірж та їх відносин з державними органами, а також передбачає заходи щодо запобігання зловживанням на біржовому ринку. Закон відносить питання, що стосуються біржової діяльності та операцій з деривативами, до сфери регулювання Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки».

У статті 2 дається визначення термінів: «біржовий товар» – це майнові права та блага, допущені до біржової торгівлі. Вони можуть бути відчутними (реальні матеріальні товари, що мають родові ознаки, наприклад зерно, руду, нафтопродукти) або «безтілесними» (похідні контракти, які не є фінансовими інструментами). «Біржовий договір» – це договір, що укладається в електронній або письмовій формі за біржовими правилами; він укладається учасниками біржі через брокерські контори, що мають відповідну ліцензію. Біржа здійснює реєстрацію та котирування угод, забезпечує інформаційну підтримку та розрахунки.

За міжнародною класифікацією, товарні біржі бувають універсальні (торгують широким спектром товарів: агропродукція, метал, енергоресурси) та спеціалізовані (зосереджені на одному секторі). У розвинених економіках найбільші товарні біржі – Chicago Mercantile Exchange (CME), New York Mercantile Exchange (NYMEX), London Metal Exchange (LME), Euronext. Ці біржі пропонують широкий спектр ф'ючерсних, опціонних і спот-контрактів, мають розвинену клірингову систему та жорсткі вимоги до надійності учасників. Ф'ючерсні та опціонні угоди дозволяють учасникам зафіксувати ціну на майбутнє та хеджувати цінові ризики. В Україні ф'ючерсний і опціонний ринок практично відсутній, більшість угод має спотовий характер.

Головні товарні біржі України. В Україні функціонує близько десятка організованих товарних бірж, зокрема Аграрна біржа, Українська енергетична біржа (УЕБ), Українська універсальна біржа (УУБ), Українська продовольча торгова компанія (до 2013 р. – «ПФТС. Коммодітіз»), біржі «Укрнекологія», «Українська міжбанківська валютна біржа» (валютний сегмент) тощо. Переважна частина біржових операцій у сфері енергетики та деревини здійснюється через УЕБ, на якій укладаються угоди з природним газом, електроенергією, нафтопродуктами, деревиною та іншими ресурсами. Аграрна біржа проводить електронні торги зерновими й олійними культурами, державними ресурсами (зерно з державного резерву).

За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), обсяг операцій, укладених на організованих товарних ринках, залишається незначним. За оцінками експертів, на біржах реалізується лише 5–10 % потенційного обсягу товарів. Більшість товарних контрактів укладається за прямими договорами, оминаючи біржову платформу через недовіру до механізмів котирування та недостатню ліквідність. У дослідженні 2022 р. зазначено, що в Україні відсутня належна статистика щодо кількості та обсягу біржових операцій; існуючі біржі мають низький рівень розвитку, обмежену кількість допущених до торгів товарів і майже повну відсутність похідних контрактів. Автори роблять висновок, що головні проблеми полягають у недосконалому регулюванні, низькій ліквідності, наявності «псевдобіржових» угод, відсутності ф'ючерсів та опціонів і слабкій біржовій культурі учасників.

Певні позитивні зміни відбулися з ухваленням у 2021 р. Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який гармонізував українське законодавство з регламентами ЄС (MiFID II) та передбачив створення сучасної інфраструктури: центрального контрагента (ССР), торговельного депозитарію, клірингових установ. Закон посилює вимоги до організаторів торгів, передбачає ліцензування і контроль НКЦПФР, а також впроваджує категорії «організований ринок товару» та «многостороння торгова система (МТС)». Для розвитку товарних бірж держава також прийняла закон «Про товарні біржі», який регламентує організацію торгів, вимоги до біржових товарів, порядок допуску брокерів, форми договорів та процедури розрахунку. Хоча ці зміни створили правову базу для становлення цивілізованого біржового ринку, на практиці їх повноцінне застосування залежить від готовності бізнесу, рівня комплаєнсу та залучення інвесторів.

Стан і перспективи біржової торгівлі. Сьогодні біржовий ринок України перебуває у стадії становлення. Основні тенденції такі:

1. *Розвиток енергетичного сегмента.* Українська енергетична біржа стала основним майданчиком для торгівлі електроенергією, газом та нафтопродуктами. Відкритий доступ до торгів та прозорі ціни сприяють конкуренції та залученню приватних постачальників. Участь у цих торгах дає можливість підприємствам отримувати ресурси за ринковою ціною й зменшувати корупційні ризики.

2. *Аграрний сектор.* Попри значний потенціал, лише невелика частка зерна та олійних культур продається через біржу. Домінують прямі контракти між аграрними компаніями і трейдерами. Слід стимулювати участь фермерів у біржових торгах – наприклад, через інститут аграрних розписок та систему аграрних розрахунків ProZorro.Продажі.

3. *Деревина та лісоматеріали.* Із 2021 р. продаж необробленої деревини здійснюється через електронні аукціони Прозорро.Продажі, що підвищило прозорість операцій та збільшило доходи державних підприємств. Однак рівень ліквідності торгів все ще залежить від кон'юнктури та готовності учасників.

4. *Відсутність ф'ючерсів і опціонів.* Похідні фінансові інструменти майже не використовуються, що обмежує можливості хеджування цінних ризиків для виробників і покупців. Для розвитку ринку деривативів необхідні як законодавчі зміни, так і підвищення фінансової грамотності учасників.

5. *Біржова культура.* Недовіра до біржових інструментів, слабе розуміння механізму котирування та втрата репутації деякими біржами стримують залучення учасників. Потрібна системна робота НКЦПФР та профільних асоціацій щодо популяризації біржової торгівлі.

Перспективами є створення єдиної біржі, яка пропонуватиме інфраструктуру для торгівлі усіма видами сировинних ресурсів і похідних контрактів, впровадження центрального контрагента, електронні клірингові центри, інтеграція з європейськими майданчиками. Також важливо розвивати біржову торгівлю в секторі відновлюваної енергетики та екологічних квот.

4. Виставково-ярмаркова інфраструктура та торгово-промислові палати

Роль виставок і ярмарків у підприємстві. Виставки, ярмарки та бізнес-місії є традиційними та дієвими інструментами просування продукції, пошуку партнерів, обміну досвідом і технологіями. Вони створюють майданчик для безпосереднього контакту між виробником і покупцем, сприяють налагодженню ділових зв'язків, залученню інвестицій та інновацій. У розвинених країнах ярмаркові заходи відіграють суттєву роль у формуванні міжнародних торгових потоків. Наприклад, промисловий ярмарок у Ганновері (Hannover Messe) є найбільшим у світі майданчиком для демонстрації промислових технологій; аграрна виставка «Зелений тиждень» (Grüne Woche) у Берліні збирає тисячі виробників та імпортерів харчової продукції.

В Україні функціонують десятки виставкових центрів: найбільший – *Міжнародний виставковий центр (МВЦ) у Києві*, загальна площа павільйонів якого перевищує 58 тис. м². Щороку там проходять сотні галузевих виставок, найбільші з яких – «АГРО» (сільське господарство), «Зброя та безпека», «ІТ Ехро», «БудЕКСПО», «ЕКО ІНДУСТРІЯ», «Intercharm». Окрім столиці, виставкові майданчики працюють у Львові («Південний-ЕХРО», «Шувар-ЕХРО»), Одесі, Харкові, Дніпрі та інших містах. Ярмарки організовуються місцевими органами влади у вигляді сезонних продовольчих ярмарків, ярмарків меду, аграрних та мистецьких фестивалів.

Пандемія COVID-19 та війна 2022 р. істотно вплинули на виставкову діяльність: заходи переводилися в онлайн-формат, масові заходи скасовувалися або відкладалися. З середини 2023 р. ринок почав відновлюватися, зокрема завдяки проведенню ярмарків із залученням міжнародних донорів для підтримки українських виробників.

Торгово-промислові палати та їх функції. Торгово-промислова палата (ТПП) – це недержавна некомерційна самоврядна організація, що об'єднує юридичних осіб і громадян, зареєстрованих як підприємці, з метою сприяння розвитку економіки, формування сучасної виробничої та торговельної інфраструктури, створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, а також представництва інтересів своїх членів на національному та міжнародному рівнях. Статус, функції та порядок діяльності ТПП в Україні визначені Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні» (1997 р.). Відповідно до статті 1 Закону, ТПП – це юридична особа приватного права; її діяльність здійснюється не з метою отримання прибутку, а весь прибуток використовують

для статутних завдань. ТПП не відповідає за зобов'язання своїх членів, а члени – за зобов'язання палати.

Серед основних завдань ТПП (стаття 3 Закону) зазначено: сприяння розвитку національної економіки та інтеграції до світової економіки, створення сучасної виробничої, фінансової, торговельної та інноваційної інфраструктури; формування сприятливих умов для підприємництва; сприяння розвитку всіх видів підприємницької діяльності; участь у захисті прав і законних інтересів своїх членів; проведення виставок, ярмарків і презентацій; інформаційно-консультаційне забезпечення; проведення експертиз, сертифікації та арбітражу.

Сьогодні в Україні діє мережа з 25 регіональних торгово-промислових палат, що охоплює всі області. Координує їх діяльність Торгово-промислова палата України (ТППУ). Палати організують галузеві та регіональні виставки, торгові місії, форуми, семінари, сприяють налагодженню контактів з іноземними партнерами, проводять сертифікацію походження товарів, видають довідки про форс-мажор, здійснюють експертизу контрактів, надають юридичні та маркетингові послуги. Членство в палаті є добровільним, але надає підприємцям доступ до консультацій і захисту інтересів.

Крім ТПП, у торговельно-ярмарковій сфері діє Державне підприємство «Український інститут розвитку ярмарково-виставкової діяльності», яке координує державну політику щодо організації виставок в Україні та за кордоном. Окремі регіони створюють свої виставкові бюро й агентства. Великий внесок у виставкову інфраструктуру роблять профільні асоціації та галузеві об'єднання.

Проблеми та перспективи виставково-ярмаркової діяльності. Виставковий сектор України має потенціал для розвитку, але стикається з низкою проблем:

- ✓ Нестабільна політична та економічна ситуація, що знижує інвестиційну активність та бажання іноземних учасників брати участь у виставках.
- ✓ Недостатня державна підтримка та нерозвинена нормативна база для промоції експорту через виставки.
- ✓ Високі витрати на участь у міжнародних ярмарках, що є бар'єром для МСП.
- ✓ Потреба в цифровізації. Пандемія виявила необхідність переходу на онлайн-формати, створення цифрових платформ для демонстрації продукції та організації віртуальних зустрічей.

Для подолання цих бар'єрів потрібно впроваджувати програми підтримки МСП для участі у виставках (співфінансування, гранти на оренду площ), підписувати угоди про взаємне визнання сертифікації та спрощення процедур перевезення виставкових експонатів, розвивати цифрові платформи (онлайн-виставки) та залучати міжнародних донорів. Регіональні ТПП повинні активніше працювати з місцевими підприємцями, формувати експозиційні каталоги та забезпечувати участь у промо-кампаніях за кордоном.

5. Інтернет-торгівля та маркетплейси

Поняття та нормативне регулювання e-commerce. Інтернет-торгівля (e-commerce) – це процес купівлі-продажу товарів і послуг через електронні канали (веб-сайти, маркетплейси, мобільні додатки). З 2015 р. в Україні діє Закон «Про електронну комерцію», який визначає правові умови для укладення електронних договорів, використання електронних підписів, регулює права та обов'язки продавців і покупців. Згідно з цим законом, угоди можуть укладатися шляхом електронного обміну повідомленнями (e-mail) або шляхом заповнення електронної форми на сайті; продавці зобов'язані розміщувати на своїх сайтах інформацію про юридичну назву, місцезнаходження, номер державної реєстрації та контактні дані. Закон передбачає, що електронні документи, підписані кваліфікованим електронним підписом, є юридично дійсними; провайдери електронних послуг (інтернет-платформи) не несуть відповідальності за контент, якщо вони лише передають дані, не змінюючи їх зміст.

Крім того, закон визначає основні принципи захисту прав споживачів у мережі: право на інформацію, можливість повернення товару протягом 14 днів, гарантійне обслуговування, захист персональних даних. Важливою особливістю є те, що електронні угоди прирівнюються до письмових і мають повну юридичну силу, що дозволяє вирішувати спори в суді.

Структура українського ринку e-commerce. Інтернет-торгівля в Україні демонструє швидкі темпи росту. За оцінками експертів, у 2021 р. частка e-commerce становила близько 9 % від загального обороту роздрібною торгівлі, а вже у 2023 р. перевищила 11 %. Під час пандемії COVID-19 та воєнного стану ці показники зростали ще швидше, оскільки споживачі віддавали перевагу онлайн-замовленням.

Головні гравці українського e-commerce:

- *Rozetka* – найбільший вітчизняний маркетплейс, який пропонує мільйони товарів і створив мережу із 416 пунктів видачі у 122 населених пунктах, що дозволяє забезпечувати швидку доставку. Компанія пропонує послуги fulfilment (зберігання, пакування, доставка), інтегрувала фінансові сервіси (міні-банк, оплата частинами), розвиває платформу для продавців (маркетплейс).

- *Prom.ua* – платформа, що об'єднує понад 40 тис. магазинів, переважно малих підприємств; забезпечує оплату онлайн, рекламу, логістику через партнерські служби доставки.

- *Epicentr Online, Foxtrot, Comfy* – інтернет-магазини великих ритейлерів (будівельні матеріали, побутова техніка), які пропонують omnichannel-модель (поєднання онлайн-замовлень і офлайн-відвідувань).

- *OLX* – дошка оголошень, що перетворилася на маркетплейс для приватних продавців; запровадила захищені платежі та доставку «OLX Доставка».

Для підтримки e-commerce з'явилися окремі логістичні оператори: Нова Пошта, Укрпошта, Justin, Meest Express. Вони пропонують інтегровані API для підключення до магазинів, послуги кур'єрської доставки, поштомати. Системи електронних платежів (LiqPay, Portmone, WayForPay, PayHub) забезпечують прийом карток та електронних гаманців.

Тренди електронної торгівлі:

1. *Omnichannel-стратегія.* Ритейлери поєднують онлайн і офлайн-торгівлю: покупець може замовити товар онлайн і забрати у магазині (click-and-collect). Це зменшує витрати на логістику та збільшує лояльність.

2. *Мобільна торгівля.* Більше половини замовлень здійснюються зі смартфонів. Ритейлери інвестують у мобільні додатки, push-повідомлення, мобільні платіжні сервіси.

3. *Сервісні платформи та агрегатори.* З'являються платформи, що агрегують пропозиції різних магазинів (Price.ua, Hotline.ua) і надають порівняння цін, характеристик, рейтингів. Це підвищує конкуренцію та прозорість.

4. *Соцмережі та live-commerce.* Instagram, TikTok та Facebook стають торговельними майданчиками: компанії рекламують товари через блогерів, запускають прямі ефіри з презентаціями та можливістю одразу придбати товар.

5. *Безготівкові платежі та BNPL.* Зростає використання Apple Pay, Google Pay, карток; банки пропонують послуги «купівля зараз – оплата пізніше». Деякі стартапи впроваджують BNPL-сервіси для малого бізнесу.

Проблеми електронної торгівлі:

1. *Регулювання і захист прав споживачів.* Незважаючи на законодавство про електронну комерцію, часто виникають спори щодо якості товарів, виконання гарантій, повернення коштів. Регулятори (Держпродспоживслужба, Антимонопольний комітет) працюють над контролем якості інформації на сайтах і запобіганням шахрайству.

2. *Недостатня інфраструктура доставки в сільській місцевості.* Мережі поштоматів і кур'єрської доставки охоплюють переважно великі міста; доставка в села може бути повільнішою та дорожчою, що ускладнює розвиток e-commerce.

3. *Фінансова грамотність та доступність.* Частина населення не має платіжних карток або не довіряє онлайн-оплаті; у сільській місцевості переважають готівкові розрахунки.

4. *Відсутність достатньої конкуренції у деяких сегментах* (наприклад, домінування одного-двох маркетплейсів) може призводити до завищення комісій та складних умов для продавців.

Інтеграція традиційної торгівлі та e-commerce. Світові тренди показують, що розподілу між онлайн- та офлайн-торгівлею практично не існує; компанії об'єднують канали в єдину систему. В Україні найбільші ритейлери («Сільпо», АТВ, «Епіцентр», «Нова лінія») запровадили онлайн-магазини та мобільні додатки, використовують CRM-системи, збирають аналітику поведінки споживачів. Постачальники отримують можливість планувати виробництво та постачання на основі реальних даних продажу.

Майбутній розвиток e-commerce в Україні залежатиме від розбудови цифрової та логістичної інфраструктури (розширення мережі поштоматів та кур'єрської доставки), удосконалення нормативно-правових актів (захист споживачів, оподаткування, захист персональних даних), зниження комісій платіжних систем, розвитку фінтех-рішень (open banking), підвищення цифрової грамотності населення. Післявоєнна відбудова відкриває нові можливості: українські підприємці отримають доступ до глобальних маркетплейсів (Amazon, eBay, Etsy) та зможуть інтегруватися в світові ланцюги поставок.

6. Порівняння торговельної інфраструктури України та міжнародних практик

Міжнародні підходи до організації торгівлі. У розвинених країнах Європи та Північної Америки торговельна інфраструктура базується на потужних логістичних хабах, високій концентрації оптових ринків, активному використанні товарних бірж та глибокій інтеграції з глобальними ланцюгами поставок. Для прикладу, *оптовий ринок Rungis під Парижем* є найбільшим гуртовим ринком продовольства у світі: він займає понад 230 гектарів, обслуговує понад 12 тис. компаній і щодня приймає тисячі вантажівок. У Нідерландах, які є «глобальним овочевим садом», оптові аукціони квітів в Aalsmeer (Royal FloraHolland) і торговельно-логістичні хаби забезпечують постачання квітів у 140 країн.

В Канаді та США розвинені *мережі фуд-дистриктивів* (food distribution centers), що поєднують холодильні склади, лабораторії та митні пункти. Японія та Південна Корея мають потужні експортні торгові дома – *sogo shosha* – які займаються збутом величезного спектра товарів на світових ринках і одночасно інвестують у виробництво.

Виставкова інфраструктура у Німеччині та Китаї стала драйвером національних експортних стратегій: Messe Frankfurt, Messe Berlin, Canton Fair (Китай) щороку залучають сотні тисяч відвідувачів і створюють мультиплікаційний ефект для економіки. Інтернет-торгівля в країнах ЄС сягає 20-30 % від загального обсягу роздрібною торгівлі; лідерами є Великобританія, Нідерланди, Німеччина, де e-commerce підтримується високою купівельною спроможністю, щільною мережею доставки та надійними платіжними системами.

Переваги України:

1. Географічне положення. Україна знаходиться на перетині торговельних шляхів між Європою та Азією. Потенційно вона може стати логістичним хабом для транзиту товарів, особливо після розбудови транспортних коридорів Via Carpatia, GO Highway та залізничної колії європейського стандарту.

2. Аграрний потенціал. Україна входить до топ-5 світових експортерів зерна, олії, насіння; розвинений аграрний сектор може забезпечити великий обсяг біржових операцій за умови модернізації інфраструктури й введення ф'ючерсних контрактів.

3. Розвиток цифрових сервісів. Україна успішно впроваджує електронні сервіси (Diiа, ProZorro), системи електронних аукціонів для продажу деревини та держмайна, платіжні та логістичні платформи. Це створює основу для прискореного розвитку e-commerce.

4. Ентузіазм підприємців. Український бізнес демонструє гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін: розвиток кур'єрських служб, креативних маркетингових підходів, використання соцмереж для продажів.

Відставання:

1. Нерозвинена логістика. Висока зношеність доріг і залізниць, нестача сучасних складів, перевантаженість портів та кордонів уповільнюють рух товарів. Для порівняння, за індексом логістичної ефективності World Bank LPI Україна має оцінку 2,7 з 5, тоді як країни ЄС мають 3,5–4,0.

2. *Слабкий біржовий ринок.* Відсутність ліквідних товарних бірж і похідних інструментів заважає сільгоспвиробникам та промисловцям хеджувати ризики, залучати інвестиції, отримувати справедливу ціну. Існує потреба у розвитку інституційної інфраструктури, включаючи центрального контрагента та кліринг.

3. *Фрагментація торговельної інфраструктури.* Окремі компоненти (ринкові майданчики, виставки, електронні платформи) не взаємодіють системно; відсутнє державне бачення розвитку національної торговельної мережі. Потрібні стратегії інтеграції різних інструментів (оптових ринків, логістичних хабів, бірж, маркетплейсів) у єдиний ланцюг.

4. *Регуляторні бар'єри.* Нерозвинена нормативна база для торгових домів, дистриб'юторів та аграрних трейдерів; надмірна кількість дозвільних процедур у торгівлі певними видами продукції (алкоголь, лікарські засоби); недостатній контроль за недобросовісними посередниками.

5. *Фінансові обмеження для МСП.* Доступ до кредитів і гарантійних програм (5-7-9 %) поки що обмежений; підприємці часто не мають достатньо обігових коштів для участі в біржовій торгівлі або фінансування оборотного капіталу для забезпечення оптових поставок.

Отже, торгівля – один із фундаментів національної економіки та одночасно ефективний канал для розвитку підприємництва. Однак сама торгівля неможлива без розвиненої інфраструктури, яка забезпечує рух товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Українська торговельна інфраструктура перебуває в процесі трансформації. З одного боку, створено оптові ринки, логістичні центри, дистриб'юторські мережі, діють торгово-промислові палати та виставкові центри, активно розвивається e-commerce. З іншого боку, спостерігається низька ліквідність бірж, фрагментація оптової торгівлі, слабка інституційна інтеграція, нерівномірний розвиток інфраструктури по регіонах, низький рівень участі МСП у біржових торгах, недостатня регуляторна підтримка та фінансова доступність.

Для покращення ситуації необхідно:

- ✓ розвивати мережу сучасних оптових хабів і логістичних центрів, орієнтованих на стандарти ЄС;
- ✓ створити єдину національну біржу з високою ліквідністю та впровадженням ф'ючерсних і опціонних контрактів;
- ✓ підтримувати експортоорієнтовані торгові доми та експортні агентства, що допомагатимуть МСП виходити на зовнішні ринки;
- ✓ модернізувати правову базу для посередництва, спростити процедурні бар'єри та запровадити ризик-орієнтований нагляд;
- ✓ посилити діяльність ТПП, спрямовану на міжнародну інтеграцію, та підтримку участі підприємців у виставках і ярмарках;
- ✓ розширювати інфраструктуру e-commerce і цифрових сервісів, удосконалювати систему захисту прав споживачів у мережі;
- ✓ стимулювати фінансові програми для МСП, зокрема через гарантійні фонди та пільгові кредити, аби посилити оборотний капітал.

Від реалізації цих напрямів залежить здатність України стати повноцінною частиною глобальних торговельних ланцюгів та забезпечити своїм підприємцям доступ до нових ринків і ресурсів.

Тема 5. Інноваційна інфраструктура підприємницької діяльності

1. Поняття інноваційної інфраструктури та екосистеми стартапів

Теоретичні засади інноваційної інфраструктури. У сучасній економічній теорії інновації розглядаються як ключовий драйвер структурної трансформації, зростання продуктивності та формування довгострокових конкурентних переваг. Концептуально підґрунтя для розуміння інноваційної інфраструктури закладене в працях Й. Шумпетера (теорія «творчого руйнування»), а також у моделях національних інноваційних систем (B.-Å. Lundvall, C. Freeman, R. Nelson).

Інноваційна інфраструктура - це системно організована сукупність інституцій, організацій, механізмів і сервісів, що забезпечують повний цикл створення, трансферу, комерціалізації та масштабування інновацій (ланцюг «наука → технологія → продукт → ринок»).

У функціональному вимірі інноваційна інфраструктура забезпечує:

- генерацію знань (R&D, фундаментальні та прикладні дослідження);
- трансфер технологій;
- інкубацію і акселерацію стартапів;
- доступ до фінансового капіталу;
- інституційне середовище (право, захист ІВ, регулювання);
- мережеву взаємодію та кооперацію.

Таким чином, інноваційна інфраструктура виступає організаційно-економічним механізмом трансформації наукового потенціалу в комерційно життєздатні продукти та послуги.

Екосистема стартапів: системний підхід. Сучасна концепція стартап-екосистеми базується на мережевій логіці та теорії складних адаптивних систем.

Екосистема стартапів - це динамічна сукупність взаємопов'язаних акторів (підприємців, інвесторів, університетів, корпорацій, держави), ресурсів (фінансових, людських, інформаційних) та інституційних правил, що спільно формують середовище для створення і масштабування інноваційних компаній.

Класична модель екосистеми включає:

- людський капітал
- фінансовий капітал
- інституційну підтримку
- інфраструктуру
- культуру підприємництва
- ринки та клієнтів

Структурні елементи інноваційної екосистеми.

1. Університети та науково-дослідні установи. *Університети виступають первинним джерелом знань та технологій. Вони забезпечують:*

- проведення фундаментальних та прикладних досліджень;
- підготовку кадрів;
- створення spin-off компаній;
- функціонування офісів трансферу технологій (ТТО);
- патентування результатів досліджень.

Сучасна модель «підприємницького університету» передбачає інтеграцію освіти, науки та бізнесу (модель «Triple Helix» - університет–бізнес–держава).

2. Бізнес-інкубатори. *Бізнес-інкубатори забезпечують підтримку стартапів на ранніх стадіях (idea, pre-seed):*

- надання офісних приміщень;
- юридичний та бухгалтерський супровід;
- консалтинг;
- навчальні програми;
- доступ до мереж контактів.

Їх основна функція - зниження стартових ризиків та транзакційних витрат для нових підприємств.

3. Акселератори. Акселератори орієнтовані на швидке масштабування стартапів. Вони працюють у форматі короткострокових інтенсивних програм (3–6 місяців) і забезпечують:

- менторство;
- підготовку до залучення інвестицій;
- доступ до венчурних фондів;
- організацію Demo Day.

Модель акселератора передбачає обмін частки в компанії на фінансування та експертну підтримку.

4. Технопарки та наукові парки. *Технопарки - це спеціалізовані територіальні комплекси, що створюють сприятливі умови для функціонування високотехнологічних компаній:*

- лабораторна база;
- інженерна інфраструктура;
- податкові стимули (у деяких країнах);
- спільні дослідницькі платформи.

Їх стратегічна роль - формування інноваційних кластерів та регіональних точок зростання.

5. Венчурні фонди та бізнес-янголи. Венчурний капітал - це інструмент фінансування високоризикових інноваційних проєктів з потенціалом експоненційного зростання.

Форми фінансування:

- seed funding (це фінансування на найраннішій стадії розвитку стартапу, коли продукт ще перебуває на етапі ідеї, прототипу або MVP (Minimum Viable Product)).

- series A, B, C (Series A - перший раунд інституційного венчурного фінансування після seed-етапу; Series B – раунд фінансування для активного масштабування; Series C (та наступні раунди) - етапи підготовки до великого виходу (exit)).

- angel investment (Бізнес-янголи - це приватні інвестори, які вкладають власний капітал у стартапи на ранніх стадіях).

- corporate venture capital (це інвестиції великих корпорацій у стартапи з метою отримання стратегічних переваг).

Бізнес-янголи часто забезпечують не лише капітал, але й менторство та доступ до ділових мереж.

6. Менторські мережі. Менторські спільноти виконують роль інтелектуального катализатора розвитку стартапів. Вони забезпечують:

- експертну оцінку бізнес-моделі;
- стратегічні консультації;
- допомогу у виході на міжнародні ринки;
- розвиток управлінських компетентностей.

7. Галузеві кластери. Кластери - це географічно або галузево концентровані групи взаємопов'язаних компаній, наукових установ та сервісних організацій.

Їх переваги:

- ефект масштабу;
- спільний доступ до ресурсів;
- прискорений трансфер знань;
- зростання регіональної конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок елементів: інтегрована модель. Інноваційна екосистема функціонує ефективно лише за умови:

- високої щільності мережевих зв'язків;
- доступності фінансового капіталу;
- стабільного інституційного середовища;
- культури підприємництва;
- інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

У макроекономічному контексті інноваційна інфраструктура прямо впливає на:

- продуктивність факторів виробництва;
- технологічну модернізацію;
- міжнародну конкурентоспроможність;
- економічну безпеку держави.

Отже, інноваційна інфраструктура є системним інструментом комерціалізації знань. Екосистема стартапів функціонує як мережа взаємодіючих інституцій. Ключову роль відіграють університети, інкубатори, акселератори та венчурний капітал. Синергія елементів забезпечує прискорення технологічного розвитку. Розвинена інноваційна інфраструктура є фундаментом міжнародної конкурентоспроможності.



Рисунок 5.1 – Структура інноваційної екосистеми

«Елемент інноваційної екосистеми – функції – ризики – інструменти державної підтримки»

Елемент	Ключові функції	Основні ризики / обмеження	Інструменти державної підтримки
Університети та НДІ	<ul style="list-style-type: none"> - генерація фундаментальних і прикладних знань; - підготовка людського капіталу; - створення spin-off компаній; трансфер технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - відрив науки від ринку; - недостатнє фінансування R&D; - слабка комерціалізація результатів; - витік кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - грантове фінансування НДДКР; податкові стимули для R&D; - підтримка офісів трансферу технологій; - програми державно-приватного партнерства.
Бізнес-інкубатори	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка стартапів на ранній стадії; - освітні програми; консалтинг і юридичний супровід; - нетворкінг. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька виживаність стартапів; - обмежені фінансові ресурси; - формальний характер діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - співфінансування інкубаційних програм; - муніципальна підтримка; - пільгова оренда приміщень; гранти для початкової стадії.
Акселератори	<ul style="list-style-type: none"> - прискорене масштабування бізнесу; - підготовка до залучення інвестицій; - доступ до менторів та інвесторів. 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація лише на IT-секторі; - високі вимоги до масштабованості; - залежність від інвесторського циклу. 	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка програм pre-seed/seed; - спільні програми з міжнародними донорами; - інтеграція у державні експортні стратегії.
Технопарки / наукові парки	<ul style="list-style-type: none"> - інфраструктурне забезпечення; - концентрація high-tech компаній; - формування інноваційних кластерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недозавантаженість площ; - неефективне управління; - формалізація без реальної інноваційної активності. 	<ul style="list-style-type: none"> - податкові пільги; - індустріальні парки зі спецрежимом; - інфраструктурні субсидії; - стимулювання локалізації виробництва.
Венчурні фонди	<ul style="list-style-type: none"> - фінансування високоризикових проєктів; - експертиза в масштабуванні; - вихід на глобальні ринки. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока невизначеність; - низький рівень внутрішнього ринку капіталу; - недосконалий захист прав інвесторів. 	<ul style="list-style-type: none"> - податкові стимули для інвесторів; - державні фонди співінвестування; - гарантійні механізми; - розвиток фондового ринку.
Бізнес-янгели	<ul style="list-style-type: none"> - початкове фінансування; - менторство; - доступ до мереж контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> - високий індивідуальний ризик; - нерозвинена культура angel investing; - низький рівень захисту ІВ. 	<ul style="list-style-type: none"> - податкові знижки на інвестиції; - платформи співінвестування; - розвиток правового регулювання equity.
Менторські мережі	<ul style="list-style-type: none"> - передача управлінського досвіду; - стратегічне консультування; - підвищення компетентностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька системність; - дефіцит експертів міжнародного рівня; - обмежене фінансування. 	<ul style="list-style-type: none"> державні програми менторства; - підтримка галузевих асоціацій; - інтеграція в міжнародні програми.
Галузеві кластери	<ul style="list-style-type: none"> - кооперація підприємств; 	<ul style="list-style-type: none"> - низька довіра між учасниками; 	<ul style="list-style-type: none"> - кластерні стратегії регіонального розвитку; - Smart-specialisation (S3);

Елемент	Ключові функції	Основні ризики / обмеження	Інструменти державної підтримки
	- спільні R&D проекти; - ефект масштабу та синергія.	- конкуренція замість кооперації; - недостатня координація.	- спільне фінансування інноваційних проєктів
Інституційне середовище (держава)	- формування правового поля; - захист ІВ; - регулювання ринку капіталу; - стимулювання інновацій.	- регуляторна нестабільність; - бюрократичні бар'єри; - корупційні ризики.	- спрощення регуляторних процедур; - цифровізація державних сервісів; - захист прав інтелектуальної власності; - інноваційна стратегія на національному рівні.

