

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**БОНДАРЄВ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 334.012.64:331.101.262(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**  
**ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Галузі знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О.С. Бондарєв

Науковий керівник: Міненко С.І., доктор філософії з менеджменту, доцент

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Бондарєв О.С. Розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління і адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Дисертаційна робота присвячена узагальненню теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності. Водночас, особливістю дослідження є його орієнтація на комплексне поєднання теоретичного обґрунтування, емпіричного аналізу та розробки прикладних механізмів управління підприємницькою активністю домогосподарств як важливих суб'єктів економічної системи.

У роботі, зокрема, поглиблено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «підприємницький потенціал домогосподарств», уточнено його структуру та місце в системі соціально-економічних відносин. Крім того, досліджено природу невизначеності та її вплив на трансформацію управлінських рішень домогосподарств, що дозволило, у свою чергу, виявити специфіку поведінкових реакцій економічних суб'єктів в умовах нестабільності. Важливим результатом є також систематизація факторів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств за рівнями впливу, що забезпечує більш глибоке розуміння механізмів його формування.

Здійснено комплексний аналіз сучасного соціально-економічного стану домогосподарств України, а також оцінку рівня їх підприємницької активності. На основі використання економіко-статистичних методів, порівняльного аналізу та економіко-математичного моделювання визначено ключові тенденції та проблеми розвитку, серед яких, зокрема, обмежений доступ до фінансових ресурсів, інституційні бар'єри, нерівномірність регіонального розвитку та високий рівень економічної невизначеності. Окрему увагу

приділено дослідженню впливу зовнішніх шоків і кризових явищ на підприємницькі стратегії домогосподарств, що дозволило ідентифікувати їх адаптаційні можливості та поведінкові моделі. У дисертації обґрунтовано методологічні підходи до оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств, зокрема запропоновано систему показників, яка охоплює економічні, соціальні, мотиваційні та інституційні компоненти. Поряд із цим, удосконалено підходи до оцінки підприємницької активності шляхом використання інтегральних індикаторів та кореляційно-регресійного аналізу для визначення впливу факторів невизначеності.

Розроблено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємництва домогосподарств, які базуються на принципах адаптивного управління, диверсифікації джерел доходів, цифровізації та розвитку людського капіталу. Крім того, запропоновано організаційно-економічні механізми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності, що передбачають поєднання інструментів державної підтримки, фінансового стимулювання, інформаційного забезпечення та інституційного розвитку. Використання запропонованих підходів і механізмів, безумовно, сприятиме підвищенню рівня підприємницької активності домогосподарств, зміцненню їх економічної стійкості, розширенню можливостей самозайнятості населення та забезпеченню сталого розвитку національної економіки в умовах сучасних викликів і невизначеності.

**Наукова новизна отриманих результатів** визначається особистим внеском автора у розв'язання актуальної наукової проблеми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності, що полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад, удосконаленні методичного інструментарію та обґрунтуванні практичних механізмів управління підприємницькою активністю домогосподарств у сучасних трансформаційних умовах.

Найвагомішими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є:

*вперше:* розроблено концепцію розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності, яка, на відміну від існуючих, базується на інтеграції ресурсного, поведінкового та інституційного підходів і включає взаємопов'язані блоки: формування, оцінки, реалізації та адаптації, що забезпечує підвищення економічної стійкості домогосподарств; запропоновано комплексний методичний підхід до оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств, який ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних індикаторів (економічних, соціальних, мотиваційних, інституційних) і дозволяє враховувати вплив факторів невизначеності та визначати рівень готовності домогосподарств до здійснення підприємницької діяльності;

*удосконалено:* теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття «підприємницький потенціал домогосподарств» шляхом уточнення його структури та виділення ключових складових в умовах невизначеності; методичні підходи до оцінки підприємницької активності домогосподарств на основі системи показників (включає економічну, соціальну, інституційну та поведінкову складові) для визначення впливу факторів невизначеності на прийняття управлінських рішень; підходи до аналізу впливу невизначеності на управлінські рішення домогосподарств через використання факторного аналізу та сценарного моделювання;

*набули подальшого розвитку:* класифікація факторів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств шляхом їх систематизації за рівнями впливу (мікро-, мезо-, макрорівень) та характером дії в умовах невизначеності, що дозволяє більш точно ідентифікувати бар'єри та стимули розвитку; науково-методичні підходи до аналізу соціально-економічного стану домогосподарств України, що дозволяє комплексно оцінити їх ресурсну забезпеченість та підприємницькі можливості; практичні підходи щодо формування підприємницьких стратегій домогосподарств України із урахуванням ризиків, нестабільності та обмеженості ресурсів; організаційно-економічні механізми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України, що передбачають використання інструментів

державної підтримки, цифровізації та розвитку людського капіталу; практичні рекомендації щодо реалізації механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України, спрямовані на підвищення їх адаптивності, економічної самостійності та стійкості до кризових викликів; методичні підходи до реалізації та оцінки ефективності запропонованих механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** адаптивне управління, домогосподарства, економічна стійкість, економіка України, економічний розвиток, економічна невизначеність, менеджмент, підприємницький потенціал, розвиток підприємництва, самозайнятість, умови невизначеності, управління, управлінські механізми, фінансова стійкість.

## ABSTRACT

**Bondariev O.S. Entrepreneurial Potential Development of Ukrainian Households under Conditions of Uncertainty. Qualification scientific work (manuscript).**

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management. – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the generalization of the theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical recommendations for enhancing the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty. A distinctive feature of the study is its focus on the comprehensive integration of theoretical substantiation, empirical analysis, and the development of practical management mechanisms for household entrepreneurial activity, considering households as important actors within the national economic system.

In particular, the study further develops theoretical approaches to defining the essence of the concept of the entrepreneurial potential of households, clarifies its structure, and determines its place within the system of socio-economic relations. Furthermore, the nature of uncertainty and its influence on the transformation of household managerial decision-making are examined, making it possible to identify the specific behavioral responses of economic actors under conditions of instability. Another important outcome of the research is the systematization of the factors influencing the development of household entrepreneurial potential according to different levels of impact, thereby providing a deeper understanding of the mechanisms underlying its formation.

A comprehensive analysis of the current socio-economic situation of Ukrainian households and an assessment of the level of their entrepreneurial activity have been carried out. Based on the application of economic and statistical methods, comparative analysis, and economic-mathematical modeling, the study identifies the key trends and challenges affecting entrepreneurial development, including limited access to financial resources, institutional barriers, uneven regional development,

and a high level of economic uncertainty. Particular attention is devoted to investigating the impact of external shocks and crisis phenomena on household entrepreneurial strategies, which has made it possible to identify their adaptive capacities and behavioral patterns. The dissertation substantiates methodological approaches to assessing the entrepreneurial potential of households by proposing a comprehensive system of indicators encompassing economic, social, motivational, and institutional components. In addition, approaches to evaluating entrepreneurial activity have been improved through the application of integral indicators and correlation-regression analysis to determine the influence of uncertainty factors on household entrepreneurial development.

Strategic directions for enhancing the competitiveness of household entrepreneurship have been developed based on the principles of adaptive management, income diversification, digitalization, and human capital development. Furthermore, organizational and economic mechanisms for the development of the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty have been proposed. These mechanisms combine instruments of state support, financial incentives, information support, and institutional development. The implementation of the proposed approaches and mechanisms will contribute to increasing the level of household entrepreneurial activity, strengthening their economic resilience, expanding self-employment opportunities, and ensuring the sustainable development of the national economy in the face of contemporary challenges and uncertainty.

**The scientific novelty of the obtained results** is determined by the author's personal contribution to solving the relevant scientific problem of developing the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty. It consists in advancing the theoretical and methodological foundations, improving the methodological toolkit, and substantiating practical mechanisms for managing household entrepreneurial activity under contemporary transformational conditions.

The most significant results determining the scientific novelty of the research are as follows:

*for the first time:* a concept for the development of the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty has been developed. Unlike existing approaches, it is based on the integration of the resource-based, behavioral, and institutional approaches and includes interrelated components of formation, assessment, implementation, and adaptation, thereby enhancing the economic resilience of households; a comprehensive methodological approach to assessing the entrepreneurial potential of households has been proposed. It is based on the combination of quantitative and qualitative indicators (economic, social, motivational, and institutional) and enables consideration of the influence of uncertainty factors while determining the level of household readiness to engage in entrepreneurial activity.

*improved:* theoretical and methodological approaches to defining the essence of the concept of the entrepreneurial potential of households through clarification of its structure and identification of its key components under conditions of uncertainty; methodological approaches to assessing household entrepreneurial activity based on a system of indicators incorporating economic, social, institutional, and behavioral dimensions to determine the influence of uncertainty factors on managerial decision-making; approaches to analysing the impact of uncertainty on household managerial decisions through the application of factor analysis and scenario modelling.

*further developed:* the classification of factors influencing the development of the entrepreneurial potential of households through their systematization according to the level of influence (micro-, meso-, and macro-level) and the nature of their impact under conditions of uncertainty, allowing more accurate identification of barriers to and drivers of entrepreneurial development; scientific and methodological approaches to analysing the socio-economic situation of Ukrainian households, enabling a comprehensive assessment of their resource endowment and entrepreneurial opportunities; practical approaches to the development of household entrepreneurial strategies that take into account risks, instability, and resource constraints; organizational and economic mechanisms for developing the entrepreneurial potential of Ukrainian households through the application of state



support instruments, digitalization, and human capital development; practical recommendations for implementing mechanisms to develop the entrepreneurial potential of Ukrainian households aimed at increasing their adaptability, economic independence, and resilience to crisis-related challenges; methodological approaches to the implementation and evaluation of the effectiveness of the proposed mechanisms for developing the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty.

**Keywords:** adaptive management, households, economic resilience, Ukrainian economy, economic development, economic uncertainty, management, entrepreneurial potential, entrepreneurship development, self-employment, conditions of uncertainty, governance, management mechanisms, financial resilience.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях України та включених до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Бондарев О.С. Роль розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в економіці України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. №1. С. 266-270. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-44>
2. Бондарев О.С. Сутність та фактори розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 2. №5(97). С. 18-26. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11063>
3. Бондарев О.С. Управлінські механізми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 522-531. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-522-531>
4. Бондарев О.С. Невизначеність як фактор впливу на розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 206-209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-40>

### Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Бондарев О.С. Вплив економічних криз на зміну рівня фінансової грамотності населення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 2 листопада 2022 р.* Харків, 2022. С. 250-251. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15525/1/AKTUAL\\_NI\\_%20PROBLEMY\\_HOSTYNNOSTI\\_22-251-252.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15525/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-251-252.pdf)
6. Бондарев О.С. Ресторанні та гастрономічні тренди світу та України. *Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни: збірник праць Міжнародного науково-практичного*

форуму, м. Львів, 19-21 квітня 2023 р. Львів: «Камула», 2023. С. 392-394.  
URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24717/1/20230922\\_301.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24717/1/20230922_301.pdf)

7. Бондарев О.С. Підвищення конкурентоспроможності та розвиток бізнес-інфраструктури в сільських районах. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Львів, 22 травня 2024 р. Львів, 2024. С. 192-194.

8. Бондарев О.С. Цифрові інструменти для управління проектами. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Одеса, 17-18 жовтня 2024 р. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2024. С. 259-264.  
URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/60ec2ee1-785f-4baa-83e3-c49f8759da94/content>

9. Бондарев О.С. Недостатня мотивація персоналу: причини, наслідки та шляхи вирішення. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 25 жовтня 2024 р. Київ, 2024. С. 251-253. URL: <https://surl.li/dpmzhh>

10. Бондарев О.С. Публічне управління в умовах політичної нестабільності: виклики для державних інституцій та пошук ефективних рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Полтава, 31 жовтня 2024 р. Полтава, 2024. С. 1352-1353.  
URL: [https://drive.google.com/file/d/1D0af4IRnGzC4hrV5tDD6-TG-TiklPBR4/view?usp=drive\\_web](https://drive.google.com/file/d/1D0af4IRnGzC4hrV5tDD6-TG-TiklPBR4/view?usp=drive_web)

11. Бондарев О.С. Роль міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні повоєнного відновлення економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків, 01 листопада 2024 р. Харків, 2024. С. 11-13.

URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/b6a6da08-0d10-42b3-9780-c7088696f8bd/download>

12. Bondariev O. Contemporary management mechanisms for stimulating the entrepreneurial activity of Ukrainian households. *Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції Інституту тваринництва НААН, м. Харків, 14 жовтня 2025 р.* Харків: Інститут тваринництва НААН, 2025. С. 125-127. URL: <https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2025/10/kmv.pdf>

13. Bondariev O.S. Management of household development in Ukraine under economic uncertainty. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Науково-практичної конференції (присвяченої пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева), м. Харків, 6-7 березня 2025 р.* Харків: ДБТУ, 2025. С. 341-344. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater1.pdf>

14. Bondariev O. Directions for improving the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича), м. Полтава, 26 березня 2026 р.* Полтава, 2026. С.1171-1173. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d70ffb51-0ee5-4200-869c-7a918edb0f78/content>

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                     | 15  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ В КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... | 26  |
| 1.1. Поняття та структура підприємницького потенціалу домогосподарств.....                                                     | 26  |
| 1.2. Невизначеність у системі трансформації управлінських рішень домогосподарств.....                                          | 51  |
| 1.3. Фактори розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах невизначеності.....                                 | 70  |
| 1.4. Методологічні підходи для оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств.....                                         | 82  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                     | 95  |
| РОЗДІЛ 2. СТАН ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....                                | 98  |
| 2.1. Аналіз сучасного соціально-економічного стану домогосподарств України.....                                                | 98  |
| 2.2. Оцінка рівня підприємницького потенціалу домогосподарств.....                                                             | 116 |
| 2.3. Вплив невизначеності на підприємницький потенціал домогосподарств.....                                                    | 137 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                     | 150 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....               | 152 |
| 3.1. Стратегічні напрями підвищення підприємницького потенціалу домогосподарств.....                                           | 152 |
| 3.2. Розробка механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності.....             | 164 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3. Практична реалізація механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України ..... | 177 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                              | 190 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                           | 194 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                         | 200 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                            | 225 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи України особливого значення набуває проблема розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств як важливої складової національної економіки. Домогосподарства виступають не лише споживачами економічних благ, але й активними учасниками виробничих, інвестиційних та підприємницьких процесів. Саме тому їхній потенціал дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс економічного розвитку держави, що здатний формувати нові джерела доходів населення, стимулювати розвиток малого бізнесу, сприяти підвищенню зайнятості та зміцненню економічної стійкості суспільства. Водночас сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем мінливості, що обумовлює необхідність формування нових управлінських підходів до розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств у системі менеджменту та адміністрування. Зважачимо, що глобальні економічні трансформації, прискорення процесів цифровізації, посилення конкуренції та інтеграція національних економік у світовий економічний простір суттєво змінюють роль домогосподарств у структурі економічних відносин. З одного боку, домогосподарства виступають носіями людського капіталу, інноваційних ідей, фінансових ресурсів та підприємницької ініціативи. З іншого боку, саме вони найбільш чутливо реагують на економічні коливання, кризові явища та соціально-політичні ризики. У цьому контексті розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств набуває особливого значення, оскільки дозволяє трансформувати пасивні економічні ресурси населення у продуктивні форми економічної діяльності, що сприяє загальному економічному зростанню країни.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах невизначеності, що характеризує сучасний етап розвитку української економіки. Невизначеність проявляється у вигляді нестабільності

