

УДК 338.242

Космідайло І. В.

inna.kosmidailo@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2836-3033

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій,
Уманська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет», м. Умань*

Равлик Р. В.

rravlyk@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0002-2056-4746

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня, Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет», м. Київ*

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Анотація. У статті проведено комплексне дослідження інституційних детермінант трансформації управління підприємствами в умовах транзитивної економічної системи. Підкреслено, що перехідний характер інституційного середовища створює як нові виклики, так і можливості для підприємств, які працюють в умовах структурних змін і глобальних економічних трансформацій. Обґрунтовано, що адаптація моделей управління до умов нестабільності потребує переосмислення традиційних підходів, зокрема у сфері організаційної структури, прийняття стратегічних рішень, корпоративної культури та взаємодії зі стейкхолдерами. Визначено основні інституційні бар'єри, серед яких: інституційна невідзначеність, асиметрія між формальними та неформальними інститутами, високі трансакційні витрати, корупція та недосконалість правової системи. У рамках дослідження було проведено SWOT-аналіз інституційних факторів, що визначають напрямки трансформації управління підприємством, з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, зумовлених перехідним характером економіки. Запропоновано стратегічні орієнтири вдосконалення механізмів управління з урахуванням специфіки інституційного середовища. Авторами сформульовано практичні рекомендації, зокрема щодо вдосконалення інституційного та правового забезпечення, розвитку цифрових компетенцій менеджерів, стимулювання інноваційної діяльності, імплементації принципів ESG, посилення ролі корпоративного управління. Встановлено, що приклад України як класичної перехідної економіки показує, що ефективна трансформація управління можлива за умови гармонізації інституційного середовища, формування сприятливого бізнес-клімату, підтримки інституційних ініціатив з боку держави та громадянського суспільства. Отримані результати мають значний потенціал для подальших досліджень у галузі інституційної економіки та стратегічного менеджменту. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики трансформації економіки та розробці стратегій розвитку підприємств у країнах з транзитивним типом господарювання.

Ключові слова: трансформація управління, транзитивна економіка, інституційне середовище, інституційні детермінанти, корпоративне управління, SWOT-аналіз, конкуренція, підприємства.

Kosmidailo Inna

inna.kosmidailo@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2836-3033

PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Finance and Information Technologies, Uman Branch of Private Higher Education Establishment "European University", Uman

Ravlyk Roman

rravlyk@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0002-2056-4746

Postgraduate, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv

INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF THE TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE TRANSITIVE ECONOMIC SYSTEM

Abstract. The article carries out a comprehensive study of the institutional determinants of the transformation of enterprise management in the conditions of a transitional economic system. It is emphasized that the transitional nature of the institutional environment creates both new challenges and opportunities for enterprises operating in conditions of structural changes and global economic transformations. It is substantiated that the adaptation of management models to the conditions of instability requires a rethinking of traditional approaches, in particular in the field of organizational structure, decision-making, corporate culture and interaction with stakeholders. The main institutional barriers are identified, including: institutional uncertainty, asymmetry between formal and informal institutions, high transaction costs, corruption, and imperfection of the legal system. As part of the study, a SWOT analysis of institutional factors that determine the directions of enterprise management transformation was conducted in order to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats caused by the transitional nature of the economy. Strategic guidelines for improving management mechanisms are proposed, taking into account the specifics of the institutional environment. Practical recommendations are formulated, including improving institutional and legal support, developing digital competencies of managers, stimulating innovative activity, implementing ESG principles, and strengthening the role of corporate governance. The example of Ukraine as a classic transitional economy shows that effective transformation of management is possible provided that the institutional environment is harmonized, a favorable business climate is formed, and institutional initiatives are supported by the state and civil society. The results obtained have significant potential for further research in the field of institutional economics and strategic management. They can also be used in the process of forming a state policy to support transformation processes at the micro and macro levels.

Keywords: management transformation, transitive economy, institutional environment, institutional determinants, corporate governance, SWOT analysis, competition, enterprises.