Український контекст інноваційної екосистеми: інституційні приклади.
У структурі інноваційної інфраструктури України в останні роки сформувалися спеціалізовані інститути, які поєднують регуляторні стимули, фінансову підтримку та інфраструктурні механізми розвитку стартапів. До ключових належать Diia.City, Ukrainian Startup Fund та мережа наукових парків при закладах вищої освіти.

1. Diia.City. Diia.City - це спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній, запроваджений у 2022 році. Його мета - створення конкурентного середовища для розвитку цифрової економіки та залучення інвестицій.

Ключові механізми:

- спеціальний податковий режим (знижене податкове навантаження на оплату праці);

- гіг-контракти як гнучка форма зайнятості;

- захист інтелектуальної власності;

- інструменти венчурного інвестування (convertible loan, option agreements).

Роль у екосистемі:

- зменшення інституційних бар'єрів;

- легалізація інноваційної зайнятості;

- формування міжнародної інвестиційної привабливості України.

Ризики:

- концентрація переважно на ІТ-секторі;

- залежність від макроекономічної та воєнної стабільності.

2. Ukrainian Startup Fund. Ukrainian Startup Fund (USF) - державний фонд підтримки інноваційних проєктів на стадіях pre-seed та seed.

Основні інструменти:

- грантове фінансування без входження в капітал;

- конкурсні відбори стартапів;

- експертна оцінка проєктів;

- міжнародні партнерські програми.

Стратегічне значення:

- розвиток культури технологічного підприємництва;

- зниження бар'єру входу для інноваційних команд;

- підтримка dual-use технологій в умовах воєнної економіки.

Обмеження:

- бюджетна залежність;
- обмежені обсяги фінансування порівняно з глобальними венчурними ринками.

3. *Наукові парки при ЗВО України.* Наукові парки функціонують відповідно до Закону України «Про наукові парки» (2009 р., із змінами).

Приклади:

- ✓ науковий парк «Київська політехніка»
- ✓ Sikorsky Challenge (екосистема інновацій при КПП)
- ✓ наукові парки при провідних університетах (Львів, Харків, Дніпро)

Функції:

- комерціалізація результатів досліджень;
- підтримка університетських стартапів;
- інтеграція освіти, науки та бізнесу;
- участь у міжнародних інноваційних проєктах (Horizon Europe).

Структурні проблеми:

- недостатній рівень корпоративного партнерства;
- слабка інтеграція з венчурним капіталом;
- фінансова нестабільність у період війни.

Таблиця 5.2

Узагальнююча аналітична модель (Україна)

Рівень	Інституція	Функція в екосистемі
Регуляторний	Diiia.City	Створення сприятливого правового середовища
Фінансовий	Ukrainian Startup Fund	Грантова підтримка ранніх стадій
Інфраструктурний	Наукові парки	Комерціалізація знань
Освітній	Університети	Підготовка людського капіталу
Інвестиційний	Приватні фонди, бізнес-янгולי	Масштабування та вихід на глобальні ринки

Отже, українська інноваційна екосистема перебуває у фазі інституційного становлення. Держава перейшла від декларативної підтримки до створення спеціальних правових режимів (Diiia.City) та фінансових інструментів (USF). Ключовим викликом є інтеграція науки, венчурного капіталу та міжнародних ринків. В умовах воєнної економіки особливого значення набувають dual-use інновації, цифрова безпека та експорт технологій.

2. Технопарки та інноваційні центри

Сутність і місце в інноваційній інфраструктурі. Технопарк / науково-технологічний парк / science & technology park - це організаційно оформлена інфраструктурна платформа, що поєднує простір (нерухомість, лабораторії, інженерні мережі) та сервіси (інкубація, трансфер технологій, підтримка комерціалізації) для розвитку інноваційних компаній і взаємодії з університетами та R&D-центрами.

Міжнародні визначення підкреслюють, що science park:

- керується професійною командою,
- підвищує конкурентоспроможність компаній і знанневих інституцій,

- стимулює культуру інновацій і створення/зростання бізнесу через підтримку знанневих потоків і комерціалізації.

У термінології ОЕСР подібні структури часто перетинаються: innovation centres, science parks, technology centres, а їх спільна ознака - комплекс матеріальної та нематеріальної підтримки молодих знансєємних компаній для комерціалізації технологій.

Інноваційний центр (innovation centre / innovation hub) — ширше поняття. Це може бути:

- окремий об'єкт (центр інновацій/прототипування),
- «хаб» сервісів (менторство, акселерація, доступ до мереж),
- або вузол інноваційного району/кластеру без жорсткої «паркової» моделі нерухомості.

Практична різниця для студентів: технопарк зазвичай має «територію + резидентів + інфраструктуру», а інноваційний центр може бути і «нетериторіальним» (більше про послуги та програми).

Класифікація:

1) За інституційною «якорністю»:

- університетські/наукові парки (прив'язані до ЗВО/НДІ; сильні у трансфері технологій).
- корпоративні технопарки/інноваційні центри (створюються великими компаніями під власні технологічні потреби).
- регіональні/муніципальні (інструмент регіонального розвитку та smart-specialisation).
- приватні інноваційні парки/кампуси (комерційна модель на базі нерухомості, сервісів, ком'юніті).

2) За функціональним профілем:

- R&D-орієнтовані (лабораторії, НДДКР, прототипування).
- інкубаційно-акселераційні (програми росту + доступ до інвесторів).
- виробничо-технологічні (пілотні виробництва, інженерні компетенції, сертифікація).

3) За ступенем «територіальності»:

- property-based (класичні «парки» з площами для резидентів).
- network-based (інноваційні центри/хаби з розгалуженою мережею партнерів; менше про площі, більше про сервіс).

UNESCAP у методичних матеріалах підкреслює множинність термінів (science park, research park, technopolis, innovation park тощо) - у лекції це зручно подати як «сімейство інструментів» з різним акцентом на R&D, бізнес-підтримці або урбаністичному розвитку.

Ключові функції технопарків та інноваційних центрів.

А) Інфраструктурна функція (hardware)

- офіси, коворкінг, лабораторії, makerspace;
- випробувальні полігони/демо-зони;
- інженерні мережі та доступ до обладнання (яке «в одиночку» стартапу недосяжне).

Б) Сервісна функція (software)

- інкубація/акселерація (програми, трекінг, методологія);

- консультації: фінанси, право, комплаєнс, сертифікація, експорт;
- підтримка підготовки pitch-deck, фінмоделі, due diligence.

В) Функція трансферу технологій (knowledge transfer)

- робота з інтелектуальною власністю (патентування, ліцензування);
- доведення результатів досліджень до TRL-рівнів, що цікавлять бізнес;
- угоди університет–компанія (R&D-контракти, спільні лабораторії).

Г) Мережева та кластерна функція (network effects)

- формування «щільності взаємодій» (мітапи, спільноти, партнерства);
- зв'язок стартапів з корпораціями-замовниками (пілоти, procurement,

PoC);

- інтеграція в міжнародні мережі (консорціуми, програми ЄС).

Д) Функція регіонального розвитку

- диверсифікація економіки регіону
- створення високооплачуваних робочих місць;
- підвищення інноваційної привабливості території.

Моделі управління і фінансування.

1) Модель «університет + парк»

Якір: ЗВО/НДІ.

Сильна сторона: знання, кадри, лабораторії.

Ризик: слабка комерціалізація без бізнес-партнерів і венчурного капіталу.

2) Модель «приватний інноваційний кампус»

Якір: девелопер/приватний оператор.

Дохід: оренда + платні програми + партнерські внески.

Ризик: зсув у «нерухомість», якщо немає глибоких сервісів і технологічного ядра.

3) Модель «державна/регіон як замовник розвитку»

Якір: політика регіональної конкурентоспроможності, smart-specialisation.

Інструменти: гранти, субсидії на інфраструктуру, підтримка кластерів.

Ризик: бюрократизація, формальна «вітрина» без реальних інновацій.

Показники ефективності (KPI).

Операційні KPI:

- кількість резидентів / заповнюваність площ;
- кількість програм інкубації/акселерації та випускників;
- кількість менторів і партнерів.

Інноваційні KPI:

- патенти/ліцензії/угоди трансферу;
- кількість PoC/pilot projects з бізнесом;
- індикатори TRL-просування технологій.

Фінансово-ринкові KPI:

- залучені інвестиції резидентами;
- зростання виручки/експорт;
- кількість масштабованих компаній (scale-ups), виходи (M&A/IPO).

Соціально-економічні KPI:

- нові робочі місця (особливо R&D);
- податкові надходження;
- вклад у регіональну спеціалізацію (S3-напрями).

Нормативно-правовий контекст України (корисно як «рамка»).

В Україні існують законодавчі механізми для окремих форматів інноваційної інфраструктури:

- Спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків визначений окремим законом.

- Наукові парки як інструмент комерціалізації та кооперації ЗВО/НДІ з бізнесом регулюються Законом України «Про наукові парки».

Типові проблеми й «вузькі місця» (для критичного мислення):

1. «Нерухомість без інновацій»: є площі, але слабкі сервіси/зв'язок з R&D.

2. Розрив «наука → ринок»: слабкий ТТО, нечіткі правила ІВ, низька мотивація до комерціалізації.

3. Дефіцит венчурного фінансування: складно пройти «долину смерті» між прототипом і масштабуванням.

4. Нестача попиту з боку корпорацій/держави: мало пілотів і контрактів, тому стартапи «не вкорінюються».

5. Регуляторні бар'єри: складні процедури закупівель, сертифікації, імпорту обладнання тощо.

Отже, технопарки та інноваційні центри - це «вузли» інноваційної інфраструктури, що забезпечують поєднання простору, сервісів і мережевої взаємодії для комерціалізації знань і розвитку стартапів. Їх результативність визначається не кількістю квадратних метрів, а здатністю забезпечити трансфер технологій, доступ до ринку та капіталу, і вимірюється через КРІ інновацій, інвестицій та економічного ефекту.

3. Бізнес-інкубатори та акселератори стартапів

У структурі інноваційної інфраструктури бізнес-інкубатори та акселератори виконують роль інституцій ранньої підтримки стартапів, спрямованих на зниження підприємницьких ризиків, пришвидшення комерціалізації та підвищення виживаності інноваційних компаній.

Вони формують механізм “м'якої посадки” інноваційної ідеї на ринок, забезпечуючи доступ до ресурсів, менторства та інвестицій.

1. Бізнес-інкубатори. Бізнес-інкубатор - це організація, що надає комплексну підтримку новоствореним підприємствам на ранніх стадіях (idea, pre-seed, seed) з метою підвищення їх життєздатності та зменшення стартових ризиків.

Основний акцент - формування бізнес-моделі та первинної ринкової стабілізації.

Ключові функції:

1. Інфраструктурна підтримка:

- офісні приміщення;
- коворкінг;
- доступ до техніки та лабораторій;
- адміністративна підтримка.

2. Освітня функція:

- навчальні програми з підприємництва;
- формування фінансової грамотності;

- розробка бізнес-планів.

3. Консалтингова підтримка:

- юридичний супровід;
- реєстрація компанії;
- захист інтелектуальної власності;
- податкові консультації.

4. Мережева функція:

- доступ до партнерів;
- перші клієнти;
- контакти інвесторів.

Модель функціонування. Інкубатори можуть бути:

- університетськими (при ЗВО);
- муніципальними;
- приватними;
- галузевими (AgTech, BioTech, IT тощо).

Тривалість перебування стартапу в інкубаторі: від 6 місяців до 2–3 років.

Переваги інкубації:

- ✓ зменшення транзакційних витрат;
- ✓ підвищення виживаності стартапів;
- ✓ доступ до початкового фінансування;
- ✓ формування підприємницької культури.

Типові ризики:

- ✓ формалізація діяльності без реального менторства;
- ✓ слабка інтеграція з венчурним капіталом;
- ✓ залежність від бюджетного фінансування;
- ✓ низька селективність відбору.

Акселератори стартапів. Акселератор - це інтенсивна короткострокова програма (3–6 місяців), спрямована на швидке масштабування стартапу, підготовку до залучення інвестицій та вихід на ринок.

На відміну від інкубатора, акселератор працює з уже сформованими командами та MVP.

Основні характеристики:

- ✓ жорсткий відбір;
- ✓ фіксована тривалість програми;
- ✓ менторська підтримка;
- ✓ інвестиція в обмін на частку;
- ✓ завершальний Demo Day.

Ключові функції:

1. Прискорення зростання:
 - оптимізація бізнес-моделі;
 - стратегія масштабування;
 - підготовка до міжнародної експансії.
2. Підготовка до інвестицій:
 - формування фінансової моделі;
 - оцінка компанії (valuation);
 - переговори з інвесторами.
3. Інституційна легітимізація:

- підвищення довіри інвесторів;
- формування бренду стартапу.

Типова структура акселераційної програми:

1. Відбір стартапів
2. Інтенсивне менторство
3. Тестування гіпотез
4. Коригування продукту
5. Pitch-тренінги
6. Demo Day

Ризики акселерації: фокус лише на швидкому зростанні без довгострокової стійкості; розмивання частки засновників; орієнтація переважно на IT-проекти; залежність від інвестиційної кон'юнктури.

Таблиця 5.3

Порівняльна характеристика

Критерій	Бізнес-інкубатор	Акселератор
Стадія стартапу	Ідея / прототип	MVP / перші продажі
Тривалість	6–24 міс.	3–6 міс.
Основний фокус	Стабілізація та запуск	Масштабування
Фінансування	Не завжди передбачає інвестицію	Часто інвестиція в обмін на equity
Інтенсивність	Помірна	Висока

Економічна роль у системі інновацій.

Інкубатори та акселератори:

- ✓ знижують бар'єри входу в підприємництво;
- ✓ сприяють комерціалізації досліджень;
- ✓ формують підприємницький людський капітал;
- ✓ стимулюють розвиток венчурного ринку;
- ✓ підвищують регіональну конкурентоспроможність.

У макроекономічному вимірі вони виконують функцію каталізаторів структурної модернізації економіки.

В Україні інкубатори та акселератори функціонують: при університетах; у межах інноваційних хабів; у партнерстві з міжнародними донорами; у цифровій екосистемі спеціального режиму.

Особливе значення в умовах воєнної економіки мають: dual-use стартапи; оборонні технології; кібербезпека; агротехнології; релокаційні програми для бізнесу.

Отже, інкубатори формують фундамент підприємницької життєздатності. Акселератори забезпечують швидке масштабування та доступ до капіталу. Їх ефективність залежить від інтеграції з університетами, венчурним капіталом і державними інструментами підтримки. У сучасній інноваційній економіці вони є необхідним елементом інституційної архітектури конкурентоспроможності.

4. Фінансова інфраструктура інновацій

Фінансова інфраструктура інновацій - це сукупність інституцій, фінансових інструментів, механізмів та регуляторних умов, що забезпечують залучення, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів для створення, комерціалізації та масштабування інновацій.

У системному вимірі вона виконує функцію забезпечення безперервності фінансового циклу інноваційного процесу - від фундаментальних досліджень до виходу компанії на глобальний ринок.

Особливості фінансування інновацій. Інноваційні проекти мають специфічні характеристики:

- високий рівень невизначеності;
- відкладений фінансовий результат;
- нематеріальні активи (ІВ, ноу-хау);
- складність оцінки ризиків;
- асиметрія інформації між інвестором і засновником.

Тому класичні банківські механізми фінансування часто є непридатними для інноваційних стартапів.

Структура фінансової інфраструктури.

Фінансова інфраструктура охоплює кілька рівнів.

Державні фінансові механізми:

1. Грантове фінансування:

- підтримка R&D;
- фінансування стартапів на ранніх стадіях;
- співфінансування міжнародних програм.

Мета - зниження інноваційного ризику та подолання «долини смерті».

2. Державні фонди розвитку:

- фонди підтримки стартапів;
- програми технологічної модернізації;
- гарантійні фонди для кредитування МСП.

3. Податкові стимули:

- податкові пільги для R&D;
- зменшене навантаження на фонд оплати праці в ІТ;
- прискорена амортизація інноваційного обладнання.

Приватні фінансові інститути:

1. Венчурні фонди:

- інвестують у високоризикові стартапи;
- отримують частку в компанії;
- орієнтовані на масштабування та exit.

2. Бізнес-янгели:

- приватні інвестори ранніх стадій;
- поєднують капітал та менторство.

3. Корпоративні фонди (CVC):

- стратегічні інвестиції великих компаній;
- інтеграція технологій у корпоративну модель.

Банківський сектор:

Банківське кредитування відіграє обмежену роль через:

- високі ризики;
- відсутність застави;
- невизначені грошові потоки.

Проте можливі: пільгові кредити; державні гарантії; кредитування під експортні контракти.

Ринок капіталу. На більш зрілих стадіях розвитку інноваційної компанії можливі:

- приватні розміщення акцій;
- IPO;
- випуск облігацій;
- краудфандинг.

Розвинений фондовий ринок є важливою умовою функціонування повноцінної інноваційної екосистеми.

Альтернативні фінансові інструменти:

- краудфандингові платформи;
- convertible notes;
- SAFE agreements;
- revenue-based financing;
- impact-investing.

Таблиця 5.4

Фінансування за стадіями життєвого циклу інновації

Стадія	Джерело фінансування
Дослідження	Державні гранти, університетські фонди
Прототип	Seed funding, ангельські інвестиції
Масштабування	Series A/B, венчурні фонди
Глобальна експансія	Series C, приватні інвестфонди
Зріла компанія	IPO, ринок капіталу

Функції фінансової інфраструктури:

1. Акумуляція інвестиційного капіталу.
2. Перерозподіл фінансових ресурсів у високотехнологічні сектори.
3. Зниження системного ризику інновацій.
4. Стимулювання комерціалізації знань.
5. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Інституційні ризики:

- слабкий захист прав інвесторів;
- нестабільність регуляторного середовища;
- недорозвиненість фондового ринку;
- валютні ризики;
- обмежений внутрішній капітал.

Український контекст. Фінансова інфраструктура інновацій в Україні формується під впливом:

- державних грантових програм;
- спеціального правового режиму для ІТ;
- міжнародної донорської підтримки;
- обмеженого розвитку венчурного ринку;
- воєнних ризиків.

В умовах воєнної економіки ключовими напрямками фінансування стають: dual-use технології; оборонні інновації; кібербезпека; агротехнології; енергетична стійкість.

Стратегічне значення. Фінансова інфраструктура інновацій:

- формує основу технологічної модернізації;
- забезпечує економічну стійкість;

- підвищує конкурентоспроможність держави;
- сприяє інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Без розвиненої фінансової інфраструктури інноваційна екосистема не може функціонувати повноцінно.

Отже, фінансова інфраструктура інновацій - це багаторівнева система інструментів і інституцій, що забезпечує рух капіталу від ідеї до глобального ринку. Її ефективність визначається балансом державної підтримки, приватного венчурного капіталу та стабільності фінансової системи.

5. Інтелектуальна власність та технологічний трансфер

Інтелектуальна власність - це сукупність прав на результати творчої та інтелектуальної діяльності, які мають економічну цінність і можуть бути об'єктом комерційного використання.

З позицій інноваційної економіки ІВ є: нематеріальним активом; інструментом конкурентної переваги; механізмом монетизації знань; фактором інвестиційної привабливості стартапу.

У сучасній економіці знань частка нематеріальних активів у вартості компаній перевищує матеріальні активи.

Об'єкти інтелектуальної власності:

1. Авторське право:

- програмне забезпечення;
- наукові праці;
- дизайн;
- бази даних.

2. Патентне право:

- винаходи;
- корисні моделі;
- промислові зразки.

3. Торговельні марки:

- бренди;
- логотипи;
- комерційні позначення.

4. Комерційна таємниця:

- ноу-хау;
- технологічні процеси;
- алгоритми.

Патент як інструмент захисту інновацій. Патент надає виключне право використовувати винахід протягом визначеного строку (зазвичай 20 років). Економічна роль патенту: захист від копіювання; підвищення ринкової вартості компанії; залучення інвесторів; ліцензування технології.

Водночас: патентування є дорогим і тривалим процесом; не всі інновації доцільно патентувати (іноді вигідніше зберігати як комерційну таємницю).

Технологічний трансфер: сутність та механізми. Технологічний трансфер - це процес передачі результатів наукових досліджень у сферу практичного застосування та комерціалізації. Іншими словами, це перехід від лабораторії до ринку.

Форми трансферу технологій:

1. Ліцензування.
2. Продаж патенту.
3. Створення spin-off компаній.
4. Спільні R&D-проекти.
5. Франчайзинг
6. Контрактні дослідження

Офіси трансферу технологій (ТТО). Офіси трансферу технологій функціонують при університетах та наукових установах. *Основні функції:* оцінка комерційного потенціалу розробки; патентування; пошук бізнес-партнерів; укладання ліцензійних угод; супровід переговорів. ТТО є ключовим механізмом інтеграції науки та бізнесу.

Модель комерціалізації інновації:

1. Генерація ідеї
2. Наукове дослідження
3. Захист ІВ
4. Прототипування
5. Валідація ринку
6. Ліцензування або створення стартапу
7. Масштабування

Інтелектуальна власність у стартапі. Для стартапів ІВ виконує стратегічну функцію: підвищує valuation; є предметом due diligence; формує бар'єр входу для конкурентів; є гарантією для інвестора. Наявність оформленої ІВ часто є критичною умовою залучення венчурного фінансування.

Ризики у сфері ІВ: порушення авторських прав, патентні спори, «Патентний тролінг», витік комерційної таємниці, недостатній захист у міжнародних юрисдикціях

Система міжнародного захисту ІВ базується на діяльності World Intellectual Property Organization (WIPO).

Основні міжнародні механізми:

- РСТ (Patent Cooperation Treaty);
- Мадридська система реєстрації торговельних марок;
- міжнародні ліцензійні угоди.

В Україні державне регулювання у сфері ІВ здійснюється через Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій.

Основні проблеми:

- недостатня комерціалізація університетських розробок;
- слабкий розвиток культури патентування;
- низька інтеграція науки та бізнесу;
- воєнні ризики втрати ІВ.

Водночас:

- зростає роль стартап-екосистеми;
- активізуються університетські ТТО;
- посилюється інтеграція до європейської системи ІВ.

Інтелектуальна власність як фактор конкурентоспроможності ІВ:

- створює довгострокові бар'єри входу;

- підвищує інвестиційну привабливість;
- формує експортний потенціал;
- забезпечує технологічну автономію держави.

У контексті економічної безпеки ІВ є стратегічним активом, особливо у сферах:

- оборонних технологій;
- кібербезпеки;
- енергетики;
- біотехнологій;
- агротехнологій.

Отже, інтелектуальна власність є ключовим нематеріальним активом інноваційної економіки. Ефективний технологічний трансфер забезпечує комерціалізацію наукових результатів. Офіси трансферу технологій є мостом між університетом та бізнесом. Захист ІВ є необхідною умовою венчурного фінансування. Розвинена система ІВ підвищує міжнародну конкурентоспроможність і економічну безпеку держави.

6. Державна політика в сфері інновацій

Державна інноваційна політика - це система правових, економічних, організаційних і фінансових заходів, спрямованих на формування сприятливого середовища для створення, впровадження та комерціалізації інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення національної безпеки.

В українських умовах інноваційна політика має подвійний характер: структурно-модернізаційний - перехід від сировинної моделі до економіки знань; безпековий - забезпечення технологічної автономії в умовах війни та геополітичних викликів.

Нормативно-правова база інноваційної політики України/ Ключові законодавчі акти: Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002 р., із змінами), Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про наукові парки», Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями», Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (правовий режим Diiia.City). Ці документи формують базову інституційну рамку державного регулювання інноваційної сфери.

Інституційна архітектура державної інноваційної політики. Центральні органи: Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України.

Спеціалізовані інституції: Ukrainian Startup Fund, Diiia.City, Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій.

Основні напрями державної інноваційної політики:

1. Фінансова підтримка інновацій:

- грантові програми для стартапів;
- підтримка наукових досліджень;

- державні гарантії для МСП;
- співфінансування міжнародних проєктів (Horizon Europe).

2. Податкові стимули:

- спеціальний режим для IT-компаній (Diia.City);
- податкові пільги для R&D;
- підтримка експортоорієнтованих компаній.

3. Інституційна підтримка:

- розвиток наукових парків;
- підтримка інкубаторів та акселераторів;
- розвиток кластерної політики;
- впровадження Smart Specialisation (S3) на регіональному рівні.

4. Цифрова трансформація:

- цифровізація державних послуг;
- електронні сервіси для бізнесу;
- підтримка GovTech та DefenseTech рішень.

Інноваційна політика в умовах воєнної економіки. З 2022 року інноваційна політика України набуває стратегічно безпекового характеру.

Пріоритетні напрями: оборонні технології (DefenseTech); dual-use інновації; кібербезпека; безпілотні системи; енергетична стійкість; агротехнології. Держава стимулює інтеграцію цивільних стартапів в оборонний сектор.

Інтеграція України до європейського інноваційного простору. Україна бере участь у програмах ЄС: Horizon Europe; Digital Europe; програми підтримки МСП; Європейська дослідницька інфраструктура.

Гармонізація законодавства з нормами ЄС сприяє: покращенню захисту ІВ; підвищенню стандартів фінансування; залученню міжнародного капіталу.

Проблеми державної інноваційної політики України:

- ✓ низька частка витрат на R&D у ВВП.
- ✓ недостатня комерціалізація університетських розробок.
- ✓ слабкий фондовий ринок.
- ✓ високі воєнні ризики.
- ✓ відтік людського капіталу.

Стратегічні пріоритети розвитку:

- ✓ формування повноцінної національної інноваційної системи.
- ✓ посилення взаємодії «університет – бізнес – держава».
- ✓ розвиток венчурного фінансування.
- ✓ поглиблення цифровізації економіки.
- ✓ інституційна стабільність і прозорість регулювання.

Інноваційна політика як фактор економічної безпеки. Інновації стають: інструментом підвищення продуктивності; основою експортного потенціалу; фактором технологічної незалежності; складовою національної безпеки В умовах воєнного стану інноваційна політика трансформується у механізм забезпечення стійкості держави.

Загалом, державна політика у сфері інновацій в Україні спрямована на формування інституційного, фінансового та правового середовища для розвитку економіки знань. В умовах війни її акценти зміщуються в напрямі технологічної автономії, оборонних інновацій та інтеграції до європейського інноваційного простору. Ефективність політики визначається рівнем координації інституцій,

стабільністю регуляторного середовища та здатністю перетворювати науковий потенціал у комерційний результат.

Тема 6. Інвестиційна інфраструктура та державно-приватне партнерство

1. Інвестиційний клімат і інфраструктура інвестицій

Інвестиційний клімат країни зазвичай трактують як сукупність економічних, інституційних, правових, політичних та інфраструктурних умов, які визначають очікувану дохідність і ризики капіталовкладень (як внутрішніх, так і зовнішніх). У прикладній логіці інвестор оцінює:

1. Потенційну норму прибутку після сплати податків і регуляторних витрат;
2. Ймовірність втрати контролю над активом/доходом (правовий і силовий ризик);
3. Передбачуваність правил і швидкість вирішення спорів;
4. Доступ до фінансування та ринків;
5. Операційні ризики (логістика, енергетика, кадрові ресурси);
6. В умовах війни - безпеку, можливість страхування та механізми де-ризикуювання.

В українському контексті ці блоки доповнюються ключовою особливістю: значна частка ризиків сьогодні має неекономічну природу (воєнна загроза, удари по інфраструктурі, нестабільність логістики). Тому «класична» інвестиційна інфраструктура (регулювання, судова система, фінансові ринки) повинна функціонувати у зв'язці з механізмами страхування та гарантування, які роблять ризик «перевідним» у фінансову ціну.

У науковому розумінні інвестиційний клімат є інтегральною характеристикою середовища функціонування капіталу, що формується під впливом: макроекономічної стабільності; якості державного управління; захисту прав власності; розвитку фінансових ринків; рівня корупції; судової системи; геополітичних ризиків; регуляторного навантаження.

Інвестиційний клімат безпосередньо впливає на: обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ); внутрішні капіталовкладення; вартість капіталу; довгострокову конкурентоспроможність країни.

Ключові фактори формування інвестиційного клімату:

1. Макроекономічна стабільність охоплює:
 - стабільність валютного курсу;
 - контрольовану інфляцію;
 - прогнозовану бюджетну політику;
 - помірний рівень державного боргу;
 - збалансований платіжний баланс.

Макроекономічна нестабільність підвищує ризикову премію, що закладається інвесторами у свої розрахунки.

2. Захист прав власності. Ключовий елемент інвестпривабливості. Інвестори оцінюють:

- гарантії недоторканності приватної власності;
- захист корпоративних прав;

- можливість судового захисту;
- виконання контрактів.

Слабкий захист прав власності істотно обмежує довгострокові інвестиції.

3. Рівень корупції. Корупція:

- збільшує транзакційні витрати;
- створює непрогнозованість правил;
- підвищує регуляторні ризики;
- підриває довіру інвесторів.

Антикорупційна політика є важливим чинником покращення інвестиційного клімату.

4. Судова система. Ефективна судова система забезпечує:

- швидке вирішення спорів;
- виконання контрактів;
- незалежність суддів;
- прозорість процедур.

Недосконала судова система - один із системних ризиків для інвесторів в Україні.

5. Розвиток фінансових ринків. Рівень розвитку:

- банківської системи;
- фондового ринку;
- страхового сектору;
- інструментів хеджування ризиків;
- визначає доступність фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів.