макроекономічних показників, структурних змін у господарській системі, воєнних ризиків, трансформації ринку праці та зміни моделей економічної поведінки населення. Як наслідок, домогосподарства змушені адаптувати свою фінансову та підприємницьку поведінку до нових умов функціонування, що потребує використання сучасних управлінських інструментів та стратегій розвитку. Невизначеність є одним із ключових факторів, що впливає на економічні рішення суб'єктів господарювання, на інвестиційну активність, підприємницьку ініціативу та формування фінансових стратегій домогосподарств. В умовах повномасштабної війни та глибоких соціально-економічних змін роль домогосподарств як потенційних суб'єктів підприємницької діяльності значно зростає. Значна частина населення змушена шукати альтернативні джерела доходів, створювати мікробізнес, розвивати самозайнятість або використовувати власні ресурси для започаткування підприємницької діяльності. Підприємницький потенціал домогосподарств стає одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості країни, розвитку локальних ринків та формування нових економічних можливостей у регіонах. Крім того, розвиток підприємництва на рівні домогосподарств сприяє активізації внутрішнього ринку, стимулює розвиток інновацій та формує основу для відновлення економіки у післявоєнний період.

Проблематика розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, питання економічної природи підприємницького потенціалу, його структури, механізмів формування та реалізації у системі управління соціально-економічним розвитком розглядали у своїх працях Л.Л. Ковальська [67-69], К.І. Оксенюк [69], Н.С. Краснокутська [76], І.Г. Бубенець [76], О.Є. Чатченко [76], І.О. Перит [114-116], О.О. Прутська [129], Ю.М. Ярова [129], а також В.В. Татарінов [45], Н.В. Валінкевич [44] та інші дослідники. Значну увагу у науковій літературі приділено також дослідженню економічної поведінки домогосподарств, їх фінансових ресурсів, заощаджувальної та інвестиційної



активності, що відображено у працях О.П. Кириленка [58-61], А.А. Сидорчук [59; 60], Б.І. Пшика [131; 132], ОВ. Стащук [154; 155], Г.В. Возняк [21], Т. Кізими [62; 63], О.М. Лозиченка [82-84], О.Ф. Мульської [101-103], Л.В. Лисяк [57; 80] та С.В. Качули [57; 80]. Водночас дослідження ролі підприємництва у структурній модернізації економіки, формування людського капіталу та розвитку підприємницької активності населення здійснювали І.М. Вахович [16], О.В. Грідін [26-28], С.О. Заїка [26-27, 190], Ю. М. Сагачко [26], Н.Б. Мігай [96], С.І. Міненко [97; 183], а також Н.Ю. Кубіній [88]. Важливими для розуміння особливостей функціонування економічних суб'єктів у нестабільному середовищі є праці З.І. Галушки [22], В.В. Лопашука [86], В.О. Лопашука [86], А.В. Ікіма [86], які досліджували вплив невизначеності та ризиків на економічну поведінку та управлінські рішення. Серед зарубіжних науковців, які досліджували підприємницький потенціал, інституційні умови розвитку підприємництва та поведінкові аспекти економічної активності домогосподарств, варто відзначити S. Aparício [177], D. Urbano [177], P. Stenholm [177], A. Bobek [180], M. Mikus [180], N.F. Krueger [188], D.V. Brazeal [188] та інших дослідників. Водночас наукові дослідження свідчать, що теоретико-методологічні засади розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств ще не набули достатнього рівня систематизації. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання управління підприємницькими ресурсами домогосподарств у кризових умовах, механізми адаптації домогосподарств до економічної нестабільності, а також інструменти підвищення їхньої підприємницької активності в умовах невизначеності. Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження підприємництва та економічної поведінки домогосподарств, питання комплексного управління розвитком підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює необхідність подальшого поглиблення наукових досліджень у межах сучасної управлінської науки.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Теоретичні положення та практичні висновки, викладені в дисертації, отримано в процесі виконання досліджень відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету за темою «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності (фундаментальна)» (№0122U201108 державної реєстрації). Автором було розроблено теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо реалізації механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах соціально-економічної невизначеності та трансформаційних викликів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування, розвитку та ефективного використання підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності та трансформаційних змін економіки.

Для досягнення мети в дисертаційному дослідженні були поставлені й виконані такі *завдання*:

- систематизувати та узагальнити концептуальні підходи до поняття та структури підприємницького потенціалу домогосподарств;
- дослідити невизначеність у системі трансформації управлінських рішень домогосподарств;
- визначити фактори розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах невизначеності;
- узагальнити та поглибити методологічні підходи для оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств;
- проаналізувати сучасний соціально-економічний стан домогосподарств України;
- провести оцінку рівня підприємницької активності домогосподарств України;

- дослідити вплив невизначеності на підприємницький потенціал домогосподарств в Україні;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення підприємницького підприємництва домогосподарств України;
- розробити механізми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності;
- визначити інструменти та практичні заходи щодо ефективної реалізації механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління підприємницьким потенціалом домогосподарств України в умовах невизначеності. *Предметом дослідження* слугувала сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо формування, розвитку та реалізації підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційного дослідження є загальнотеоретичні методи наукового пізнання економічних процесів і явищ, фундаментальні положення теорії підприємництва, менеджменту та поведінкової економіки, а також сучасні підходи до управління в умовах невизначеності, висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження використано такі методи: монографічний та абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності підприємницького потенціалу домогосподарств, розкриття його структури та ролі в економічній системі); аналізу і синтезу (для дослідження складових підприємницького потенціалу, систематизації факторів його розвитку та оцінки впливу невизначеності); індукції та дедукції (для формування теоретичних узагальнень і розробки методичних підходів до оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств); метод системного аналізу (для комплексного дослідження підприємницького потенціалу домогосподарств як складної

соціально-економічної системи); економіко-статистичний та кількісний методи (для збору, обробки та аналізу статистичних даних щодо соціально-економічного стану домогосподарств України та рівня їх підприємницької активності); порівняльного аналізу (для зіставлення показників розвитку підприємницької діяльності домогосподарств у різних регіонах та в динаміці); експертний метод (для оцінки впливу факторів невизначеності на підприємницькі рішення домогосподарств і визначення пріоритетних напрямів розвитку); економіко-математичного моделювання, зокрема кореляційно-регресійний аналіз (для визначення впливу факторів на рівень підприємницької активності домогосподарств та обґрунтування інтегральних показників оцінки підприємницького потенціалу); методи моделювання, узагальнення та систематизації (для розробки організаційно-економічних механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств); аналітичний та абстрактно-логічний (при формулюванні висновків і розробці практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності).

*Інформаційну основу дослідження становлять* вітчизняні та міжнародні законодавчі й нормативно-правові акти у сфері підприємницької діяльності, розвитку домогосподарств та державного регулювання економіки, аналітичні та статистичні дані Державна служба статистики України, матеріали та звіти Міністерство економіки України, Національний банк України, міжнародних організацій, зокрема UNDP, ILO та OECD. До інформаційної бази також включено результати вибірових обстежень умов життя домогосподарств, зокрема обстеження бюджетів домогосподарств, офіційні статистичні збірники, аналітичні доповіді щодо розвитку малого та мікропідприємництва, матеріали національних і міжнародних програм підтримки підприємництва, електронні ресурси відкритих даних, нормативно-довідкову та спеціальну літературу. Крім того, використано праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань розвитку підприємництва, управління в умовах невизначеності, соціально-економічного розвитку домогосподарств, а також результати

власних наукових досліджень.

**Наукова новизна отриманих результатів** визначається особистим внеском автора у розв'язання актуальної наукової проблеми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності, що полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад, удосконаленні методичного інструментарію та обґрунтуванні практичних механізмів управління підприємницькою активністю домогосподарств у сучасних трансформаційних умовах.

Найвагомішими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є:

*вперше:*

- розроблено концепцію розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності, яка, на відміну від існуючих, базується на інтеграції ресурсного, поведінкового та інституційного підходів і включає взаємопов'язані блоки: формування, оцінки, реалізації та адаптації, що забезпечує підвищення економічної стійкості домогосподарств;

- запропоновано комплексний методичний підхід до оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств, який ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних індикаторів (економічних, соціальних, мотиваційних, інституційних) і дозволяє враховувати вплив факторів невизначеності та визначати рівень готовності домогосподарств до здійснення підприємницької діяльності;

*удосконалено:*

- теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття «підприємницький потенціал домогосподарств» шляхом уточнення його структури та виділення ключових складових в умовах невизначеності;

- методичні підходи до оцінки підприємницької активності домогосподарств на основі системи показників (включає економічну, соціальну, інституційну та поведінкову складові) для визначення впливу факторів невизначеності на прийняття управлінських рішень;

– підходи до аналізу впливу невизначеності на управлінські рішення домогосподарств через використання факторного аналізу та сценарного моделювання;

*набули подальшого розвитку:*

– класифікація факторів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств шляхом їх систематизації за рівнями впливу (мікро-, мезо-, макрорівень) та характером дії в умовах невизначеності, що дозволяє більш точно ідентифікувати бар'єри та стимули розвитку;

– науково-методичні підходи до аналізу соціально-економічного стану домогосподарств України, що дозволяє комплексно оцінити їх ресурсну забезпеченість та підприємницькі можливості;

– практичні підходи щодо формування підприємницьких стратегій домогосподарств України із урахуванням ризиків, нестабільності та обмеженості ресурсів;

– організаційно-економічні механізми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України, що передбачають використання інструментів державної підтримки, цифровізації та розвитку людського капіталу;

– практичні рекомендації щодо реалізації механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України, спрямовані на підвищення їх адаптивності, економічної самостійності та стійкості до кризових викликів;

– методичні підходи до реалізації та оцінки ефективності запропонованих механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності.

**Практичне значення одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає у можливості їх використання для формування ефективних механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах економічної та соціальної невизначеності. Зокрема, запропоновані підходи можуть бути застосовані органами державної

влади та місцевого самоврядування під час розроблення програм підтримки малого підприємництва, стимулювання самозайнятості населення та підвищення економічної активності домогосподарств. Крім того, результати дослідження доцільно використовувати у діяльності фінансових установ, громадських організацій і бізнес-інкубаторів. Розроблені автором науково-методичні підходи до оцінювання підприємницького потенціалу домогосподарств та практичні рекомендації щодо стимулювання підприємницької активності населення взяті до уваги й будуть використані у практичній діяльності ФОП САЛУН А.Г. м. Харків (Довідка 5, від 10 березня 2026 р.) (Додаток А). Водночас отримані висновки можуть бути впроваджені в освітній процес закладів вищої освіти, зокрема в Державному біотехнологічному університеті, при викладанні дисциплін з менеджменту, підприємництва та економіки домогосподарств. Теоретико-методологічні підходи та результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес у Державному біотехнологічному університеті та використовуються при викладанні навчальних дисциплін «Організація агробізнесу», «Теорія державного управління», «Стратегічне управління» (акт впровадження результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів освіти від 12.03.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною, самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій розкрито проблеми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності та надано практичні рекомендації підвищення його стійкості. Наведені в дисертації наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору та є його науковим доробком. Основні положення і висновки дисертації розроблено автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом самостійної роботи автора. Наукові результати є внеском у розвиток економічної науки з питань формування та реалізації підприємницького потенціалу домогосподарств як важливого фактора

економічної стійкості та соціально-економічного розвитку країни в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків, економічної турбулентності та трансформаційних змін.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні наукові положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 2 листопада 2022 р.), Міжнародний науково-практичний форум «Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни» (м. Львів, 19-21 квітня 2023 р.), III Всеукраїнська науково-практична конференція «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» (м. Львів, 22 травня 2024 р.), XV Міжнародна науково-практичної конференція «Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті» (м. Одеса, 17-18 жовтня 2024 р.), XX міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 25 жовтня 2024 р.), VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 31 жовтня 2024 р.), V Міжнародна науково-практична конференція «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 01 листопада 2024 р.), II Міжнародна науково-практична онлайн конференції Інституту тваринництва НААН «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (м. Харків, 14 жовтня 2025 р.), IX Науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 6-7 березня 2025 р.), IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича), (м. Полтава, 26 березня



2026 р.).

**Публікації.** Основні положення та наукові результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у 14 наукових публікаціях, у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях України, 10 праць апробаційного характеру у матеріалах наукових конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 237 сторінок, з яких основний зміст роботи викладено на 195 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 16 таблиць, 24 рисунки, 8 додатків, розміщених на 13 сторінках. Список використаних джерел налічує 205 найменувань і розміщений на 25 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ В КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **1.1. Поняття та структура підприємницького потенціалу домогосподарств**

Поняття потенціалу належить до фундаментальних категорій економічної науки та менеджменту, оскільки саме через нього пояснюються можливості соціально-економічних систем досягати поставлених цілей, забезпечувати розвиток і формувати конкурентні переваги [49, с. 40-51]. Водночас універсального трактування цієї категорії у сучасній науковій літературі не існує. Це пояснюється тим, що різні наукові школи акцентують увагу на окремих аспектах потенціалу залежно від об'єкта дослідження, рівня економічної системи та специфіки управлінських процесів. Зокрема, потенціал науковці розглядають як сукупність ресурсів, як систему можливостей, як здатність до розвитку, як інтегральну характеристику ефективності функціонування або як основу забезпечення стратегічної конкурентоспроможності [47]. Саме тому дослідження теоретичних підходів до трактування поняття «потенціал» є необхідною передумовою формування сучасної методології управління розвитком підприємницького потенціалу домогосподарств [9, с. 18-26].