JEL Classification: L22, P31, O17, M14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-02>

Постановка проблеми. Дослідження інституційних детермінант трансформації управління підприємством у транзитивній економічній системі набуває особливої актуальності в сучасних умовах глобальних економічних викликів та структурних змін. Транзитивний характер економічної системи, що передбачає перехід від однієї моделі господарювання до іншої, створює унікальне середовище, в якому підприємства змушені адаптуватися до нових інституційних умов. Це

вимагає переосмислення традиційних підходів до управління та розробки нових моделей, котрі враховують специфіку інституційного середовища перехідної економіки. Особливої ваги набуває вивчення формальних та неформальних інститутів, що визначають характер взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем та впливають на внутрішньоорганізаційні процеси. Інституційні детермінанти формують нормативно-правове поле функціонування підприємств, обумовлюють трансак-

ційні витрати та визначають доступ до ресурсів і ринків.

У контексті транзитивної економіки також актуалізується питання інституційної адаптації підприємств до нових умов господарювання, що передбачає трансформацію організаційної структури, систем прийняття рішень, корпоративної культури та механізмів взаємодії із зацікавленими сторонами. Важливість теми підсилюється й необхідністю розробки практичних рекомендацій щодо управління підприємством з урахуванням специфіки інституційного середовища транзитивної економіки, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та сталому розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження інституційних аспектів управління підприємством є праці вітчизняних учених, присвячені проблематиці трансформації економічних систем та управління підприємством в умовах інституційних змін, серед таких відмітимо праці таких дослідників як: Беляєв О. О. [1], Назаркевич І. Б., Назаркевич О. Б. [2], Сімахова А. О. [3], Чобіток В., Дерябкін А., Дерябкін О. [4] тощо.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері інституційної теорії та управління підприємством, проблематика інституційних детермінант трансформації управлінських процесів у транзитивній економічній системі залишається недостатньо дослідженою, що зумовлює необхідність поглибленого вивчення теоретичних аспектів і розробки практичних рекомендацій щодо адаптації управління підприємством до інституційних трансформацій. Вирішення цієї науково-практичної проблеми становить змістовне наповнення представленого дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо трансформації управління підприємством на основі аналізу інституційних детермінант у транзитивній економічній системі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується посиленням глобалізаційних процесів, інтенсифікацією міжнародної конкуренції та прискоренням інноваційних трансформацій, що зумовлює необхідність адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища. Осо-

бливої актуальності набуває проблематика трансформації управління підприємством у транзитивній економічній системі, яка перебуває в процесі інституційних перетворень та формування нових механізмів регулювання.

Транзитивність як іманентна характеристика сучасних економічних систем детермінує комплекс інституційних чинників, що визначають вектор управлінських трансформацій на мікрорівні. Інституційне середовище, в якому функціонують підприємства, зазнає суттєвих модифікацій, що актуалізує необхідність теоретико-методологічного осмислення та практичного вирішення проблеми адаптації управлінських механізмів до нових інституційних умов.

Дослідження інституційних детермінант трансформації управління підприємством набуває особливої значущості в контексті формування постіндустріальної парадигми економічного розвитку, в рамках якої ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначається їх здатністю імплементувати інноваційні управлінські моделі, що відповідають сучасним викликам. Інституційна динаміка, характерна для транзитивної економіки, створює передумови для модифікації організаційних структур, механізмів прийняття рішень та систем стратегічного планування на підприємствах.

Транзитивні економічні системи являють собою економіки, що перебувають у процесі переходу від централізованого планування до ринкової моделі. Цей процес супроводжується фундаментальними структурними перетвореннями, спрямованими на розбудову ринкових інститутів, включаючи приватизацію, лібералізацію та створення відповідної інституційної бази. Трансформація управління підприємством у цьому контексті є глибокою організаційною перебудовою, яку здійснюють фірми для адаптації до нового ринкового середовища, відмовляючись від «ролей» і практик, що диктувалися соціалістичними системами. Це охоплює зміни в організаційній структурі, стратегії та операційній діяльності. Інституційні детермінанти визначаються як формальні та неформальні правила, норми та структури, що регулюють економічні взаємодії та організаційну поведінку в суспільстві. Ці фактори формують стимули та обмеження, з якими стикаються підприємства під час своєї трансформації.