Що саме розуміють під «інвестиційною інфраструктурою»? Під інвестиційною інфраструктурою доцільно розуміти інституційну та сервісну «обв'язку» інвестиційного процесу, яка зменшує транзакційні витрати, підвищує прозорість і знижує невизначеність. Це включає:

- правила гри (закони, підзаконні акти, практика їх застосування, дозвільна система);
- інститути супроводу інвестора (інвестиційні агентства, механізм «єдиного вікна», післяінвестиційний супровід - aftercare);
- інструменти де-ризикуювання (гарантії, політичне/воєнне страхування, компенсаційні механізми);
- проєктну інфраструктуру (каталоги проєктів, стандарти підготовки ТЕО, типові договори);
- фінансову інфраструктуру (банки, ринки капіталу, міжнародні фінансові організації, експортно-кредитні агентства, private equity та венчурний капітал).

Звідси методично важливо розрізняти: інвестиційний клімат (середовище) та інвестиційну інфраструктуру (інструменти й інститути, які це середовище «матеріалізують» і покращують).

Роль інвестиційної інфраструктури у покращенні клімату. Інвестиційна інфраструктура - це система інституцій, процедур та сервісів, що забезпечують залучення, супровід та захист інвесторів. Вона включає:

- агентства з просування інвестицій;
- механізм «єдиного вікна»;

- цифрові сервіси для бізнесу;
- індустріальні парки;
- спеціальні правові режими;
- прозорі регуляторні процедури.

Інституційна інфраструктура зменшує адміністративні бар'єри, скорочує час запуску проектів та підвищує довіру.

Україна в міжнародних індикаторах і чому важливо читати їх коректно. Рейтинги не замінюють повноцінного аналізу, але слугують своєрідним «термометром» ключових інституційних параметрів.

Корупційні ризики (perception-based). Індекс сприйняття корупції (CPI) від Transparency International відображає динаміку сприйняття корупції в публічному секторі та є корисним зовнішнім сигналом для інвестора під час міжкраїнних порівнянь. Україна у CPI-2025 отримала 36 балів і посіла 104-те місце.

Верховенство права та якість інститутів (rule-based). Індекс верховенства права World Justice Project фіксує якість правопорядку за набором факторів (обмеження влади, відсутність корупції, відкритість, дотримання прав, правозастосування тощо). У випуску 2025 року Україна має 0,48 і 90-те місце зі 143 країн.

Управлінські індикатори Worldwide Governance Indicators (WGI). Ці показники Світового банку важливі тим, що забезпечують зіставні у часі оцінки таких параметрів, як rule of law, control of corruption, government effectiveness тощо. Для України за показником Control of Corruption у 2023 році зафіксовано percentile rank близько 30,2, за Rule of Law - близько 26,4 (тобто приблизно «верхня третина знизу» у світовому розподілі).

Doing Business і захист міноритарних інвесторів. Важливо підкреслити: проєкт Doing Business офіційно припинено Світовим банком (після виявлення проблем із даними), тому коректно використовувати лише історичні значення.

Водночас для навчальних цілей показник Protecting Minority Investors із Doing Business 2020 корисний як «знімок» стану інститутів корпоративного управління (розкриття інформації, угоди із заінтересованістю, захист від зловживань тощо). Для України у DB2020 наведено відповідні оцінки за цим блоком.

Global Competitiveness Index (останні зіставні випуски до паузи). У навчальній практиці часто використовують позицію України в GCI 2019 як опорну точку періоду до пандемії та повномасштабної війни: Україна зазначена як 85-та зі 140 країн у виданні 2019 року (джерело - World Economic Forum, агреговано у відкритих статистичних вітринах).

Опитування бізнес-спільноти як «операційний» індикатор. Окремий клас джерел - регулярні опитування компаній, що вже працюють на ринку. Так, European Business Association повідомляла, що індекс інвестиційної привабливості у 2024 році становив 2,49 із 5 (проти 2,44 із 5 у 2023 році), а також фіксувала зростання частки компаній, які планують інвестувати. Це важливо як сигнал зміни очікувань бізнесу.

Війна та де-ризування як «новий шар» інвестиційного клімату. Для України ключовим елементом інвестиційної інфраструктури стає здатність

переводити воєнний ризик із категорії «фатального» у страхований або гарантований.

Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) спільно з Aop запусив гарантійну схему на 110 млн євро для відновлення воєнного страхування з метою розширення пропозиції покриття воєнних ризиків через локальних страховиків і міжнародний ринок перестраховування.

Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA) створило трастовий фонд SURE Trust Fund, спрямований на розширення доступності гарантій і страхування політичних ризиків для проєктів в Україні.

U.S. International Development Finance Corporation (DFC) оголошувала пакети страхування політичних ризиків на суму понад 350 млн доларів США, що посилює «зовнішній контур» де-ризикування.

На рівні національних інструментів Експортно-кредитне агентство України (ЕКА) з 2024 року почало приймати заявки на страхування воєнних ризиків для інвестиційних проєктів (за повідомленнями української сторони через інвестиційну інфраструктуру).

Таблиця 6.1

Елементи інвестиційної інфраструктури, функції, ризики, інструменти державної підтримки

Елемент інфраструктури	Ключові функції	Типові ризики	Інструменти державної підтримки (логіка+приклад)
Інвестиційне законодавство та регуляторна політика	Зниження невизначеності, формування правил входу/виходу	Часті зміни, правозастосування «не за текстом», регуляторне навантаження	«Регуляторна гільйотина», цифровізація дозвільних процедур, приведення до права ЄС (як рамка передбачуваності).
Судова система та захист прав власності.	Захист контрактів, вирішення спорів.	Тривалість процесів, ризик непослідовної практики	Антикорупційні та судові реформи як умова програм партнерів; моніторинг через індекси WJP/WGI.
Інвестиційне агентство / «єдине вікно» (one-stop-shop).	Супровід, координація з органами влади, aftercare (післяінвестиційний супровід).	Обмеженість мандата, «непробивні» бар'єри у відомствах.	Інституціоналізація інвестиційного супроводу; публічні каталоги стимулів і проєктів. Приклад: UkraineInvest як урядовий офіс з просування інвестицій (government investment promotion office).
Промислові / індустріальні парки	Готова інфраструктура,	Земельні питання / підключення до мереж, слабкий	Закон «Про індустріальні парки», реєстр

	зниження CAPEX на вході, кластеризація	попит, девелоперські ризики	парків, компенсація інфраструктури / пільги (залежно від режиму).
Публічно-приватні проекти (PPP / концесії).	Залучення приватного капіталу в інфраструктуру, контракт життєвого циклу	Неповне перенесення ризиків, висока вартість капіталу, політичні ризики	Закон «Про публічно-приватне партнерство», стандарти ТЕО, конкурси, державна підтримка у вигляді availability-платежів / підтримувальних платежів та гарантій.
Гарантійно-страхова інфраструктура воєнних ризиків	Дерискінг (зниження ризиків), перетворення ризику на ціну, «розморожування» інвестицій	Недостатня ємність ринку, дорогі премії.	Гарантійні схеми EBRD–Aop, MIGA SURE TF, DFC PRI, запуск продуктів страхування воєнних ризиків через ЕКА.
МФО та донорські фонди (гранти / кредити / блендинг).	Довгі гроші, стандарти управління проектами, каталізація приватного капіталу.	Залежність від донорів, вимоги до реформ.	UIF у межах Ukraine Facility; трастові фонди (URTF), гарантійні угоди ЄС–ЄІБ та ін.

У підсумку інвестиційна інфраструктура в умовах війни описується як тріада: правила → проекти → де-ризування. Без третього елемента (страхування та гарантії) навіть якісні правила й підготовлені проекти не «конвертуються» у приватний капітал.

2. Інституції залучення інвестицій

Інституції залучення інвестицій є складовою інвестиційної інфраструктури держави та виконують функцію інституційного посередництва між потенційним інвестором і національною економікою.

У сучасній економічній теорії вони розглядаються як елемент інституційної архітектури інвестиційного клімату, що забезпечує:

- зниження транзакційних витрат;
- мінімізацію інформаційної асиметрії;
- координацію взаємодії держави і бізнесу;
- формування позитивного іміджу країни.

Інституційний підхід до інвестицій виходить із того, що рішення інвестора є функцією як економічних, так і неекономічних чинників:

$$I = f(E, Inst, Risk, Info)$$

де

I - обсяг інвестицій;

E - економічні умови;

Inst - якість інституцій;

Risk - рівень ризиків;

Info - доступність та прозорість інформації.

Інституції залучення інвестицій безпосередньо впливають на змінні Inst та Info, зменшуючи ризикову премію для інвестора.

Агенції з просування інвестицій - це спеціалізовані державні або напівдержавні структури, що здійснюють системну діяльність з маркетингу країни або регіону як об'єкта інвестування.

Основні функції IPA:

1. Маркетинг і брендінг країни:

- презентація інвестиційних можливостей;
- участь у міжнародних форумах;
- формування інвестиційного портфеля проєктів.

2. «Єдине вікно» для інвестора:

- супровід дозвільних процедур;
- координація з органами влади;
- допомога в реєстрації бізнесу.

3. Постінвестиційний супровід (aftercare):

- підтримка діючих інвесторів;
- допомога у розширенні виробництва;
- вирішення регуляторних питань.

4. Аналітична функція:

- підготовка галузевих оглядів;
- моніторинг інвестиційних бар'єрів;
- рекомендації щодо реформ.

Національний рівень: UkraineInvest. UkraineInvest є урядовим офісом із залучення та підтримки інвестицій при Кабінеті Міністрів України.

Основні напрями діяльності:

- супровід стратегічних інвестпроєктів;
- адміністрування механізму підтримки проєктів зі значними інвестиціями;
- комунікація з міжнародними інвесторами;
- організація Ukraine Recovery Conference та інвестиційних заходів.

В умовах повоєнної відбудови роль UkraineInvest посилюється як інституції координації масштабних інфраструктурних і виробничих інвестицій.

Регіональні інвестиційні агентства. При обласних державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування функціонують регіональні агенції розвитку. Їх завдання: формування регіональних інвестпаспортів; підготовка земельних ділянок для інвесторів; координація з громадами; супровід локальних інвестиційних проєктів.

У контексті децентралізації роль регіональних структур значно зросла, особливо щодо залучення виробничих підприємств у громадах.

Бізнес-асоціації та торгово-промислові палати.

Торгово-промислові палати. ТПП України та регіональні палати:

- організують бізнес-форуми;
- підтверджують форс-мажорні обставини;
- сприяють міжнародним контрактам;

- здійснюють сертифікацію походження товарів.

Бізнес-асоціації. Важливу роль відіграють: Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА); Американська торговельна палата (AmCham); галузеві об'єднання.

Вони виступають каналом комунікації між інвесторами та урядом, формують аналітичні звіти щодо бізнес-клімату.

Індустріальні (промислові) парки. Індустріальний парк - це спеціально відведена територія з підготовленою інженерною інфраструктурою та спеціальними умовами для розміщення виробничих підприємств. В Україні їх діяльність регулюється Законом «Про індустріальні парки» (зі змінами 2022–2023 рр., що посилили стимули для резидентів).

Переваги для інвесторів: підведені комунікації; податкові стимули; митні пільги; підтримка місцевої влади; швидкий запуск виробництва.

Приклади в Україні. Серед активних парків: «Біла Церква» (Київська область); «Соломоново» (Закарпаття); «Львівський індустріальний парк».

Міжнародний досвід. Польща, Чехія, Угорщина активно використовували спеціальні економічні зони та індустріальні парки для залучення виробничих інвестицій у 1990–2000-х роках. Успішність таких моделей забезпечувалась: стабільністю регуляторного режиму; податковими пільгами; інтеграцією у європейські ланцюги вартості.

Інституційна ефективність та проблеми. Попри розвиток інституцій залучення інвестицій, в Україні залишаються виклики: дублювання функцій між органами; недостатня координація; бюрократичні бар'єри; воєнні ризики; обмеженість фінансових стимулів.

Водночас цифровізація державних послуг, реформа індустріальних парків і активізація міжнародної підтримки поступово підвищують інституційну спроможність держави.

В Україні створені спеціалізовані установи для залучення капіталу. Найвідоміша – урядова агенція UkraineInvest (Office of Investment Attract and Support), заснована 2018 р., яка функціонує як «єдине вікно» для інвесторів, здійснює маркетинг країни/регіонів та супроводжує інвестиційні проєкти. Згідно зі звітами UkraineInvest, від початку роботи вона сприяла залученню понад \$3 млрд прямих іноземних інвестицій і вирішила понад 60 проблемних питань інвесторів. Аналогічні функції виконують регіональні інвестиційні офіси при обласних державних адміністраціях та Торгово-промислових палатах (визначення опцій, консультування, інтеграція в локальні бізнес-спільноти).

Індустріальні (промислові) парки. Це спеціально відведені території з готовою інженерною та комунальною інфраструктурою, де підприємства отримують податкові й інші пільги. Вони призначені для промислового виробництва або логістики. Згідно з даними Міністерства економіки, в Україні зареєстровано кілька промислових парків (загальна площа – сотні гектарів), які користуються державною підтримкою. Наприклад, «Industrial Park Bila Tserkva» (Київщина) має 70 га ділянки та всі комунікації – газ (3 200 м³/год), електроенергію (6 МВт), воду (1 300 м³/день) тощо. Нещодавній приклад – проєкт M10 Lviv Industrial Park у Львові (район Рясне-2), 23,5 га, який розвивають Dragon Capital і ЄБРР (загальний обсяг інвестицій до \$24,5 млн). У світі промислові парки є поширеною практикою: наприклад, в Китаї та країнах

ЄС сотні заводських і науково-виробничих парків сприяють концентрації виробництва й інновацій.

3. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) та експорт капіталу

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) - це довгострокові вкладення капіталу іноземного інвестора в економіку іншої держави з метою встановлення сталого контролю над підприємством (зазвичай участь у капіталі не менше 10%).

ПІІ відрізняються від портфельних інвестицій тим, що передбачають:

- управлінський вплив;
- трансфер технологій;
- інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості;
- формування нових робочих місць.

У макроекономічному вимірі ПІІ є складовою рахунку операцій з капіталом і фінансового рахунку платіжного балансу.

Аналітично їх вплив можна подати як:

$$GDP = f(FDI, DI, HC, Tech, Inst)$$

де

FDI - прямі іноземні інвестиції;

DI - внутрішні інвестиції;

HC - людський капітал;

Tech - технологічний рівень;

Inst - якість інституцій.

Основні країни-інвестори. Традиційно найбільшими країнами-інвесторами були: Кіпр (через офшорні механізми); Нідерланди; Швейцарія; Німеччина; Австрія; Велика Британія.

Важливо враховувати феномен так званого round-tripping (повернення українського капіталу через офшорні юрисдикції).

Галузева структура. До війни основні напрями ПІІ: фінансовий сектор; промисловість; торгівля; нерухомість; ІТ.

Після 2022 року зросла частка інвестицій у: оборонні технології; відновлювану енергетику; логістику; аграрний сектор.

Фактори скорочення ПІІ під час війни: високі воєнні ризики, руйнування інфраструктури; Страхування інвестиційних ризиків стало ключовою умовою нових вкладень; зниження внутрішнього попиту.

Водночас міжнародні гарантійні механізми (MIGA, DFC, ЄБРР) частково компенсують ці ризики.

В Україні діє Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями». Ключові параметри: обсяг інвестицій від 20 млн євро; створення щонайменше 80 робочих місць; термін реалізації до 5 років; можливість отримання податкових та митних стимулів; компенсація частини витрат на інфраструктуру; індивідуальний супровід через UkraineInvest.

Цей механізм спрямований на залучення стратегічних інвесторів у промисловість, логістику, енергетику.

Динаміка ПІІ в Україні. До 2013 року Україна демонструвала відносно стабільний приплив ПІІ. Після 2014 року спостерігалось падіння через військову

агресію РФ, макроекономічну нестабільність та втрату частини промислового потенціалу. Після 2022 року: зафіксовано різке скорочення нових інвестиційних проєктів; частина ПІІ мала характер реінвестованих доходів; відбулося перерозподілення інвестицій у бік ІТ, логістики, енергетики та оборонного сектору. За даними Національний банк України, структура ПІІ суттєво змінилася після початку повномасштабної війни.

Стан ПІІ в Україні. Україна традиційно залучала іноземний капітал у промисловість, торгівлю, фінансовий сектор та ІТ, але обсяги ПІІ сильно коливалися через кризові явища. За даними офіційної статистики, після падіння до \$623 млн у 2022 р. (–92,7% р/р) ПІІ стрімко відновилися: у 2023-му Україна отримала близько \$4,2 млрд, а за 2024-й – \$3,3 млрд. Найбільше інвестицій вкладалися у переробну промисловість (≈19,6%), оптову й роздрібну торгівлю (15,5%), фінансовий сектор (11,8%), видобувну галузь (10,9%) та ІКТ (8,5%). Серед країн-інвесторів лідерство тривалий час утримують Кіпр і Нідерланди (на них сумарно припадає ≈50% накопиченого обсягу ПІІ), далі – Швейцарія, США, Німеччина, Австрія тощо. Війна призвела до значного відтоку капіталу і падіння прямих інвестицій, але вже 2023–2024 рр. відзначалися значне зростання потоків (за 2023 р. приріст ПІІ склав +575% порівняно з 2022-м). Очікується, що процеси відновлення та масштабні урядові програми (наприклад, «План із відновлення України») додатково стимулюватимуть нові вливання капіталу.

Стратегії залучення ПІІ. Для створення інвестиційно-привабливого середовища держави Східної Європи (Польща, Чехія) активно використовують спеціальні економічні зони (СЕЗ) та податкові стимули. Зокрема, у Польщі існує Polish Investment Zone (замість старих СЕЗ), що надає інвестиційні податкові пільги (звільнення від СІТ) залежно від розміру інвестицій і регіону. Крім того, існують індустриальні парки з готовою інфраструктурою та можливістю отримати місцеві гранти і податкові відрахування. У Чехії діють схожі стимули: державні інвестиційні гранти, пільгові кредити, пакети податкових відрахувань для великих проєктів (керовані через агенцію CzechInvest). В Україні також ухвалено ряд нормативних ініціатив. Зокрема, у 2021–2022 рр. набрав чинності закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» (так званий «інвестнянь»). Він передбачає спеціальні податкові та митні пільги для проєктів з інвестиціями від ~20 млн євро, які створюють робочі місця і впроваджують технології. UkraineInvest визначено уповноваженим органом для взаємодії з інвесторами в межах цього закону. Також діють програми грантової підтримки та компенсаторні механізми на місцевому рівні для стратегічних проєктів, що спрямовані на модернізацію виробничих потужностей або відбудову критичної інфраструктури.

ПІІ як чинник економічної безпеки. Позитивний вплив ПІІ: технологічна модернізація; створення робочих місць; інтеграція в глобальні ланцюги вартості; збільшення валютних надходжень.

Ризики: залежність від іноземного капіталу; витіснення національних виробників; виведення прибутку за кордон; концентрація у сировинних галузях.

Перспективи відновлення ПІІ. Очікування пов'язані з: програмами повоєнної відбудови; гарантійними механізмами міжнародних організацій; інтеграцією України до ЄС; реформою судової системи; розвитком індустриальних парків; активізацією механізму «інвестнянь».

4. Державно-приватне партнерство (ДПП)

Поняття і правова база. ДПП – це форма співпраці держави та приватного бізнесу для реалізації великих публічних проєктів з розвитковою метою. У договорі ДПП приватний партнер бере на себе інвестиційні витрати та ризики (будівництво, модернізація, експлуатація об’єкта) за визначеної державою цілі й стандартів. В Україні діють закони “Про публічно-приватне партнерство” (нова редакція 2025 року, попередній аналог – “Про державно-приватне партнерство” 2010 р.) та “Про концесії” (нова редакція 2019 р.). Ці нормативні акти визначають форми ДПП – головна з них – концесія (передача державного об’єкта приватному партнеру на певний строк з інвестиційними зобов’язаннями). Інші механізми – спільна діяльність (приватні інвестиції у державне підприємство за договорами кооперації), спільні підприємства, договори розподілу продукції (у видобувній галузі) тощо.

У сучасній економічній теорії ДПП розглядається як інструмент:

- мобілізації приватного капіталу для розвитку публічної інфраструктури;
- підвищення ефективності управління державними активами;
- зниження бюджетного навантаження;
- стимулювання інновацій у публічному секторі

Об’єкти і сфери. ДПП переважно застосовується для великих інфраструктурних проєктів: будівництво та реконструкція автодоріг і мостів, морських/річкових портів, аеропортів, розвиток об’єктів енергетики (генерація, мережі), соціальної інфраструктури (лікарні, школи, системи водовідведення, сміттєпереробні комплекси) тощо. Головна ідея – поділити ризики між державою (гарантії попиту або мінімального доходу, фінансова підтримка) та приватним партнером (операційний і будівельний ризики).

Угоди та гарантовані схеми. У концесійних договорах приватний партнер укладає з державою спеціальні угоди, які передбачають вкладення власних коштів в об’єкт і отримання платні за надання послуг (наприклад, шляхові, портові, енергетичні послуги). Держава може гарантувати інвестору щонайменш передбачуваний дохід або компенсації у випадку дострокового розриву договору за форс-мажорних обставин. У формах спільної діяльності (коли приватний партнер отримує частку в державному проєкті) частіше укладаються угоди про розподіл прибутків і технологічну модернізацію.

Законодавча база ДПП в Україні. Правове регулювання здійснюється на основі:

- Закону України «Про державно-приватне партнерство» (2010 р., зі змінами);
- Закону України «Про концесії» (нова редакція 2019 р.);
- Закону України «Про угоди про розподіл продукції»;
- Бюджетного кодексу України;
- Господарського та Цивільного кодексів.

Законодавство гармонізовано з європейськими підходами до публічних закупівель і концесій.

Основні форми та механізми ДПП:

1. Концесія. Концесія передбачає передачу об’єкта державної власності у користування приватному партнеру на визначений строк із зобов’язанням:

- здійснити інвестиції;
- модернізувати об'єкт;
- забезпечувати його експлуатацію;
- сплачувати концесійні платежі.

Приватний партнер не набуває права власності на об'єкт.

2. *Спільна діяльність*. Форма співпраці без створення окремої юридичної особи, коли сторони об'єднують ресурси для досягнення спільної мети.

3. *Угоди про розподіл продукції (УРП)*. Застосовуються у сфері видобувної промисловості. Приватний інвестор здійснює розвідку та видобуток, а держава отримує частку продукції або доходу.

4. *Моделі типу DBO, BOO, BOT*. У міжнародній практиці поширені моделі:

- DBO (Design–Build–Operate);
- BOT (Build–Operate–Transfer);
- BOO (Build–Own–Operate).

Сфери застосування ДПП в Україні. Основні галузі: транспортна інфраструктура (дороги, порти, аеропорти); енергетика; житлово-комунальне господарство; медична інфраструктура; сміттєпереробні комплекси; логістика.

У контексті повоєнної відбудови ДПП набуває стратегічного значення.

Розподіл ризиків у ДПП. Ключовий принцип - передача ризику тій стороні, яка може найефективніше ним управляти.

Основні типи ризиків:

- будівельний ризик;
- операційний ризик;
- фінансовий ризик;
- ризик попиту;
- політичний ризик;
- форс-мажорні обставини.

Оптимальний розподіл ризиків є критерієм ефективності ДПП.

Державні гарантії. Держава може надавати: гарантії мінімального доходу; компенсації у разі дострокового розірвання; податкові пільги; інфраструктурну підтримку. Водночас надмірні гарантії можуть створювати фіскальні ризики.

Приклади ДПП в Україні.

1. Концесія Херсонського морського порту. Передано приватному інвестору на 30 років із зобов'язанням модернізації та інвестування понад 100 млн дол. США.

2. Концесія порту «Ольвія». Реалізована із залученням катарського інвестора у 2020 р., що стало знаковим прикладом міжнародного ДПП.

Міжнародний досвід. Європа - багато автомагістралей у Франції, Іспанії, Португалії побудовані на умовах концесії або DBO. Велика Британія - Private Finance Initiative (PFI) застосовувалась для фінансування: лікарень; шкіл; соціального житла.

Переваги та ризики ДПП. Переваги: мобілізація приватного капіталу; зменшення навантаження на бюджет; ефективніше управління; технологічні інновації. *Ризики*: корупційні зловживання; неякісна підготовка проектів; перекладання ризиків на державу; довгострокові фіскальні зобов'язання.

ДПП в умовах повоєнної відбудови. У перспективі відбудови України ДПП стане одним із ключових механізмів: модернізації транспортної мережі; відновлення портів та логістики; реконструкції енергосистеми; будівництва соціальної інфраструктури.

Міжнародні фінансові організації виступають гарантом прозорості та співфінансування таких проєктів.

Отже, ДПП є інструментом стратегічного розвитку інфраструктури. Ефективність залежить від якісної підготовки проєкту та правильного розподілу ризиків. Українське законодавство гармонізоване з європейськими стандартами, але потребує практичного вдосконалення. У контексті відбудови ДПП може стати ключовим механізмом залучення приватного капіталу.

5. Приклади ДПП в Україні та світі

Українські кейси. Серед реалізованих прикладів концесії в Україні – Херсонський морський порт (передано катарській компанії Crescent Petroleum на 30 років із зобов'язанням вкласти близько \$100 млн) і порт «Ольвія» (концесія на 35 років – інвестор також з Катару, 2020 р.). Розробляються проєкти концесійних доріг: зокрема, ділянка Київ–Біла Церква (на умовах PPP), а також низка енергетичних об'єктів. Останнім часом плануються проєкти партнерств у сфері поводження з відходами (наприклад, можливий концесійний проєкт будівництва сміттєпереробного комплексу у Львові).

Світові кейси. У Європі відомі проєкти концесійних автомагістралей (наприклад, фінансування і експлуатація автобанів за моделями BOT/DBFO в Німеччині, Італії), модернізація портів (Франкфурт-Майн для річкового транспорту) тощо. У Великобританії широко застосовувались схеми Private Finance Initiative (PFI) для будівництва шкіл, лікарень, соціального житла (парафраз доказаної практики). У США популярна модель концесії в аеропортах та гірничодобувній сфері (production sharing). З досвіду різних країн випливає: успіх ДПП потребує прозорого конкурсного відбору приватних партнерів, чіткого розподілу ризиків і забезпечення політичної стабільності. Ризики – це передусім можливість зриву термінів/якість робіт з боку приватного партнера, корупційні ризики при відборі, а також небажане для бюджету перекладання надмірного ризику на державу. Саме тому міжнародні банки (EBRD, Світовий банк) часто входять в ДТ-тримання проєкту або надають гарантії, щоб збалансувати ці ризики.

6. Фінансова інфраструктура інвестиційних проєктів

Фінансова інфраструктура інвестиційних проєктів - це сукупність інституцій, фінансових інструментів та механізмів, які забезпечують акумуляцію, розподіл і страхування капіталу для реалізації інвестиційних ініціатив. У системному вимірі вона включає: банки розвитку; міжнародні фінансові організації (МФО); експортно-кредитні агентства (ЕКА); фонди прямих інвестицій (private equity); банківський сектор; страхові та гарантійні механізми.

Роль банків розвитку та міжнародних фінансових організацій. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). ЄБРР є одним із ключових інституційних інвесторів в Україні. Основні напрями фінансування: транспортна інфраструктура; енергетика та відновлювані джерела енергії; банківський сектор; муніципальні проєкти; підтримка малого та середнього бізнесу.

Після 2022 року ЄБРР суттєво збільшив обсяги фінансування України, зосередившись на підтримці критичної інфраструктури та приватного сектору.

Світовий банк. Група Світового банку фінансує: інфраструктурні проєкти; енергетичну безпеку; відновлення транспортної мережі; соціальну інфраструктуру; бюджетну підтримку.

Фінансування здійснюється через кредити, гранти та гарантії.

Міжнародна фінансова корпорація (IFC). IFC є частиною Групи Світового банку та спеціалізується на підтримці приватного сектору. Основні інструменти: прямі інвестиції у компанії; кредитування; співфінансування; консультаційна підтримка.

Після початку війни IFC активізувала гарантійні механізми для залучення приватного капіталу.

Гарантійні механізми та страхування інвестицій. У воєнних умовах ключову роль відіграють механізми страхування воєнних ризиків. Серед міжнародних інституцій:

- Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) - страхування політичних ризиків;

- U.S. International Development Finance Corporation - гарантії для інвесторів.

Ці механізми зменшують ризик втрати капіталу через воєнні дії або політичну нестабільність.

Експортно-кредитне агентство України (ЕКА). Експортно-кредитне агентство України створене у 2018 році з метою: страхування експортних контрактів; гарантування кредитів експортерів; підтримки національного виробника.

ЕКА дозволяє: зменшити комерційні ризики; забезпечити доступ до фінансування; підвищити конкурентоспроможність українських компаній на зовнішніх ринках.

Фонди прямих інвестицій (Private Equity). Private equity фонди здійснюють довгострокові вкладення у капітал компаній з метою зростання їх вартості. Приклади в Україні:

Horizon Capital. Один із найбільших фондів, що інвестує в: ІТ; споживчий сектор; експортно-орієнтовані компанії.

Dragon Capital - інвестиційна компанія, що працює у сфері: нерухомості; фінансових ринків; корпоративних інвестицій.

Фонди private equity відіграють роль каталізатора корпоративної модернізації та підвищення стандартів корпоративного управління.

Банківський сектор та проєктне фінансування. Проєктне фінансування передбачає: фінансування на основі грошових потоків проєкту; обмежену відповідальність інвесторів; участь синдікованих кредиторів.

В Україні банки співпрацюють із МФО у форматі: спільного кредитування; гарантійних програм; механізмів розподілу ризиків.

Синергія інституцій. Фінансова інфраструктура працює як багаторівнева система: МФО забезпечують довгостроковий ресурс; банки - кредитування; private equity - капітал зростання; ЕКА - страхування експорту; державні гарантії - мінімізацію ризиків.

У повоєнний період формується модель змішаного фінансування (blended finance), що поєднує державні, міжнародні та приватні ресурси.

Виклики фінансової інфраструктури:

1. Воєнні ризики.
2. Обмеження внутрішнього ринку капіталу.
3. Валютні ризики.
4. Фіскальні обмеження держави.
5. Необхідність підвищення прозорості корпоративного управління.

Стратегічне значення для України. Фінансова інфраструктура інвестиційних проєктів є ключовою умовою: відбудови країни; модернізації промисловості; інтеграції у ЄС; забезпечення економічної безпеки.

Міжнародна підтримка та інституційні реформи визначають потенціал довгострокового інвестиційного зростання.

Відтак, фінансова інфраструктура є фундаментом реалізації інвестиційних проєктів. МФО відіграють системоутворюючу роль у фінансуванні України. ЕКА та private equity формують ринкові механізми підтримки бізнесу. У воєнний період ключовим стає страхування ризиків і blended finance. Розвиток національного ринку капіталу є стратегічним завданням державної політики.