Передусім варто зазначити, що етимологічно термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», що означає силу, могутність, приховану можливість або здатність до здійснення певних дій. У філософській традиції ця категорія пов'язувалася із співвідношенням можливості та дійсності, тобто характеризувала приховані властивості об'єкта, які можуть бути реалізовані за відповідних умов. Саме така інтерпретація стала основою подальшого використання поняття потенціалу в економічній теорії, де воно почало характеризувати не лише наявність певних ресурсів, а й можливість їх

ефективного використання для досягнення конкретних економічних результатів [137, с. 343]. Таким чином, уже на початковому етапі розвитку наукових уявлень потенціал розглядався як категорія, що поєднує ресурсний та функціональний зміст. Разом із тим розвиток економічної науки поступово змінював акценти у трактуванні цієї категорії. Якщо класична економічна школа переважно ототожнювала потенціал із сукупністю виробничих ресурсів, земельних, трудових і матеріальних факторів виробництва, то представники неокласичного напрямку дедалі більше уваги приділяли ефективності їх використання. У результаті потенціал перестав розглядатися виключно як статичний запас ресурсів і почав сприйматися як динамічна система можливостей, здатна трансформуватися під впливом зовнішнього середовища [15]. Це, безперечно, стало важливим кроком у розвитку сучасної управлінської теорії, адже увага змістилася із простого накопичення ресурсів на забезпечення їх результативного використання.

У сучасній економічній літературі сформувалося кілька основних підходів до трактування поняття потенціалу (Табл. 1.1.). Одним із найпоширеніших є ресурсний підхід. Його прихильники вважають, що потенціал визначається обсягом і структурою ресурсів, які перебувають у розпорядженні економічної системи [157, с. 42-49]. До таких ресурсів відносять матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні та природні компоненти. Згідно з цим підходом, саме достатність ресурсної бази створює основу для реалізації економічної діяльності та забезпечує можливість досягнення визначених цілей. Однак ресурсна концепція поступово почала зазнавати критики, оскільки наявність значних ресурсів сама по собі не гарантує високої ефективності функціонування. Практика переконливо демонструє, що організації або домогосподарства з меншими ресурсними можливостями нерідко досягають кращих результатів завдяки більш ефективному управлінню [2, с. 11-14].

Саме тому значного поширення набув функціональний підхід, відповідно до якого потенціал характеризує здатність економічної системи

виконувати визначені функції та досягати поставлених результатів. У цьому випадку центральним елементом стають не ресурси як такі, а механізми їх використання. Потенціал трактується як інтегральна характеристика можливостей суб'єкта господарювання реалізовувати виробничі, управлінські, інноваційні, фінансові чи підприємницькі функції залежно від поставлених цілей [67, с. 87-104]. Відповідно, ефективність управління починає оцінюватися не лише за обсягом залучених ресурсів, а й за рівнем їх продуктивності та здатністю забезпечувати довгостроковий розвиток.

Не менш важливим є системний підхід, який набув особливої актуальності у сучасному менеджменті. Його сутність полягає в тому, що потенціал розглядається як складна багаторівнева система взаємопов'язаних елементів, між якими існують численні прямі та зворотні зв'язки [143, с. 146-155]. При цьому окремі складові потенціалу не можуть оцінюватися ізольовано, оскільки результативність функціонування визначається саме характером їх взаємодії. Наприклад, високий рівень фінансового забезпечення без належного кадрового чи інноваційного потенціалу не здатний забезпечити стале економічне зростання. Саме тому системний підхід дозволяє комплексно оцінювати можливості економічних суб'єктів і враховувати синергетичний ефект від взаємодії окремих компонентів [148, с. 270-277].

Поряд із цим дедалі більшого значення набуває процесний підхід, відповідно до якого потенціал розглядається як результат безперервного розвитку, накопичення компетентностей та адаптації до змін зовнішнього середовища. На відміну від статичних концепцій, процесний підхід акцентує увагу на постійній трансформації потенціалу під впливом економічних, соціальних, технологічних і політичних факторів [17, с. 26-32]. Іншими словами, потенціал не є фіксованою величиною, а перебуває у стані постійного розвитку, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації та високої невизначеності [22, с. 26-35].

Водночас сучасна теорія менеджменту дедалі активніше використовує компетентнісний підхід, який пов'язує потенціал із рівнем знань, навичок,

досвіду, інноваційного мислення та управлінських здібностей [41, с. 45-55]. У межах цього підходу основною конкурентною перевагою стають не матеріальні ресурси, а людський капітал і здатність суб'єкта швидко генерувати нові знання, адаптуватися до змін та ефективно використовувати інформацію. Саме тому потенціал дедалі частіше трактується як поєднання матеріальних, інтелектуальних, організаційних і соціальних можливостей, які забезпечують стає функціонування та розвиток економічної системи [49, с. 40-51].

Особливе місце серед сучасних концепцій займає стратегічний підхід, що сформувався під впливом розвитку стратегічного менеджменту. Відповідно до нього потенціал характеризує не лише поточні можливості суб'єкта господарювання, а й його здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, формувати нові переваги та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища [15]. При цьому важливого значення набувають такі характеристики, як адаптивність, гнучкість, інноваційність, здатність до самоорганізації та швидкого прийняття управлінських рішень. З огляду на це потенціал перетворюється на стратегічний ресурс розвитку, який визначає перспективи функціонування економічної системи у майбутньому [47].

Узагальнюючи проаналізовані підходи, можна проаналізувати їх по наступним критеріям: сутність підходу, основний акцент, переваги, недоліки.

Табл. 1.1.

#### Теоретичні підходи до трактування поняття потенціалу

| Теоретичний підхід | Сутність підходу                                                                                     | Основний акцент                                                 | Переваги                                                                 | Недоліки                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний          | потенціал розглядається як сукупність ресурсів, що перебувають у розпорядженні економічного суб'єкта | матеріальні, фінансові, трудові, природні, інформаційні ресурси | дає змогу оцінити ресурсне забезпечення та визначити стартові можливості | не враховує ефективність використання ресурсів і здатність до адаптації |

|                 |                                                                                                 |                                                                           |                                                                          |                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                 |                                                                           | розвитку                                                                 |                                                                           |
| Функціональний  | потенціал визначається здатністю виконувати певні функції та досягати поставлених цілей         | результативність використання ресурсів і виконання управлінських функцій  | орієнтує на ефективність діяльності та досягнення конкретних результатів | недостатньо враховує якість ресурсної бази та зовнішні фактори            |
| Системний       | потенціал є цілісною системою взаємопов'язаних елементів, що функціонують у взаємодії           | взаємозв'язок між окремими складовими потенціалу та синергетичний ефект   | забезпечує комплексне бачення розвитку економічної системи               | є складним для кількісного вимірювання та моделювання                     |
| Процесний       | потенціал формується та змінюється в процесі розвитку й адаптації до змін середовища            | динаміка розвитку, накопичення досвіду та постійне вдосконалення          | враховує зміни зовнішнього середовища та безперервність розвитку         | потребує довгострокових спостережень і складних методів оцінювання        |
| Компетентнісний | потенціал пов'язується з рівнем знань, навичок, компетентностей та людського капіталу           | інтелектуальні ресурси, професійні компетентності, управлінські здібності | акцентує увагу на людському капіталі як джерелі конкурентних переваг     | складно здійснювати об'єктивне вимірювання компетентностей                |
| Стратегічний    | потенціал характеризує здатність забезпечувати довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність | формування стратегічних переваг, адаптивність, інноваційність             | поєднує поточний стан із перспективами розвитку та стратегічними цілями  | висока залежність від прогнозування майбутніх змін зовнішнього середовища |

Джерело: побудовано автором на основі [15; 47; 49; 143].

Поняття підприємницького потенціалу сформувалося в економічній науці як результат еволюції уявлень про роль підприємництва в забезпеченні економічного розвитку, конкурентоспроможності та інноваційного зростання. Якщо на початкових етапах розвитку економічної думки підприємницька

діяльність розглядалася переважно як один із факторів виробництва, то сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на її комплексному характері, що поєднує матеріальні ресурси, людський капітал, знання, компетентності, організаційні можливості та здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища [111]. Саме тому підприємницький потенціал сьогодні трактується як багатокomпонентна економічна категорія, яка відображає не лише наявність певних ресурсів, але й можливість їх ефективного використання для створення економічної цінності, реалізації інновацій та досягнення стратегічних цілей. Разом із тим єдиного визначення цього поняття в економічній літературі не існує, що пояснюється різноманітністю наукових підходів і специфікою об'єктів дослідження (Табл. 1.2.). Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження економічної сутності підприємницького потенціалу зробила Л.Л. Ковальська, яка визначає підприємницький потенціал як сукупність можливостей підприємства щодо здійснення підприємницької діяльності, які базуються на ефективному використанні ресурсів, компетентностей персоналу, організаційних механізмів та управлінських рішень [68, с. 129-137]. На її думку, потенціал не можна розглядати лише як запас матеріальних або фінансових ресурсів, адже його головною ознакою виступає здатність забезпечувати розвиток підприємства шляхом реалізації підприємницьких ініціатив. Отже, підприємницький потенціал має динамічний характер і змінюється залежно від внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та умов функціонування зовнішнього середовища.

Подібної точки зору дотримуються І. Левчук та О. Левчук, які розглядають підприємницький потенціал як інтегровану систему ресурсів, управлінських компетентностей, професійних знань і можливостей підприємства, спрямованих на досягнення конкурентних переваг [67, с. 87-104]. Дослідники наголошують, що окремі елементи потенціалу не можуть функціонувати ізольовано, оскільки лише їхня взаємодія створює умови для ефективної підприємницької діяльності. Відповідно, матеріальні ресурси самі

по собі не гарантують успішного розвитку, якщо відсутні сучасний менеджмент, інноваційне мислення та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Важливий внесок у розвиток понятійного апарату зробили також В. О. Занора, Д. М. Куценко та Н. В. Одородько. Науковці визначають потенціал як базову економічну категорію, яка характеризує сукупність прихованих і наявних можливостей економічної системи [49, с. 40-51]. При цьому підприємницький потенціал, на їхню думку, формується завдяки накопиченню виробничих, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, що забезпечують можливість ефективного розвитку підприємства в майбутньому. Науковці особливо підкреслюють перспективний характер цієї категорії, адже потенціал відображає не стільки сучасний стан підприємства, скільки його майбутні можливості.

Досить ґрунтовно підприємницький потенціал досліджує Н.С. Краснокутська. Вона зазначає, що ця категорія характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно поєднувати всі види ресурсів для створення нової економічної цінності та отримання конкурентних переваг [76]. Крім того, дослідниця звертає увагу на взаємозв'язок підприємницького потенціалу із рівнем розвитку людського капіталу, інноваційною активністю та підприємницькою культурою. На її переконання, саме ці чинники визначають успішність реалізації підприємницьких можливостей у сучасній економіці. Г. Завора, аналізуючи економічний потенціал підприємства, зазначає, що підприємницький потенціал є його невід'ємною складовою та характеризує можливості розвитку бізнесу за рахунок ефективного використання внутрішніх резервів [47]. Г. Завора акцентує увагу на тому, що підприємницький потенціал відображає не лише ресурсне забезпечення, але й управлінську здатність трансформувати наявні ресурси у конкурентні переваги. Саме тому він є значно ширшим поняттям, ніж виробничий або фінансовий потенціал.

Не менш важливими є праці В.Р. Крупи та О.М. Крупи, які досліджують реалізацію підприємницького потенціалу сільських територій [77]. Науковці



доводять, що підприємницький потенціал формується під впливом природних ресурсів, людського капіталу, рівня розвитку інфраструктури, місцевого самоврядування та державної підтримки. Вони підкреслюють, що навіть за однакового ресурсного забезпечення різні регіони можуть демонструвати різний рівень підприємницької активності через відмінності в інституційному середовищі та управлінських підходах. Зазначимо, що українська економічна школа переважно розглядає підприємницький потенціал як комплексну економічну категорію, що поєднує ресурси, компетентності, управлінські здібності, інноваційні можливості та здатність до розвитку [9, с. 18-26]. Водночас окремі автори акцентують увагу на різних складових цієї категорії залежно від об'єкта дослідження: підприємства, регіону чи домогосподарства.

Значний вплив на формування сучасного розуміння підприємницького потенціалу справили також зарубіжні економісти. Одним із засновників теорії підприємництва вважається Й. Шумпетер, який визначав підприємця як головного носія економічних змін. На його думку, підприємницький потенціал проявляється насамперед у здатності створювати інновації, впроваджувати нові технології, відкривати нові ринки та здійснювати нові комбінації виробничих факторів. Саме інноваційна діяльність, за Й. Шумпетером, є рушійною силою економічного розвитку, а тому підприємницький потенціал безпосередньо пов'язаний із творчими здібностями підприємця [188, р. 201-226]. Іншу концепцію запропонував Ф. Найт, який пов'язував підприємництво із функціонуванням в умовах невизначеності. Науковець стверджував, що головною рисою підприємця є готовність приймати рішення за відсутності повної інформації та брати на себе відповідальність за можливі наслідки. Відповідно, підприємницький потенціал визначається не тільки ресурсами, але й здатністю оцінювати ризики, прогнозувати розвиток подій та приймати ефективні управлінські рішення [22, с. 26-35].

Не менш відомою є концепція І. Кірцнера, який увів поняття підприємницької пильності. На його думку, підприємницький потенціал проявляється через здатність людини помічати нові можливості, які

залишаються непоміченими іншими учасниками ринку. Саме така уважність до змін ринкової кон'юнктури забезпечує ефективне використання ресурсів та формування конкурентних переваг [177]. П. Друкер, своєю чергою, розглядав підприємництво як професійну діяльність, що ґрунтується на систематичному пошуку інноваційних можливостей. Він зазначав, що підприємницький потенціал формується завдяки знанням, професійному досвіду, управлінським навичкам, стратегічному мисленню та здатності організовувати ефективну діяльність підприємства. На думку дослідника, підприємництву можна навчитися, а тому потенціал є результатом постійного розвитку компетентностей [112].