Дослідження інституційних детермінант у контексті трансформації управління підприємством у транзитивних економіках є особливо актуальним, оскільки успіх цієї трансформації значною мірою залежить від якості та характеру еволюціонуючого інституційного ландшафту. Багато колишніх державних підприємств зіткнулися зі складнощами у виконанні цього завдання. Початкові очікування швидкої та успішної трансформації часто не виправдовувалися, що підкреслює вирішальну роль глибинних інституційних факторів. Політика, зосереджена лише на приватизації, не гарантувала успішної трансформації, що свідчить про важливість ширшого інституційного контексту.

Трансформація управління підприємством у транзитивній економічній системі є фундаментальною організаційною перебудовою, яку здійснюють фірми у відповідь на нове ринкове середовище. Це передбачає перехід до перспективної стратегічної перебудови. Початкові реакції часто зосереджуються на виживанні (скорочення витрат), але довгостроковий успіх вимагає стратегічних змін у продуктах / послугах, ринках та організаційних можливостях. Підприємствам потрібно не лише зменшити витрати, але й розвинути нові компетенції для конкуренції на ринку.

Ключові аспекти цієї трансформації включають розробку нових стратегій конкуренції, адаптацію до ринкового попиту, створення нових організаційних структур та розвиток необхідних навичок і ресурсів. Менеджерам часто бракує навичок та досвіду, необхідних для роботи в конкурентному ринковому середовищі. Навички, необхідні для управління в плановій економіці, відрізняються від тих, що потрібні в ринковій. Трансформація – це не поступові зміни, а значний зсув у тому, як працює підприємство. Масштаб і обсяг змін у транзитивній економіці вимагають більш радикального підходу, ніж типові зусилля з постійного вдосконалення.

То ж транзитивна економічна система характеризується як економіка, що перебуває в процесі переходу від централізованої планової системи, де уряд контролює виробництво та розподіл, до ринкової економіки, де ринкові сили визначають ці аспекти. Цей перехід передбачає прийняття нових можливостей та перспектив для бізнесу. Основний принцип змінюється від державного контролю до приватної ініціативи та ринкової конкуренції. Ключові особливості

включають лібералізацію цін, приватизацію державних підприємств, усунення торговельних бар'єрів та створення фінансового сектору. Ці зміни спрямовані на перерозподіл ресурсів для їхнього найефективнішого використання та підвищення економічної ефективності. Часто виникають такі проблеми, як економічна нестабільність, інфляція, безробіття та соціальні потрясіння, особливо це все актуально в Україні в умовах війни та постпандемічного періоду. Перехідний період може бути бурхливим, оскільки економіка пристосовується до нової динаміки. «Демонтаж» старих систем та створення нових можуть призвести до тимчасових збоїв. Тому вкрай важливим є створення правової бази для забезпечення прав власності та верховенства права. Забезпечення прав власності є основною передумовою економічного розвитку в ринковій системі.

В той же час суб'єкти господарювання потребують гарантій захисту своїх активів, щоб стимулювати інвестиції та підприємницьку діяльність. Різні країни використовували різні темпи та стратегії переходу (наприклад, «шокова терапія» проти поступових реформ). Тож єдиного «найкращого» способу переходу не існує, і різні підходи давали різні результати. Конкретний контекст та початкові умови кожної країни впливають на оптимальну стратегію переходу.

У контексті дослідження інституційних детермінант трансформації управління підприємством доцільно застосувати інструментарій SWOT-аналізу, котрий дозволяє системно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємств у транзитивній економічній системі. Даний аналітичний підхід забезпечує ідентифікацію ключових сильних та слабких сторін трансформаційних процесів, а також виявлення потенційних можливостей та загроз, що виникають в умовах інституційних змін. Проведення SWOT-аналізу інституційних детермінант дозволяє сформулювати стратегічне бачення щодо вдосконалення управлінських механізмів підприємств з урахуванням специфіки транзитивної економіки та наявних інституційних обмежень (табл. 1).