Розвиткові банки та МФО. Важливу роль у фінансуванні українських інвестицій відіграють міжнародні фінансові організації. ЄБРР значно наростив свою присутність після 2022 р.: загалом з початку війни банк інвестував в економіку України понад €6,2 млрд (усіх секторів), включаючи рекордні €2,4 млрд у 2024-му, і планує додатково вкласти щонайменше €1,5 млрд у 2025-му. Особлива увага ЄБРР приділяє приватному сектору (енергетика, транспорт, МСБ) та відбудові критичної інфраструктури. Світовий банк (IBRD/IDA) через спеціальні фонди (URTF, ADVANCE тощо) надає гранти та кредити для утримання державних фінансів і ремонту інфраструктури. IFC кредитує і інвестує у приватні проєкти: від місцевих банків (через гарантійні програми для МСБ і торговельного фінансування) до великих корпорацій (особливо агрохолдингів та енергетики). З початку війни IFC надало фінансування на \$2,7 млрд (своя частина – \$1,7 млрд; решта – мобілізовані кошти партнерів). MIGA (агенція гарантій Світового банку) страхує політичні й військові ризики іноземних інвесторів; з 2022 р. за донорські кошти випущено гарантій на \$454 млн, що спонукало додаткові приватні вливання.

Експортно-кредитні агентства (ЕКА). В Україні діє Державне ПАТ «Експортно-кредитне агентство», створене 2018 р., з метою підтримки національних експортерів (страхування ризиків неплатежу за зовнішньоекономічними контрактами). Не так давно їй дозволили також страхувати інвестиції (як українських, так і іноземних компаній в Україні) від ризиків війни, що розширює фінансовий захист вкладників у масштабних проєктах відбудови.

Фонди прямих інвестицій (private equity). Наряду з банківськими кредитами, інвестори використовують приватні фонди прямих інвестицій, які скуповують частки в українських компаніях для довгострокового зростання. Відомими прикладами є Horizon Capital і Dragon Capital – незалежні фонди, що інвестують в інформаційні технології, нерухомість та інфраструктурні проекти. Наприклад, Dragon Capital (спільно з ЄБРР) розвиває великий індустріальний парк М10 у Львові. Згідно зі звітами, ці фонди «активно інвестують в інфраструктуру, технологічні платформи та цифрові проекти» навіть у складних умовах війни. Додатково, плануються інституційні ініціативи створення великих інфраструктурних фондів (за участі міжнародних банків розвитку), що інвестуватимуть у відновлення енергетики, транспорту та цифрових мереж України.

Ризик-менеджмент для інвесторів. Український досвід показує, що інвестори укладають угоди із використанням різних фінансових інструментів страхування та гарантій. Багато проектів супроводжуються політичним чи військовим страхуванням від міжнародних організацій (MIGA, DFC – U.S. International Development Finance Corporation) та експортно-імпортних агентств європейських країн. Наприклад, реалізований проект будівництва сонячних електростанцій (500 МВт) «GOLDBECK SOLAR» структурували через німецьку холдингову компанію та за німецькою військовою страховкою. Така комбінована модель (офіційні гарантії + приватні страхування) істотно знижує ризик інвестування в Україні та робить інвестиційні проекти привабливішими для глобальних капіталів.

Тема 7. Інформаційно-консалтингова інфраструктура підприємництва

1. Інформаційне забезпечення підприємництва

Інформація в сучасній економіці розглядається як стратегічний ресурс, що поряд із капіталом, працею та технологіями визначає конкурентоспроможність підприємства. У межах інституціональної та неінституціональної економічної теорії інформація виступає чинником зниження трансакційних витрат та мінімізації невизначеності.

Інформаційне забезпечення підприємництва - це системний процес формування, обробки, аналізу та використання даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Недостатність або асиметрія інформації призводить до неефективних ринкових результатів.

Види інформації, необхідної для підприємництва.

1. Нормативно-правова інформація. Включає: закони та підзаконні акти; ліцензійні вимоги; стандарти (ISO, ДСТУ); податкові правила; регуляторні обмеження; вимоги до сертифікації продукції.

Джерела:

- Верховна Рада України - база законодавства;
- Кабінет Міністрів України - урядові постанови;
- Міністерство економіки України - нормативні акти щодо підприємництва;

- Державна податкова служба України.

Актуальність нормативної інформації є критичною умовою правомірності господарської діяльності.

2. Ринкова інформація. Охоплює: кон'юнктуру ринку; рівень попиту та пропозиції; динаміку цін; конкурентне середовище; структуру споживчого попиту; частки ринку. Джерела:

- Державна служба статистики України;
- галузеві аналітичні звіти;
- торговельні платформи;
- маркетингові дослідження.

Ринкова інформація дозволяє формувати стратегію позиціонування та цінову політику.

3. *Технологічна інформація*. Включає: нові виробничі технології; інноваційні матеріали; патентну інформацію; цифрові рішення; галузеві R&D-тренди. Джерела:

- патентні бази;
- профільні наукові журнали;
- технологічні платформи;
- звіти World Intellectual Property Organization;
- галузеві виставки.

Технологічна інформація забезпечує інноваційну конкурентну перевагу підприємства.

4. *Управлінська інформація*. Містить: методики стратегічного планування; фінансові моделі; кейси корпоративного управління; системи менеджменту якості; практики антикризового управління. Джерела:

- бізнес-школи;
- професійні консалтингові компанії;
- міжнародні звіти (OECD, McKinsey, PwC).

Джерела інформації для підприємництва.

1. *Державні джерела*. Державна служба статистики України публікує:

- макроекономічні показники;
- галузеву статистику;
- дані щодо зайнятості;
- структуру підприємництва.

Портал відкритих даних України надає доступ до:

- реєстру юридичних осіб;
- фінансової звітності;
- державних закупівель;
- ліцензійних реєстрів;
- екологічних даних.

Прозорість державних даних є індикатором інституційної зрілості держави.

2. *Міжнародні джерела*.

World Bank:

- макроекономічні огляди;
- показники розвитку бізнесу;
- інвестиційні звіти.

International Monetary Fund:

- макрофінансова стабільність;
- прогнози економічного розвитку.

Statista:

- ринкова аналітика;
- галузеві статистичні дані.

Значення відкритих даних для підприємництва. Відкриті дані забезпечують: зниження інформаційної асиметрії; прозорість ринкових процесів; підвищення довіри інвесторів; розвиток аналітичних сервісів.

Україна демонструє суттєвий прогрес у сфері відкритості даних, що підтверджується міжнародними рейтингами цифрової трансформації.

Інформація як фактор економічної безпеки. Інформаційна прозорість сприяє: боротьбі з корупцією; підвищенню конкурентоспроможності; формуванню сприятливого інвестиційного клімату.

Водночас зростає роль кібербезпеки та захисту комерційної інформації.

Цифровізація інформаційної інфраструктури. Розвиток електронних сервісів (реєстрація бізнесу онлайн, електронна звітність, публічні закупівлі) значно скорочує адміністративні бар'єри. Приклад - система електронних закупівель Prozoogo, яка забезпечує прозорість використання бюджетних коштів.

Отже, інформація є стратегічним ресурсом підприємництва. Якість інформаційного забезпечення визначає ефективність управлінських рішень. Відкриті державні дані сприяють формуванню конкурентного середовища. Цифровізація посилює інституційну спроможність держави. Інформаційна безпека стає невід'ємним компонентом економічної безпеки.

2. Консалтингова інфраструктура

Консалтинг - це професійна діяльність з надання експертних консультаційних послуг суб'єктам господарювання з метою підвищення ефективності їх функціонування, оптимізації управлінських процесів та мінімізації ризиків.

У науковій літературі консалтинг розглядається як: форма інтелектуального підприємництва; інструмент трансферу знань; механізм підвищення конкурентоспроможності; елемент інноваційної інфраструктури.

Економічна доцільність консалтингу пояснюється теорією трансакційних витрат (О. Вільямсон): підприємство залучає зовнішнього експерта тоді, коли внутрішнє вирішення проблеми є дорожчим або менш ефективним.

Основні напрями консалтингу.

1. Управлінський консалтинг спрямований на вдосконалення системи управління підприємством. Основні послуги: розробка стратегії розвитку; реорганізація бізнес-процесів (BPR); впровадження систем КРІ; оптимізація організаційної структури; антикризове управління; стратегічне планування. Коли необхідний:

- вихід на нові ринки;
- реструктуризація бізнесу;
- злиття і поглинання (M&A);
- кризові ситуації;

- масштабування діяльності

2. Фінансовий консалтинг забезпечує фінансову стабільність та підвищення прибутковості підприємства. Основні напрями: бюджетування; фінансове планування; оптимізація витрат; аудит; оцінка бізнесу; підготовка до залучення інвестицій; податкове планування. Коли необхідний:

- залучення інвесторів;
- підготовка до кредитування;
- зниження рентабельності;
- фінансова реструктуризація.

3. Юридичний консалтинг забезпечує правову безпеку бізнесу. Основні послуги: супровід угод; корпоративне право; комплаєнс (відповідність законодавству); захист інтелектуальної власності; трудове право; судовий супровід. Коли необхідний:

- укладання міжнародних контрактів;
- створення спільних підприємств;
- судові спори;
- вихід на регульовані ринки.

4. Маркетинговий консалтинг спрямований на підвищення конкурентоспроможності через аналіз ринку та поведінки споживачів. Основні напрями: маркетингові дослідження; аналіз конкурентів; брендінг; розробка маркетингової стратегії; digital-маркетинг; позиціонування продукції. Коли необхідний:

- запуск нового продукту;
- вихід на новий ринок;
- зниження продажів;
- репозиціонування бренду.

5. Інженерно-технічний консалтинг пов'язаний із техніко-технологічним розвитком підприємства. Основні послуги: інжиніринг; техніко-економічне обґрунтування (ТЕО); впровадження нових технологій; модернізація виробництва; енергоефективність; автоматизація процесів. Коли необхідний:

- технічне переоснащення;
- інноваційні проекти;
- екологічна модернізація;
- будівництво нових виробничих об'єктів.

6. Кадровий (HR) консалтинг зосереджений на управлінні людськими ресурсами. Основні послуги: аудит персоналу; побудова систем мотивації; оцінка ефективності працівників; корпоративна культура; підбір керівників (executive search); навчання та розвиток персоналу. Коли необхідний:

- зростання плинності кадрів;
- розширення компанії;
- конфлікти в колективі;
- формування нової управлінської команди.

Консалтинг як елемент економічної безпеки. Консалтинг сприяє: зниженню стратегічних ризиків; підвищенню фінансової стійкості; забезпеченню правової захищеності; технологічній модернізації.

В умовах воєнної економіки зростає попит на: антикризовий консалтинг; релокацію бізнесу; управління ризиками; комплаєнс щодо санкційних режимів.

Консалтингова інфраструктура в Україні. До неї належать:

- міжнародні консалтингові компанії (Big4);
- національні аудиторські та юридичні фірми;
- галузеві експертні центри;
- бізнес-асоціації;
- освітні та тренінгові платформи;
- державні програми підтримки МСП.

Розвиток консалтингу пов'язаний із цифровізацією економіки та інтеграцією України у глобальні ринки.

Ризики та обмеження консалтингу:

- висока вартість послуг;
- ризик формального підходу;
- залежність від якості консультанта.
- конфлікт інтересів.
- недостатня адаптація міжнародних моделей до локальних умов.

Відтак, консалтинг є складовою інформаційно-консалтингової інфраструктури підприємництва. Він забезпечує трансфер знань та підвищує ефективність управління. Кожен напрям консалтингу відповідає окремим потребам бізнесу. У кризових та трансформаційних умовах роль консалтингу посилюється. Розвиток національного ринку консалтингових послуг сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки.

3. Основні гравці консалтингового ринку

Консалтинговий ринок є важливою складовою інформаційно-консалтингової інфраструктури підприємництва та виконує функцію інтелектуального супроводу бізнесу. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із ускладненням економічного середовища, глобалізацією, цифровою трансформацією та посиленням регуляторних вимог. У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від доступу до високоякісної експертизи, стратегічної аналітики та професійної підтримки управлінських рішень.

Економічна доцільність консалтингу пояснюється тим, що залучення зовнішнього експерта дозволяє підприємству мінімізувати трансакційні витрати, знизити ризики стратегічних помилок та прискорити адаптацію до змін.

З позицій теорії людського капіталу (Г. Беккер) та ресурсної теорії фірми (RBV) консалтинг забезпечує доступ підприємства до унікальних компетенцій без необхідності їх довгострокового утримання в штаті.

Залучення зовнішніх експертів дозволяє підприємству прискорити адаптацію до змін та зменшити стратегічну невизначеність.

Глобальні аудиторсько-консалтингові мережі (Big4). Ключовими гравцями світового консалтингового ринку є чотири глобальні мережі професійних послуг: Deloitte, PwC, EY та KPMG. Вони представлені більш ніж у 150 країнах світу та забезпечують комплексні послуги у сфері аудиту, податкового консалтингу, управлінських трансформацій, ризик-менеджменту, цифровізації,

супроводу злиттів і поглинань, а також впровадження стандартів сталого розвитку (ESG).

Економічне значення Big4 полягає у формуванні міжнародних стандартів фінансової прозорості та корпоративного управління. Вони забезпечують аудит великих корпорацій і банків, що підвищує довіру інвесторів до фінансової звітності. В Україні діяльність цих компаній має особливе значення у контексті інтеграції до європейського економічного простору, оскільки вони супроводжують міжнародні інвестиційні проекти, реформи державного сектору, приватизаційні процеси та програми співпраці з міжнародними фінансовими організаціями.

Міжнародні стратегічні консультанти. Окремий сегмент становлять стратегічні консультанти глобального рівня, зокрема McKinsey & Company та Boston Consulting Group. На відміну від Big4, їхня діяльність більшою мірою зосереджена на стратегічному аналізі, трансформації галузей, державному управлінні та розробці довгострокових програм розвитку.

Ці компанії працюють із транснаціональними корпораціями, урядами та міжнародними фінансовими організаціями. Їхні підходи базуються на глибокому економетричному аналізі, порівняльному галузевому benchmarking та використанні глобальних масивів даних. В Україні такі консультанти залучалися до розробки стратегій реформ, трансформації енергетичного сектору, розвитку цифрової економіки та підготовки аналітичних програм повоєнної відбудови.

Українські консалтингові компанії. Поряд із міжнародними гравцями важливу роль відіграють національні компанії, що спеціалізуються на окремих напрямках консалтингу.

У сфері IT-консалтингу значним гравцем є SoftServe, яка поєднує розробку цифрових рішень із бізнес-консалтингом. Компанія консультує підприємства щодо впровадження ERP- та CRM-систем, автоматизації виробничих процесів, кібербезпеки, хмарних сервісів та аналітики великих даних. В умовах цифрової трансформації економіки IT-консалтинг стає ключовим інструментом підвищення продуктивності та інтеграції у міжнародні ринки.

Маркетинговий сегмент представлений такими компаніями, як Research & Branding Group, які здійснюють соціологічні дослідження, аналіз споживчої поведінки, сегментацію ринку та розробку бренд-стратегій. У період структурних змін та міграційних процесів особливого значення набувають дослідження нових моделей попиту та регіональної специфіки ринку.

Юридичний консалтинг великого бізнесу забезпечують фірми, зокрема Василь Кісіль і Партнери та Asters. Вони спеціалізуються на супроводі міжнародних інвестиційних угод, антимонопольному праві, міжнародному арбітражі, санкційному комплаєнсі та M&A-процесах. Присутність таких компаній у міжнародних рейтингах підтверджує високий рівень професійних стандартів українського юридичного консалтингу.

Доступність консалтингу для малого та середнього бізнесу. Для малого та середнього підприємництва консалтингові послуги традиційно були менш доступними через їх високу вартість. Проте останніми роками спостерігається формування сегмента нішевого та мікроконсалтингу, орієнтованого на МСП. Йдеться про короткострокові консультації з бізнес-планування, податкового

обліку, цифрового маркетингу, підготовки грантових заявок, автоматизації бухгалтерських процесів.

Суттєву роль у розширенні доступу МСП до консалтингу відіграють міжнародні донорські програми, які фінансуються такими організаціями, як United Nations Development Programme, USAID та GIZ. Ці програми передбачають безкоштовні або частково компенсовані консультації, ваучери на консалтинг, навчальні курси та підтримку релокації бізнесу. У воєнних умовах такі інструменти сприяють збереженню підприємницької активності та адаптації МСП до нових ринкових умов.

Роль консалтингового ринку у трансформаційній економіці. Консалтинговий сектор виконує функцію інституційного посередника між глобальними стандартами та національною економікою. Через консультантів відбувається трансфер управлінських інновацій, адаптація міжнародних практик корпоративного управління, впровадження стандартів фінансової прозорості та цифрових рішень.

У контексті повоєнної відбудови України роль консалтингу суттєво зростає. Він стає інструментом супроводу інвестиційних проєктів, управління ризиками, впровадження ESG-принципів, забезпечення санкційного комплаєнсу та підготовки інфраструктурних програм.

Водночас існують і системні виклики: висока вартість міжнародних послуг, нерівномірний розвиток регіонального консалтингу, обмежений доступ МСП до стратегічної експертизи, потреба у професійній стандартизації діяльності консультантів.

Таким чином, консалтинговий ринок є невід'ємною складовою інформаційно-консалтингової інфраструктури підприємництва. Його розвиток сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, модернізації економіки та інтеграції України у глобальний економічний простір.

4. Бізнес-центри, incubators та інші установи підтримки

Бізнес-центри, агентства розвитку підприємництва, інкубатори та інші інституції підтримки є важливою складовою інформаційно-консалтингової інфраструктури підприємництва. Якщо в межах інноваційної інфраструктури вони розглядаються як механізми підтримки стартапів, то в межах інформаційно-консалтингової інфраструктури акцент робиться на їх функції поширення знань, консультаційної підтримки та освітнього супроводу бізнесу.

У сучасній економіці підтримка підприємництва базується на концепції ecosystem-based development, відповідно до якої успішність бізнесу визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й якістю зовнішнього середовища - доступом до інформації, експертної допомоги, навчання та мережевих контактів.

Розвиток підприємства прямо пов'язаний із доступом до знань, консультацій, партнерських зв'язків і фінансових ресурсів.

Бізнес-центри та агентства розвитку підприємництва. Бізнес-центри та регіональні агентства розвитку створюються органами місцевого самоврядування, торгово-промисловими палатами або за підтримки міжнародних програм. Їх основною метою є формування сприятливого середовища для започаткування та розвитку малого і середнього бізнесу.

На практиці такі центри виконують функції первинного інформаційного хабу для підприємців. Вони надають консультації щодо реєстрації бізнесу, вибору організаційно-правової форми, оподаткування, ліцензування та сертифікації. Важливою складовою їх діяльності є допомога у підготовці бізнес-планів, фінансових моделей та грантових заявок.

У регіонах України функціонують центри підтримки підприємництва при обласних державних адміністраціях, а також при регіональних торгово-промислових палатах. Вони сприяють виходу підприємств на зовнішні ринки, надають консультації з питань експортної діяльності, сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС, митних процедур та укладання зовнішньоекономічних контрактів.

Центри підтримки підприємців «Дія.Бізнес». Особливої уваги заслуговує мережа центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес, що створена за ініціативи держави та партнерів з розвитку.

Ці центри функціонують у різних містах України та виконують роль сучасних консультаційно-освітніх платформ. Вони надають підприємцям безкоштовні або доступні консультації з таких питань:

- відкриття та масштабування бізнесу;
- цифрова трансформація;
- фінансове планування;
- маркетинг і брендінг;
- експортна діяльність;
- участь у грантових програмах.

Крім індивідуальних консультацій, центри організують освітні заходи, тренінги, менторські сесії та нетворкінг-події. У воєнний період їх діяльність була переорієнтована на підтримку релокації бізнесу, адаптацію до нових ринкових умов та пошук фінансування.

Бізнес-інкубатори в контексті консультаційної підтримки. Бізнес-інкубатори традиційно асоціюються з підтримкою стартапів, проте їх інформаційно-консультаційна функція є не менш важливою. Вони забезпечують:

- консультації щодо бізнес-моделювання;
- менторський супровід;
- юридичну та фінансову підтримку;
- навчальні програми;
- доступ до експертної мережі.

Інкубатори при університетах сприяють трансферу знань від академічного середовища до бізнесу. Вони формують культуру підприємництва серед студентів та молодих дослідників, надаючи консультації з питань комерціалізації розробок, підготовки пітч-деків та залучення інвесторів.

У повоєнний період роль інкубаторів посилюється в контексті відбудови та розвитку інноваційних галузей, зокрема ІТ, агротехнологій та зеленої енергетики.

Донорські ініціативи та консультативні програми. Значну роль у розвитку інформаційно-консалтингової інфраструктури відіграють міжнародні фінансові організації та донорські структури. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку реалізує програму підтримки малого бізнесу (Advice

for Small Businesses), що передбачає залучення міжнародних та локальних консультантів для роботи з українськими підприємствами. Ці програми охоплюють такі напрями:

- стратегічне планування;
- фінансова звітність;
- цифрова трансформація;
- впровадження стандартів якості;
- підготовка до експорту;
- ESG-адаптація.

Донорські програми часто передбачають часткову або повну компенсацію вартості консалтингових послуг, що робить їх доступними для МСП. Така модель є прикладом *blended support*, коли міжнародні ресурси поєднуються з локальною експертизою.

Експортна підтримка та консультації. Окремий сегмент становлять інституції, що надають консультації з питань експорту. Вони допомагають підприємствам:

- здійснювати аналіз зовнішніх ринків;
- адаптувати продукцію до міжнародних стандартів;
- проходити сертифікацію;
- налагоджувати контакти з іноземними партнерами.

Такі консультації особливо важливі для інтеграції України у європейський економічний простір та розвитку експортно-орієнтованих галузей.

Значення для економічної безпеки. Інформаційно-консультаційна підтримка підприємництва сприяє: підвищенню стійкості МСП; зниженню ймовірності банкрутства; підвищенню фінансової грамотності; формуванню культури стратегічного планування; зростанню зайнятості.

У воєнних умовах така підтримка стає елементом економічної безпеки держави, оскільки дозволяє зберігати підприємницький потенціал та підтримувати регіональний розвиток.

Проблеми та перспективи розвитку. Попри значний прогрес, існують певні обмеження: нерівномірність територіального покриття; обмеженість ресурсів місцевих центрів; залежність від міжнародного фінансування; недостатня координація між установами підтримки.

Подальший розвиток інформаційно-консалтингової інфраструктури повинен передбачати цифровізацію сервісів, інтеграцію з освітніми платформами, створення єдиного національного порталу підтримки підприємництва та посилення співпраці з бізнес-асоціаціями.

Відтак, бізнес-центри, інкубатори, агентства розвитку та донорські програми формують комплексну систему підтримки підприємництва, що забезпечує доступ до знань, консультацій та експертної допомоги. Їх діяльність є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності МСП, розвитку інновацій та забезпечення економічної стійкості країни. У сучасних умовах ці інституції відіграють не лише сервісну, а й стратегічну роль у формуванні нового економічного ландшафту України.

5. Роль реклами та маркетингових комунікацій

Інформаційно-консалтингова інфраструктура підприємництва охоплює не лише аналітичні ресурси та консультаційні послуги, але й систему маркетингових комунікацій, через яку підприємства взаємодіють із споживачами. Реклама та медіа виконують функцію трансляції інформації про товари й послуги, формування попиту та позиціонування брендів у конкурентному середовищі.

У сучасній ринковій економіці реклама є інституційним механізмом зменшення інформаційної асиметрії між виробником і споживачем. Вона сприяє: підвищенню поінформованості споживачів; формуванню довіри до бренду; стимулюванню конкуренції; прискоренню обороту капіталу.

Основні суб'єкти рекламного ринку. Рекламна інфраструктура включає кілька типів професійних гравців.

1. Рекламні агентства. Рекламні агентства здійснюють розробку креативних концепцій, планування медіа-кампаній, закупівлю рекламного часу або площ, аналітику ефективності. Вони працюють із підприємствами як на етапі запуску нового продукту, так і в межах довгострокової комунікаційної стратегії.

2. PR-фірми. PR-компанії формують репутаційну політику бізнесу, організовують взаємодію зі ЗМІ, кризові комунікації, корпоративні заходи та іміджеві кампанії. В умовах підвищеної чутливості до корпоративної відповідальності їх роль значно зростає.

3. SMM-агентства. SMM-структури спеціалізуються на просуванні брендів у соціальних мережах, створенні контенту, таргетованій рекламі та аналітиці поведінки аудиторії. Вони забезпечують інтерактивну взаємодію підприємства зі споживачами та формування лояльної спільноти.

Співпраця підприємців з маркетинговими структурами. Підприємці можуть взаємодіяти з рекламною інфраструктурою у двох форматах:

- аутсорсинг (залучення зовнішніх агентств).
- формування in-house маркетингових підрозділів.

Аутсорсинг дозволяє скористатися спеціалізованою експертизою та сучасними інструментами аналітики. In-house формат забезпечує більший контроль над стратегією та оперативність реагування.

У малому бізнесі поширена модель часткового аутсорсингу, коли стратегія формується всередині компанії, а реалізація окремих кампаній передається агентствам.

Саморегулювання рекламної діяльності. Рекламний ринок в Україні функціонує не лише в межах державного регулювання, але й через механізми професійного саморегулювання. Важливу роль відіграє Всеукраїнська рекламна коаліція, яка об'єднує учасників рекламного ринку, розробляє професійні стандарти та проводить галузеві дослідження.

Саморегулювання передбачає:

- дотримання етичних норм;
- прозорість медіапланування;
- протидію недобросовісній рекламі;
- професійні рейтинги агентств.

Такі механізми підвищують довіру до рекламного ринку та знижують транзакційні ризики для бізнесу.

Законодавче регулювання реклами. Правове поле рекламної діяльності в Україні визначається Законом України «Про рекламу». Закон встановлює: загальні вимоги до змісту реклами; обмеження щодо реклами алкогольних та тютюнових виробів; вимоги до реклами лікарських засобів; заборону недобросовісної та оманливої реклами; відповідальність за порушення. Контроль за дотриманням законодавства здійснюють Антимонопольний комітет України, Держпродспоживслужба та інші уповноважені органи.

Захист від недобросовісної конкуренції є важливим елементом забезпечення чесної ринкової взаємодії. Оманлива реклама, маніпулятивні твердження або приховані комерційні повідомлення підривають довіру споживачів і можуть спричинити штрафні санкції.

Цифрові канали та інтернет-маркетинг. Цифровізація радикально трансформувала рекламну інфраструктуру. Сьогодні ключовими каналами комунікації є:

- Google (Google Ads, YouTube);
- Meta (Facebook Ads, Instagram Ads);
- TikTok Ads;
- маркетплейси та e-commerce платформи.

Інтернет-маркетинг включає:

- SEO-оптимізацію;
- контекстну рекламу;
- таргетовану рекламу;
- email-маркетинг;
- аналітику поведінки користувачів;
- performance-маркетинг.

Цифрові канали дозволяють точно сегментувати аудиторію, вимірювати ефективність кампаній у реальному часі та оптимізувати бюджет.

Роль маркетингових комунікацій у конкурентоспроможності. Маркетингові комунікації формують нематеріальні активи підприємства, зокрема бренд-капітал. Вони сприяють: диференціації продукції; формуванню довгострокової лояльності; розширенню ринкової частки; прискоренню виходу на нові ринки. У воєнних умовах роль цифрових каналів зростає через обмеження фізичної інфраструктури та зміни споживчої поведінки. Онлайн-просування стає ключовим інструментом збереження клієнтської бази.

Сучасні виклики рекламної інфраструктури. Серед актуальних проблем можна виокремити:

- перенасиченість інформаційного простору;
- зниження довіри до традиційної реклами;
- зростання вимог до етичності та соціальної відповідальності;
- вплив алгоритмів цифрових платформ;
- ризики маніпуляцій та дезінформації.

Це потребує підвищення професійних стандартів та інтеграції принципів сталого розвитку в комунікаційні стратегії.

Отже, реклама та маркетингові комунікації є невід'ємною частиною інформаційної інфраструктури підприємництва. Вони забезпечують трансляцію

ринкової інформації, формують конкурентні переваги та сприяють розвитку брендів. Поєднання державного регулювання, саморегулювання галузі та цифрових технологій створює сучасну модель рекламного ринку, що інтегрує український бізнес у глобальний інформаційний простір.

6. Цифрові платформи і сервіси для бізнесу

Цифрова трансформація підприємництва стала одним із ключових структурних зрушень світової економіки XXI століття. Якщо у традиційній моделі інфраструктура бізнесу асоціювалася з банками, торговельними палатами, біржами чи логістичними центрами, то сьогодні її фундамент дедалі більше формується цифровими платформами, електронними сервісами та інтегрованими IT-рішеннями. Вони створюють новий тип економічного середовища - цифрову інформаційну інфраструктуру підприємництва, що забезпечує дистанційність, швидкість, прозорість і масштабованість бізнес-процесів.

Економічний зміст цифрової інфраструктури полягає у зниженні транзакційних витрат, мінімізації бюрократичних бар'єрів та пришвидшенні обороту капіталу. З позицій інституційної економіки цифровізація виступає інструментом скорочення витрат на пошук інформації, укладення контрактів та контроль їх виконання.

Підвищення рівня цифровізації зумовлює зниження транзакційних витрат, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Електронний документообіг і внутрішня цифрова інфраструктура. Однією з базових складових цифрової інфраструктури є системи електронного документообігу. В Україні їх активне впровадження розпочалося ще до повномасштабної війни, а після 2022 року цифровий документообіг став необхідністю для збереження безперервності бізнесу. Підприємства використовують кваліфікований електронний підпис, що дозволяє дистанційно укладати договори, подавати звітність і здійснювати юридично значимі дії.

Світовий досвід підтверджує, що електронний документообіг є стандартом для розвинених економік. У країнах ЄС електронна ідентифікація та цифровий підпис інтегровані у міждержавну систему eIDAS, що дозволяє підприємствам укладати контракти в транскордонному форматі без фізичної присутності.

Електронна звітність і податкові сервіси. В Україні важливим елементом цифрової інфраструктури є сервіс «Єдиний кабінет платника податків», який функціонує під егідою Державної податкової служби України. Цей інструмент дозволяє підприємствам подавати звітність, контролювати податкові зобов'язання та вести електронне листування з контролюючими органами.

Порівняльний аналіз показує, що подібні системи існують у більшості розвинених країн. Наприклад, у Великій Британії функціонує платформа HMRC Online Services, у Польщі 0 e-Urząd Skarbowy. Український досвід цифровізації податкової звітності є конкурентним, оскільки значна частина процедур переведена в онлайн-формат, що зменшує корупційні ризики та адміністративні бар'єри.

Портал «Дія» як інституційний прорив. Одним із найбільш знакових прикладів цифрової модернізації є платформа Дія. Вона стала інструментом спрощення доступу бізнесу до адміністративних послуг. Підприємець може онлайн зареєструвати ФОП, отримати витяг з реєстру, подати заявку на ліцензію або грант.

Цифрова трансформація адміністративних процедур в Україні отримала міжнародне визнання як приклад ефективного e-governance. Високий рівень користування електронними державними сервісами - близько 59% громадян, що свідчить про сформовану цифрову культуру та адаптивність підприємницького середовища.