Прикладом практичної реалізації підприємницького потенціалу можуть слугувати такі міжнародні компанії, як Tesla, Amazon та ін. Усі вони демонструють, що успіх визначається не лише стартовим капіталом, а насамперед інноваційними рішеннями, ефективним управлінням, цифровими технологіями та здатністю швидко адаптуватися до потреб ринку [193]. Аналогічні процеси спостерігаються і в Україні, де після 2022 р. значна кількість домогосподарств започаткувала власну підприємницьку діяльність у сферах IT-послуг, онлайн-торгівлі, логістики, крафтового виробництва та агробізнесу. Наприклад, сімейні фермерські господарства активно освоюють електронну комерцію, а невеликі виробники харчової продукції виходять на міжнародні маркетплейси, що свідчить про ефективну реалізацію наявного підприємницького потенціалу навіть в умовах високої економічної невизначеності [184].

Табл. 1.2.

### Підходи до визначення підприємницького потенціалу

| Автор           | Сутність                                                                        | Переваги підходу                                                            | Недоліки підходу                                             |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Л.Л. Ковальська | підприємницький потенціал – сукупність можливостей підприємства щодо здійснення | комплексно враховує ресурси, управління та можливості розвитку підприємства | недостатньо враховано вплив зовнішнього середовища та рівень |

|                                           |                                                                                                                                                   |                                                                            |                                                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | підприємницької діяльності на основі ефективного використання ресурсів та управлінських компетентностей                                           |                                                                            | підприємницької активності особи                                                                            |
| І. Левчук, О. Левчук                      | інтегрована система ресурсів, компетентностей та організаційних можливостей, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства                  | системний підхід, розгляд взаємозв'язку всіх складових потенціалу          | основна увага приділяється підприємству, тоді як індивідуальні підприємницькі якості висвітлено недостатньо |
| В.О. Занора, Д.М. Куценко, Н.В. Одородько | потенціал визначається як сукупність наявних і прихованих можливостей економічної системи щодо майбутнього розвитку                               | відображає стратегічний характер потенціалу та перспективи його реалізації | визначення має загальний характер і недостатньо розкриває специфіку саме підприємницького потенціалу        |
| Н.С. Краснокутська                        | підприємницький потенціал характеризує здатність підприємства ефективно використовувати ресурси для забезпечення розвитку та конкурентних переваг | акцентує увагу на конкурентоспроможності та ефективності управління        | недостатньо розкрито роль людського капіталу та підприємницької ініціативи                                  |
| Г. Завора                                 | підприємницький потенціал є складовою економічного потенціалу підприємства та характеризує можливості використання внутрішніх резервів            | чітко розмежовує економічний і підприємницький потенціал                   | обмежена увага до інноваційної діяльності та впливу зовнішніх факторів                                      |
| Й. Шумпетер                               | підприємницький потенціал проявляється через здатність створювати інновації та нові комбінації виробничих факторів                                | обґрунтовує роль інновацій як основного джерела економічного розвитку      | недостатньо уваги приділено ресурсному забезпеченню підприємницької діяльності                              |

|            |                                                                                                                    |                                                                  |                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Ф. Найт    | основою підприємницького потенціалу є здатність діяти в умовах ризику та невизначеності                            | підкреслює значення управлінських рішень і готовності до ризику. | майже не розглядає ресурсну та організаційну складові потенціалу             |
| І. Кірцнер | потенціал визначається здатністю підприємця виявляти нові ринкові можливості та використовувати їх                 | висвітлює роль підприємницької ініціативи й ринкової чутливості  | недостатньо уваги приділено інноваціям і внутрішнім ресурсам підприємства    |
| П. Друкер  | підприємницький потенціал формується знаннями, компетентностями, інноваційним мисленням та ефективним менеджментом | поєднує інновації, управління та професійний розвиток підприємця | недостатньо враховано вплив інституційного середовища та фінансових ресурсів |

Джерело: побудовано автором на основі [67; 68; 47; 49; 76].

Аналіз наукових підходів свідчить (Табл. 1.2.), що підприємницький потенціал є складною економічною категорією, яка відображає не лише сукупність ресурсів, а передусім можливість їх ефективного використання для створення нової вартості, забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [68, с. 129-137]. Українські дослідники переважно акцентують увагу на комплексності ресурсної структури, ролі людського капіталу та управлінських механізмів, тоді як зарубіжні науковці зосереджують увагу на інноваційності, підприємницькій ініціативі, готовності до ризику та здатності діяти в умовах невизначеності [188, с. 201-226]. Саме поєднання цих підходів створює цілісне наукове розуміння підприємницького потенціалу як одного з ключових чинників розвитку сучасної економіки.

Незважаючи на традиційне сприйняття домогосподарства як споживчої одиниці, у сучасній економіці воно дедалі частіше розглядається як самостійний економічний суб'єкт, здатний не лише формувати попит на товари та послуги, а й активно брати участь у виробничих, інвестиційних,

фінансових і підприємницьких процесах [114, с. 66-74]. Такий підхід зумовлений зміною структури економічних відносин, розвитком малого бізнесу, цифровізацією економіки, поширенням самозайнятості та нових форм організації праці. Саме домогосподарства приймають рішення щодо використання трудових, фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, визначають напрями їх інвестування, формують заощадження, здійснюють виробництво окремих товарів і послуг, а також виступають засновниками малого підприємництва [8, с. 266-270]. Відтак домогосподарство вже не можна розглядати виключно як кінцевого споживача, оскільки воно одночасно виконує функції виробника, інвестора, роботодавця та підприємця, що підтверджує його статус повноправного економічного суб'єкта.

У науковій літературі поняття домогосподарства трактується як сукупність осіб, які спільно проживають, ведуть спільне господарство, об'єднують доходи та ресурси для задоволення власних потреб або ж одна особа, яка самостійно забезпечує власне економічне існування [42]. При цьому економічна сутність домогосподарства виходить далеко за межі відносин, адже визначальною ознакою є саме спільне ведення господарської діяльності та прийняття економічних рішень. Як наслідок, домогосподарство функціонує як окрема економічна одиниця, що взаємодіє з державою, підприємствами, фінансовими установами та іншими учасниками ринку [62, с. 19-26]. Наприклад, сім'я, яка вирощує сільськогосподарську продукцію для подальшої реалізації, фактично поєднує функції виробника і продавця, тоді як родина, що відкриває інтернет-магазин або надає ІТ-послуги, стає безпосереднім суб'єктом підприємницької діяльності.

Водночас функції домогосподарства є значно ширшими, ніж забезпечення власного споживання (Табл. 1.3.). Передусім воно виконує відтворювальну функцію, забезпечуючи формування та розвиток людського капіталу через народження, виховання, освіту і професійну підготовку членів сім'ї [41, с. 45-55]. Не менш важливою є трудова функція, оскільки саме

домогосподарства забезпечують ринок праці робочою силою. Крім того, вони виконують споживчу функцію, формуючи кінцевий попит, фінансову функцію через накопичення заощаджень та здійснення інвестицій, а також підприємницьку функцію, яка реалізується шляхом започаткування власної справи, самозайнятості або розвитку сімейного бізнесу [116, с. 72-77]. Наприклад, приватне фермерське господарство, сімейна пекарня, майстерня з ремонту техніки чи студія графічного дизайну створюються саме на основі ресурсів одного домогосподарства та забезпечують отримання стабільного доходу всіма його членами.

Табл. 1.3.

### Основні функції домогосподарств у сучасній економіці

| Функція                                 | Зміст функції                                                                                                                                                               | Приклад реалізації                                                                          |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| відтворювальна                          | забезпечення відтворення населення, формування та розвитку людського капіталу через виховання, освіту, підтримання здоров'я та професійний розвиток членів домогосподарства | фінансування освіти дітей, професійного навчання, медичного обслуговування                  |
| споживча                                | формування попиту на товари та послуги, задоволення матеріальних і соціальних потреб членів домогосподарства                                                                | придбання продуктів харчування, одягу, житла, побутової техніки, оплата комунальних послуг  |
| трудова                                 | забезпечення економіки робочою силою, участь членів домогосподарства у трудовій діяльності, формування трудового потенціалу                                                 | працевлаштування членів сім'ї, дистанційна робота, сезонна зайнятість                       |
| фінансова (заощаджувально-інвестиційна) | формування доходів, управління сімейним бюджетом, накопичення заощаджень та здійснення інвестицій                                                                           | відкриття депозитів, придбання державних облігацій, інвестування у нерухомість або освіту   |
| підприємницька                          | організація власної справи, використання наявних ресурсів для отримання доходу, створення нових робочих місць                                                               | реєстрація ФОП, відкриття сімейної пекарні, фермерського господарства або інтернет-магазину |
| соціальна                               | забезпечення соціального захисту членів домогосподарства, взаємної підтримки та соціалізації особистості                                                                    | догляд за дітьми та людьми похилого віку, підтримка непрацездатних членів сім'ї             |

|              |                                                                                                                                  |                                                                                                             |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| інвестиційна | спрямування ресурсів на довгостроковий розвиток матеріального, людського та підприємницького капіталу                            | купівля обладнання для сімейного бізнесу, інвестування у цифрові технології або професійне навчання         |
| адаптаційна  | пристосування до змін зовнішнього середовища, економічних криз та умов невизначеності шляхом зміни моделей економічної поведінки | перехід на дистанційну зайнятість, релокація сімейного бізнесу, диверсифікація джерел доходів після 2022 р. |

Джерело: складено автором на основі [5; 18; 19; 42; 62; 82; 114]

Таким чином, роль домогосподарств у сучасній економіці є комплексною. Саме вони забезпечують значну частину внутрішнього споживання, акумулюють фінансові ресурси, формують інвестиційний потенціал держави, підтримують розвиток малого підприємництва та стимулюють економічне зростання [85, с. 4-11]. Крім того, домогосподарства виступають важливими суб'єктами адаптації економіки до кризових явищ, адже саме на рівні сім'ї найшвидше ухвалюються рішення щодо зміни структури витрат, пошуку нових джерел доходів або започаткування власної справи. Особливо це стало помітним із розвитком цифрової економіки, коли значна кількість українських громадян почала працювати дистанційно, створювати цифрові продукти, здійснювати електронну комерцію або надавати послуги через міжнародні онлайн-платформи [29, с. 206-209]. У результаті межа між домогосподарством і підприємством поступово стає менш чіткою, що відображає сучасні тенденції розвитку економічних відносин. Особливості українських домогосподарств визначаються як історичними, так і сучасними соціально-економічними умовами. Характерною рисою залишається високий рівень самоорганізації, диверсифікація джерел доходів, значна частка особистих селянських господарств, поширення трудової міграції та активне використання неформальних механізмів економічної взаємодії [57, с. 108-116]. Багато українських сімей одночасно поєднують офіційну зайнятість, ведення присадибного господарства, дистанційну роботу,

сезонне підприємництво та інвестування власних заощаджень. Наприклад, одна родина може отримувати заробітну плату, реалізовувати продукцію власного господарства через цифрові торговельні майданчики та одночасно надавати консультаційні послуги в онлайн-форматі. Саме така багатофункціональність забезпечує відносно високий рівень економічної стійкості українських домогосподарств навіть за умов нестабільності [52, с. 41-58].

Після початку повномасштабної війни у 2022 р. роль домогосподарств істотно трансформувалася. З одного боку, вони зіткнулися зі скороченням доходів, вимушеним переміщенням населення, втратою майна, зміною структури споживання та підвищенням рівня економічної невизначеності [173]. З іншого боку, саме домогосподарства продемонстрували надзвичайно високий рівень адаптивності. Багато сімей започаткували нові види діяльності, перейшли на дистанційну зайнятість, відкрили власний бізнес у безпечніших регіонах, активно використовували державні програми підтримки підприємництва та цифрові сервіси [11]. Показовим прикладом є релокація сімейних виробництв із прифронтових територій до західних областей України або створення внутрішньо переміщеними особами малого бізнесу у сферах торгівлі, громадського харчування, логістики чи інформаційних технологій. Фактично домогосподарство стало одним із ключових елементів забезпечення економічної стійкості країни, оскільки саме на його рівні відбувалося швидке пристосування до нових викликів, мобілізація власних ресурсів і пошук альтернативних моделей економічної поведінки [59, с. 68-83]. Сучасне домогосподарство є не лише базовою соціально-економічною одиницею, а й активним учасником ринкових процесів, який самостійно приймає економічні рішення, формує доходи, накопичує ресурси, здійснює інвестиції та реалізує підприємницькі ініціативи. Саме така багатофункціональна природа домогосподарства створює передумови для формування його підприємницької активності, що, своєю чергою, актуалізує необхідність детального дослідження сутності, структури та механізмів



розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств як важливої складової сучасної економіки [8, с. 266-270].

Особливості підприємницького потенціалу домогосподарств полягають у тому, що він формується та реалізується в принципово іншому економічному середовищі, ніж потенціал підприємства. Якщо підприємство є спеціально створеним суб'єктом господарювання, головною метою якого виступає виробництво товарів, виконання робіт або надання послуг із метою отримання прибутку, то домогосподарство насамперед виконує соціально-економічні функції забезпечення життєдіяльності своїх членів [114, с. 66-74]. Саме тому підприємницька діяльність для домогосподарства нерідко є лише одним із напрямів реалізації його економічних можливостей поряд із трудовою зайнятістю, веденням особистого селянського господарства, інвестуванням, самозайнятістю або наданням окремих послуг. Відповідно, підприємницький потенціал домогосподарства не може розглядатися як спрощений аналог підприємницького потенціалу підприємства, оскільки має іншу природу формування, специфічний набір складових та власну логіку розвитку [9, с. 18-26].

На нашу думку, саме ця відмінність повинна лежати в основі сучасного трактування категорії «підприємницький потенціал домогосподарства». Його доцільно визначати не як сукупність виробничих чи фінансових ресурсів, а як інтегровану здатність членів домогосподарства використовувати власні знання, навички, матеріальні можливості, соціальні зв'язки та інституційні умови для започаткування, підтримки й розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності [115, с. 223-230]. Інакше кажучи, ключовим об'єктом дослідження виступає не підприємство як організація, а сім'я або інше домогосподарство, яке приймає економічні рішення колективно, розподіляє ресурси між споживанням і накопиченням та самостійно визначає готовність до підприємницького ризику. Саме ця особливість, на наш погляд, є визначальною відмінністю між двома категоріями.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до визначення

структури підприємницького потенціалу, що пояснюється багатогранністю цього поняття та різними об'єктами дослідження. Одні науковці розглядають підприємницький потенціал переважно через сукупність ресурсів, інші акцентують увагу на управлінських можливостях, інноваційності чи поведінкових характеристиках економічних суб'єктів [68, с. 129-137]. Саме тому аналіз існуючих підходів дає змогу виявити спільні елементи та визначити найбільш комплексну модель структури підприємницького потенціалу (Рис. 1.1.). Так, Н. Краснокутська визначає підприємницький потенціал як інтегровану систему взаємопов'язаних ресурсів, здібностей та можливостей суб'єкта господарювання, виділяючи насамперед ресурсну, фінансову, кадрову та організаційну складові [76]. На думку Л.Ковальської, ключовими елементами виступають економічний, управлінський, інноваційний та інформаційний потенціали, ефективне поєднання яких забезпечує конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємницької діяльності [67, с. 87-104]. Водночас О.Завора наголошує, що структура потенціалу повинна враховувати не лише наявні ресурси, а й можливості їх трансформації у реальні конкурентні переваги, тому до її складу необхідно включати інтелектуальний, організаційний та інноваційний компоненти [47].