Україна представляє собою класичний приклад транзитивної економічної системи, що перебуває в процесі інституційних трансформацій. Специфіка інституційних детермінант управління підприємствами в українських реаліях характеризується низкою особливостей.

SWOT-аналіз інституційних детермінант трансформації управління підприємством у транзитивній економічній системі

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
<p>Адаптивність управлінських структур – можливість гнучко реагувати на зміни інституційного середовища та впроваджувати нові управлінські моделі.</p> <p>Можливість інституційного проєктування – здатність підприємств брати участь у формуванні нових інститутів та правил «гри» в транзитивній економіці.</p> <p>Інноваційний потенціал – транзитивність створює умови для впровадження інноваційних підходів до управління, що може підвищити конкурентоспроможність підприємств.</p> <p>Диверсифікація інституційних зв'язків – можливість формування нових партнерських відносин та інтеграційних об'єднань в умовах трансформації економічної системи.</p> <p>Накопичений досвід функціонування в умовах інституційних змін – сформовані компетенції щодо адаптації до нестабільного середовища.</p>	<p>Інституційна невизначеність – нестабільність та непередбачуваність інституційного середовища ускладнює стратегічне планування.</p> <p>Інституційні «пастки» – ризик потрапляння в неефективні інституційні стани, які складно змінити (корупція, тіньова економіка).</p> <p>Високі трансакційні витрати – значні витрати на пошук інформації, ведення переговорів, специфікацію і захист прав власності в умовах недосконалої інституційної структури.</p> <p>Інституційна асиметрія – невідповідність формальних і неформальних інститутів, що створює перешкоди для ефективного управління.</p> <p>Обмеженість ресурсів для інституційної адаптації, особливо у малих та середніх підприємств (МСП).</p>
<p><i>Можливості (Opportunities)</i></p> <p>Формування нової інституційної архітектури – участь у створенні більш ефективних інститутів та інституційних механізмів.</p> <p>Інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості – можливість входження в міжнародні виробничі мережі завдяки трансформації управлінських моделей.</p> <p>Цифрова трансформація управління – впровадження цифрових технологій та інструментів, що знижують трансакційні витрати.</p> <p>Розвиток інституційного підприємництва – можливість стати агентом інституційних змін та отримати від цього конкурентні переваги.</p> <p>Запозичення ефективних управлінських практик з розвинених економічних систем з їх адаптацією до місцевих умов.</p>	<p><i>Загрози (Threats)</i></p> <p>Інституційні конфлікти – суперечності між різними інститутами та інституційними логіками.</p> <p>Опір змінам – протидія інституційним трансформаціям з боку стейкхолдерів.</p> <p>Інституційний ізоморфізм – ризик формального запозичення управлінських практик без їх змістовної імплементації.</p> <p>Нестабільність нормативно-правового поля – часті зміни законодавства, що ускладнюють довгострокове планування.</p> <p>Посилення інституційної конкуренції – зростання конкуренції за обмежені ресурси та інституційну підтримку в умовах транзитивної економіки.</p> <p>Інституційні розриви – невідповідність швидкості трансформації формальних і неформальних інститутів, що створює додаткові виклики для управління підприємством.</p>

Джерело: побудовано авторами

Управління підприємством в умовах транзитивної економіки представлено на рис. 1.

Економічна система транзитивного типу здійснює комплексний вплив на функціонування автохтонних підприємницьких структур через багатовимірну матрицю чинників макроекономічного характеру, регуляторно-інституційного середовища, фінансово-кредитної інфраструктури, соціально-еконо-

мічних детермінант, зовнішньоекономічних інтеракцій та науково-технологічних трансформацій. Прогресивна динаміка розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки корелює з формуванням оптимального економічного середовища, що характеризується наявністю таких імперативних атрибутів, як стабільність макроекономічних параметрів, високий ступінь передбачуваності



Рис. 1. Управління підприємством в умовах транзитивної економіки

Джерело: побудовано авторами

регуляторних ініціатив та диверсифікований спектр можливостей для реалізації потенціалу економічного зростання й імплементації інноваційних стратегій.