Для порівняння, Естонія, яка вважається світовим лідером цифрового урядування, побудувала аналогічну систему ще у 2000-х роках. Україна фактично повторює цю модель у стислі терміни, що має стратегічне значення для післявоєнної модернізації.

Prozorro як приклад цифрової прозорості. Система Prozorro стала інноваційним інструментом публічних закупівель. Вона дозволяє бізнесу брати участь у державних тендерах у відкритому цифровому форматі. Механізм «всі бачать усе» забезпечує прозорість процесу та зменшує корупційні ризики.

Подібні системи функціонують у країнах ЄС, але українська модель стала прикладом для міжнародних експертів у сфері відкритих даних. Для підприємців Prozorro відкриває доступ до великого сегмента ринку державних контрактів, що особливо важливо для МСП.

Глобальні маркетплейси та B2B-платформи. Інтеграція в міжнародні ланцюги вартості значною мірою відбувається через цифрові платформи. Наприклад, Alibaba Group дозволяє українським підприємствам знаходити постачальників і покупців у глобальному масштабі. Платформа фактично замінює традиційні торговельні місця та ярмарки.

У США функціонують B2B-платформи ThomasNet, Global Sources та інші, які забезпечують аналогічні функції. Українські підприємці, особливо у сфері експорту, активно використовують такі інструменти для диверсифікації ринків.

Платформи фриланс-послуг та цифровий аутсорсинг. Цифрова інфраструктура дозволяє підприємствам гнучко формувати кадрову політику. Платформи, такі як Upwork, надають доступ до глобального ринку фахівців. Українські компанії можуть замовляти розробку програмного забезпечення, маркетингові послуги, дизайн чи бухгалтерський супровід без необхідності створення штатних посад.

Такий формат сприяє оптимізації витрат і формуванню мережевої моделі підприємства. У світовій практиці gig-економіка вже стала структурним елементом ринку праці.

Економічний ефект цифрової інфраструктури. Впровадження цифрових сервісів забезпечує не лише адміністративну зручність, але й економічний результат. Підприємства отримують можливість: швидше виходити на ринок; зменшувати операційні витрати; працювати у транскордонному форматі; масштабувати бізнес без пропорційного збільшення витрат.

Це дозволяє підприємствам оперативно коригувати рекламні стратегії та підвищувати рентабельність інвестицій у цифрові канали.

Виклики цифрової трансформації. Попри досягнення, існують і ризики: кіберзагрози, залежність від глобальних платформ, цифрова нерівність між регіонами. У країнах ЄС значна увага приділяється цифровій автономії та кібербезпеці, що також стає пріоритетом для України.

Отже, цифрові платформи і сервіси формують нову архітектуру інформаційної інфраструктури підприємництва. Вони інтегрують бізнес із державою, фінансовими установами, міжнародними ринками та глобальними цифровими екосистемами. Україна демонструє суттєвий прогрес у розвитку e-governance та цифрових сервісів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування сучасної цифрової економіки.

Тема 8. Бізнес-об'єднання та недержавні інституції підтримки підприємництва

1. Громадські об'єднання підприємців: сутність і правові засади

Громадські об'єднання підприємців (бізнес-асоціації, спілки підприємців, галузеві й міжгалузеві об'єднання тощо) належать до недержавних інститутів колективної дії, які агрегують інтереси суб'єктів підприємництва, формують спільні позиції щодо регуляторної політики, забезпечують саморегулювання та професійні стандарти, а також надають своїм членам сервісні й консультаційні послуги.

З позицій інституційної економіки і теорії колективних дій такі об'єднання виконують щонайменше чотири системні функції:

1. Представництво та адвокація інтересів: зниження транзакційних витрат індивідуального «голосу» бізнесу шляхом делегування представництва асоціації (організоване лобіювання, експертні пропозиції до НПА, участь у консультаційних органах).

2. Координація та самоорганізація: формування правил і стандартів поведінки (кодекси етики, best practices), горизонтальна кооперація, колективні проекти.

3. Зменшення інформаційної асиметрії: обмін інформацією про ринки, регуляторні зміни, доступ до навчання й мережування.

4. Соціальний капітал і довіра: створення стійких мереж взаємодії, що підвищують інноваційність і стійкість підприємницької екосистеми.

Ці функції прямо корелюють із міжнародно визнаною логікою свободи асоціації як однієї з базових гарантій демократичної ринкової економіки: вона визнається і на рівні Європейської конвенції з прав людини (ст. 11) , і на рівні Міжнародного пакту про громадянські і політичні права (ст. 22) , а також конкретизується через фундаментальні конвенції МОП про свободу асоціації та колективні переговори (для України - ратифіковані та чинні).

В Україні правовий фундамент діяльності об'єднань підприємців базується на трьох рівнях:

1) *Конституційний рівень.* Конституція гарантує свободу об'єднання у громадські організації для реалізації та захисту прав і свобод і для задоволення, зокрема, економічних інтересів, допускаючи обмеження лише за законом і лише

з легітимних підстав (нацбезпека, громадський порядок, охорона здоров'я, захист прав інших осіб). Це є «рамковою» конституційною нормою для всіх форм недержавної самоорганізації, зокрема підприємців.

2) *Міжнародно-правовий рівень*. ЄКПЛ (ст. 11) закріплює право на свободу асоціації та визначає тест допустимості обмежень («передбачені законом» і «необхідні в демократичному суспільстві»). МПГПП (ст. 22) формулює аналогічний підхід і підкреслює зв'язок із гарантіями МОП. МОП: для України серед фундаментальних конвенцій чинні C087 (свобода асоціації) та C098 (право на організацію і колективні переговори) - важливо для розмежування організацій роботодавців та інших бізнес-асоціацій.

3) *Національний законодавчий рівень (спеціальні закони)*. Ключовими є: Закон України «Про громадські об'єднання» - базовий для громадських організацій/спілок (у т.ч. бізнес-асоціацій); Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» - спеціальний режим для організацій роботодавців; Закон України «Про соціальний діалог в Україні» - визначає інститути соціального діалогу, в яких типово беруть участь саме репрезентативні об'єднання роботодавців і профспілок; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» - процедурна рамка реєстрації громадських формувань.

Громадські об'єднання підприємців регулюються Законом «Про громадські об'єднання» (2012). За цим законом юридичні бізнес-об'єднання можуть створюватися у формі громадських спілок, засновниками та членами яких є юридичні особи (компанії). Ця форма часто використовується як організаційно-правова основа бізнес-асоціацій, оскільки її учасниками можуть бути саме юридичні особи. Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, тобто таке об'єднання не має на меті отримання прибутку. Водночас в Україні існують і спеціалізовані законодавчі акти для різних типів організацій. Наприклад, Закон «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» (2001, ред. 2012) закладає підстави свободи об'єднання роботодавців у представницькі організації (федерації, союзи) та гарантує їх участь у соціальному діалозі. Організації роботодавців (наприклад, Федерація роботодавців України) мають спеціальний статус соціальних партнерів і представляють інтереси бізнесу у відносинах з владою та профспілками. Це відрізняє їх від простих галузевих асоціацій, які, зазвичай, створюються за професійними чи галузевими інтересами бізнесу без прямої участі у трудових переговорах.

Різниця між організаціями роботодавців і асоціаціями бізнесу: інституційно-правовий та функціональний аналіз. Розмежування організацій роботодавців і бізнес-асоціацій (громадських об'єднань підприємців) є принципово важливим для коректного розуміння їх ролі в економічній системі, механізмах публічної політики та соціального діалогу. Попри те, що обидва типи інституцій представляють інтереси суб'єктів господарювання, їх правовий статус, функціональне призначення та механізми впливу істотно відрізняються.

1. Нормативно-правова основа.

1.1. Організації роботодавців. Правовий статус визначається спеціальним законодавством: Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», Закон України «Про соціальний діалог в Україні»,

Конвенції МОП № 87 та № 98 (ратифіковані Україною). Ці організації створюються саме для представництва інтересів роботодавців у сфері соціально-трудоих відносин.

1.2. Бізнес-асоціації (громадські об'єднання підприємців). Правовий режим визначається: Законом України «Про громадські об'єднання», Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань». Це універсальна правова форма для добровільних об'єднань підприємств чи підприємців за галузевими, професійними або територіальними інтересами.

2. Інституційна природа: різні моделі представництва.

2.1. Організації роботодавців - сторона соціального діалогу. Їх ключова особливість - інституційно закріплена участь у соціальному діалозі. Вони: - представляють роботодавців у тристоронніх органах (уряд – профспілки – роботодавці); - беруть участь у розробці Генеральної угоди; - ведуть колективні переговори; - захищають інтереси роботодавців у сфері оплати праці, зайнятості, умов праці, трудового законодавства, соціального страхування. Тобто це - інститути соціально-трудового представництва, а не загальної бізнес-адвокації. Їхній вплив має формалізований характер: участь у Національній тристоронній соціально-економічній раді, галузевих радах, регіональних органах соціального партнерства.

2.2. Бізнес-асоціації - добровільні об'єднання за інтересами. Бізнес-асоціації: не є стороною соціального діалогу за законом; не мають гарантованої участі у тристоронніх органах; діють на підставі принципу добровільності; не наділені спеціальними державними повноваженнями. Їх вплив формується через: адвокацію та лобіювання; експертну участь у робочих групах; публічну позицію; формування бізнес-клімату; участь у консультативних органах (за запрошенням). Інакше кажучи, це - горизонтальні інститути громадянського суспільства, а не складова обов'язкової моделі соціального партнерства.

3. Відмінність у механізмах впливу.

3.1. Організації роботодавців. Вплив здійснюється через: переговорний процес; укладення колективних угод; участь у формуванні державної політики у сфері зайнятості; механізми соціального партнерства. Їхній статус закріплений у законодавстві - це формалізована сторона переговорів.

3.2. Бізнес-асоціації. Механізми впливу: підготовка експертних висновків; аналітичні звіти; інвестиційні індекси; публічні позиції; інформаційна кампанія; формування стандартів саморегулювання. Їх сила базується на: кількості та якості членів; репутації; міжнародних зв'язках; експертному потенціалі. Це - інститути економічної самоорганізації, а не юридично визначена сторона переговорів.

4. Інституційно-економічне тлумачення різниці.

З позицій нової інституційної економіки: організації роботодавців - це елемент інституцій соціального контракту між державою, бізнесом і працею; бізнес-асоціації - це елемент ринкової координації та інституційної самоорганізації підприємницького середовища.

Перші функціонують у площині соціальної стабільності, другі - у площині економічної конкурентоспроможності.

5. *Практичний приклад відмінності.* Якщо держава змінює: мінімальну заробітну плату, правила колективних договорів, порядок страхових внесків, - ключовим суб'єктом переговорів виступає організація роботодавців. Якщо ж ініціюються: зміни в податковому законодавстві, митні процедури, цифровізація регуляцій, галузеві стандарти, - активну роль відіграють бізнес-асоціації.

Отже, організації роботодавців - це інститути соціального діалогу, що мають спеціальний правовий статус і гарантовану участь у тристоронніх механізмах. Бізнес-асоціації - це добровільні об'єднання економічних суб'єктів, що здійснюють адвокацію, експертизу та координацію в економічній сфері, але не є стороною соціального партнерства. Обидві форми є важливими для розвитку підприємницького середовища, проте вони виконують різні функції в інституційній архітектурі економіки: роботодавські організації забезпечують соціальну стабільність, бізнес-асоціації формують конкурентне та інноваційне середовище.

2. Торгово-промислові палати (ТПП)

Торгово-промислові палати (ТПП) є особливим різновидом бізнес-інституцій, що поєднують ознаки:

- громадського об'єднання підприємців;
- інституту публічного права з делегованими повноваженнями;
- сервісного центру підтримки зовнішньоекономічної діяльності.

Світова практика функціонування ТПП має понад двохсотлітню історію. У континентальній Європі палати часто мають квазідержавний статус (французька, німецька моделі), тоді як англосаксонська модель передбачає добровільне членство та переважно приватноправовий характер.

Українська модель є змішаною: палати створюються як недержавні організації, але виконують частину делегованих державою функцій.

Торгово-промислові палати (ТПП) в Україні є особливим видом бізнес-об'єднань, закріпленим спеціальним законом. За Законом «Про торгово-промислові палати в Україні» (1997). Відповідно до Закону: *торгово-промислова палата* - це недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка об'єднує юридичних осіб і громадян-підприємців з метою сприяння розвитку національної економіки, її інтеграції у світову господарську систему та формування сучасної інфраструктури підприємництва.

Ключові ознаки правового статусу:

- неприбутковість;
- самоврядність;
- добровільність членства;
- функціонування на підставі спеціального закону;
- можливість виконання делегованих повноважень.

Організаційна структура системи ТПП України. Система ТПП має дворівневу модель:

1. Торгово-промислова палата України (ТППУ) - загальнонаціональний центр.
2. Регіональні торгово-промислові палати - діють у областях та містах.

ТПП України координує діяльність регіональних палат, представляє їх інтереси на міжнародному рівні, взаємодіє з Міжнародною торговою палатою (ІСС) та іншими глобальними інституціями.

Органами управління палати є:

- з'їзд (або конференція);
- рада палати;
- президент;
- виконавчий орган (дирекція).

Делеговані повноваження: специфіка правового статусу. Особливість ТПП полягає в тому, що вона:

- ✓ не є органом державної влади;
- ✓ не фінансується з бюджету;
- ✓ але виконує функції, що мають публічно-правове значення.

До таких належать:

1. Засвідчення форс-мажорних обставин. ТПП є єдиним органом в Україні, уповноваженим законом видавати сертифікати про форс-мажор (обставини непереборної сили).

2. Видача сертифікатів походження товарів

Це критично важливо для експорту, особливо у межах угод про вільну торгівлю.

3. Ведення реєстрів та експертна оцінка

Палати можуть проводити експертизу товарів, надавати висновки щодо якості, класифікації, митної вартості.

Таким чином, ТПП має квазірегуляторну функцію, але без статусу органу державної влади.

Функціональна роль ТПП у розвитку підприємництва

1. Сприяння зовнішньоекономічній діяльності. ТПП забезпечують:

- консультації з міжнародної торгівлі;
- організацію бізнес-місій;
- виставки та ярмарки;
- пошук іноземних партнерів;
- платформу B2B контактів.

2. Експертно-аналітична діяльність. Палати:

- готують аналітичні матеріали;
- беруть участь у формуванні регуляторної політики;
- здійснюють оцінку впливу нормативних актів на бізнес.

3. Освітня функція. ТПП організують:

- семінари;
- тренінги;
- курси з ЗЕД;
- сертифікаційні програми.

Роль у публічному управлінні. ТПП не є стороною соціального діалогу (як організації роботодавців), проте мають представництво: у дорадчих органах при Кабінеті Міністрів; у профільних міністерствах; у комісіях з питань ЗЕД; у робочих групах з адаптації законодавства до норм ЄС. Їх вплив носить

експертно-консультативний характер, але завдяки системності та мережовості він є значним.

Таблиця 8.1

Порівняння ТПП з іншими бізнес-об'єднаннями

Критерій	ТПП	Бізнес-асоціація
Правова база	Спеціальний закон	Закон про громадські об'єднання
Делеговані функції	Так	Ні
Форс-мажор	Так	Ні
Сертифікати походження	Так	Ні
Основна роль	Інфраструктурна підтримка ЗЕД	Галузеве представництво
Членство	Добровільне	Добровільне
Фінансування	Членські внески + послуги	Членські внески

Міжнародний вимір. ТПП України є частиною глобальної системи палат та співпрацює з: Міжнародною торговою палатою (ІСС); Eurochambres; національними палатами інших країн. Це забезпечує: інтеграцію українського бізнесу у світові мережі; доступ до міжнародного арбітражу; впровадження міжнародних стандартів торгівлі.

ТПП України та регіональні палати створюються як недержавні неприбуткові самоврядні організації, які на добровільних засадах об'єднують підприємців. Метою діяльності палат є розвинена і конкурентоспроможна економіка України. До системи входить центральна ТПП України та 25 регіональних палат; їх учасниками можуть бути як юридичні особи, так і зареєстровані підприємці. ТПП виконують низку делегованих державою функцій. Зокрема, палати уповноважені засвідчувати походження товарів та обставини форс-мажору, оформлювати міжнародні торговельні документи. Зокрема, Торгово-промислова палата України (ТППУ) та її регіональні структури за рішенням уряду видають сертифікати про походження товарів і Carnet ATA (це міжнародний митний документ ("паспорт товарів"), що дозволяє тимчасово ввозити/вивозити товари (до 1 року) без сплати мит, податків та застави. Він замінює національні митні декларації, спрощує процедури та гарантує оплату платежів у разі порушення умов), а також засвідчують обставини непереборної сили (форс-мажор) та чинні торговельні й портові звичаї України. ТППУ веде також недержавний реєстр надійних підприємств, що засвідчує стабільність фінансового стану зареєстрованих компаній. ТПП надають широкий спектр послуг підприємцям: це консультації щодо зовнішньоекономічної діяльності, незалежна експертиза товарів та цін, оцінка активів, патентно-ліцензійне оформлення, баркодування продукції тощо. Крім того, палати організують виставки та ярмарки, сприяють проведенню В2В-переговорів, пропонують освітні програми (тренінги, семінари) і створюють платформи для ділового спілкування. При палатах діють галузеві комітети підприємців, які здійснюють незалежну експертизу проектів нормативно-правових актів, що стосуються бізнесу, та готують від імені членів палат пропозиції щодо їх удосконалення. ТПП активно взаємодіють з органами влади: ТППУ є членом Національної ради реформ, інших консультативно-дорадчих органів. Таким чином, палати забезпечують зворотний зв'язок між бізнесом і державою та долучають підприємців до прийняття рішення, що впливають на економіку.

3. Галузеві та професійні асоціації

Галузеві та професійні асоціації - це добровільні об'єднання суб'єктів господарювання або фахівців певної сфери економічної діяльності, створені для захисту спільних інтересів, координації дій, вироблення стандартів та формування сприятливого регуляторного середовища в межах конкретної галузі або професії. Їх діяльність ґрунтується переважно на Законі України «Про громадські об'єднання» (2012 р.), якщо вони створені як громадські спілки або організації. В окремих випадках вони можуть мати інші організаційно-правові форми (наприклад, об'єднання підприємств відповідно до Господарського кодексу України), однак найбільш поширеною є форма громадської спілки.

З інституційної точки зору, галузеві асоціації є:

- механізмом колективної дії;
- інструментом зниження транзакційних витрат;
- елементом саморегулювання ринку;
- посередником між бізнесом і державою.

Класифікація галузевих і професійних асоціацій.

1. *За галузевою ознакою:*

- аграрні асоціації;
- ІТ-асоціації;
- асоціації банків та фінансових установ;
- асоціації фармацевтичної галузі;
- асоціації легкої промисловості;
- будівельні, енергетичні, транспортні об'єднання.

2. *За професійною ознакою:*

- асоціації аудиторів;
- асоціації юристів;
- асоціації маркетологів;
- професійні спілки консультантів;
- об'єднання інженерів або ІТ-фахівців.

3. *За рівнем діяльності:*

- національні;
- регіональні;
- міжнародні.

Основні функції галузевих асоціацій.

Представництво інтересів галузі. Асоціації: готують пропозиції до законопроектів; беруть участь у робочих групах міністерств; формують консолідовану позицію галузі; захищають інтереси від регуляторного тиску. Це особливо актуально в умовах частих змін податкового, митного та галузевого законодавства.

Саморегулювання та стандартизація. Галузеві асоціації можуть: розробляти кодекси етики; впроваджувати стандарти якості; встановлювати правила професійної поведінки; здійснювати сертифікацію або акредитацію. Таким чином вони формують інститути м'якого права (soft law), які підвищують довіру до ринку.

Інформаційно-аналітична діяльність:

- підготовка галузевої статистики;
- проведення досліджень ринку;
- аналітичні звіти щодо конкурентоспроможності;
- публікація позиційних документів (policy papers).

Ця функція має ключове значення для формування evidence-based policy.

Освітня та професійна підтримка:

- тренінги;
- сертифікаційні програми;
- професійні форуми;
- підвищення кваліфікації кадрів.

Це сприяє підвищенню людського капіталу галузі.

Галузеві та професійні бізнес-асоціації об'єднують підприємства, компанії та організації однієї сфери для спільного вирішення профільних проблем. Зазвичай це громадські спілки, в яких учасники – або одна галузева асоціація (наприклад, спілка фермерів чи асоціація переробників), або окремі підприємці й компанії з подібною діяльністю.

Приклади: українська аграрна конфедерація (УАК) – це об'єднання професійних організацій агропромислового комплексу (виробники, переробники, аграрні консультанти, банки, страховики тощо). Створена у 2002 році, УАК налічує близько 100 колективних членів – найбільші асоціації і бізнес-структури галузі – і представляє інтереси понад 50 тисяч аграрних підприємств (приблизно 1 млн працівників). Іншим прикладом є Асоціація “IT Ukraine”, яка об'єднує провідні IT-компанії країни для лобювання інтересів галузі (зокрема, вона брала участь у розробці спеціального режиму “Дія.City” для IT-бізнесу). Досвідченою організацією є також Український союз промисловців і підприємців (УСПП), заснований у 1992 році (іще в 1990-х роках), та Федерація роботодавців України (2002), які традиційно представляють інтереси промислового бізнесу і підприємців загалом. Є і багато локальних чи галузевих об'єднань МСБ – наприклад, низка регіональних асоціацій малого бізнесу, що виступають на захист інтересів дрібних підприємців у місцевих органах влади.

Функції галузевих асоціацій: зазвичай вони взаємодіють з державою задля створення сприятливих умов для бізнесу своєї галузі. Такі об'єднання консультують законодавців і чиновників при розробці нормативних актів (закони, регулювання), інформують владу про реальний стан справ у галузі та її проблеми, надають пропозиції щодо усунення бар'єрів у роботі підприємств. Наприклад, асоціації сільгоспвиробників чи аграріїв регулярно готують альтернативні законодавчі ініціативи, надаючи експертні висновки до проєктів законів. Також асоціації реалізують спільні освітні та інноваційні проєкти – наприклад, організують курси підвищення кваліфікації фахівців галузі, дослідницькі форуми, галузеві конференції, які сприяють розвитку компетенцій у секторі. Усі ці заходи спрямовані на вирішення специфічних проблем галузі – від протидії несприятливим законодавчим ініціативам до розвитку спеціалізованої освіти і впровадження новітніх технологій у виробництво.

4. Міжнародні бізнес-асоціації в Україні

Міжнародні бізнес-асоціації в Україні є специфічним сегментом підприємницьких об'єднань, що представляють інтереси компаній з іноземним капіталом або транснаціональних корпорацій. Вони функціонують у формі громадських об'єднань відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання», однак за своєю природою є частиною глобальних мереж бізнес-представництва.

Їх особливість полягає у: високому рівні інституційної зрілості; концентрації великого та середнього бізнесу; тісних зв'язках із міжнародними організаціями; професійному аналітичному супроводі регуляторної політики.

До ключових міжнародних бізнес-асоціацій в Україні належать:

- Європейська Бізнес-Асоціація (ЕВА);
- Американська торговельна палата в Україні (American Chamber of Commerce in Ukraine, ACC).

В Україні діють філії та національні представництва деяких міжнародних бізнес-асоціацій. Найпопулярніші серед них – Європейська Бізнес-Асоціація (ЕВА) та Американська торговельна палата в Україні (AmCham Ukraine, ACC).

ЕВА заснована 1999 року і наразі об'єднує понад 1000 компаній із 59 країн (переважно з капіталом з Європи та США). Це найбільша бізнес-асоціація такого типу в Україні. Європейська Бізнес-Асоціація створена функціонує за підтримки Представництва Європейської Комісії в Україні. ЕВА є одним із найбільш впливових бізнес-об'єднань країни. Основні напрями її діяльності:

1. Регуляторна адвокація:

- підготовка експертних позицій щодо законопроектів;
- участь у робочих групах Кабінету Міністрів;
- консультації з профільними міністерствами.

2. Моніторинг бізнес-клімату:

- регулярні опитування інвестиційної привабливості;
- індекс інвестиційної привабливості України;
- аналітичні звіти для міжнародних партнерів.

3. Комунікаційна платформа:

- галузеві комітети;
- бізнес-форуми;
- професійні заходи для членів.

4. Євроінтеграційний супровід:

- адаптація українського законодавства до норм ЄС;-
- експертна участь у виконанні Угоди про асоціацію Україна–ЄС.

ЕВА виступає каналом структурованої комунікації між іноземним бізнесом і українською владою. Її позиції враховуються під час: змін податкового законодавства; реформ митниці; цифровізації адміністративних процедур; дерегуляції.

Американська торговельна палата в Україні є частиною глобальної мережі торговельних палат США. Вона представляє інтереси переважно компаній зі США, а також інших міжнародних інвесторів. ACC об'єднує провідні міжнародні корпорації, банки, ІТ-компанії, виробничі підприємства. ACC діє з 1992 року і має близько 600 членів, які зазвичай представляють американські та

інші західні інтереси. Основна роль цих об'єднань – бути каналами комунікації між великим бізнесом та владою. Вони регулярно проводять опитування серед членів щодо інвестиційної привабливості України і відстежують перепони у веденні бізнесу. За результатами цих досліджень готують рекомендації для уряду (наприклад, спрощення процедур, покращення інфраструктури, верховенство права). Основні функції:

1. Захист інтересів інвесторів:
 - забезпечення верховенства права;
 - судова реформа;
 - захист прав власності.
2. Регуляторна політика:
 - податкове адміністрування;
 - антикорупційні механізми;
 - корпоративне управління.
3. Галузеві комітети:
 - фінансовий сектор;
 - фармацевтика;
 - ІТ;
 - енергетика.
4. Міжнародна підтримка:
 - донесення позиції інвесторів до уряду США;
 - координація бізнес-дипломатії.

Представники ЕВА і АСС входять до національних консультативних органів, беруть участь у робочих групах і зустрічах із керівництвом держави. Таким чином вони фактично “пресують” владу на користь реформ – наприклад, лобіюючи спрощення податків, детінізацію економіки та судову реформу. Для вітчизняних компаній членство в ЕВА чи АСС надає можливість безпосередньо спілкуватися з міжнародним бізнесом і переймати його досвід. Члени цих асоціацій отримують доступ до престижних бізнес-подій, галузевих аналітик та мережі контактів, що стимулює інновації й підвищує конкурентоспроможність підприємств. Наприклад, участь у спільних комітетах чи форумах дозволяє українським компаніям висловлювати свою думку на рівних з іноземними інвесторами і формувати більш прозорі правила гри.

Роль міжнародних бізнес-асоціацій у системі економічного управління.

Канал комунікації між великим бізнесом і владою. Міжнародні асоціації виконують функцію: інституційного посередника; експертного центру; стабілізуючого механізму в умовах політичної турбулентності. Їх позиція часто сприймається як індикатор інвестиційного клімату.

Стимулювання структурних реформ. Через публічні заяви, аналітичні звіти та участь у консультаціях вони чинять легітимний тиск на державу щодо: спрощення податкових процедур; боротьби з корупцією; реформування судової системи; забезпечення прозорості регулювання. Це є прикладом так званого «інституційного тиску за реформи», що характерний для країн з перехідною економікою.

Значення для українських компаній. Членство українських компаній у міжнародних бізнес-асоціаціях забезпечує:

1. Доступ до міжнародних стандартів управління.

2. Можливість рівноправної комунікації з транснаціональними корпораціями.

3. Обмін best practices.

4. Підвищення репутаційного капіталу.

5. Доступ до міжнародних партнерських мереж.

Фактично це - механізм інтеграції українського бізнесу до глобального економічного простору.

Таблиця 8.2

Порівняння ЕВА та АСС

Критерій	ЕВА	АСС
Географічна орієнтація	ЄС	США
Членська база	Переважно компанії з європейським капіталом	Американські та міжнародні корпорації
Ключові напрями	Інвестиційний клімат, євроінтеграція	Захист прав інвесторів, верховенство права
Галузеві комітети	Так	Так
Вплив	Аналітичний та адвокаційний	Інституційно-дипломатичний

Економіко-інституційне значення. З позицій інституційної економіки, міжнародні бізнес-асоціації: підвищують передбачуваність регуляторного середовища; формують міжнародну довіру до України; сприяють зменшенню інвестиційних ризиків; виступають «якорем» реформ. У період війни вони стали важливим елементом: збереження іноземних інвестицій; підтримки санкційної політики; відновлення інфраструктури; мобілізації міжнародної підтримки бізнесу.

Отже, міжнародні бізнес-асоціації в Україні є: інституційним мостом між українською економікою та глобальним ринком; каналом комунікації між великим бізнесом і державою; механізмом впливу на якість реформ; фактором підвищення конкурентоспроможності країни. Їх діяльність демонструє, що зріле підприємницьке середовище неможливе без структурованого представництва інтересів інвесторів на міжнародному рівні.

5. Регіональні об'єднання та кластери

На місцевому рівні підприємці часто створюють регіональні спілки чи асоціації для захисту спільних інтересів. Наприклад, в окремих містах чи районах можуть діяти об'єднання малих міст або громад, які спільно звертаються до місцевої влади, щоб вплинути на податкову чи інвестиційну політику. Такі об'єднання дозволяють обмінюватися інформацією, проводити місцеві бізнес-форуми і разом вирішувати адміністративні питання (наприклад, ремонти доріг для підприємців, спільні навчальні семінари тощо).

Інший формат – галузеві кластери регіонального рівня. Кластер – це форма кооперації, де підприємства однієї галузі об'єднуються разом із навчальними та науковими закладами та представниками влади (модель «потрійної спіралі»). Наприклад, Львівський ІТ-кластер об'єднує понад 300 ІТ-компаній і стартапів та співпрацює із профільними університетами міста. Метою кластера є покращення ІТ-освіти, розвиток талантів і створення сприятливих умов для ІТ-бізнесу у Львові. Аналогічно, в Україні обговорюється створення фармацевтичних

кластерів (зокрема, у межах індустріальних парків Києва) для спільного виробництва та експорту ліків. Існують також кластери легкої промисловості; наприклад, «Освітній інвестиційно-технологічний кластер легкої промисловості», який згідно з концепцією має сприяти відродженню регіональних підприємств галузі та підвищенню їх конкурентоспроможності через інтеграцію бізнес- та наукового потенціалів.

Основна ціль кластерів – розвивати конкурентоспроможність регіону та галузі через спільні проекти. Наприклад, вони можуть створювати колективні бренди (спільні експортні торгові марки), організовувати програми навчання кадрів за профільними спеціальностями, залучати інвестиції та впроваджувати інновації (дослідницькі проекти, технологічні майданчики). Завдяки тому, що до роботи кластеру залучено місцеву владу, бізнес і науку, підприємства можуть враховувати регіональні потреби та координувати зусилля – це підвищує їхню продуктивність і готовність до співпраці з міжнародним ринком.