Разом із тим сучасні дослідження дедалі частіше доповнюють традиційну структуру підприємницького потенціалу соціальними, мотиваційними та цифровими складовими. Зокрема, М.Дубина, Н.Холявко та О.Попело доводять, що цифровізація фінансових послуг формує нові можливості для підприємництва, підвищуючи швидкість прийняття рішень, доступність фінансових інструментів та рівень взаємодії із ринком [40, с. 160-177]. Аналогічно Н.Давиденко та О.Лемішко підкреслюють, що цифрові компетентності населення стають самостійним чинником розвитку підприємницької активності домогосподарств [29, с. 206-209]. Крім того, О.Дудник, М. Майборода та С.Міненко обґрунтовують важливість людського капіталу й інноваційної культури, розглядаючи їх як основу формування

сучасного підприємницького потенціалу [41, с. 45-55]. Практичним прикладом може бути сімейне фермерське господарство, яке, окрім земельних і фінансових ресурсів, активно використовує цифрові платформи збуту продукції, електронний документообіг та системи GPS-моніторингу, що істотно розширює його підприємницькі можливості. Іншим прикладом є домогосподарство, яке започатковує онлайн-магазин, де вирішальне значення мають цифрові навички, маркетингові компетентності та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [184].

Рис. 1.1.

### Структура підприємницького потенціалу



Джерело: складено автором на основі [16; 41; 47; 49; 67; 68; 76; 88; 96]

Проведений аналіз свідчить, що більшість науковців визнає базовими ресурсну, фінансову, економічну та організаційну складові підприємницького потенціалу, однак сучасні тенденції розвитку економіки обумовлюють необхідність розширення цієї структури за рахунок інноваційного, соціального, мотиваційного та цифрового компонентів [9, с. 18-26]. На нашу думку, підприємницький потенціал домогосподарств доцільно розглядати як

комплексну багаторівневу систему, яка поєднує економічні ресурси, фінансові можливості, людський капітал, організаційні здібності, інноваційний потенціал, цифрові компетентності та мотивацію до здійснення підприємницької діяльності (Рис. 1.2.). Саме така інтегрована структура найбільш повно відображає сучасні умови функціонування домогосподарств в економіці невизначеності та створює підґрунтя для подальшого оцінювання й розвитку їх підприємницького потенціалу [67, с. 87-104].

Насамперед підприємницький потенціал домогосподарства формується під впливом людського капіталу його членів. Освіта, професійна кваліфікація, підприємницький досвід, цифрові компетентності, управлінські здібності та здатність швидко адаптуватися до змін безпосередньо визначають можливості започаткування власної справи [41, с. 45-55]. Водночас важливим є не лише рівень компетентності окремої особи, а й поєднання компетенцій різних членів сім'ї. Наприклад, один із подружжя може володіти професійними виробничими навичками, інший знаннями у сфері маркетингу або бухгалтерського обліку, тоді як дорослі діти забезпечують цифровий супровід бізнесу. У такому випадку формується синергетичний ефект, який практично неможливо оцінити через традиційні методики аналізу потенціалу підприємства [143, с. 146-155].

Не менш важливою складовою виступають сімейні ресурси. На відміну від підприємства, яке функціонує на основі статутного капіталу, інвестицій чи кредитних ресурсів, домогосподарство використовує власні накопичення, сімейне майно, земельні ділянки, житло, транспортні засоби, господарські приміщення та інші активи, які можуть бути трансформовані у фактори підприємницької діяльності [114, с. 66-74]. Сільське домогосподарство може використовувати присадибну ділянку для виробництва органічної продукції, а міська сім'я власну квартиру для організації онлайн-школи або консультаційного бізнесу. Отже, один і той самий ресурс залежно від економічної поведінки членів домогосподарства може виконувати як споживчу, так і підприємницьку функцію [129].

Особливе місце, безумовно, належить соціальному капіталу. Якщо підприємство здебільшого формує партнерські відносини через договірні механізми, то домогосподарства значною мірою спираються на неформальні соціальні мережі, взаємну довіру, родинні контакти, професійні знайомства та локальні спільноти [188, р. 201-226]. Саме соціальний капітал часто забезпечує доступ до первинного фінансування, інформації про ринки збуту, клієнтів, постачальників або потенційних партнерів. Сімейна пекарня може отримати перших покупців завдяки рекомендаціям сусідів, а домашня майстерня через професійні контакти друзів або колишніх колег. Таким чином, соціальні зв'язки фактично стають одним із ключових ресурсів реалізації підприємницького потенціалу [177].

Водночас підприємницький потенціал домогосподарства значною мірою визначається мотивацією його членів. Якщо для підприємства головним орієнтиром виступає підвищення прибутковості та конкурентоспроможності, то домогосподарства можуть переслідувати набагато ширше коло цілей [100]. Це, зокрема, забезпечення фінансової незалежності сім'ї, диверсифікація доходів, створення робочого місця для членів родини, самореалізація, підвищення рівня життя або навіть бажання залишитися проживати у власній громаді. Саме багатовекторність мотивації пояснює, чому окремі домогосподарства розпочинають підприємницьку діяльність навіть за відносно невисокої очікуваної прибутковості [116, с. 72-77].

Крім того, істотний вплив здійснюють поведінкові особливості членів домогосподарства. Сучасні дослідження поведінкової економіки доводять, що рішення щодо відкриття власної справи приймаються не виключно на основі раціональних розрахунків [63, с. 152-164]. Значення мають схильність до ризику, рівень фінансової грамотності, довіра до державних інститутів, попередній досвід підприємництва, психологічна готовність до невизначеності та навіть сімейні традиції. Наприклад, у родинах, де підприємницькою діяльністю займалися попередні покоління, ймовірність відкриття власної справи є вищою, ніж у домогосподарствах, які традиційно

орієнтувалися виключно на найману працю [189, р. 1-11].

Однак навіть за наявності достатніх внутрішніх ресурсів рівень підприємницького потенціалу значною мірою залежить від зовнішнього економічного середовища. Макроекономічна стабільність, доступність кредитування, розвиток цифрової інфраструктури, рівень конкуренції, податкова політика, інфляційні процеси та безпекова ситуація безпосередньо впливають на готовність домогосподарств до започаткування бізнесу [22, с. 26-35]. В умовах воєнного стану значна кількість українських домогосподарств трансформувала власну економічну поведінку, започаткувавши дистанційні форми підприємництва, онлайн-торгівлю або сферу цифрових послуг, що стало адаптаційною реакцією на нові ризики [7, с. 206-209].

Рис. 1.2.

### Структура підприємницького потенціалу домогосподарства



Джерело: складено автором на основі [7; 9; 42; 66; 116]

Нарешті, окрему групу факторів становлять інституційні умови розвитку підприємництва. Законодавче регулювання, державні програми підтримки малого бізнесу, доступність грантового фінансування, якість роботи місцевих органів влади, ефективність судової системи, захист права власності та розвиток підприємницької інфраструктури формують інституційне середовище, у межах якого домогосподарство приймає рішення щодо підприємницької активності [127]. Чим більш передбачуваними та стабільними є ці інститути, тим активніше реалізовується підприємницький потенціал населення [91, с. 1-12].

Авторська позиція полягає в тому, що підприємницький потенціал домогосподарства розглядається комплексною соціально-економічною категорією, яка відображає інтегровану здатність сім'ї трансформувати людський капітал, сімейні ресурси, соціальні зв'язки, мотиваційні установки, поведінкові характеристики та можливості інституційного середовища у стійку підприємницьку діяльність [9, с. 18-26]. Саме взаємодія цих елементів формує специфічну структуру потенціалу, яка принципово відрізняється від потенціалу підприємства. Наявні наукові підходи до структурування підприємницького потенціалу здебільшого зосереджуються на ресурсних, фінансових, кадрових або організаційних складових [68, с. 129-137]. Водночас, на нашу думку, специфіка підприємницької діяльності домогосподарств потребує ширшого бачення, яке враховувало б не лише наявність певних ресурсів, а й здатність ефективно їх мобілізувати, трансформувати та використовувати в умовах постійної невизначеності. Саме тому пропонується авторська структура підприємницького потенціалу домогосподарств (Рис. 1.3.), яка охоплює сім взаємопов'язаних блоків: економічний, людський, мотиваційний, соціальний, інституційний, цифровий та адаптаційний потенціали. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити можливості домогосподарства щодо започаткування, ведення та розвитку підприємницької діяльності, а також визначити напрями їх подальшого зміцнення [7, с. 206-209].



Рис. 1.3.

### Структура підприємницького потенціалу домогосподарств



Джерело: складено автором на основі [7; 9; 42; 66; 88]

Першим елементом запропонованої структури виступає економічний потенціал, який охоплює доходи домогосподарства, обсяг заощаджень, наявне рухоме й нерухоме майно, а також доступ до кредитних ресурсів. Саме ця складова визначає фінансові можливості започаткування власної справи [52, с. 41-58]. Домогосподарство, яке володіє земельною ділянкою, сільськогосподарською технікою та певними заощадженнями, має значно вищі стартові можливості для відкриття сімейної ферми, ніж родина, яка повністю залежить від заробітної плати.

Не менш важливим є людський потенціал, що включає рівень освіти, професійний досвід, компетентності та цифрові навички членів домогосподарства. Високий рівень людського капіталу, безперечно, розширює



спектр підприємницьких можливостей [41, с. 45-55]. Так, викладач, який володіє сучасними цифровими технологіями, може організувати онлайн-школу, а дизайнер працювати із замовниками з різних країн світу.

Водночас реалізація підприємницьких здібностей значною мірою залежить від мотиваційного потенціалу, який охоплює готовність до ризику, ініціативність, прагнення до самореалізації та систему особистих цінностей. Крім того, вагоме значення має соціальний потенціал, що формується завдяки довірі, соціальним зв'язкам, партнерству та накопиченому соціальному капіталу [100]. Рекомендації знайомих або участь у професійних спільнотах часто забезпечують підприємцю перших клієнтів швидше, ніж масштабні рекламні кампанії [177].

Окреме місце в структурі займає інституційний потенціал, який характеризує вплив державної підтримки, правового середовища, податкової системи та грантових програм на розвиток підприємництва [91, с. 1-12]. Сучасні домогосподарства також дедалі більше залежать від цифрового потенціалу, що включає цифрові компетентності, використання електронної комерції, маркетплейсів, можливостей платформи «Дія.Бізнес», а також інструментів штучного інтелекту для автоматизації бізнес-процесів, аналізу ринку чи створення маркетингового контенту [35].

Ключовою відмінністю запропонованої моделі, на нашу думку, є виокремлення адаптаційного потенціалу як самостійної структурної складової підприємницького потенціалу домогосподарств. Саме ця компонента відображає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати бізнес-модель, освоювати нові види діяльності, диверсифікувати джерела доходів і приймати ефективні рішення в умовах невизначеності [7, с. 206-209]. Під час воєнного стану значна кількість українських домогосподарств змогла переорієнтувати власний бізнес на дистанційний формат, започаткувати онлайн-продаж продукції або вийти на міжнародні ринки через цифрові платформи [184]. Саме тому адаптаційний потенціал інтегрує всі інші складові та забезпечує стійкість підприємницької

діяльності незалежно від рівня зовнішніх ризиків, що й становить концептуальну основу структури підприємницького потенціалу домогосподарств.

Проведений аналіз існуючих наукових підходів до визначення підприємницького потенціалу свідчить про відсутність єдиного трактування поняття підприємницького потенціалу домогосподарств. Одні автори ототожнюють його із сукупністю ресурсів, інші акцентують увагу на здатності здійснювати підприємницьку діяльність, тоді як окремі дослідники розглядають його як результат взаємодії економічних, фінансових та людських чинників [68, с. 129-137]. Проте, на нашу думку, в умовах зростання невизначеності, цифрової трансформації економіки та посилення ролі адаптаційних механізмів такі підходи вже не повною мірою відображають сучасний зміст цієї категорії [9, с. 18-26]. У зв'язку з цим пропонується авторське визначення досліджуваного поняття. Підприємницький потенціал домогосподарств – це інтегрована система економічних, людських, соціальних, мотиваційних, цифрових, інституційних та адаптаційних можливостей, ресурсів і компетентностей домогосподарства, що забезпечує його здатність до ініціювання, здійснення та розвитку підприємницької діяльності, ефективного використання наявних ресурсів, прийняття управлінських рішень і досягнення економічної стійкості в умовах невизначеності.

Запропоноване визначення, насамперед, відрізняється від існуючих комплексністю та системністю. На відміну від традиційних підходів, у яких переважає ресурсне або фінансове трактування потенціалу, воно охоплює також компетентності, мотивацію, цифрові можливості, інституційне середовище та адаптаційні здібності домогосподарства [49, с. 40-51]. Крім того, підприємницький потенціал розглядається не як статичний запас ресурсів, а як динамічна система, здатна змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [47]. Домогосподарство, що має обмежений стартовий капітал, але володіє цифровими навичками та підприємницькими компетентностями, може успішно розвивати онлайн-бізнес [193, с. 56-82]. Водночас сільська родина,

використовуючи земельні ресурси, сучасні технології та електронні канали збуту, здатна сформувати стійку підприємницьку модель навіть за умов економічної нестабільності. Саме врахування взаємозв'язку ресурсних, поведінкових, управлінських і адаптаційних складових, на нашу думку, становить основну відмінність запропонованого визначення від існуючих наукових підходів.