Сучасна інституційна ситуація в Україні характеризується поєднанням трансформаційних процесів різної спрямованості:

– *Євроінтеграційні процеси* – імплементація угоди про асоціацію з ЄС та набуття статусу кандидата на вступ до ЄС зумовлює необхідність гармонізації законодавства та адаптації підприємств до європейських директив і практик управління, зокрема це підкреслюється також і в частині імплементації положень Національної стратегії доходів України до 2030 р. [5–7].

– *Воєнний стан в Україні та його наслідки* – з 2022 року значна частина підприємств функ-

ціонує в умовах підвищених ризиків, що вимагає розробки специфічних механізмів управління кризовими ситуаціями та стійкістю бізнесу, а також з урахуванням релокаційних процесів.

– *Цифрова трансформація* – прискорене впровадження цифрових технологій та діджиталізація управлінських процесів, особливо в умовах дистанційної роботи працівників на підприємствах.

– *Децентралізація* – перерозподіл повноважень між центральною та місцевою владою створює нові можливості та виклики для підприємств у контексті взаємодії з місцевими органами влади.

Також відмітимо, що українські підприємства стикаються з низкою інституційних бар'єрів:

– *Інституційна неузгодженість* – суперечності між формальними нормативно-правовими актами та неформальними практиками ведення бізнесу.

– *Недосконалість судової системи та механізмів захисту прав власності* – що збільшує транзакційні витрати та зумовлює необхідність розробки специфічних механізмів захисту інтересів підприємств.

– *Високий рівень корупції* – незважаючи на певний прогрес у впровадженні антикорупційних механізмів, корупція залишається суттєвим інституційним бар'єром.

– *Адміністративні бар'єри* – надмірна бюрократизація та складність адміністративних процедур.

В умовах вітчизняної економіки спостерігаються такі тенденції трансформації управління:

– *Розвиток корпоративного управління* – впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, підвищення ролі наглядових рад та незалежних директорів, що також пов'язано з виконанням Україною «структурних маяків» згідно з Листом про наміри та Меморандумом про економічну і фінансову політику від 21 березня 2025 року [8].

– *Інтернаціоналізація управлінських практик* – запозичення та адаптація зарубіжних моделей управління, особливо в компаніях з міжнародною участю.

– *Розвиток інституту професійних менеджерів* – підвищення ролі та статусу професійних управлінців, розмежування функцій власника та менеджера.

– *Трансформація організаційних структур* – перехід від жорстких ієрархічних до більш гнучких адаптивних структур управління.

– *Релокація бізнесу* – з початком повномасштабної війни значна частина підприємств здійснила релокацію, що вимагало суттєвої трансформації управлінських механізмів.

Для ефективної трансформації управління підприємствами в українських реаліях необхідні:

– *Удосконалення інституційно-правового забезпечення* – подальша гармонізація законодавства з нормами ЄС, спрощення регуляторних процедур.

– *Розвиток інститутів підтримки бізнесу* – зміцнення ролі бізнес-асоціацій, галузевих об'єднань, СРО та інших інституцій громадянського суспільства.

– *Формування ефективних механізмів державно-приватного партнерства* – особливо

в контексті післявоєнного відновлення економіки.

– *Розвиток цифрових компетенцій* – підготовка фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

– *Стимулювання інноваційної активності підприємств* – створення інституційних умов для розвитку інноваційного підприємництва.

– *Підвищення стійкості підприємств до ризиків* – розвиток інституційних механізмів превентивного антикризового управління та системи раннього попередження кризових явищ.

– *Розвиток корпоративної соціальної відповідальності* – формування інституційних механізмів, що стимулюють соціально відповідальну поведінку бізнесу.

– *Удосконалення системи підготовки управлінських кадрів* – модернізація освітніх програм з акцентом на формування компетенцій, необхідних для функціонування в умовах транзитивної економіки.

– *Посилення незалежного аудиту та контролю* – впровадження ефективних механізмів зовнішнього та внутрішнього аудиту діяльності підприємств.