6. Вплив бізнес-об'єднань на конкурентоспроможність країни

Регіональні об'єднання підприємців - це добровільні асоціації суб'єктів господарювання, що функціонують у межах певної територіальної громади, міста або області з метою захисту локальних інтересів бізнесу, координації діяльності та формування сприятливого підприємницького середовища. Їх діяльність ґрунтується переважно на Законі України «Про громадські об'єднання», а також на нормах місцевого самоврядування щодо участі громадськості в регуляторній політиці. З інституційної точки зору вони є:

- механізмом територіальної самоорганізації бізнесу;
- інструментом локального економічного розвитку;
- каналом комунікації між підприємцями та органами місцевої влади.

Основні функції регіональних об'єднань:

1. Захист інтересів на місцевому рівні: участь у громадських слуханнях; реагування на зміни місцевих податків і зборів; вплив на регуляторні рішення органів місцевого самоврядування.

2. Інформаційна координація: обмін досвідом; взаємодія з місцевими банками, службами зайнятості; участь у регіональних програмах підтримки МСП.

3. Розвиток локального бізнес-середовища: спільні маркетингові ініціативи; брендинг території; просування регіону як інвестиційного майданчика.

У контексті децентралізації в Україні роль регіональних об'єднань суттєво зросла, оскільки частина податкових та регуляторних повноважень була передана на рівень громад.

Кластери як сучасна модель регіональної кооперації. Концепція кластерів була системно розроблена в роботах Michael Porter, який визначав кластер як: географічно сконцентровану групу взаємопов'язаних компаній, постачальників, сервісних організацій, наукових установ та інституцій, що конкурують і співпрацюють водночас.

Кластерна модель базується на поєднанні: конкуренції, кооперації, спеціалізації, інноваційної взаємодії.

Модель «потрійної спіралі». Сучасні регіональні кластери функціонують за логікою так званої моделі потрійної спіралі (Triple Helix), яка передбачає взаємодію трьох ключових акторів:

1. Бізнес
2. Держава (місцева влада).
3. Освіта та наука.

Ця модель забезпечує: інноваційний розвиток; адаптацію освітніх програм до потреб ринку; підтримку підприємництва через політику місцевого розвитку.

Типологія кластерів:

1. Виробничі кластери: машинобудування, агропереробка, фармацевтика.
2. Технологічні кластери: ІТ, стартап-екосистеми, креативні індустрії.
3. Туристично-рекреаційні кластери: готельно-ресторанний сектор, медичний туризм.

Сильне підприємницьке середовище неможливе без потужних бізнес-асоціацій. На Заході соціальний діалог (роботодавці + профспілки + уряд) вважається одним із ключових чинників стабільності правил гри і економічного зростання. Українські ж бізнес-об'єднання поступово формуються як самостійні інститути громадянського суспільства, які все більше впливають на політику.

Основний внесок асоціацій – це експертний супровід реформ та захист бізнес-інтересів. Вони систематично надають владі аналітику й рекомендації щодо нових законопроектів. Наприклад, позиції Асоціації банків чи Аграрної конфедерації часто враховуються при розробці законів про кредитування чи аграрну політику. За участю бізнес-асоціацій розробляються саморегуляторні кодекси та галузеві стандарти (наприклад, правила етики у сфері ІТ-освіти чи практики корпоративного управління у банківській справі). Таким чином формується культура саморегулювання – галузеві об'єднання допомагають підприємствам дотримуватися прозорих правил і стандартів без примусу.

Боротьба з корупцією – ще один важливий аспект впливу бізнес-об'єднань. Асоціації моніторять законодавчі ініціативи та оперативно реагують на корупційні ризики, за необхідності виступаючи проти схем чи непрозорих норм. Наприклад, бізнес-спільнота (через свої асоціації) часто звертається до уряду з проханням відкликати чи скоригувати такі законодавчі ініціативи, якщо вони створюють непрозорі правила або сприяють зловживанням. Тож завдяки бізнес-асоціаціям виникає додатковий механізм «громадського контролю» за діяльністю влади.

Українські приклади кластерів.

Lviv IT Cluster. Один із найуспішніших прикладів кластерної кооперації в Україні. Об'єднує ІТ-компанії Львова, університети та місцеву владу. Основні напрями: розробка освітніх програм; розвиток ІТ-інфраструктури міста; міжнародне просування регіону.

Kharkiv IT Cluster. Спрямований на розвиток технологічного підприємництва, кооперацію університетів та ІТ-компаній.

Аграрні та промислові кластери. У різних регіонах України формуються аграрні кластери, що поєднують виробників, переробні підприємства та логістичні компанії.

Кластери забезпечують: зростання продуктивності; підвищення інноваційної активності; формування спеціалізованого ринку праці; притік інвестицій.

Згідно з теорією конкурентних переваг регіонів, саме кластери є базовою одиницею територіальної конкурентоспроможності.

Роль кластерів у повоєнному відновленні. В умовах війни та післявоєнної реконструкції кластерний підхід має стратегічне значення: локалізація виробництва; інтеграція до європейських ланцюгів вартості; підтримка релокації підприємств; розвиток індустріальних парків.

Кластери можуть виступати інституційною основою регіональної економічної безпеки.

Проблеми розвитку кластерів в Україні:

1. Недостатня інституційна формалізація.
2. Обмежене фінансування.
3. Фрагментація учасників.
4. Відсутність системної державної кластерної політики.

Разом з тим, стратегія смарт-спеціалізації регіонів (S3) стимулює розвиток кластерних ініціатив.

Отже, регіональні об'єднання та кластери є ключовими елементами: локальної економічної самоорганізації; інноваційного розвитку; територіальної конкурентоспроможності; інтеграції регіонів у глобальні ринки.

Якщо галузеві асоціації працюють на рівні сектора, то кластери забезпечують територіально концентровану кооперацію, що створює додану вартість для всієї регіональної економіки.

Відак, зрілі та активні бізнес-об'єднання зміцнюють конкурентоспроможність України. Вони допомагають забезпечити стабільні правила для всіх гравців, інтегрують наших підприємців у глобальні ланцюги доданої вартості, а також поширюють передовий міжнародний досвід. Разом з тим, такі організації створюють мережеві ефекти – коли компанії об'єднуються, вони можуть спільно вкладати в інновації, дослідження та розвиток навичок, що підвищує загальну спроможність національної економіки конкурувати на світовому ринку.

Тема 9. Логістична та матеріально-технічна інфраструктура бізнесу

1. Транспортна інфраструктура України

Транспортна інфраструктура - це сукупність матеріально-технічних об'єктів, інженерних споруд, комунікаційних мереж, рухомого складу, організацій та інституцій, що забезпечують перевезення пасажирів і вантажів у межах національної економіки та міжнародних сполучень.

З позицій макроекономіки транспорт виконує функції:

- забезпечення просторової мобільності ресурсів;
- інтеграції внутрішнього ринку;
- зниження логістичних витрат;
- формування конкурентних переваг держави;
- інтеграції до глобальних ланцюгів доданої вартості.

У структурі ВВП України транспорт і складське господарство традиційно формують значну частку валової доданої вартості, а також є ключовим сектором зайнятості.

Структура транспортної системи України. Транспортна система України включає:

1. Автомобільний транспорт.
2. Залізничний транспорт.
3. Морський та річковий транспорт.
4. Авіаційний транспорт.
5. Трубопровідний транспорт.

Кожен із цих сегментів має специфічну економічну роль.

Автомобільна інфраструктура.

Мережа автомобільних доріг. Україна має одну з найбільших мереж автомобільних доріг у Європі - близько 170 тис. км доріг загального користування.

До війни основними проблемами були: значний фізичний знос покриття; недостатній рівень капітальних інвестицій; низька якість обслуговування; перевантаження вантажівками.

Програма «Велике будівництво» (2020–2021 рр.) суттєво модернізувала частину магістралей державного значення.

Автомобільний транспорт: забезпечує понад 60–70% внутрішніх вантажних перевезень; є критично важливим для малого і середнього бізнесу; формує основу логістики електронної комерції.

Після 2022 року значення автомобільних перевезень зросло через блокування частини морських портів.

Залізнична інфраструктура.

Укрзалізниця. АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших залізничних операторів у Європі. Україна має: понад 20 тис. км залізничних колій; високий рівень електрифікації; стратегічну роль у перевезенні вантажів (зерно, руда, метал).

Сильні сторони: розгалужена мережа; відносно низька вартість перевезень; висока пропускна здатність; ключова роль у експорті агропродукції.

Проблеми: зношеність рухомого складу; нестача інвестицій; різниця ширини колії з країнами ЄС (1520 мм проти 1435 мм); інфраструктурні пошкодження внаслідок війни.

У контексті євроінтеграції важливою є модернізація прикордонної інфраструктури та інтеграція до ТЕН-Т.

Морська та річкова інфраструктура.

Морські порти. До 2022 року морські порти забезпечували понад 60% зовнішньоторговельного вантажообігу України.

Ключові порти: Одеса, Чорноморськ, Південний, Миколаїв.

Після початку повномасштабної війни значна частина портової інфраструктури була заблокована або пошкоджена.

Зернові коридори. У 2022–2023 роках функціонування «зернового коридору» стало критично важливим для: стабільності глобальних продовольчих ринків; валютних надходжень України; підтримки аграрного сектору.

Річковий транспорт. Річковий транспорт (передусім Дніпро) має значний потенціал, але використовується недостатньо.

Переваги: нижча собівартість перевезень; екологічність; розвантаження автомобільних доріг.

Авіаційна інфраструктура. До 2022 року авіаційна система включала: міжнародні аеропорти (Бориспіль, Львів, Харків, Одеса); регіональні аеропорти; розвиток low-cost перевізників.

Після закриття повітряного простору цивільна авіація фактично зупинена, що суттєво вплинуло на: туристичний сектор; бізнес-перевезення; інтеграцію до глобального ринку.

Відновлення авіації є стратегічним завданням після завершення війни.

Трубопровідна система. Україна має одну з найбільших газотранспортних систем у Європі. Її значення: транзит природного газу; енергетична безпека; валютні надходження.

У контексті геополітичних змін роль транзиту скорочується, однак інфраструктура зберігає стратегічне значення.

Інтеграція до європейської транспортної системи. Україна поступово інтегрується до: TEN-T (Trans-European Transport Network); європейських логістичних коридорів; стандартів ЄС у сфері безпеки перевезень. Це передбачає: модернізацію прикордонної інфраструктури; гармонізацію технічних стандартів; цифровізацію логістики.

Вплив війни на транспортну систему. Основні наслідки: руйнування інфраструктури; блокування портів; перенаправлення логістики через західні кордони; зростання логістичних витрат; посилення ролі залізничного та автомобільного транспорту.

Разом з тим транспортна система продемонструвала високий рівень адаптивності.

Транспортна інфраструктура як фактор конкурентоспроможності. Якість транспортної інфраструктури безпосередньо впливає на: інвестиційну привабливість; швидкість обігу капіталу; експортний потенціал; регіональний розвиток; інтеграцію у глобальні ланцюги вартості.

Високі логістичні витрати знижують конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

Перспективи розвитку:

1. Повоєнна реконструкція за стандартами ЄС.
2. Розвиток мультимодальних перевезень.
3. Діджиталізація логістики.
4. Модернізація прикордонної інфраструктури.
5. Залучення приватних інвестицій через державно-приватне партнерство.

Додаткові показники.

1. Транспортна інфраструктура України. Автомобільні дороги: в Україні налічується близько 170 тис. км доріг державного значення (з них ~165,8 тис. км – із твердим покриттям). При цьому понад половину доріг мають дефекти: 51% – не відповідають вимогам рівності, 39% – міцності покриття. На тлі цих проблем уряд запровадив проєкт «Велике будівництво» (з 2020 р.) – масштабну програму реконструкції доріг і мостів. Наприклад, у 2020–2021 рр. побудовано 258 мостів і капітально відремонтовано понад 5 098 км державних доріг та 2 190 км

місцевих. Однак навіть такі обсяги поки покривають тільки частину потреб: за оцінками експертів, для відновлення дорожньої мережі після суворої зими потрібно в 5–6 разів більше коштів, ніж закладено в бюджеті. Велике будівництво сприяє розвитку регіонів: нові траси та ремонти скорочують час сполучення і стимулюють розміщення бізнесу вздовж доріг. Наприклад, будівництво автобану Київ–Одеса в 2000-х роках сприяло активному розвитку підприємницької діяльності в прилеглих регіонах.

Проблеми та перспективи: значна частина доріг залишаються в незадовільному стані, особливо місцеві та віддалені маршрути. Фінансування від міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, ЄІБ тощо) існує, але процедура отримання кредитів часто буває довгою та бюрократизованою. У довоєнний та воєнний період наголошують на необхідності спрощення механізмів міжнародної допомоги для пришвидшення ремонту критичних автодоріг.

Залізничний транспорт: залізниця є кістяком вантажних перевезень в Україні. «Укрзалізниця» – одна з найбільших залізничних компаній Європи, перевезла до війни мільйони тонн вантажів по всій країні. Переваги: широка мережа (панівний формат 1520 мм охоплює всі області) і відносно низька тарифна собівартість перевезень. Недоліки: застарілий рухомий склад (частка старих вантажних вагонів та паротягів), відносно низька швидкість транспортування, необхідність модернізації інфраструктури.

Під час війни особлива увага приділяється залізниці для постачання критично важливих вантажів (паливо, будматеріали, медицина). Після повномасштабного вторгнення Росії розвивається переведення частини західних ліній на європейський стандарт (1435 мм) для спрощення сполучення з ЄС. Наприклад, на ділянці Чоп–Ужгород до 2025 року прокладуть колію європейського зразка, що дозволить пряме сполучення поїздів з Ужгорода у міста Центральної Європи (Відень, Братислава, Будапешт, Прага, Бухарест, Дрезден тощо).

Вплив війни: тривалі обстріли та руйнування залізничної інфраструктури змусили переорієнтувати логістику на військові та європейські маршрути. Значну частину парку втрачено або пошкоджено (декілька барж на Дніпрі, посудини Дунайського пароплавства та ін.), що потребуватиме відбудови рухомого складу. Водночас інтеграція з євромережами відкриває потенційні переваги у майбутньому (євро-колія).

Морські та річкові порти: до війни ~60% українського експорту відвантажувалося морем. Головні порти – Одещина (Одеса, Чорноморськ, Південний), Миколаїв, Маріуполь (нині зруйнований) – обслуговували хліб, метал, зерно, вугілля тощо. Наприклад, Південний є ключовим зерновим терміналом з глибиною причалів понад 20 м. Після блокади Чорного моря Дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) стали стратегічними: у 2025 році через них перевалено понад 8,9 млн тонн вантажів, що допомогло розвантажити наземні переходи та забезпечити безперервність експорту.

Річка Дніпро традиційно була внутрішньою артерією (зернові перевезення баржами), але наразі більшість суднобудівних підприємств і гідровузлів потребують відновлення. Наприклад, руйнування Каховської ГЕС та втрата флоту заморозили річкове сполучення. В інфраструктуру порятунку шляхів зараз

вкладається набагато більше, щоб знову використати Дніпро для вантажних потоків.

Плани: у довгостроковій стратегії розвитку значну увагу приділяють Дунайському напрямку – планується модернізувати причали та флот, ввести річкові перевезення як стабільний канал експорту (особливо для аграрної та металургійної продукції).

Авіаційна інфраструктура: аеропорти забезпечують швидкі вантажні та пасажирські перевезення, але вантажна частка порівняно невелика (переважно цінні чи термінові вантажі). Головні авіахаби: Бориспіль (Київ) – міжнародний аеровокзал з перельотами по Європі та світу; Аерохаби Нової Пошти – спеціалізовані термінали для експрес-відправлень (київський, львівський тощо). Із 2017 по 2020 рр. в Україні інвестовано у розбудову регіональних аеропортів: компанія «Альтіс» побудувала нові термінали у Львові й “Борисполі” (термінал D), а у 2019 році завершено будівництво нового терміналу в Запоріжжі (площа >12 тис. м², пропускна спроможність 400 пас./год, вартість ~530 млн грн). Такі проекти мають стимулювати бізнес-активність у західному і східному регіонах.

Отже, транспортна інфраструктура України є стратегічним елементом національної економіки та економічної безпеки. Вона: забезпечує внутрішню інтеграцію ринку; підтримує експортну орієнтацію; формує умови для регіонального розвитку; є основою повоєнної відбудови.

Подальша модернізація транспортної системи є необхідною умовою інтеграції України до європейського економічного простору та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

2. Логістичні оператори та склади

Логістичний оператор - це суб'єкт господарювання, що професійно надає послуги з організації, управління та оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у ланцюгах постачання.

У сучасній економіці логістичні оператори виступають:

- інфраструктурними посередниками між виробником і споживачем;
- інтеграторами транспортних, складських і митних процесів;
- елементом глобальних ланцюгів доданої вартості.

Логістика перестала бути допоміжною функцією - вона є стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємства та держави.

Класифікація логістичних операторів.

1. За рівнем інтеграції послуг:

- 1PL (First Party Logistics) - підприємство самостійно здійснює перевезення та зберігання.

- 2PL (Second Party Logistics) - оператор надає окремі транспортні або складські послуги.

- 3PL (Third Party Logistics) - комплексний оператор, який забезпечує: транспортування; складське зберігання; митне оформлення; управління запасами; дистрибуцію.

- 4PL (Fourth Party Logistics) - інтегратор ланцюга постачання, який: координує роботу кількох 3PL-операторів; управляє всією логістичною системою клієнта; оптимізує бізнес-процеси.

Основні логістичні оператори в Україні. Серед найбільших операторів:

- ✓ Нова Пошта - національний лідер експрес-доставки;
- ✓ Укрпошта - державний оператор поштово-логістичних послуг;
- ✓ DHL - міжнародний оператор;
- ✓ Kuehne + Nagel - міжнародний 3PL/4PL оператор.

Вони забезпечують: внутрішню дистрибуцію; міжнародні перевезення; e-commerce логістику; контрактну логістику для промислових компаній.

Складська інфраструктура.

Склад - це інженерно обладнаний об'єкт для приймання, зберігання, обробки та відвантаження товарів. Основні функції: буферна (балансування попиту і пропозиції); консолідаційна; сортувальна; дистрибуційна; митно-ліцензійна.

Класифікація складів.

За класом якості (міжнародна класифікація):

- Клас А - сучасні логістичні комплекси;
- Клас В - модернізовані об'єкти;
- Клас С - старі виробничі склади;
- Клас D - примітивні складські приміщення.

За функціональним призначенням:

- розподільчі центри (distribution centers);
- митні склади;
- склади тимчасового зберігання;
- холодіві склади (рефрижераторні);
- fulfillment-центри для e-commerce.

Роль складської логістики в економіці. Складська інфраструктура: знижує логістичні витрати; підвищує швидкість доставки; забезпечує стабільність ланцюгів постачання; мінімізує ризики перебоїв.

У структурі витрат підприємства логістика може становити 10–30% загальних витрат, що підкреслює її стратегічне значення.

Регіональний розподіл логістичних центрів в Україні. До 2022 року найбільша концентрація логістичних хабів спостерігалась: у Київському регіоні; у Львівській області (через близькість до ЄС); у Дніпрі; у Харкові; в Одеському регіоні.

Після 2022 року спостерігається: переміщення логістичних центрів на захід України; зростання ролі прикордонних областей; розвиток складів біля пунктів пропуску з ЄС.

Вплив війни на логістичну систему. Основні наслідки: руйнування складів і хабів; перенаправлення логістичних потоків; зростання транспортних витрат; перевантаження прикордонної інфраструктури; прискорена цифровізація логістики. Разом з тим логістичні оператори продемонстрували високу адаптивність.

Цифровізація складської логістики. Сучасні склади використовують: WMS (Warehouse Management System); автоматизовані сортувальні лінії; RFID-технології; штрих-кодування; роботизовані комплекси. Це дозволяє: мінімізувати помилки; скоротити час обробки замовлень; оптимізувати управління запасами.

Логістика та конкурентоспроможність. Рівень розвитку логістичних операторів та складів впливає на: інвестиційну привабливість; розвиток e-commerce; інтеграцію до міжнародних ринків; швидкість обороту капіталу.

Індекс логістичної ефективності (LPI), який розраховує Світовий банк, є одним із ключових показників конкурентоспроможності держав.

Перспективи розвитку:

- розвиток мультимодальної логістики;
- інтеграція до європейських транспортних коридорів;
- будівництво нових логістичних хабів;
- розвиток «зелених» складів;
- розширення контрактної логістики для МСП.

Логістичні оператори та склади в Україні.

Ключові гравці ринку: на поштово-логістичному ринку домінують компанії «Нова Пошта» та «Укрпошта». Нова Пошта має розгалужену мережу (~9,3 тис. відділень) і активно розвиває вантажні перевезення різних вагових категорій. Інші значимі оператори: Meest Express (Міст Експрес), DHL, TNT, «Delivery», «Нічний Експрес» тощо. Згідно з аналізом, Nova Poshta і Meest є лідерами у внутрішньому сегменті (C2C, B2C), тоді як DHL і «Delivery» фокусуються на міжнародних та корпоративних перевезеннях.

Концепція 3PL: сучасний логістичний тренд – передача 3PL-провайдерам (third-party logistics) функцій зберігання та транспортування товарів. 3PL-компанії надають аутсорсингові послуги складування, виконання замовлень, управління запасами і доставки для інших фірм. В Україні попит на 3PL послуги зростає, особливо в секторах e-commerce і виробництва. Іноземні інвестфонди та девелопери вклали кошти у будівництво сучасних логістичних парків і складів (наприклад, індустріальні та логістичні комплекси під Києвом, Харковом, Львовом).

Географія логістики: основні складські й логістичні хаби зосереджені навколо великих міст (Київ, Харків, Львів, Одеса, Дніпро) та на магістральних автодоріг. Наприклад, біля Києва та Борисполя створено великі індустріальні парки з митними терміналами. У порівнянні, у невеликих містах та сільській місцевості часто бракує великих сучасних складів, що ускладнює логістику місцевого бізнесу.

Отже, логістичні оператори та складська інфраструктура є ключовим елементом інфраструктури підприємництва. Вони: забезпечують ефективність ланцюгів постачання; підвищують швидкість обігу товарів; знижують транзакційні витрати; формують основу цифрової економіки. В умовах війни та євроінтеграції розвиток сучасної логістики стає одним із стратегічних напрямів економічної політики України.

3. Енергетична та комунальна інфраструктура

Енергетична та комунальна інфраструктура - це сукупність об'єктів, мереж, інженерних систем і організацій, що забезпечують виробництво, транспортування, розподіл та споживання енергії й базових комунальних послуг (електроенергія, газ, тепло, вода, водовідведення, поводження з відходами).

З позицій економічної теорії інфраструктури це - базовий виробничий фактор загальнонаціонального значення, який:

- формує умови функціонування бізнесу;
- забезпечує безперервність виробничих процесів;
- визначає рівень енергетичної безпеки;
- впливає на інвестиційну привабливість держави;
- є елементом критичної інфраструктури.

Енергетична інфраструктура України.

Структура енергетичної системи. Енергетична система України складається з:

- ✓ Генеруючих потужностей.
- ✓ Системи передачі електроенергії.
- ✓ Системи розподілу.
- ✓ Газотранспортної системи.
- ✓ Нафтотранспортної системи.
- ✓ Систем централізованого теплопостачання.

Електроенергетика.

Генерація. До початку повномасштабної війни структура виробництва електроенергії включала: атомну енергетику (понад 50% виробництва); теплову генерацію; гідроенергетику; відновлювані джерела енергії (ВДЕ). Ключовим оператором атомної генерації є Енергоатом. Оператором системи передачі є Укренерго.

Передача та розподіл. Система передачі електроенергії є централізованою і забезпечує: балансування навантажень; диспетчеризацію; інтеграцію з європейською мережею ENTSO-E (з 2022 року). Інтеграція до ENTSO-E стала ключовим кроком у зміцненні енергетичної незалежності.

Газотранспортна система. Україна володіє однією з найбільших у Європі газотранспортних систем. Оператором є ГТС України. Система включає: магістральні газопроводи; підземні сховища газу; компресорні станції.

Після 2022 року роль транзиту російського газу зменшилась, проте інфраструктура залишається стратегічною.

Відновлювана енергетика. Україна активно розвивала: сонячні електростанції; вітрову енергетику; біоенергетику.

ВДЕ стали важливим елементом енергетичної диверсифікації та декарбонізації економіки.

Вплив війни на енергетичну систему. Основні наслідки: масовані атаки на генеруючі потужності; пошкодження підстанцій та ліній електропередач; тимчасові відключення електроенергії; зростання потреби в резервній генерації.

Водночас система продемонструвала високий рівень адаптивності та стійкості.

Комунальна інфраструктура.

Система водопостачання та водовідведення. Комунальна водна інфраструктура включає: водозабірні споруди; насосні станції; мережі водопостачання; очисні споруди; системи каналізації. Проблеми: високий рівень зношеності мереж; втрати води; потреба у модернізації.

Теплопостачання. Централізоване теплопостачання характерне для великих міст. Проблеми: морально застарілі котельні; значні тепловтрати; залежність від

імпортного газу. Сучасні тенденції - розвиток: децентралізованих систем; альтернативного опалення; енергоефективних технологій.

Поводження з відходами. Інфраструктура управління відходами потребує модернізації: будівництва сучасних полігонів; впровадження переробки; переходу до циркулярної економіки.

Енергетична безпека та економічна безпека. Енергетична інфраструктура є складовою національної безпеки. Енергетична безпека передбачає: диверсифікацію джерел постачання; стійкість до зовнішніх загроз; інтеграцію до європейських енергоринків; розвиток резервних потужностей. Ненадійна енергосистема: підвищує витрати бізнесу; знижує інвестиційну привабливість; посилює макроекономічні ризики.

Інституційна структура управління. Регулювання здійснюють: Міністерство енергетики України; НКРЕКП - регулятор ринку електроенергії та комунальних послуг; оператори систем передачі та розподілу; органи місцевого самоврядування (у сфері комунальних послуг).

Євроінтеграція та «зелений» перехід. Україна зобов'язалася імплементувати: директиви ЄС у сфері енергетики; вимоги щодо декарбонізації; стандарти енергоефективності. Важливим є: впровадження ринку електроенергії; розвиток smart grids; стимулювання розподіленої генерації.

Повоєнна модернізація. Ключові напрями відновлення:

1. Відбудова генеруючих потужностей.
2. Розвиток децентралізованої генерації.
3. Інтеграція з європейськими ринками.
4. Модернізація комунальних мереж.
5. Підвищення енергоефективності будівель.

Енергетична трансформація може стати драйвером структурної модернізації економіки.

Додаткові матеріали по темі.

Електропостачання. Надійність електромереж стала критичною під час війни. Масовані російські удари по енергооб'єктах спричинили регулярні блекаути у 2022–2023 рр. Внаслідок цього підприємства вкладалися в резервні системи: дизель-генератори, сонячні електростанції, UPS. Як відзначає ЗМІ, «тривалі відключення електроенергії не зупинили роботу багатьох компаній - передусім тих, хто заздалегідь інвестував у генератори, ДБЖ та інші резервні рішення». Відомі приклади: мережі ТРЦ Dragon Capital (22 МВт генераторів, системи «сонячних дахів», UPS) та Lavina Mall мають автономне енергопостачання, щоб забезпечувати споживання навіть під час вимкнень. Ритейл і логістика також використовують генератори та інші рішення – наприклад, «Епіцентр» встановлює газопоршневі установки і розвиває власні СЕС. Таким чином, бізнес зміщує інвестиції з розвитку на проекти виживання під час криз. Мережі: 16 березня 2022 року енергосистема України була екстрено синхронізована з енергомережами континентальної Європи (ENTSO-E). Це дало змогу підвищити стабільність і безпеку постачання. У листопаді 2023 року Україна офіційно стала повноправним членом ENTSO-E. Водночас внутрішні мережі потребують значного оновлення: багато ліній та підстанцій застарілі й не витримали пікових навантажень. За оцінкою експертів, Укренерго під час війни здійснило понад 2 тис. «бойових виїздів» для ліквідації наслідків обстрілів

газових мереж (близько 370 пошкоджених об'єктів), що демонструє важливість модернізації.

Газопостачання. Для промисловості чинні тарифи на розподіл газу були низькими, але у 2026 році відбулось їх підвищення – наприклад, для Київгазу тариф для промислових споживачів виріс зі 0,32 до 0,46 грн/м³. Підприємства шукають альтернативи: скраплений газ (LPG) та енергоефективні технології. Як наслідок, деякі виробничі цехи переходять на газові котли з рециркуляцією енергії, інвестують у енергоощадні системи.

Водопостачання і каналізація. Надійний доступ до питної води та очисних споруд критично важливий для харчової, хімічної та фармацевтичної промисловості. У регіонах часто виникають проблеми з дефіцитом чистої води та недостатньою пропускну здатністю стоків. Через це великим підприємствам доводиться будувати власні очисні споруди й свердловини, що істотно збільшує інвестиції в інфраструктуру. Наприклад, деякі харчові фабрики будують локальні станції очистки стоків та накопичувальні резервуари, щоб не залежати від комунальної мережі.

Отже, енергетична та комунальна інфраструктура є базовим фундаментом функціонування економіки та соціальної системи. Вона: визначає рівень економічної стійкості; формує умови для розвитку бізнесу; є елементом критичної інфраструктури; впливає на конкурентоспроможність держави. У сучасних умовах її модернізація має здійснюватися за принципами: енергоефективності; диверсифікації; децентралізації; цифровізації; інтеграції до європейських енергоринків.

4. Сутність та економічна роль цифрової комунікаційної інфраструктури

Цифрова комунікаційна інфраструктура - це сукупність технічних, програмних та організаційних засобів, що забезпечують передавання, обробку та зберігання інформації в електронній формі через телекомунікаційні мережі. Вона включає: мережі фіксованого зв'язку; мобільні мережі (2G/3G/4G/5G); інтернет-інфраструктуру (оптичні мережі, точки обміну трафіком); дата-центри; супутниковий зв'язок; системи кібербезпеки.

У сучасній економіці зв'язок є критичною інфраструктурою, що забезпечує:

- функціонування фінансової системи;
- електронну комерцію;
- цифрове урядування;
- дистанційну освіту;
- роботу підприємств.

Інтернет та мобільний зв'язок. Сучасний бізнес дедалі більше залежить від цифрового підключення. В Україні мережі волоконно-оптичних ліній між містами створюють надійні магістралі для широкосмугового інтернету. У містах доступні дешеві безлімітні тарифи з швидкостями до 1 Гбіт/с. Мобільні оператори забезпечують покриття 4G приблизно для 90% населення (за даними великих операторів, понад 80% абонентів уже користуються 4G). 5G-покриття нині впроваджується: у 2023 р. телеком-оператори запустили пілотні зони в таких містах, як Львів та Харків (будуються базові станції і готуються до ліцензійних аукціонів).