## **1.2. Невизначеність у системі трансформації управлінських рішень домогосподарств**

Функціонування економічних систем у ХХІ ст. характеризується постійним ускладненням зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління. Якщо в умовах відносно стабільної економіки управлінські рішення могли прийматися на основі накопиченого досвіду та прогнозованих тенденцій, то сучасний етап розвитку світової економіки супроводжується швидкими технологічними змінами, геополітичними конфліктами, фінансовими кризами, пандеміями та цифровою трансформацією. У результаті саме невизначеність стає не тимчасовою характеристикою розвитку, а постійною ознакою середовища, в якому функціонують підприємства, домогосподарства та державні інститути. Відповідно, дослідження економічної сутності невизначеності набуває особливого значення для сучасної теорії управління [22, с. 26-35].

Еволюція поняття «невизначеність» демонструє поступовий перехід від її розуміння як випадкового явища до усвідомлення її фундаментальної характеристики економічних процесів. Перші економічні концепції здебільшого розглядали господарську діяльність як систему, у якій існують певні закономірності та можливість прогнозування майбутніх результатів. Проте розвиток ринкових відносин показав, що далеко не всі події можуть бути передбачені або кількісно оцінені. Вирішальний внесок у формування

сучасного трактування невизначеності здійснив Ф. Найт, який запропонував принципово розмежовувати поняття ризику та невизначеності. На його думку, ризик характеризується можливістю визначення ймовірності настання події, тоді як невизначеність виникає тоді, коли така ймовірність не може бути достовірно встановлена. Саме ця концепція стала основою сучасної економічної теорії управління ризиками та стратегічного менеджменту [74, с. 41-53].

Подальший розвиток теорії пов'язаний із працями Дж. М. Кейнса, який наголошував, що економічні суб'єкти часто приймають рішення в умовах принципової непередбачуваності майбутнього. Інвестор, наприклад, не може точно оцінити майбутню ринкову кон'юнктуру, а тому використовує не лише розрахунки, але й власні очікування, психологічні установки та інтуїцію. Саме тому інвестиційна активність домогосподарств суттєво змінюється навіть за незначних сигналів щодо погіршення економічної ситуації [70, с. 97-101]. Яскравим прикладом стала пандемія COVID-19, коли значна частина українських домогосподарств скоротила витрати, збільшила заощадження та відклала реалізацію підприємницьких проєктів через відсутність впевненості у майбутньому [3, с. 112-120].

Згодом Г. Саймон запропонував концепцію обмеженої раціональності, відповідно до якої управлінські рішення приймаються за умов дефіциту інформації, часу та когнітивних можливостей людини. Інакше кажучи, менеджер або власник домогосподарства не здатний врахувати всі фактори, що впливають на кінцевий результат, тому обирає не оптимальне, а достатньо прийнятне рішення. Такий підхід значною мірою пояснює сучасну поведінку суб'єктів господарювання в умовах швидких змін зовнішнього середовища [26, с. 3-10].

У сучасній економічній літературі поняття невизначеності дедалі частіше розглядається у взаємозв'язку з категоріями ризику, нестабільності та турбулентності (Табл. 1.4.). Незважаючи на близькість цих понять, вони не є

тотожними. Ризик передбачає існування альтернатив розвитку подій із відомими або такими, що можуть бути оцінені, ймовірностями. Нестабільність характеризує змінність економічних параметрів у часі, тоді як турбулентність відображає високий рівень швидкості, масштабності та непередбачуваності таких змін [43, с. 250-251]. Водночас невизначеність охоплює ситуації, коли відсутня достатня інформація для формування об'єктивного прогнозу, а тому вона є більш широкою економічною категорією, що інтегрує прояви ризику, нестабільності та турбулентності. Наприклад, інфляція може виступати проявом економічної нестабільності, різке коливання валютного курсу: прикладом турбулентності, а можливість втрати доходу внаслідок таких змін: ризиком. Невизначеність же охоплює всю ситуацію загалом, коли домогосподарство не знає, якими будуть майбутні доходи, державна політика чи поведінка ринку праці. Саме в таких умовах більшість сімей відкладає започаткування власної справи або, навпаки, шукає нові джерела доходів через розвиток підприємницької діяльності [57, с. 108-116].

Табл. 1.4.

**Порівняльна характеристика понять «ризик», «невизначеність»,  
«нестабільність», «турбулентність»**

| <b>Критерій</b>              | <b>Ризик</b>                                     | <b>Невизначеність</b>                                   | <b>Нестабільність</b>                     | <b>Турбулентність</b>                               |
|------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Сутність                     | імовірність настання небажаної або бажаної події | неповнота або відсутність інформації про майбутній стан | мінливість параметрів економічної системи | різкі, швидкі та важкопрогнозовані зміни середовища |
| Можливість кількісної оцінки | так                                              | переважно ні                                            | частково                                  | обмежено                                            |
| Передбачуваність             | частково прогнозована                            | низька                                                  | середня                                   | дуже низька                                         |
| Основне джерело              | відомі альтернативи розвитку подій               | інформаційна невизначеність                             | економічні коливання                      | кризи, війни, глобальні шоки                        |
| Управлінський                | управління                                       | адаптивне та                                            | моніторинг і                              | антикризове та                                      |

| підхід  | ризиками                  | сценарне управління                        | стабілізація       | гнучке управління                                 |
|---------|---------------------------|--------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|
| Приклад | коливання валютного курсу | неможливість прогнозувати тривалість війни | зростання інфляції | пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні |

Джерело: складено автором на основі [22, 43, 65, 74, 99]

Вітчизняні науковці розглядають невизначеність не лише як фактор зовнішнього впливу, а як комплексну характеристику економічного середовища, що визначає особливості фінансової поведінки, інвестиційної активності та процесу прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності такі підходи набули після початку повномасштабної війни, коли невизначеність охопила практично всі сфери економічної діяльності, від функціонування підприємств до поведінки окремих домогосподарств [22, с.26-35]. За таких умов управління дедалі більше ґрунтується на адаптивності, гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та формуванні альтернативних сценаріїв розвитку [57, с. 108-116].

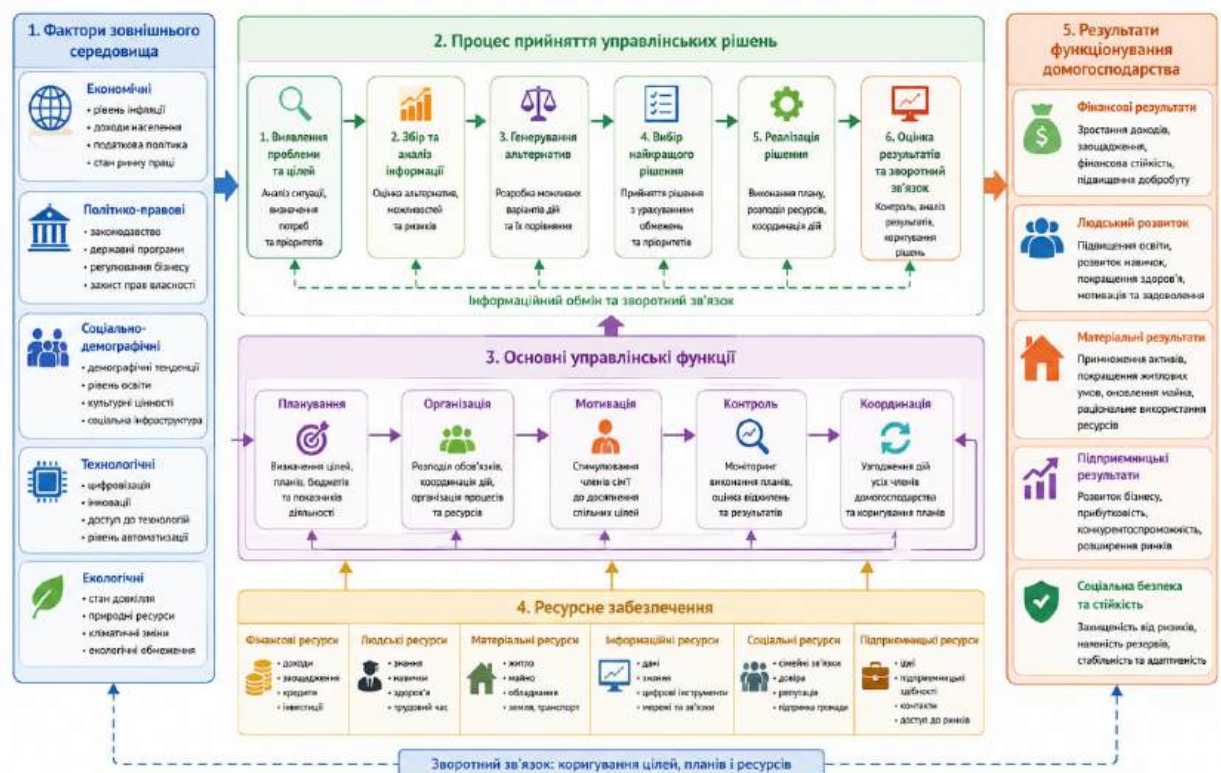
У межах нашого дослідження «невизначеність» доцільно трактувати як комплексну характеристику зовнішнього середовища управління, що виникає внаслідок неповноти, мінливості або непередбачуваності інформації про майбутній розвиток соціально-економічних процесів і суттєво впливає на формування, реалізацію та результативність управлінських рішень щодо розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств [7, с. 206-209]. Саме таке трактування найбільш повно відображає специфіку сучасних економічних трансформацій та створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу моделей поведінки домогосподарств в умовах зростаючої невизначеності.

У сучасній економіці домогосподарство вже не можна розглядати виключно як сукупність осіб, які спільно проживають та ведуть спільний побут. Воно функціонує як самостійна соціально-економічна система, що постійно приймає управлінські рішення щодо формування доходів, розподілу

фінансових ресурсів, організації праці, накопичення капіталу, інвестування та розвитку підприємницької діяльності [114, с. 66-74]. Особливої актуальності така характеристика набуває в умовах невизначеності, коли традиційні моделі економічної поведінки втрачають ефективність, а швидкість змін зовнішнього середовища змушує домогосподарства оперативного адаптуватися до нових викликів. Відтак домогосподарство поступово трансформується із пасивного споживача економічних благ у повноцінного суб'єкта управління, який здійснює стратегічне й оперативне планування власної діяльності, оцінює ризики, прогнозує можливі наслідки прийнятих рішень та формує довгострокові напрями розвитку [83, с. 14-18].

Рис. 1.4.

### Система управлінських рішень домогосподарства



Джерело: складено автором на основі [13; 26; 71; 72; 110]

Домогосподарство як економічна система характеризується наявністю взаємопов'язаних елементів, між якими відбувається постійний обмін ресурсами, інформацією та управлінськими впливами (Рис. 1.4.). До складу

цієї системи належать людський капітал, фінансові ресурси, матеріальні активи, соціальні зв'язки, інформаційний потенціал та підприємницькі здібності членів сім'ї [9, с. 18-26]. При цьому всі зазначені складові перебувають у постійній взаємодії. Рішення одного з членів родини щодо підвищення кваліфікації може вимагати додаткових фінансових витрат у короткостроковому періоді, однак у перспективі забезпечує зростання доходів, розширення професійних можливостей і підвищення фінансової стійкості всього домогосподарства [41, с. 45-55]. Таким чином, кожне управлінське рішення впливає не лише на окремий ресурс, а й на функціонування системи загалом. Разом із тим управління домогосподарством реалізується через класичні функції менеджменту, які, хоча й мають певну специфіку, за своїм змістом залишаються аналогічними управлінню будь-якою організацією. Передусім здійснюється планування, що передбачає визначення коротко- та довгострокових цілей, прогнозування доходів, формування сімейного бюджету, оцінювання майбутніх витрат і можливостей інвестування [42]. Наступною функцією виступає організація, яка полягає у розподілі обов'язків між членами родини, координації їхньої діяльності та оптимальному використанні наявних ресурсів. Не менш важливими є мотивація та контроль. Перша забезпечує узгодження інтересів усіх учасників домогосподарства, тоді як друга дає можливість оцінити результати прийнятих рішень, своєчасно виявити відхилення від запланованих показників і скоригувати подальші дії [23].

Особливістю управлінських рішень у домогосподарстві є те, що вони приймаються в умовах значної інформаційної невизначеності та обмеженості ресурсів. На відміну від підприємств, які можуть використовувати професійні аналітичні служби або спеціалізовані інформаційні системи, більшість домогосподарств змушена приймати рішення, спираючись на неповну інформацію, власний досвід та індивідуальні очікування [55]. Саме тому процес ухвалення рішень має високий рівень суб'єктивності й значною мірою залежить від психологічних чинників, фінансової грамотності, попереднього



досвіду, схильності до ризику та рівня довіри до економічного середовища. Так, одна родина в умовах економічної нестабільності може обрати стратегію максимального скорочення витрат і накопичення заощаджень, тоді як інша, навпаки, інвестуватиме у власний бізнес або професійний розвиток, розраховуючи на отримання вищих доходів у майбутньому [63, с. 152-164].

Водночас невизначеність змінює характер управлінських рішень, якщо за стабільних економічних умов більшість рішень має прогнозований результат, то під час кризових явищ різко зростає ймовірність реалізації негативних сценаріїв [22, с. 26-35]. Це змушує домогосподарства використовувати більш гнучкі підходи до управління, регулярно переглядати фінансові плани, диверсифікувати джерела доходів та створювати резервні фонди. Після початку повномасштабної війни значна частина українських домогосподарств змінила структуру витрат, скоротила неперіоритетне споживання, активніше використовувала дистанційну зайнятість, освоювала нові професії або започатковувала власну справу через цифрові платформи [60, с. 944-954].

Одним із центральних напрямів управління виступає управління фінансовими ресурсами. Його зміст охоплює планування доходів, оптимізацію витрат, накопичення заощаджень, інвестування в людський капітал, формування резервного фонду та забезпечення фінансової безпеки [162]. Сучасне домогосподарство повинно не лише контролювати поточний бюджет, але й прогнозувати можливі фінансові ризики, оцінювати кредитне навантаження, аналізувати інвестиційні можливості та підтримувати достатній рівень ліквідності. Сім'я, яка планує відкриття сімейної пекарні, спочатку формує резервний капітал, визначає джерела фінансування, оцінює строк окупності інвестицій, а вже потім приймає остаточне рішення щодо започаткування бізнесу [58, с. 82-91].