– *Розвиток екосистемного підходу до управління* – формування сприятливих інституційних умов для розвитку бізнес-екосистем та кластерних утворень.

– *Інтеграція ESG-принципів у систему управління* – впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів у корпоративну стратегію підприємств.

– *Вдосконалення законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності* – створення ефективних механізмів захисту інтелектуального капіталу підприємств.

Таким чином, інституційні трансформації в Україні створюють як нові виклики, так і можливості для розвитку управлінських систем підприємств, а їх ефективна адаптація до мінливого інституційного середовища стає ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження засвідчило, що інституційні детермінанти відіграють ключову роль у трансформації системи управління підприємствами в умовах транзитивної економіки. Перехідний характер інституційного середовища формує специфічні виклики та можливості для підприємств, що вимагає адаптації управлінських підходів,

структур і процесів. Зміна нормативно-правової бази, інституційна асиметрія, поширення неформальних практик та інституційна невідзначеність зумовлюють підвищення трансакційних витрат і ускладнюють стратегічне планування. Водночас транзитивність створює передумови для впровадження інноваційних управлінських моделей, цифрової трансформації та розвитку інституційного підприємництва. На прикладі України як класичної транзитивної економіки обґрунтовано, що ефективне управління підприємствами потребує гармонізації формальних і неформальних інститутів, посилення правового захисту, зниження інституційних бар'єрів, розвитку ділового середовища та підтримки інновацій. У статті запропоновано низку практичних рекомендацій, зокрема щодо удосконалення інституційно-правового забезпечення, розвитку інститутів підтримки бізнесу, підвищення цифрових компетенцій та імплементації ESG-принципів.

Узагальнюючи, трансформація управління підприємством у транзитивній економічній системі має ґрунтуватися на гнучких управлінських механізмах, стратегічній адаптивності та активному залученні до формування нових інституцій. Саме це забезпечить сталий розвиток підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів та структурних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беляев О. О. Соціально-економічні суперечності транзитивної економіки / Беляев О. О., Бурлаченко І. О. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Репіна (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 5–21.
2. Назаркевич І. Б., Назаркевич О. Б. Інтегральна оцінка діяльності малих підприємств України в умовах структурної трансформації вітчизняної економіки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. N 1 (11). С. 40–47. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No1/40.pdf>
3. Сімахова А. О. Транзитивна модель соціальної економіки у глобальному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 26–31.
4. Чобіток В., Дерябкін А., Дерябкін О. Вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330 (3). С. 407–412. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>

5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

6. Євроінтеграція. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/>

7. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

8. Лист про наміри та Меморандум про економічну і фінансову політику від 21 березня 2025 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Lol_MEFP_Ukraine_2025-03-21.pdf

REFERENCES

1. Belyaev, O. O. (2017), *Sotsial'no-ekonomichni superechnosti tranzytyvnoi ekonomiky* [Socio-economic contradictions of the transitive economy]. *Economics and entrepreneurship*, Kyiv, Ukraine.
2. Nazarkevich, I. B., Nazarkevich, O. B. (2020), “Integrated evaluation of the activity of small enterprises of Ukraine in the conditions of structural transformation of the domestic economy”, *Ekonomichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (11), pp. 40–47, available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No1/40.pdf>
3. Simakhova, A. O. (2018), “A transition model of social economy in the global environment”, *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 26–31.
4. Chobitok, V., Dieriabkin, A., Dieriabkin, O. (2024), vol. “The impact of the transitive economy on the development of domestic enterprises”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 330(3), pp. 407–412. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>
5. Association agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part. (2014), available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (in Ukrainian).
6. European integration. (2025), URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/>
7. Ministry of Finance of Ukraine (2023), “Natsional'na stratehiia dokhodiv do 2030 roku” [National revenue strategy until 2030], available at: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
8. Ministry of Finance of Ukraine (2025), “Lyst pro namiry ta Memorandum pro ekonomichnu i finansovu polityku” [Letter of Intent and Memorandum on Economic and Financial Policy], available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Lol_MEFP_Ukraine_2025-03-21.pdf

Стаття надійшла до редакції
23 квітня 2025 р.