Ефект для бізнесу. Швидкий інтернет і доступність мобільного зв'язку сприяють розвитку e-commerce, хмарних сервісів та віддаленої роботи. Наприклад, за 2024–2025 рр. українська галузь онлайн-торгівлі показала стрімке зростання: на кінець 2025 року в ній працювало понад 3,2 тис. компаній та 77,4 тис. ФОП, що свідчить про розширення e-commerce. Сильне місто-село розшарування: у містах зазвичай високошвидкісний інтернет і стабільний зв'язок, а в сільській місцевості якість покриття гірша, що обмежує можливості тамтешніх фермерів та підприємців. Покриття 4G у селах стрімко розвивається, але прогалини все ще є.

Переваги для ІТ. Гарна інфраструктура зв'язку дала «зелене світло» для українського ІТ-сектору. Багато компаній успішно перейшли на віддалену роботу, активно використовують хмарні рішення. Висока проникність інтернету також стимулює стартапи в сфері fintech, онлайн-освіти, креативних індустрій.

Нормативно-правове регулювання. Основою правового регулювання є: Закон України «Про електронні комунікації» (2020 р.); Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку»; гармонізація законодавства з правом ЄС (Європейський кодекс електронних комунікацій). Регулятором ринку є НКЕК.

Структура телекомунікаційного ринку України.

1. Мобільний зв'язок. Основними мобільними операторами є: Київстар, Vodafone Україна, Lifecell. Рівень проникнення мобільного зв'язку перевищує 100% (кількість SIM-карт перевищує чисельність населення).

Розвиток технологій:

- 3G - запроваджено у 2015 р.;
- 4G - з 2018 р.;
- 5G - перебуває на стадії тестування та підготовки до впровадження.

Фіксований інтернет. Україна має одну з найвищих у Східній Європі швидкостей фіксованого інтернету завдяки широкому впровадженню оптичних мереж. Ключові провайдери: Укртелеком, Volia.

Розвиток FTTH (fiber-to-the-home) забезпечує: високу швидкість передачі даних; стабільність з'єднання; розвиток цифрових сервісів.

Міжнародна інтернет-інфраструктура. Україна інтегрована до глобальної мережі через: міжнародні волоконно-оптичні канали; точки обміну трафіком (IXP); транскордонні з'єднання з країнами ЄС. Це забезпечує: високу пропускну здатність; низьку затримку передачі даних; конкурентний ринок інтернет-послуг.

Цифрова інфраструктура та економічне зростання. Згідно з міжнародними дослідженнями, збільшення проникнення широкопasmового доступу на 10% може сприяти зростанню ВВП на 1–1,5%.

Цифрова інфраструктура: знижує транзакційні витрати; прискорює обіг інформації; підвищує продуктивність праці; стимулює розвиток ІТ-сектору.

Роль у розвитку ІТ та стартап-екосистеми. Доступність швидкісного інтернету стала передумовою:

- розвитку ІТ-аутсорсингу;
- зростання стартапів;
- формування цифрових хабів (Київ, Львів, Харків, Дніпро).

Цифрова комунікаційна інфраструктура стала базою для: режиму «Дія.City»; цифрового урядування; розвитку fintech.

Вплив війни на цифрову інфраструктуру. Основні виклики: руйнування базових станцій; пошкодження магістральних мереж; кіберзагрози; перебої електропостачання. Водночас система продемонструвала високу стійкість завдяки: швидкому відновленню мереж; використанню резервних каналів; супутниковому зв'язку (наприклад, технології Starlink).

Кібербезпека як елемент інфраструктури. Цифрова інфраструктура нерозривно пов'язана з: системами захисту даних; протидією кібератакам; цифровою стійкістю держави.

Кібербезпека стала складовою національної безпеки.

Євроінтеграційний вимір. Україна гармонізує законодавство з нормами ЄС, що передбачає: конкуренцію на ринку телекомунікацій; захист прав споживачів; нейтральність мереж; розвиток 5G.

Інтеграція до європейського цифрового ринку (Digital Single Market) є стратегічною метою.

Перспективи розвитку:

1. Масове впровадження 5G.
2. Розвиток дата-центрів.
3. Поглиблення цифровізації державних послуг.
4. Розширення покриття у сільських територіях.
5. Інвестиції у кіберзахист.

Отже, цифрова комунікаційна інфраструктура є основою функціонування сучасної економіки знань. Вона: забезпечує цифрову трансформацію; підтримує розвиток бізнесу; формує інноваційне середовище; підвищує конкурентоспроможність держави. В умовах війни її стійкість стала ключовим фактором економічної та інформаційної безпеки України.

5. Логістика та ланцюги постачань у бізнес-плануванні

У сучасній економіці логістика перестала бути допоміжною функцією і трансформувалася у ключовий стратегічний елемент бізнес-моделі підприємства. У структурі бізнес-плану логістичний блок визначає:

- операційну здійсненність проєкту;
- рівень витрат;
- швидкість обігу капіталу;
- стійкість до ризиків;
- здатність інтегруватися в глобальні ланцюги вартості.

Логістика - це система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від джерела сировини до кінцевого споживача з метою мінімізації сукупних витрат та максимізації рівня сервісу.

Поняття ланцюга постачання (Supply Chain). Ланцюг постачання (Supply Chain) - це мережа організацій, процесів та інфраструктур, що забезпечують створення та доставку продукту споживачеві. Він включає: постачальників сировини, виробників, склади, дистриб'юторів, ритейлерів, кінцевих споживачів.

У бізнес-плані необхідно чітко описати: структуру ланцюга; критичні точки; логістичних партнерів; альтернативні маршрути; ризики.

Логістика в структурі бізнес-плану.

1. Розділ «Операційний план». У цьому розділі бізнес-плану логістика охоплює: вибір постачальників; транспортну модель; складську політику; управління запасами; систему контролю якості; цифрову підтримку (ERP, WMS).

2. Розділ «Фінансовий план». Логістичні витрати включають: транспортні витрати; витрати на зберігання; страхування; митні платежі; витрати на управління запасами.

Сукупні логістичні витрати можуть становити 10–30% загальних витрат підприємства.

Логістичні стратегії в бізнес-плануванні:

1. *Стратегія «Just-in-Time» (JIT).* Мінімізація запасів шляхом точного синхронізування поставок із виробничим процесом. Переваги: зниження складських витрат; скорочення замороженого капіталу. Ризики: залежність від стабільності постачальників.

2. *Стратегія диверсифікації постачальників.* Передбачає: наявність кількох джерел постачання; географічну диверсифікацію; контрактну гнучкість. В умовах воєнних ризиків ця стратегія є критично важливою.

3. *Мультимодальна логістика.* Поєднання: залізничних; автомобільних; морських; авіаційних перевезень. Дозволяє зменшити витрати і підвищити гнучкість.

Логістичні ризики у бізнес-плануванні. У бізнес-плані необхідно враховувати: транспортні ризики, політичні ризики, валютні коливання, перебої в енергопостачанні, руйнування інфраструктури.

В Україні після 2022 року особливого значення набули: ризики блокування портів; перевантаження прикордонних переходів; кіберзагрози.

Ланцюги постачань у воєнній економіці. В умовах воєнної нестабільності підприємства повинні переходити від моделі «ефективність понад усе» до моделі «стійкість понад усе». Ключові принципи: створення страхових запасів; локалізація постачань; скорочення залежності від одного ринку; використання цифрового моніторингу.

Цифровізація логістики. Сучасний бізнес-план повинен передбачати використання: ERP-систем; SCM (Supply Chain Management); систем відстеження GPS; блокчейн-технологій для прозорості ланцюгів; аналітики великих даних. Це підвищує: прозорість; прогнозованість; оперативність прийняття рішень.

Логістика та конкурентоспроможність. Ефективна логістика забезпечує: скорочення часу доставки; підвищення якості сервісу; зниження витрат; зростання оборотності активів; підвищення рентабельності.

У міжнародній конкуренції швидкість і надійність поставок часто є не менш важливими, ніж ціна товару.

Вибір місця розташування. Підприємства часто орієнтуються на інфраструктуру при плануванні виробництва чи складів. Наприклад, заводи і логістичні центри проєктують поблизу автомагістралей чи залізничних вузлів, щоб скоротити час доставки і витрати на перевезення. У бізнес-планах враховують близькість до споживачів і експортних кордонів: продукція, що виробляється на заході України, має швидший доступ до ЄС (Польща,

Угорщина), а із сходу – до Маріуполя чи Криму (до 2022 р.), але зараз до портів Дуная чи Одеси.

Приклад: сільськогосподарські підприємства західних областей орієнтуються на ринки ЄС (Краків, Будапешт), тому зазвичай розміщують елеватори і цехи поблизу кордону та автошляхів до Східної Європи. Натомість підприємства, що експортують в Чорноморський регіон, інвестують у під'їзні шляхи до портів Південний/Чорноморськ.

Облік часу доставки і витрат. В бізнес-планах детально розраховують логістику. Наприклад, при оцінці запасів враховують швидкість руху різних видів транспорту: поїзд доставить зерно у порт за кілька діб, а автопоїзд – за день-два. Розраховують витрати на паливо чи тарифи «Укрзалізниці». При експорті враховують наявність «Вікна ЄС» – електронної системи спрощеного перетину кордону, що зменшує черги на заході.

Just-in-Time та диверсифікація. Концепція «точно в строк» (JIT) означає мінімальні запаси на складі і швидкі поставки від постачальників. Однак пандемія COVID-19 та війна показали ризики JIT: збої у поставках деталі та матеріалів призводять до зупинки виробництва. Тому багато компаній зміщуються у бік «just-in-case»: створюють буферні запаси і налагоджують альтернативні канали. Як зазначає Світовий економічний форум, для адаптації до криз потрібно перейти від JIT до диверсифікованого підходу: вибудовувати «страхові» ланцюги постачання, залучати декілька постачальників із різними маршрутами, планувати альтернативні шляхи доставки і збільшувати складські запаси.

Приклади диверсифікації: деякі виробництва тримають стратегічні запаси критичних компонентів або використовують запчастини з «запасом міцності». Компанії «Укрзалізниці» зараз, наприклад, замовили додаткові рейси через країни Балтії як резервні маршрути в разі перевантаження українських кордонів. Агрохолдинги активно страхують врожай і постачають продукцію різними транспортними засобами (баржами по Дніпру, поїздами через західні кордони, вантажівками до «сусідів»), щоб не зупинитися при пошкодженні будь-якого напрямку.

Отже, логістика та управління ланцюгами постачань є стратегічним елементом бізнес-планування. Вони: визначають операційну життєздатність проєкту; формують конкурентні переваги; впливають на фінансову стійкість; забезпечують адаптивність до криз. В умовах воєнної економіки України логістика стає не просто функціональним блоком бізнес-плану, а ключовим елементом економічної безпеки підприємства.

6. Державна політика та міжнародні проєкти в розвитку інфраструктури

Державна політика та міжнародні проєкти розвитку інфраструктури. Міжнародна підтримка: Україна залучає кредити й гранти від міжнародних фінансових організацій для відновлення та модернізації інфраструктури. Наприклад, ЕБРР і Світовий банк фінансують проєкти ремонту доріг та мостів (хоча, як зазначають експерти, впровадження таких програм потребує спрощення бюрократії). ЄС через свою інвестиційну програму INA і Connecting Europe Facility вкладає кошти у транспортні коридори: наприклад, проєкт “GO

Highway” передбачає створення коридору Балтійське море – Чорне море. За планом, він з’єднає порти Гданська (Польща) з Одещиною (порт Миколаїв/Одеса) через територію Західної України; в межах Вінницької області трасу прокладено по дорозі М-12.

Інтермодальні термінали: ЄС підтримує розвиток комбінованих терміналів (злітно-посадкові майданчики + склади + залізничні колії) у прикордонних зонах для пришвидшення транзиту вантажів. Також діють програми «Вікно ЄС» (Single Window) на кордонах із Польщею та іншими сусідами для автоматизованого митного контролю. Це зменшує затримки транспортних партій і стимулює торгівлю з ЄС.

Стратегічні документи: національна транспортна стратегія України до 2030 року (затверджена КМУ у 2018 р.) передбачає інтеграцію національних коридорів у транс’європейські мережі. Основні цілі – формування ефективних транспортних коридорів (зокрема, Пан’європейські коридори №3,5,7,9), нарощування високошвидкісних маршрутів, підвищення рівня логістичної ефективності. За даними Світового банку, зусилля з реформ привели до зростання показника ефективності логістики (LPI): Україна піднялася на 14 позицій і посіла 66-те місце серед 160 країн. Наступний крок – поліпшити сервіс та індекси конкурентоспроможності у транспорті.

Повоєнна відбудова: після закінчення війни держава планує розгорнути масштабну відбудову транспортної інфраструктури. Серед пріоритетів – залізнична логістика: крім продовження «євроколії» на заході, заплановано поступове нарощування руху вантажів через річку Дунай (спорудження портових терміналів у Рені, Ізмаїлі, Усть-Дунайську, оновлення флоту). Важливим є розвиток Дунайського портового шляху як альтернативного виходу до Середземномор’я. Також передбачено відновлення зруйнованих мостів (наприклад, мостів у Дарниці, Станиці Луганській) і будівництво нових доріг за європейськими стандартами. Україна планує розширити свою участь у мережі TEN-T, оновлюючи інвестиційні карти ЄС і включаючи українські маршрути до основних транспортних коридорів Євросоюзу

Отже, розвинена матеріально-технічна та логістична інфраструктура - фундамент успіху підприємств. Розбудова доріг, залізниць, портів і аеропортів, надійне енергопостачання та сучасний зв’язок дозволяють знизити логістичні витрати і підвищити ефективність бізнесу. Динаміка розвитку e-commerce та IT-сектору в Україні демонструє вагомість цих інфраструктурних факторів: наприклад, зростання обороту онлайн-торгівлі (майже 40 млрд грн за 9 місяців 2025 р. у ТОП-10 ритейлерів) стало можливим завдяки доступності інтернету. У підготовці проєктів і бізнес-планів компанії закладають стратегічні запаси, диверсифікацію постачань і ретельну оцінку ресурсних потоків. На державному рівні рух назустріч європейським нормам (синхронізація ENTSO-E, стандарти TEN-T, «євроколія») та залучення міжнародної підтримки (ГО Highway, «Вікно ЄС», кредити ЕБРР/СБ тощо) створюють передумови для стійкого відновлення та зростання бізнесу в умовах глобальних викликів.

Тема 10. Цифрова інфраструктура та електронне підприємництво

1. Телекомунікаційна інфраструктура

Телекомунікаційна інфраструктура - це сукупність технічних засобів, мережевих систем, організаційних структур і нормативно-правових механізмів, що забезпечують передачу, обробку та зберігання інформації за допомогою електромагнітних сигналів у локальному, національному та глобальному масштабах. У структурному аспекті вона є базовою складовою цифрової інфраструктури та одним із ключових факторів: економічної конкурентоспроможності, цифрової трансформації, кібербезпеки, розвитку інноваційної економіки.

Структурні елементи телекомунікаційної інфраструктури:

1. *Мережевий рівень (Network Layer)*. Основні компоненти:

- Фіксовані мережі зв'язку (волоконно-оптичні лінії (FTTH, FTTP), xDSL, кабельні мережі DOCSIS).

- Мобільні мережі (3G / 4G LTE, підготовка до 5G, базові станції та радіочастотний спектр).

- Магістральні канали зв'язку (національні backbone-мережі, міжнародні канали передачі даних, точки обміну трафіком (IXP)).

- Супутниковий зв'язок (резервні канали, зв'язок у кризових умовах).

2. *Інфраструктура обробки даних:*

- Дата-центри (Tier II–IV).

- Хмарні платформи.

- Комутатори, маршрутизатори.

- Центри управління мережею (NOC).

Цей рівень визначає: пропускну спроможність, затримки сигналу (latency), стійкість до перевантажень, кіберстійкість.

3. *Інституційний та регуляторний рівень*. В Україні регулятором є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій (НКЕК). Основні нормативні акти: Закон України «Про електронні комунікації».

За останні роки в Україні суттєво зросла доступність інтернету. За даними державних статистик та досліджень, на початок 2025 року кількість інтернет-користувачів становила близько 31,5 млн осіб – це приблизно 82,4% населення країни. Серед мобільних підключень понад 94% забезпечують широкопasmовий доступ (3G/4G/5G). Охоплення мережами мобільного зв'язку в містах значно вище, ніж у сільській місцевості, що відображає класичний розрив у доступі до цифрових послуг. В Україні працюють три великі мобільні оператори: Київстар, Vodafone Україна та lifecell, які забезпечують покриття переважної більшості населення. Після довготривалої підготовки, у 2015 р. між цими операторами були продані ліцензії на впровадження 3G (UMTS). Оператори зобов'язались запуснути мережі 3G спочатку в усіх обласних центрах за 18 місяців, а згодом – у містах із населенням понад 10 тис. осіб протягом 6 років. Результатом стало

поступове поширення 3G: за станом на вересень 2017 р. в Україні налічувалося близько 20 тис. базових станцій 3G. Надалі розгортання 4G (LTE) відбувалося особливо активно у 2017–2018 роках, що суттєво підвищило швидкість мобільного інтернету по країні. Нині провідні оператори підтримують 4G майже по всій Україні. 5G-технологія поки що перебуває в стадії тестів: перший пілотний запуск у Львові розпочато 12 січня 2026 року, що демонструє готовність інфраструктури до майбутнього масштабного впровадження нового стандарту.

Крім мобільних мереж, Україна має розвинену фіксовану інфраструктуру: зв'язок здійснюють такі оператори, як Укртелеком, Volia, провідні провайдери кабельного та оптоволоконного доступу. Країна має прямі міжнародні оптичні канали і є важливою частиною глобальної інтернет-мережі. В Україні розташовані великі точки обміну трафіком (IXP), зокрема UA-IX, які поєднують десятки локальних та міжнародних провайдерів. Завдяки цьому український інтернет швидкий та стійкий до відмов. Доступність високошвидкісного інтернету сприяла активному зростанню IT-аутсорсингу та стартапів: зазвичай називають Львів, Київ та Харків як центри аутсорсингових послуг, орієнтованих на закордонні ринки.

Соціально-правове середовище також розвивається. Основним нормативом залишається Закон України «Про телекомунікації» (2003), який встановлює правові засади роботи операторів і регулятора. Держава поступово імплементує євростандарти у телеком-сфері: наприклад, створено НКЕК (Нацкомісія з регулювання електронних комунікацій), яка контролює ліцензування частот, стандарти якості зв'язку та конкуренцію між операторами. Загалом дерегуляція і приведення норм до євро-пейських стандартів стимулюють розвиток інфраструктури та послуг.

Військовий та безпековий аспект (український контекст). В умовах війни телекомунікаційна інфраструктура виконує функції:

1. Критичної інфраструктури.
2. Елементу національної безпеки.
3. Основи кіберстійкості держави.
4. Забезпечення цифрової держави.

Відновлення пошкоджених мереж стало одним із факторів стійкості економіки.

Проблеми розвитку: нерівномірне покриття сільських територій, обмеження інвестицій, зношеність частини інфраструктури, кіберзагрози, відставання впровадження 5G.

Стратегічні напрями розвитку:

1. Розгортання 5G.
2. Розвиток дата-центрів.
3. Інтеграція в цифровий ринок ЄС.
4. Резервування магістральних каналів.
5. Підвищення кіберзахисту.

Отже, телекомунікаційна інфраструктура - це не лише технологічна система передачі сигналів. Вона є: базисом цифрової економіки, інструментом міжнародної конкурентоспроможності, фактором економічної безпеки, критичним елементом повоєнного відновлення України.

2. Електронне урядування та державні цифрові сервіси

Електронне урядування (e-government) - це система організації публічного управління на основі цифрових технологій, що забезпечує електронну взаємодію держави, бізнесу та громадян з метою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності влади. У науковій площині воно розглядається як: інструмент модернізації публічного адміністрування; фактор інституційної спроможності держави; компонент цифрової економіки; елемент економічної та кібербезпеки.

Основні моделі взаємодії:

1. G2C (Government-to-Citizen) — держава → громадянин.
2. G2B (Government-to-Business) — держава → бізнес.
3. G2G (Government-to-Government) — міжвідомча взаємодія.
4. G2E (Government-to-Employee) — держава → державні службовці.

Архітектура електронного урядування. Ключові компоненти:

- цифрова ідентифікація (eID);
- реєстри та бази даних;
- платформи електронних послуг;
- системи електронного документообігу;
- хмарна інфраструктура;
- системи кіберзахисту.

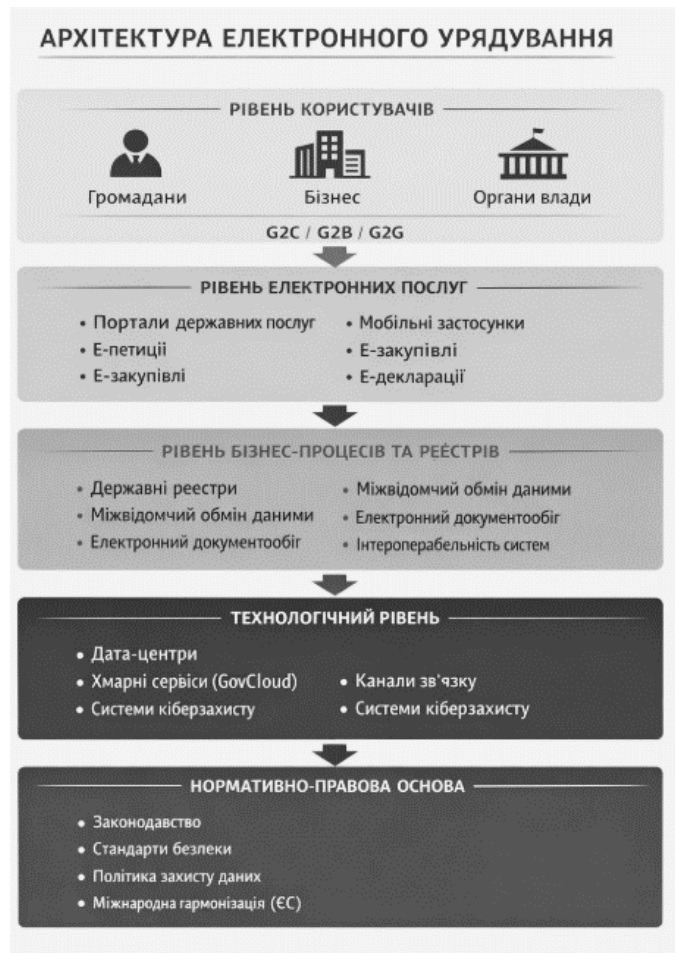


Рисунок 10.1 - Архітектура електронного урядування

На рисунку 10.1 представлено концептуально обґрунтовану багаторівневу архітектуру електронного урядування, побудовану за принципом ієрархічної інтеграції функціональних та технологічних компонентів цифрової держави.

Структура моделі відображає логіку руху інформаційних потоків - від користувача до нормативно-правової бази, що забезпечує легітимність функціонування системи.

1. Рівень користувачів. Верхній рівень охоплює основних суб'єктів взаємодії: громадяни (G2C), бізнес (G2B), органи державної влади (G2G). Цей рівень відображає соціально-економічну природу електронного урядування як системи публічного сервісу. Взаємодія здійснюється через стандартизовані цифрові канали.

2. Рівень електронних послуг. Містить інструменти цифрової взаємодії: портали державних послуг; мобільні застосунки; електронні петиції; електронні закупівлі; електронні декларації. Цей рівень є інтерфейсним - він забезпечує доступність, прозорість і спрощення адміністративних процедур.

3. Рівень бізнес-процесів та реєстрів. Функціональне ядро системи, що забезпечує обробку даних: державні реєстри; міжвідомчий обмін даними; електронний документообіг; інтегрованість інформаційних систем. Саме на цьому рівні реалізується принцип "once-only" (одноразове подання даних) та забезпечується інтеграція реєстрів.

4. Технологічний рівень. Інфраструктурна основа цифрової держави: дата-центри; хмарні сервіси (GovCloud); канали зв'язку; системи кіберзахисту. Цей рівень визначає технічну стійкість, масштабованість і кібербезпеку системи.

5. Нормативно-правова основа. Базовий рівень архітектури, що забезпечує правомірність функціонування: законодавство; стандарти безпеки; політика захисту персональних даних; міжнародна гармонізація (зокрема з нормами ЄС). Нормативна складова є системоутворюючою, оскільки визначає правила функціонування цифрових сервісів та захисту прав суб'єктів.

Загалом модель побудована за принципом вертикальної інтеграції, де кожен наступний рівень забезпечує функціонування попереднього. Стрілки між рівнями відображають напрямок обробки запиту та рух інформації. Таким чином, архітектура електронного урядування розглядається як: багаторівнева соціотехнічна система; інституційний механізм цифрової трансформації держави; інфраструктурний елемент забезпечення економічної та інформаційної безпеки.

Український контекст цифрової держави. Міністерство цифрової трансформації України - центральний орган виконавчої влади, відповідальний за цифровізацію держави.

Платформа «Дія» - ключовий інструмент цифрової трансформації.

Основні можливості:

- цифрові документи (паспорт, водійське посвідчення);
- реєстрація ФОП онлайн;
- податкові сервіси;
- грантові програми;
- електронні дозволи та ліцензії.

Ключові державні цифрові системи:

1. Публічні закупівлі.

Prozorro (електронні тендери, відкритість контрактів, зниження корупційних ризиків).

2. Електронні податкові сервіси.

Державна податкова служба України (електронна звітність, електронний кабінет платника податків, автоматичне адміністрування ПДВ).

3. Електронна ідентифікація:

- BankID
- MobileID
- кваліфікований електронний підпис (КЕП).

Вплив на конкурентоспроможність.

Цифрове урядування:

- підвищує позиції країни в міжнародних рейтингах (E-Government Development Index);

- покращує інвестиційний клімат;
- знижує корупційні ризики;
- стимулює розвиток e-commerce та fintech;
- забезпечує інтеграцію до цифрового ринку ЄС.

Військовий та безпековий вимір. В умовах війни електронні сервіси: забезпечують безперервність управління; дозволяють працювати державі дистанційно; зменшують фізичну вразливість установ; інтегруються з системами кіберзахисту. Україна стала прикладом цифрової стійкості держави.

Державна цифровізація в Україні в останні роки набрала великих обертів. Основою її є платформа «Дія» – єдина електронна система держпослуг, яку реалізувало Міністерство цифрової трансформації. Згідно з офіційними звітами, до кінця 2024 р. на порталі та в мобільному додатку «Дія» зареєстровано понад 21 млн користувачів, з яких багато виконують держоперації онлайн. За рік обробляють десятки мільйонів звернень, надаючи такі сервіси: цифрові документи (паспорт, водійські права, довідки), реєстрація ФОП і ТОВ, подання декларацій, отримання різноманітних довідок і витягів.

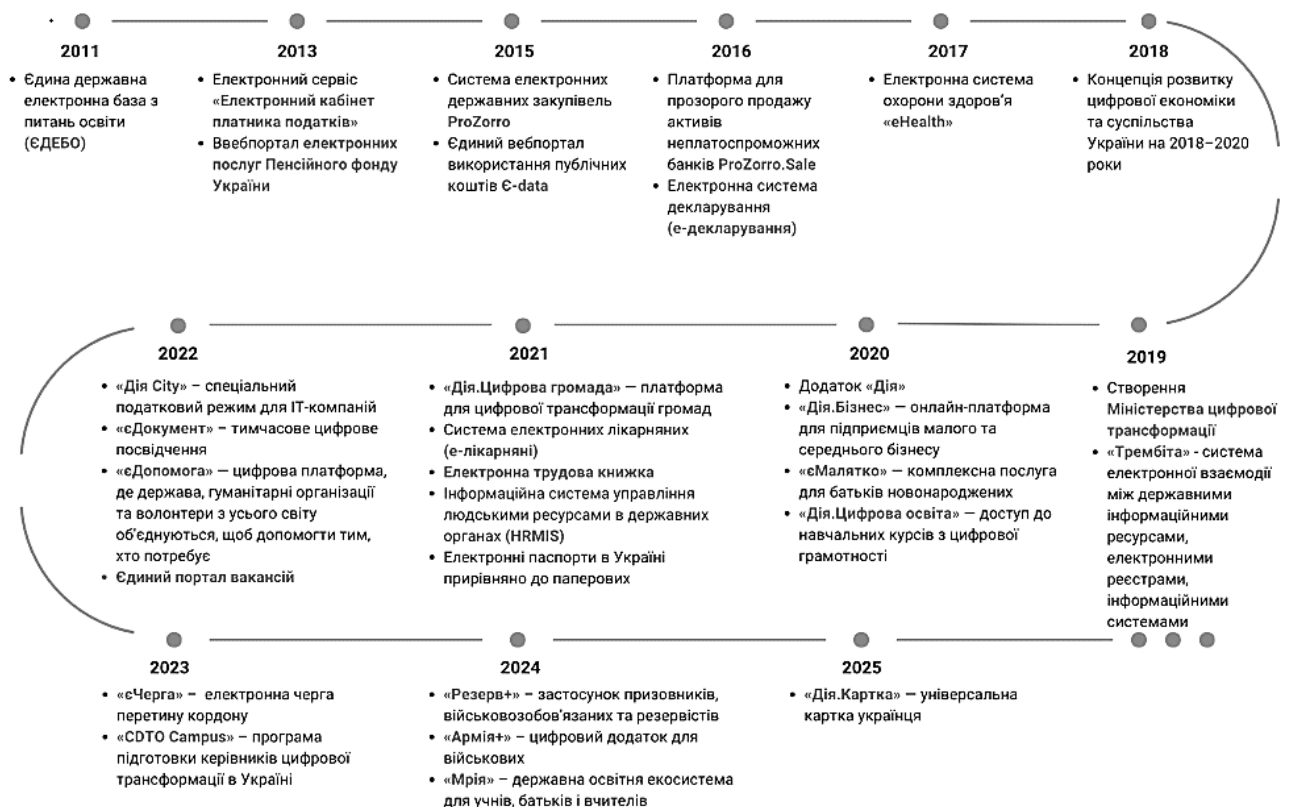


Рисунок 10.2 - Державна цифровізація в Україні в останні роки

Україна стала одним із світових лідерів у впровадженні електронних державних сервісів. Завдяки «Дії» витрати часу на реєстрацію бізнесу або отримання довідок скорочуються в рази, а бюрократичні процедури значно спрощені. Так, реєстрацію підприємства (ФОП) тепер можна здійснити буквально за кілька хвилин онлайн без походу до ЦНАП. Позитивним ефектом є підвищення інвестиційної привабливості та підприємницької активності: за оцінками аналітиків, дигіталізація держпослуг дала нашій економіці щонайменше 0,5–0,8% ВВП додаткового ефекту.

Поряд із «Дією» створено інформаційну платформу «Дія.Бізнес», яка надає малому та середньому бізнесу консультації, навчальні курси та новини про державні програми підтримки. Цей сервіс допомагає підприємцям орієнтуватися в законодавчих новаціях та зростати ефективніше.