Не менш важливим є управління людськими ресурсами домогосподарства. Його основою виступає розвиток людського капіталу, який включає освіту, професійні компетентності, стан здоров'я, мотивацію та

здатність до інноваційної діяльності [41, с. 45-55]. Інвестиції у людський капітал сьогодні дедалі частіше розглядаються як найефективніший спосіб забезпечення стійкості домогосподарства. Фінансування курсів цифрового маркетингу або програмування для одного з членів родини може створити нові можливості дистанційної роботи, що особливо важливо в умовах нестабільності економічного середовища [88]. Управління матеріальними ресурсами передбачає ефективне використання майна, житла, транспортних засобів, земельних ділянок, обладнання та інших активів. За сучасних умов дедалі більшого поширення набуває багатофункціональне використання таких ресурсів. Власний автомобіль може використовуватися не лише для сімейних потреб, а й для надання логістичних послуг, житлове приміщення для організації домашнього офісу або майстерні, а земельна ділянка для виробництва сільськогосподарської продукції чи розвитку зеленого туризму. Подібні рішення дозволяють підвищити ефективність використання активів та забезпечити додаткові джерела доходу [12, с. 106-115].

Особливе місце у системі управлінських рішень посідає управління підприємницькою діяльністю домогосподарства. Воно включає виявлення підприємницьких можливостей, оцінювання ризиків, вибір організаційної форми бізнесу, планування фінансових потоків, маркетингову діяльність, цифровізацію бізнес-процесів та постійний моніторинг результатів. Українські домогосподарства дедалі активніше відкривають інтернет-магазини, сімейні фермерські господарства, майстерні, освітні онлайн-проєкти або консалтингові послуги [115, с. 223-230]. Відповідно, управлінські рішення вже охоплюють не лише сімейний бюджет, а й стратегічний розвиток власної підприємницької діяльності, що підвищує економічну самостійність, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до невизначеності. Саме тому сучасне домогосподарство доцільно розглядати як складну відкриту систему управління, ефективність функціонування якої визначається якістю прийнятих управлінських рішень, збалансованістю використання ресурсів та здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [83, с. 14-18].

Для домогосподарств, що функціонують у сучасному соціально-економічному середовищі, процес прийняття управлінських рішень дедалі більше визначається не окремими ризиками, а комплексом взаємопов'язаних факторів невизначеності, які проявляються на макро-, мезо- та мікрорівнях (Додаток Б). Саме багаторівневий характер таких чинників ускладнює прогнозування результатів господарської діяльності, формування підприємницьких стратегій та ефективне використання наявного потенціалу [22, с. 26-35]. Водночас кожен рівень невизначеності має власний механізм впливу, однак найбільш відчутний ефект виникає внаслідок їх одночасної дії, коли негативні зміни на одному рівні посилюють вплив інших факторів. Саме тому аналіз зазначених чинників доцільно здійснювати як єдину систему, у якій зовнішні та внутрішні умови формують поведінку домогосподарств, визначаючи зміст і напрямки їхніх управлінських рішень [43].

Найбільш масштабний вплив створюють фактори макrorівня, які практично не піддаються контролю з боку окремого домогосподарства. Передусім йдеться про воєнні дії, що суттєво трансформують економічне середовище. Втрата майна, вимушена міграція населення, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, скорочення зайнятості й постійна загроза безпеці істотно змінюють економічну поведінку населення [173]. Родина, яка до початку війни займалася вирощуванням овочів у Херсонській області, після релокації до західного регіону була змушена повністю змінити вид діяльності та перейти до надання логістичних послуг, оскільки традиційний бізнес став економічно неможливим. Таким чином, управлінське рішення формується не на основі довгострокової стратегії розвитку, а виходячи із необхідності швидкого пристосування до нових умов [113].

Не менш важливими макроекономічними чинниками виступають інфляція та валютні коливання. Зростання цін безпосередньо знижує купівельну спроможність населення, збільшує витрати на започаткування власної справи та ускладнює фінансове планування [32, с. 76-86]. Одночасно нестабільність валютного курсу змушує домогосподарства переглядати

структуру заощаджень, переносити інвестиційні рішення або взагалі відмовлятися від реалізації підприємницьких проєктів. Сім'я, яка планувала відкрити кав'ярню із закупівлею імпортного обладнання, через різке подорожчання валюти була змушена скоротити масштаби інвестицій та переорієнтуватися на використання вітчизняного обладнання, що змінило початкову бізнес-модель [53].

Водночас державна політика та податкова система можуть як зменшувати рівень невизначеності, так і посилювати її. Передбачуване законодавство, державні грантові програми, пільгове кредитування, підтримка малого бізнесу та цифровізація державних послуг сприяють формуванню більш стабільного середовища для розвитку підприємницької активності [127]. Разом із тим часті зміни податкового законодавства або регуляторних вимог підвищують ризики прийняття помилкових управлінських рішень. Яскравим прикладом позитивного впливу цифровізації стало впровадження електронних сервісів «Дія» та «Дія.Бізнес», які значно скоротили часові витрати на реєстрацію підприємницької діяльності, подання звітності та отримання адміністративних послуг, що особливо важливо для домогосподарств із обмеженими ресурсами [35].

Окреме місце серед макрофакторів займають демографічні зміни. Скорочення чисельності працездатного населення, старіння суспільства, масштабна зовнішня міграція та внутрішнє переміщення населення змінюють структуру трудових ресурсів, споживчого попиту й підприємницьких можливостей [151]. У багатьох громадах центральної України після масового виїзду молоді сформувався дефіцит кваліфікованих працівників, що обмежує можливості розвитку сімейного бізнесу навіть за наявності достатнього фінансового капіталу [198].

На мезорівні визначальне значення мають регіональні особливості функціонування економіки. Відмінності у безпековій ситуації, спеціалізації регіону, рівні розвитку місцевого підприємництва та підтримці органів влади безпосередньо впливають на можливості реалізації підприємницького

потенціалу домогосподарств [69, с. 100-106]. Так, сімейне фермерське господарство у Вінницькій області має значно кращі перспективи розвитку, ніж аналогічне господарство на прифронтових територіях, навіть за однакових ресурсних можливостей. Крім того, суттєву роль відіграє стан локальних ринків, розвиток інфраструктури та доступ до фінансових ресурсів. Якщо у громаді функціонують банки, логістичні центри, якісний інтернет та розвинена транспортна мережа, домогосподарства мають більше можливостей для започаткування власної справи, використання електронної комерції та залучення кредитних ресурсів. Водночас недостатній розвиток інфраструктури або відсутність фінансових установ значно обмежують можливості прийняття ефективних управлінських рішень навіть за високої мотивації підприємців [57, с. 108-116].

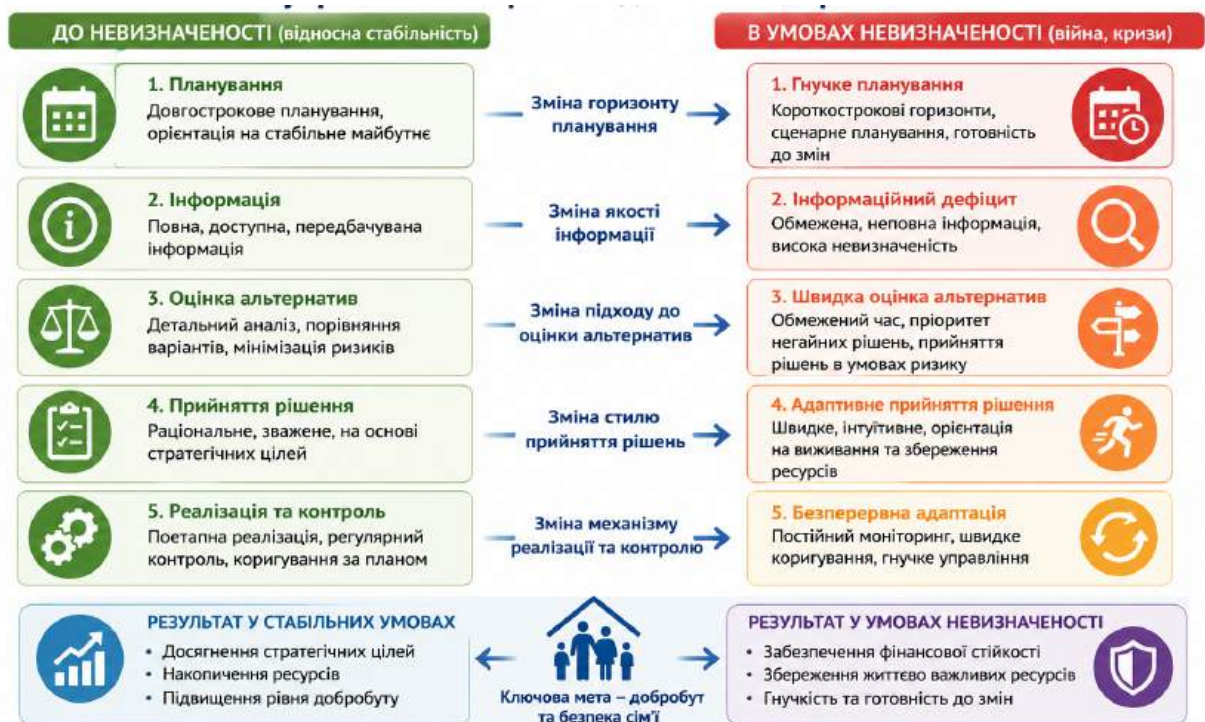
На мікрорівні вирішального значення набувають внутрішні характеристики самого домогосподарства. Передусім це рівень доходів, який визначає обсяг доступних фінансових ресурсів для інвестування, формування резервів або диверсифікації діяльності [19, с. 58-60]. Не менш важливою є фінансова грамотність, оскільки саме вона дозволяє правильно оцінювати ризики, аналізувати альтернативні варіанти розвитку та приймати економічно обґрунтовані рішення. Практика свідчить, що домогосподарства, члени яких володіють знаннями щодо бюджетування, кредитування та інвестування, швидше адаптуються до кризових ситуацій і демонструють вищу економічну стійкість [63, с. 152-164]. Важливими чинниками також виступають підприємницький досвід, людський капітал, цифрові компетентності та психологічна готовність до ризику. Наприклад, дві сім'ї можуть володіти однаковими фінансовими ресурсами, однак домогосподарство, члени якого мають досвід ведення бізнесу, використовують цифрові платформи для продажу продукції та володіють сучасними навичками управління, значно швидше пристосовується до змін ринкової кон'юнктури [41, с. 45-55]. Натомість недостатній рівень цифрової грамотності або страх втрати власних коштів часто стають причиною відмови від започаткування підприємницької

діяльності навіть за наявності сприятливих зовнішніх умов [33, с. 26-30].

Механізм впливу факторів невизначеності має комплексний характер і реалізується через взаємодію зовнішніх та внутрішніх умов функціонування домогосподарств. Саме поєднання макроекономічних процесів, регіональних особливостей розвитку та індивідуальних характеристик домогосподарства визначає якість управлінських рішень, рівень підприємницької активності та здатність адаптуватися до динамічного середовища [7, с. 206-209].

Рис. 1.5.

### Трансформація процесу прийняття управлінських рішень домогосподарством



Джерело: складено автором на основі [22; 43; 65; 86; 99]

Трансформація управлінської поведінки домогосподарств в умовах невизначеності є закономірною реакцією на зміну економічного, соціального та безпекового середовища (Рис. 1.5.). Якщо за умов відносної стабільності процес прийняття управлінських рішень здебільшого ґрунтувався на довгостроковому плануванні, прогнозованих доходах і поступовому накопиченні фінансових ресурсів, то сучасні кризові явища, пов'язані з

повномасштабною війною, високою інфляцією, міграційними процесами та нестабільністю ринку праці, докорінно змінили логіку поведінки українських домогосподарств [59, с. 68-83]. Управлінські рішення дедалі частіше приймаються в умовах дефіциту інформації, обмеженості часу та високого рівня ризику. Відповідно, домогосподарство перетворюється із пасивного споживача економічних благ на активного суб'єкта управління власними ресурсами, який постійно переглядає власні стратегії залежно від змін зовнішнього середовища. Саме тому процес ухвалення рішень набуває адаптивного характеру, а головним критерієм ефективності стає не максимізація прибутку, а забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки сім'ї [22, с. 26-35].

Водночас трансформуються і традиційні моделі економічної поведінки. Якщо раніше більшість домогосподарств орієнтувалася переважно на споживчу модель, то сучасні умови стимулюють перехід до підприємницької та інвестиційної поведінки. Насамперед це проявляється у прагненні формувати декілька незалежних джерел доходів, скорочувати залежність від одного роботодавця, накопичувати резервний капітал і швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку [63, с. 152-164]. Як свідчать дослідження фінансової поведінки українських домогосподарств, після 2022 р. значно зросла частка сімей, які регулярно переглядають структуру власних витрат, відкладають великі покупки, формують фінансові резерви та здійснюють диверсифікацію доходів. Крім того, дедалі більшого значення набуває поведінкова гнучкість, коли рішення приймаються не лише на основі економічних розрахунків, але й з урахуванням безпекових ризиків, психологічних чинників та очікувань щодо майбутнього розвитку країни [52, с. 41-58].

Особливістю сучасного етапу є поширення адаптивних стратегій управління домогосподарством. Передусім вони передбачають скорочення не обов'язкових витрат, оптимізацію сімейного бюджету, створення резервного фонду, диверсифікацію фінансових потоків, зміну місця проживання або професійної діяльності [57, с. 108-116]. За даними Державної

служби статистики України, ще у довоєнний період понад 56% ресурсів домогосподарств формувалося за рахунок оплати праці, тоді як доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості становили майже п'яту частину сукупних ресурсів. Після початку повномасштабної війни значення альтернативних джерел доходів істотно зросло, оскільки ризики втрати роботи стали набагато вищими, ніж у попередні роки [19].

Реакція домогосподарств на кризові явища також характеризується зміною структури фінансового управління. Якщо раніше управлінські рішення концентрувалися навколо підвищення рівня добробуту, то сьогодні пріоритетом виступає забезпечення безперервності грошових надходжень. Саме тому багато сімей одночасно поєднують декілька видів економічної діяльності: офіційну зайнятість, дистанційну роботу, підприємництво, сезонні підробітки або надання цифрових послуг [21, с. 114-126]. Така модель значно підвищує стійкість домогосподарства до зовнішніх шоків, хоча водночас потребує більш складної системи управління власними ресурсами, планування часу та оцінювання ризиків. Науковці справедливо наголошують, що сучасне домогосподарство дедалі більше функціонує як невелике підприємство, використовуючи принципи стратегічного менеджменту, бюджетування та ризик-менеджменту [83, с. 14-18].