Окремо важливим є ProZorro – електронна система державних закупівель. Вона кардинально підвищила прозорість тендерів і відкрила доступ до закупівель для багатьох компаній країни. Так, у 2021 р. через ProZorro було проведено тендери на суму 1,1 трлн грн (приблизно 18% ВВП), а «ProZorro.Market» (офіційні каталоги товарів) забезпечили економію понад 10% від очікуваної вартості. Це дало малому бізнесу можливість битися за державні замовлення у будь-якому регіоні, а не лише в одному місті, що суттєво розширило ринок для підприємців.

Важливим компонентом цифрової трансформації є електронний документообіг (ЕДО). В Україні юридична сила електронних документів і підписів тепер закріплена законом: ухвалений у 2022–2023 роках «Закон про електронні довірчі послуги» та відповідні зміни в Цивільному кодексі прирівняли електронні підписи до рукописних. Багато компаній впровадили системи електронних рахунків та актів (наприклад, через сервіси «Вчасно», Paperless тощо). Це дозволяє автоматизувати бухгалтерію, пришвидшує розрахунки між партнерами та зменшує паперову тяганину. У підсумку держава витрачає менше ресурсів на посередництво, бізнес економить час та гроші, а корупційні ризики знижуються. Україна стала прикладом для регіону: досвід цифрової держави тут часто згадують у міжнародних дослідженнях як передовий.

Проблеми та виклики: кіберзагрози; нерівномірна цифрова грамотність населення; захист персональних даних; інтеграція застарілих реєстрів; потреба у хмарній міграції.

Стратегічні напрями розвитку:

1. Повна інтеграція державних реєстрів.
2. Розвиток цифрової ідентифікації за стандартами ЄС (eIDAS).
3. Хмарна держава (GovTech Cloud).
4. Розвиток відкритих даних.
5. Кіберстійкість та zero-trust архітектура.

Отже, електронне урядування - це: інституційний фундамент цифрової економіки; механізм зниження транзакційних витрат; інструмент боротьби з корупцією; фактор міжнародної конкурентоспроможності; елемент національної безпеки.

3. Електронна комерція та маркетинг

Електронна комерція (e-commerce) - це форма організації підприємницької діяльності, що передбачає здійснення купівлі-продажу товарів і послуг, обмін даними та фінансові розрахунки за допомогою цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. У структурі цифрової економіки e-commerce виконує функції: скорочення транзакційних витрат; глобалізації ринків; прискорення обороту капіталу; масштабування бізнес-моделей.

Інфраструктура електронної комерції:

- онлайн-платформи (маркетплейси, інтернет-магазини);
- платіжні системи;
- логістика та fulfillment;
- CRM та аналітичні системи;
- цифровий маркетинг.

Цифровий маркетинг - це система інструментів просування товарів і послуг у цифровому середовищі з використанням аналітики даних, автоматизації та персоналізації комунікацій. Основні інструменти:

- SEO (пошукова оптимізація);
- PPC-реклама;
- SMM (маркетинг у соціальних мережах);
- контент-маркетинг;
- email-маркетинг;
- influencer marketing;
- маркетинг автоматизації.

Український ринок електронної комерції активно зростає. Експерти оцінюють його обсяг понад 6 млрд доларів у 2023 р. при середньорічному зростанні ~20%, а на початок 2025 р. – вже понад 7 млрд доларів. Цей ринок розвивається як за рахунок онлайн-продажів товарів та послуг, так і сервісів замовлень через мобільні додатки. Важливо, що понад 60% обсягу онлайн-продажів припадає на маркетплейси (інтернет-торгові майданчики), і ця частка продовжує зростати. Приклади великих маркетплейсів – Prom.ua, Rozetka Marketplace, Eldorado, Bigl.ua тощо, де різні продавці пропонують свої товари спільній аудиторії.

Додатково українські підприємці активно використовують соцмережі та месенджери для торгівлі. Інстаграм і Facebook давно перетворилися на платформи не лише для реклами, а й для прямих продажів (Instagram Shop, Facebook Shops). Телеграм-канали та чати (наприклад, «магазини у Telegram») також стали популярними місцями пошуку унікальних товарів. Viber-спільноти з груповими покупками і навіть чат-боти продають різноманітні продукти – від одягу до косметики.

Підтримку продажів в онлайні забезпечують сучасні інструменти інтернет-маркетингу: SEO-оптимізація сайтів допомагає бути помітними у Google і на українських майданчиках («Prom», «Shafa» тощо); контекстна реклама (Google Ads) приносить клієнтів за ключовими запитами; таргетована реклама у соцмережах дозволяє точно «вистрілювати» оголошення за демографічними чи поведінковими ознаками. Крім того, «розумні» email-розсилки та SMS-розсилки допомагають утримувати лояльних покупців та стимулювати повторні покупки.

Серед успішних кейсів – Rozetka та Monobank. Інтернет-магазин Rozetka розпочинався як невеликий продавець електроніки, але завдяки стратегії онлайн-продажів виріс у найбільшого ритейлера України. За даними видання Kyiv Post, щодня сайт Rozetka відвідують мільйони людей, і десятки тисяч з них здійснюють покупки. Прозорі умови, широкий асортимент і динамічна доставка зробили його лідером ринку. Monobank – це інший приклад цифрового успіху: банк без відділень, керується через мобільний додаток. Станом на початок 2025 року у Monobank було майже 9,7 млн активних карток і мільйони клієнтів (компанія на третьому місці серед банків України за депозитами). Ці кейси демонструють: інноваційний онлайн-маркетинг та орієнтація на клієнтський досвід дозволяють українським компаніям масштабувати бізнес.

Сучасним трендом є омніканальність (omni-channel) – поєднання онлайн та офлайн. Наприклад, багато ритейлерів відкривають шоуруми чи пік-ап пункти («click-and-collect»), щоб покупці могли торкнутися товару перед покупкою, а потім забрати замовлення в магазині. Так український бізнес намагається поєднувати комфорт інтернет-покупок з традиційним сервісом.

Виклики розвитку:

- конкуренція з глобальними платформами;
- кіберризики;
- захист персональних даних;
- висока вартість digital-реклами;
- залежність від алгоритмів платформ.

Стратегічне значення. Електронна комерція: стимулює розвиток МСП; інтегрує національний бізнес у глобальні ланцюги вартості; підвищує продуктивність; сприяє формуванню data-driven економіки; зміцнює міжнародну конкурентоспроможність.

Отже, електронна комерція та цифровий маркетинг формують єдину інтегровану систему: e-commerce - механізм транзакції, digital marketing - механізм залучення та утримання клієнта, аналітика - механізм оптимізації. Разом вони створюють основу сучасної платформенної економіки.

4. Фінансово-цифрова екосистема

Фінансово-цифрова екосистема - це інтегрована сукупність фінансових інститутів, цифрових платформ, технологічної інфраструктури, регуляторних механізмів і користувачів, які взаємодіють у цифровому середовищі з метою створення, обміну та управління фінансовими ресурсами на основі даних і технологій. У сучасній економіці вона виступає: інфраструктурною основою fintech-ринку; каталізатором інновацій; механізмом фінансової інклюзії; інструментом макроекономічної стабільності; елементом економічної безпеки.

Основні компоненти:

1. Фінансові інститути (банки; небанківські фінансові компанії; страхові компанії; інвестиційні фонди).
2. FinTech-провайдери (платіжні системи; цифрові гаманці; P2P-кредитування; краудфандинг; криптоплатформи).
3. Технологічна інфраструктура (хмарні сервіси; API-інтеграції (Open Banking); блокчейн; Big Data; штучний інтелект).

4. Регуляторне середовище (центральний банк; фінансові регулятори; стандарти кібербезпеки; AML/KYC-політики).

5. Користувачі (домогосподарства; бізнес; державні органи).

Ключові підсистеми:

1. Платіжна екосистема (безготівкові розрахунки; QR-платежі; мобільний банкінг; міжнародні платіжні шлюзи).

2. Кредитно-інвестиційна підсистема (онлайн-кредитування; цифровий скоринг; robo-advisory; токенизація активів).

3. RegTech та SupTech (автоматизований фінансовий моніторинг; алгоритмічний контроль ризиків; цифрова звітність).

Україна переживає бум безготівкових платежів. За даними НБУ, вже у 2024 році 94,6% всіх транзакцій картками здійснювались безготівково. У повсякденному житті люди все частіше розраховуються картками та мобільними гаджетами: понад 97% POS-терміналів підтримують безконтактний платіж (tap&pay). У 2020-х Україна стала одним із світових лідерів за часткою NFC-платежів, лідирує в Європі за цим показником: CEO Mastercard повідомляє, що безконтактні платежі вже складають понад 60% транзакцій у торговій мережі. Це робить розрахунки швидкими і зручними.

Найпопулярніші платіжні сервіси та додатки – Приват24, мобільні додатки інших банків та системи миттєвих переказів. Для бізнесу і платежів активно використовують небанківські платіжні сервіси (e-wallet), такі як LiqPay (ПриватБанку), Portmone (дозволяє приймати онлайн-платежі на сайтах) та EasyPay (оплата комуналки, податків). Електронні гаманці та QR-сканування заощаджують час клієнтів і спрощують отримання коштів підприємствами. В умовах війни з'явилися також нові платіжні інструменти – наприклад, система «Грошовий Дім», а українські банки розвивають послуги для міжнародних платежів та криптовалютні шлюзи.

ІТ-секторам та стартапам сприяє спеціальний правовий режим Diia.City, запроваджений у 2022 році. Це своєрідний «цифровий офшор» для ІТ-компаній з низькими ставками оподаткування (можна обирати між класичною ПДВ+ПДФО або податком на виведений капітал 9%), звільненням від ПДФО/ЄСВ на зарплати, гіг-контрактами тощо. Учасники Diia.City отримали 25-річні гарантії щодо податків і права наймати фахівців на гнучких умовах. Зараз у цьому режимі працюють сотні ІТ-компаній, що дозволяє їм більше інвестувати у розвиток, залучати іноземний капітал (ІСО, венчурні інвестиції) та виходити на глобальні ринки.

Окремий аспект – криптовалюти. Для повного запуску крипторинку ще не завершені всі підзаконні акти, законодавство легалізувало торгівлю криптовалютами й створило правову базу для відкриття бірж. Багато українців активно користуються криптобіржами (Binance, криптообмінки, платформи DeFi тощо). Для бізнесу це означає можливість залучити кошти через крипто-ІСО та здійснювати міжнародні розрахунки поза банківською системою. Водночас існують ризики: волатильність курсів, необхідність дотримання AML/KYC та майбутньої регуляції згідно з європейською MiCA. Тож компаніям важливо слідкувати за законодавчими змінами.

Ризики та виклики: кіберзлочинність; витік персональних даних; регуляторна фрагментація; монополізація платформ; системні фінансові ризики.

Стратегічне значення. Фінансово-цифрова екосистема: прискорює оборот капіталу; знижує транзакційні витрати; стимулює інновації; підвищує прозорість фінансових потоків; зміцнює економічну безпеку держави.

Відтак, фінансово-цифрова екосистема - це багаторівнева соціотехнічна система, що інтегрує фінансові послуги, цифрові технології та регуляторні механізми в єдине середовище обігу капіталу. Вона є: драйвером цифрової трансформації; фундаментом cashless-економіки; ключовим фактором міжнародної конкурентоспроможності; критичною складовою фінансової безпеки.

5. Цифрова безпека та кіберзахист

Цифрова безпека - це стан захищеності цифрових активів (даних, ІТ/ОТ-систем, сервісів, мереж, цифрових процесів і користувачів) від загроз, які можуть призвести до втрати конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також до порушення безперервності діяльності.

Кіберзахист - це сукупність організаційних, технічних, правових і кадрових заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, реагування та відновлення після кіберінцидентів/атак.

У державному управлінні кіберзахист є елементом національної та інформаційної безпеки, а для підприємств - частиною операційної стійкості, фінансової безпеки та управління ризиками.

Нормативна база України, що формує рамку кібербезпеки та захисту інформації, зокрема включає Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» і Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах».

Цілі та принципи цифрової безпеки

1. Тріада CIA (базова модель):

- Конфіденційність (Confidentiality) - доступ лише уповноважених осіб.
- Цілісність (Integrity) - захист від несанкціонованої зміни/спотворення.
- Доступність (Availability) - безперервний доступ до сервісів і даних.

2. Додаткові принципи (для цифрової держави й бізнесу):

- Аутентичність (перевірка суб'єкта/джерела даних).
- Незаперечність (non-repudiation) для транзакцій і документів.
- Мінімізація даних та privacy by design.
- Zero Trust (нульова довіра за замовчуванням).
- Resilience (стійкість і швидке відновлення)

3. Архітектура кіберзахисту: рівні та контури:

Організаційний контур: політики, ролі, процеси, навчання, контроль відповідності.

Технічний контур: мережевий захист, endpoint security, IAM, шифрування, резервування, моніторинг (SIEM/SOC).

Дані та сервіси: класифікація даних, DLP, контроль доступів, журнали аудиту.

Ланцюги постачання: безпека постачальників і підрядників, контроль програмних компонентів, вимоги до SLA/безперервності.

Інцидент-менеджмент: реагування, цифрова криміналістика, відновлення, уроки та покращення.

Типові загрози та вектори атак:

1. Соціальна інженерія:

- фішинг/спірфішинг, vishing, smishing;
- компрометація бізнес-листування (BEC);
- підміна реквізитів.

2. Шкідливе ПЗ:

- ransomware (шифрувальники),
- трояни, бекдори, ботнети,
- wiper-атаки (знищення даних).

3. Експлуатація вразливостей:

- невстановлені патчі,
- слабкі конфігурації,
- застарілі протоколи.

4. Атаки на доступ і облікові дані: password spraying, credential stuffing, викрадення сесій/токенів, атаки на MFA (фішинг MFA, SIM-swap).

5. Атаки на доступність: DDoS, перевантаження API/порталів.

6. Supply-chain ризики: компрометація оновлень/постачальника, бібліотеки та залежності (software dependencies).

З переходом бізнесу в онлайн зростає і кількість кібератак. Україна опинилась у фокусі глобальних хакерських кампаній, особливо від початку повномасштабного вторгнення. Найвідоміша атака – вірус Petya/NotPetya у червні 2017 р., який вразив численні міністерства, банки, енергетичні підприємства та метро. У результаті багато компаній втратили доступ до своїх даних і понесли мільйонні збитки. Крім того, бізнес регулярно стикається з фішингом, масовими розсилками шкідливого ПЗ (DDoS, трайтмали тощо) та витоками даних (зокрема, цінної інформації з корпоративних систем).

Для протидії загрозам в Україні створені державні структури та міжнародні обміни інформацією. CERT-UA (Служба кібербезпеки України) – урядова команда реагування на кібератаки – постійно моніторить інциденти, проводить розслідування й видає рекомендації з безпеки. За даними на початок 2025 року, кількість інцидентів зросла майже на 70% порівняно з попереднім роком, до понад 4 300 випадків тільки у 2024 році. Найбільш атаковані сфери – держоргани, енергетика, телекомунікації, фінансові установи та органи місцевого самоврядування. Українські ІТ-компанії (фінтех, хмарні сервіси, кібербезпека) активно впроваджують захисні технології: облачні фаєрволи, системи попередження атак, мультифакторну аутентифікацію, сегментацію мереж. Бізнесу радять мати плани резервного копіювання даних та регулярно проводити навчання персоналу: зокрема, навчати працівників розпізнавати фішингові листи чи сумнівні посилання.

Окремо варто згадати захист персональних даних. В Україні існує Закон «Про захист персональних даних» (аналог GDPR), який встановлює вимоги щодо обробки даних клієнтів і співробітників. Компанії зобов'язані зберігати особисту інформацію в безпечному режимі та повідомляти регулятор про витоки даних. Це стає особливо важливим для онлайн-бізнесу, де збір і зберігання даних

клієнтів – суттєва частина моделі. Дотримання норм кібербезпеки і захист даних клієнтів перетворюються на маркер надійності бізнесу в цифровому середовищі.

Цифрова безпека та кіберзахист у сучасних умовах перестають бути виключно технічним завданням ІТ-підрозділів і трансформуються у стратегічний компонент економічної, фінансової та національної безпеки. В умовах цифровізації державного управління, розвитку електронної комерції, фінтеху, хмарних сервісів і платформеної економіки, вразливість цифрової інфраструктури безпосередньо впливає на безперервність бізнес-процесів, довіру клієнтів, інвестиційну привабливість та макроекономічну стабільність.

Базова модель СІА (конфіденційність, цілісність, доступність) залишається фундаментом цифрової безпеки, однак у сучасному середовищі вона доповнюється принципами Zero Trust, resilience, privacy by design, а також вимогами до автентичності й незаперечності транзакцій. Це свідчить про перехід від реактивної моделі захисту до проактивної, ризик-орієнтованої архітектури кіберстійкості.

Для України питання кіберзахисту має особливий вимір. В умовах гібридної війни та повномасштабної агресії кіберпростір став окремим театром бойових дій. Атаки типу NotPetya продемонстрували, що кіберінциденти можуть мати системні економічні наслідки – від зупинки виробничих ліній до паралічу державних сервісів. Зростання кількості інцидентів у 2024 році та концентрація атак на критичній інфраструктурі підтверджують, що кіберризик є структурним фактором нестабільності.

У цьому контексті кіберзахист виконує декілька ключових функцій:

1. Системоутворюючу – забезпечує функціонування цифрової держави, банківської системи, енергетики та телекомунікацій.
2. Економічну – мінімізує фінансові втрати, операційні збої та репутаційні ризики.
3. Інституційну – формує довіру до ринку, електронних сервісів і державних платформ.
4. Стратегічну – підсилює міжнародну конкурентоспроможність через відповідність глобальним стандартам безпеки та захисту даних.

Ефективна модель цифрової безпеки має бути багаторівневою: поєднувати організаційні політики, технічні засоби захисту, управління інцидентами, контроль ланцюгів постачання та безперервне навчання персоналу. Особливої ваги набуває управління людським фактором, адже соціальна інженерія залишається одним із головних векторів атак.

Таким чином, цифрова безпека в Україні повинна розглядатися не як витратна стаття, а як інвестиція у стійкість, відновлення та розвиток. В умовах воєнної економіки кіберстійкість стає частиною загальної моделі національної resilience – здатності системи не лише протистояти ударам, але й швидко адаптуватися, відновлюватися та еволюціонувати. Саме інтеграція кіберзахисту у стратегічне управління державою та бізнесом є передумовою сталого розвитку й довгострокової конкурентоспроможності в цифрову епоху.

6. Глобальні цифрові тренди і Україна

На горизонті – нові технології, які український бізнес вже починає адаптувати. Big Data (великий аналіз даних) дозволяє організаціям приймати рішення на основі масштабних статистичних моделей. Наприклад, аграрні компанії використовують супутникові дані й П для прогнозу врожайності; роздрібні мережі (супермаркети, поштові служби) аналізують поведінку споживачів та оптимізують логістику. Штучний інтелект (AI) застосовується все ширше: чат-боти підтримки клієнтів уже впроваджені в багатьох банках і інтернет-магазинах, а моделі машинного навчання використовують для кредитного скорингу у фінансах і аналітики продажів у ритейлі. IoT (інтернет речей) дозволяє автоматизувати виробництво і логістику: наприклад, розумні датчики на складах і транспорті дають змогу слідкувати за переміщеннями вантажів і рівнем запасів у реальному часі.

Технологія Blockchain починає виходити за межі криптовалют. В Україні розробляють проекти з “розумних контрактів” (smart contracts) для автоматизації угод, обліку майна та фінансових інструментів. Наприклад, у сфері земельних відносин є ідеї використання блокчейну для проведення прозорих аукціонів з продажу землі. AR/VR (доповнена та віртуальна реальність) намагаються використовувати в маркетингу та дистанційному навчанні: декілька магазинів тестують AR-примірки одягу, а освітні курси впроваджують VR-модулі для поглибленого занурення.

Сьогодні український бізнес повільно, але впевнено долучається до цих трендів. Наприклад, банки активно тестують AI-системи кредитного скорингу і fraud-detection, а агрокомпанії отримують західні гранти на Big Data-аналітику врожаїв. У той же час багато малих і середніх підприємств лише починають знайомство з цими технологіями – потребується час на інвестиції і підготовку кадрів.

Нарешті, позиція України в міжнародних цифрових рейтингах є неоднорідною. України як такого немає у DESI (Digital Economy and Society Index), оскільки це рейтинг ЄС. Проте за окремими складовими (людський капітал, цифрові публічні послуги тощо) Україна демонструє сильні результати. Наприклад, у частині цифрових державних послуг ми попереду багатьох сусідів, хоч з інтеграцією технологій у МСП (малий і середній бізнес) ситуація складніша. За даними Global Innovation Index 2023, Україна посідає 55-те місце у світі загалом, при цьому індекс прийняття ІКТ (ICT adoption) є одним із відносно високих у країні. Це свідчить: маємо міцний людський капітал та прогресивні проекти, але потребуємо більше інвестувати в технологічну модернізацію бізнесу.

Відтак, Україна суттєво наростила свою цифрову інфраструктуру та сервіси за останнє десятиліття. Високошвидкісний інтернет, е-урядування, сучасні платіжні системи та кіберзахист створили сприятливі умови для зростання бізнесу. Попри виклики (війна, економічні труднощі) цифрова трансформація продовжується: українські компанії й уряд активно впроваджують нові технології, відкриваючи нові можливості для підприємництва.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Вивчення дисципліни «Інфраструктура підприємницької діяльності» дозволяє сформувати цілісне уявлення про інфраструктуру як інтегральну систему інститутів, механізмів і сервісів, що забезпечують започаткування, функціонування та розвиток бізнесу. Інфраструктура підприємництва в сучасних умовах виступає не лише допоміжним середовищем для господарської діяльності, а стратегічним чинником конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та економічної стійкості держави.

Аналіз структурних компонентів інфраструктури показав, що ефективно підприємницьке середовище формується через узгоджену взаємодію правової та регуляторної системи, фінансово-кредитних механізмів, торговельних і логістичних мереж, інноваційної екосистеми, інформаційно-консалтингової підтримки та цифрових платформ. Зниження транзакційних витрат, розширення доступу до фінансування, гарантій і страхових інструментів, розвиток ринкової інфраструктури та кластерних моделей є передумовами сталого розвитку малого і середнього підприємництва.

Окремий системоутворюючий блок курсу становить цифрова трансформація. Електронне урядування, фінтех-рішення, маркетплейси, електронний документообіг та кіберзахист формують нову якість підприємницького середовища. Цифрова інфраструктура одночасно створює нові можливості для масштабування бізнесу і підвищує вимоги до управління ризиками, захисту даних та технологічної безпеки.

В умовах війни та повоєнного відновлення особливого значення набувають логістична, енергетична та інвестиційна інфраструктура, механізми державно-приватного партнерства, інтеграція до європейського економічного простору та модернізація регуляторної бази. Інституційна якість, прозорість правил гри та розвиток бізнес-об'єднань безпосередньо впливають на рівень довіри, вартість капіталу та довгострокову економічну динаміку.

Узагальнюючи матеріал дисципліни, можна констатувати, що стійкий розвиток підприємництва в Україні визначатиметься синергією чотирьох взаємопов'язаних блоків: інституційної якості, фінансової доступності, інноваційно-цифрової трансформації та розвиненої матеріально-логістичної бази. Їх комплексна модернізація формує інтегральну стійкість підприємницького сектору, здатного функціонувати в умовах глобальної турбулентності.

Опанування дисципліни сприятиме формуванню фахівців, здатних системно аналізувати інфраструктурні обмеження розвитку бізнесу, оцінювати ризики, проектувати інституційні рішення та розробляти практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підприємницького середовища України.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Амосов О.Ю. Державне регулювання інноваційної інфраструктури на регіональному рівні: монографія. Х.: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. 192 с.
2. Антонюк Д.А. Методологія оптимізації зв'язків між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 81–5.
3. Богуславський О.В. Основні підходи до вивчення елементів ринкової інфраструктури у сучасній економіці та особливості їх застосування. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1. С. 69–76.
4. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 34–41.
5. Бойчик В.Є. Вплив ринкової інфраструктури на підприємницьку діяльність в Україні в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5 (16). С. 9-16.
6. Бутенко О.І., Лазарева Є.В. Інфраструктурні компоненти Інноваційної моделі розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 3. С. 69–81.
7. Варналій, З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.
8. Варналій З.С., Клевчик Л.Л. Ринок економічної інформації: проблеми формування та перспективи розвитку: монографія. Чернівці: Технодрук, 2016. 280 с.
9. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
10. Давиденко Н., Резніченко О. Фондовий ринок України в контексті сучасних економічних трансформацій. *Економіка і регіон*. 2025, (4(99)), 132–138. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4164](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4164)
11. Доброва Н.В. Складові елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва на регіональному рівні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 2(57). С. 179–186.
12. Зайцева А. С. Перспективні напрями розвитку інфраструктури цифрової трансформації глобальної економіки. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.84-89>
13. Іванова Н. Ринкова інфраструктура та її місце в регіональному економічному просторі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 11–14.
14. Іващенко А.І. Розвиток малого та середнього бізнесу: національний та регіональний аспекти: монографія; Чернігівський державний технологічний університет. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 324 с.
15. Князевич А.О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки [Текст]: монографія / Князевич А.О. Рівне: Волинські обереги, 2018. 361 с.
16. Козловський В.О. Основи підприємництва: [навч. посіб.: у 2 ч.] / В.О. Козловський; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2017. Ч. 1. 2017. 118 с.

17. Козловський В.О. Основи підприємництва: [навч. посіб.: у 2 ч.] / В.О. Козловський; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2017. Ч. 2. 2017. 115 с.

18. Лавров Р. В., Коваль І. В., Федотов О. О. Особливості формування конкурентоспроможних бізнес-екосистем у регіонах України. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 93. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.93-10>

19. Линдюк А. О., Бойко В. В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24>

20. Мацьків Р., Топольницька Т. Інфраструктура ринків: підходи до класифікації. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/65.pdf

21. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією д.е.н., проф. В.М. Марченко. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

22. Основи підприємництва: підручник / під заг. ред. Н.В. Валінкевич; Житомир. держ. техн. ун-т. Житомир : ЖДТУ, 2019. 491 с.

23. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів: монографія / під заг. ред. канд. екон. наук, проф. Кривов'язюка І. В.; Луц. нац. техн. ун-т. Київ: Кондор, 2020. 169 с.

24. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: монографія / за заг. ред. проф. Н. М. Соломянюк, проф. Л. В. Страшинської; Нац. ун-т харч. технологій. Київ: ЛІДЕР, 2020. 220 с.

25. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л.М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с. URL: <http://sites.znu.edu.ua/science-earth/assets/documents/principles/Pidruchnyk-Pidpryyemnytstvo-torhivlyabirzhova-diyalnist.pdf>

26. Сімків Л.Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 4(144). С. 3–7.

27. Уханова І.О. Розвиток та функціонування технопарків: світовий досвід та специфіка в Україні: Монографія. Одеса, 2012. 131 с.

28. Шульц С.Л., Сімків Л.Є. Напрямки розвитку інфраструктури підтримки підприємництва на регіональному рівні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 4. С. 64–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_4_16

Додаткова

1. Антонюк Д. А., Антонюк К. І., Куц, А. В. Інфраструктура підтримки підприємництва Німеччини: інституціональна комплементарність як орієнтир для України. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-20>

2. Антонюк Д. А., Єнгоян Н. Х. Бізнес асоціації в системі інфраструктурного забезпечення малого та середнього підприємництва в

Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4(1). С. 13–19.

3. Васильєва Т.А. Трансакційні витрати як фактор формування ринкової інфраструктури. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2012. № 4. С. 125–129.

4. Вітушко А. Інтелектуальні технології в керуванні інформаційно-мережевою інфраструктурою. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського*. 2009. Вип. 25. С. 322–327.

5. Жежерун Ю. В. Інфраструктура підтримки малого підприємництва в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 396–401. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-67>

6. Карпов В.М. Проблеми галузей транспортної інфраструктури на сучасному етапі розвитку національного господарства України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2. С. 124–129.

7. Колісник Г.М. Формування ефективної інфраструктури державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі: Науковий вісник*. 2007. Вип. 17. С. 271–276.

8. Мазій Н.Г. Стимулювання розвитку та функціонування регіональної інфраструктури малого підприємництва. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 39. С. 179-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_39_23

9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

10. Пивоваров М. Розвиток інституту інфраструктури малого підприємництва: проблеми та шляхи його покращення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 6–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_3

11. Позняков С.П. «Господарська інфраструктура» та «публічно-сервісна інфраструктура підтримки економічного розвитку»: проблема адміністративно-правового регулювання. *Часопис Академії адвокатури України*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Chaau_2013_2_20.pdf

12. Пшик Б.І., Неклюдова Т.М. Інфраструктура грошового ринку: теоретичні засади дослідження. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 2. С. 9–12.

13. Рачинська Г., Лісовська Л. Система інфраструктурного забезпечення підприємств малого і середнього бізнесу. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 3. С. 211–216.

14. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. N 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14>

15. Ясенецький В.С. До питання про сутність і зміст ринкової інфраструктури. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*. 2012. № 2. С. 141–146.

Законодавчі та нормативно-правові акти

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. *Офіційний вісник України*. 2012. № 40. Ст. 1555. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Про підприємництво: Закон України від 07 лютого 1991 р. № 698-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. Ст. 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121 III [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
4. Про кредитні спілки: Закон України від 20 вересня 2023 р. № 3221 IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#n1363>
5. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14 грудня 2021 р. № 1953 IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
6. Про страхування: Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1909 IX [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
7. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23 лютого 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
8. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
9. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23 листопада 2011 р. № 4452 VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>
10. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
11. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
12. Про індустриальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
13. Цивільний Кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
14. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
15. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>
16. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
17. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 30.10.1996 № 448/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>

19. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
20. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>
21. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
22. Про товарні біржі: Закон України від 10.12.1991 № 1956-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text>
23. Про торгово промислові палати: Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text>
24. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
25. Про наукові парки: Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>
26. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
27. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
28. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
29. Про індустриальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
30. Про публічно-приватне партнерство: Закон України; Перелік від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
31. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
32. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
33. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>
34. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
35. Про телекомунікації: Закон України від 18.11.2003 № 1280-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text>
36. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
37. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

У навчальному посібнику викладено курс лекцій з дисципліни «Інфраструктура підприємницької діяльності».

Розкрито сутність, структуру та функції інфраструктури підприємництва, механізми її впливу на розвиток малого і середнього бізнесу, формування конкурентного середовища та зниження транзакційних витрат. Проаналізовано правову, фінансово-кредитну, інноваційну, інвестиційну, логістичну, інформаційно-консалтингову та цифрову складові інфраструктури, а також їх взаємозв'язок у забезпеченні стійкості та ефективності підприємницької діяльності.

Особливу увагу приділено цифровізації бізнес-процесів, державно-приватному партнерству, розвитку стартап-екосистеми та модернізації інфраструктури в умовах війни та повоєнного відновлення.

Видання буде корисним для студентів економічних спеціальностей, науковців, фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування, а також практиків, зацікавлених у розвитку підприємницького середовища та підвищенні конкурентоспроможності бізнесу.