В умовах війни суттєво трансформувалося й управління доходами, українські сім'ї значно активніше використовують фінансове планування, регулярно аналізують співвідношення доходів і витрат, збільшують частку заощаджень у ліквідній формі та відмовляються від високоризикових інвестицій [59, с. 68-83]. Водночас спостерігається підвищений попит на інструменти цифрового банкінгу, дистанційного управління фінансами, електронні платежі та мобільні фінансові сервіси. За оцінками Національного банку України, цифровізація фінансового сектору значно підвищила здатність домогосподарств швидко здійснювати фінансові операції навіть за умов перебоїв у роботі окремих інфраструктурних об'єктів, що стало одним із факторів підтримання економічної стійкості населення у воєнний період [53].



Не менш важливою тенденцією є диверсифікація джерел доходів, значна кількість українських домогосподарств перейшла від моделі одного основного заробітку до формування комплексного портфеля доходів [147, с. 230-237]. Практика свідчить, що члени однієї сім'ї можуть одночасно працювати у бюджетній сфері, вести власну справу, здійснювати онлайн-консультації, продавати товари через маркетплейси або надавати цифрові послуги іноземним замовникам. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик повної втрати доходів навіть у випадку припинення окремих видів діяльності [29, с. 206-209]. Показовим прикладом є родина з Харкова, яка після релокації до Львівської області поєднала декілька напрямів економічної активності. Один із членів сім'ї продовжив дистанційну роботу в ІТ-компанії, інший відкрив невелике виробництво крафтових продуктів харчування за підтримки грантової програми «єРобота», а реалізація продукції здійснювалася через Instagram, Facebook Marketplace та платформу «Дія.Бізнес» [35]. Подібна модель дала можливість компенсувати втрату частини традиційних доходів і створити нові фінансові можливості для розвитку сімейного бізнесу. Ще одним прикладом є домогосподарства Херсонської та Миколаївської областей, які після втрати можливості вести традиційне сільське господарство переорієнтувалися на вирощування продукції в теплицях, виробництво сушених овочів, меду та крафтових продуктів із подальшим продажем через електронні торговельні платформи. Використання цифрових каналів збуту дозволило їм працювати із замовниками по всій території України та за її межами, суттєво зменшивши залежність від локального ринку [184].

Окремої уваги заслуговує розвиток самозайнятості як одного з ключових напрямів трансформації управлінської поведінки. Самозайнятість перестає бути тимчасовою альтернативою традиційній зайнятості та дедалі частіше розглядається як повноцінна стратегія забезпечення економічної незалежності домогосподарства [8, с. 266-270]. У воєнний період значного поширення набули діяльність фрилансерів, онлайн-репетиторство, цифровий маркетинг, вебдизайн, бухгалтерський аутсорсинг, психологічне консультування,

виробництво крафтової продукції та надання логістичних послуг. Фактично цифрові технології дозволили багатьом українським сім'ям швидко адаптуватися до нових умов, використовуючи людський капітал як головний ресурс розвитку [184, с. 111]. Невизначеність трансформує не лише окремі управлінські рішення, а й усю систему економічної поведінки домогосподарств. Відбувається перехід від пасивного реагування на кризові виклики до формування активної адаптивної моделі управління, яка базується на диверсифікації доходів, розвитку самозайнятості, використанні цифрових бізнес-моделей, постійному моніторингу ризиків та швидкому коригуванні управлінських стратегій [7, с. 206-209]. Саме така поведінкова трансформація створює основу для розвитку підприємницького потенціалу українських домогосподарств навіть за умов тривалої невизначеності.

Ефективність розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах невизначеності значною мірою визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й якістю управлінських рішень, що приймаються членами домогосподарства у відповідь на постійні зміни зовнішнього середовища [9, с. 18-26]. Якщо в умовах економічної стабільності переважає традиційний підхід до планування доходів, витрат та інвестицій, то за високої невизначеності управління набуває адаптивного характеру, оскільки потребує швидкого реагування на зміну макроекономічних, соціальних, політичних і технологічних факторів. Саме тому сучасна теорія менеджменту дедалі частіше розглядає домогосподарство як повноцінний суб'єкт управління, який здійснює стратегічне планування, оцінює ризики, формує альтернативні сценарії поведінки та використовує цифрові інструменти для прийняття управлінських рішень [23, с. 197]. Такий підхід особливо актуальний для України, де протягом останніх років невизначеність формується одночасним впливом воєнних дій, інфляційних процесів, демографічних змін, коливань ринку праці та швидкої цифрової трансформації економіки [22, с. 26-35]. Відповідно, саме якість управління стає одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості домогосподарств.

Передусім центральне місце займає адаптивне управління, яке базується на принципі постійного коригування прийнятих рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. На відміну від класичного планування, адаптивний підхід не передбачає жорсткої фіксації цілей на тривалий період, а допускає їх регулярний перегляд залежно від нових економічних умов [171, с. 44-54]. Практика українських домогосподарств після 2022 р. демонструє саме таку модель поведінки. Значна частина сімей була змушена оперативно змінювати структуру доходів, переходити на дистанційну зайнятість, освоювати цифрові професії, відкривати власну справу або переорієнтовувати підприємницьку діяльність на нові регіони [113, с. 86]. Наприклад, родина, яка до початку повномасштабної війни займалася офлайн-торгівлею у Харкові, могла релокувати бізнес до західних областей України, одночасно започаткувавши інтернет-продаж продукції через маркетплейси. Подібна адаптивність дозволяє мінімізувати втрати та зберегти фінансову стійкість навіть за різкої зміни зовнішніх умов [59, с. 68-83].

Не менш важливим є сценарне управління, що передбачає формування декількох можливих моделей розвитку подій та підготовку відповідних управлінських рішень для кожної з них. Фактично домогосподарство одночасно розглядає оптимістичний, базовий та кризовий сценарії розвитку власної економічної діяльності [92]. За таких умов планування доходів, заощаджень і підприємницьких інвестицій здійснюється не за одним прогнозом, а за кількома альтернативами. Наприклад, сім'я може окремо розраховувати фінансовий план за умов зростання доходів, їх збереження на поточному рівні або суттєвого скорочення. Відповідно визначаються різні обсяги резервного фонду, інвестицій у розвиток бізнесу чи великих споживчих витрат [43]. Такий підхід значно підвищує гнучкість управління та зменшує ризик прийняття помилкових стратегічних рішень.

Водночас одним із найбільш універсальних підходів залишається управління ризиками. Для домогосподарств ризики охоплюють втрату роботи, скорочення доходів, інфляцію, валютні коливання, погіршення доступу до

кредитних ресурсів, зміну податкового законодавства, міграцію, безпекові виклики та інші фактори [147, с. 230-237]. Саме тому сучасне управління передбачає не уникнення ризиків, а їх систематичну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію. Практичними інструментами виступають диверсифікація джерел доходів, створення фінансових резервів, інвестування в людський капітал, страхування окремих ризиків та використання декількох фінансових інструментів одночасно [59, с. 68-83]. За даними Державної служби статистики України, ще до початку повномасштабної війни понад 94% ресурсів українських домогосподарств формувалися за рахунок грошових доходів, тоді як частка оплати праці становила близько 56%, що свідчить про необхідність диверсифікації джерел надходжень для підвищення фінансової стійкості [19].

Особливого значення набуває поведінковий менеджмент, який враховує психологічні особливості прийняття економічних рішень. Зазначимо, що в умовах невизначеності люди далеко не завжди діють раціонально [63, с. 152-164]. Емоції, страх втрати доходів, інформаційна перевантаженість, когнітивні викривлення або, навпаки, надмірний оптимізм можуть суттєво впливати на вибір фінансової стратегії. Наприклад, під час кризових періодів значна частина населення переводить заощадження у готівкову форму або відкладає інвестиційні рішення навіть за наявності перспективних можливостей [144, с. 138-143]. Саме тому сучасне управління підприємницьким потенціалом домогосподарств повинно враховувати поведінкові аспекти економічної діяльності поряд із традиційними економічними моделями.

Наступним важливим напрямом є стратегічне управління, яке орієнтує домогосподарство на довгостроковий розвиток. Його сутність полягає не лише у визначенні поточних фінансових цілей, а й у формуванні бачення майбутнього розвитку сімейного підприємництва, накопиченні людського, інтелектуального та фінансового капіталу [10, с. 522-531]. Стратегічний підхід передбачає планування професійного розвитку членів сім'ї, інвестування в освіту дітей, створення власних підприємницьких проєктів, поступове

формування інвестиційного портфеля та використання інноваційних моделей зайнятості. Наприклад, дедалі більше українських домогосподарств інвестують у цифрові професії, дистанційну освіту та розвиток малого онлайн-бізнесу, що забезпечує вищий рівень економічної незалежності та адаптивності [184].

Суттєво розширюють можливості управління цифрові інструменти. Використання мобільного банкінгу, електронної комерції, цифрових платформ, сервісів електронного урядування, систем фінансового планування та аналітики значно скорочує витрати часу на прийняття управлінських рішень і підвищує їх обґрунтованість [29, с. 206-209]. Крім того, цифровізація створює нові можливості для започаткування підприємницької діяльності практично без значних стартових інвестицій. Онлайн-магазини, цифровий маркетинг, маркетплейси, фріланс-платформи та дистанційні освітні сервіси сьогодні стали важливими складовими розвитку підприємницького потенціалу українських домогосподарств [184, р. 111]. Водночас цифрові технології забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, що особливо важливо в умовах постійних змін економічної ситуації.

Окремої уваги заслуговує використання державних програм підтримки як складової сучасного управління. Йдеться про українські грантові програми для започаткування власної справи, пільгове кредитування, компенсаційні механізми, освітні проєкти, консультаційну підтримку та цифрові сервіси [91, с. 1-12]. Наприклад, програми «єРобота», «Власна справа», діяльність платформи «Дія.Бізнес» створили додаткові можливості для відкриття малого бізнесу, професійної перепідготовки та розвитку сімейного підприємництва навіть в умовах воєнної економіки [35]. Для домогосподарств це означає не лише отримання фінансових ресурсів, а й інтеграцію у сучасну екосистему підприємництва, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність.

Розглянуті управлінські підходи не є ізольованими один від одного. Навпаки, вони утворюють єдину систему сучасного менеджменту домогосподарства, у якій адаптивність забезпечує швидке реагування на зміни,

сценарне планування формує альтернативні моделі розвитку, управління ризиками мінімізує негативні наслідки невизначеності, поведінковий менеджмент пояснює особливості прийняття рішень, стратегічне управління визначає довгострокові пріоритети, цифрові інструменти забезпечують інформаційну підтримку, а державні програми створюють додаткові можливості для розвитку підприємницької активності [10, с. 522-531]. Саме тому зазначені підходи становитимуть методологічну основу подальших розділів дисертаційного дослідження. Зокрема, вони будуть використані під час оцінювання підприємницького потенціалу домогосподарств, аналізу їхньої поведінки в умовах невизначеності, розроблення механізмів управління ризиками та формування практичних рекомендацій щодо підвищення економічної стійкості українських домогосподарств.

### **1.3. Фактори розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах невизначеності**

Накопичення та ефективне використання внутрішніх ресурсів домогосподарства є визначальною передумовою розвитку його підприємницького потенціалу. Саме внутрішні фактори формують здатність родини адаптуватися до змін економічного середовища, приймати управлінські рішення, мобілізувати власні ресурси та реалізовувати підприємницькі ініціативи [9, с. 18-26]. Якщо зовнішні умови створюють можливості або, навпаки, обмеження для започаткування бізнесу, то саме внутрішній потенціал визначає, наскільки домогосподарство готове скористатися цими можливостями (Рис. 1.6.). Особливої актуальності ця проблема набула після 2022 р., коли повномасштабна війна суттєво змінила структуру доходів населення, характер зайнятості, міграційні процеси та моделі економічної поведінки українських родин [173]. За цих умов підприємницький потенціал дедалі більше залежить не стільки від

матеріальних ресурсів, скільки від людського капіталу, фінансової стійкості, соціальних зв'язків, мотивації та психологічної готовності діяти в умовах високої невизначеності [57, с. 108-116].

Рис. 1.6.

**Система факторів розвитку підприємницького потенціалу  
домогосподарств в умовах невизначеності**



Джерело: складено автором на основі [7; 9; 22; 86]

Провідне місце серед внутрішніх факторів займає людський капітал, його значення виходить далеко за межі традиційного розуміння освіти як сукупності знань (Додаток В). Сучасний людський капітал включає професійні компетентності, практичний досвід, підприємницькі здібності,

навички комунікації, здатність до навчання та цифрову грамотність. Саме ці характеристики визначають можливість домогосподарства швидко реагувати на економічні зміни та трансформувати власні ресурси у прибуткову діяльність. Дослідження свідчать, що людський капітал дедалі більше виступає головним фактором конкурентоспроможності підприємницьких структур, оскільки забезпечує інноваційність, адаптивність і здатність до безперервного розвитку [41, с. 45-55].

Насамперед вагому роль відіграє рівень освіти членів домогосподарства, бо особи з вищою або професійною освітою значно частіше започатковують власну справу, швидше освоюють нові ринки та використовують сучасні технології ведення бізнесу. Водночас після початку війни дедалі більшого значення набуває не формальна освіта, а здатність до постійного перенавчання. За даними міжнародних досліджень ринку праці, у 2024 р. понад 60% українців, які змінили сферу діяльності через війну, пройшли додаткові онлайн-курси або програми професійної перепідготовки. Особливо активно такі програми використовували внутрішньо переміщені особи, які втратили попередні робочі місця та були змушені формувати нові джерела доходу (Рис. 1.7.) [198].

Не менш важливими є професійні компетентності та підприємницькі навички, йдеться про вміння аналізувати ринок, оцінювати ризики, вести переговори, організовувати фінансові потоки, планувати діяльність і приймати управлінські рішення. Родина, яка до війни займалася традиційним фермерством, після релокації може використовувати накопичений досвід для створення невеликого переробного виробництва або сімейної агроконсалтингової компанії. Таким чином, професійні компетентності набувають універсального характеру та можуть трансформуватися відповідно до нових економічних умов [88].

Окремою складовою людського капіталу стали цифрові компетентності, масове поширення електронної комерції, дистанційної зайнятості, цифрового банкінгу та державних сервісів суттєво змінило умови підприємницької



діяльності. За оцінками Державної служби статистики, ще до початку повномасштабної війни доступ до Інтернету мали понад 80% українських домогосподарств, а після 2022 р. цифровізація значно прискорилося завдяки розвитку електронних платформ, маркетплейсів і державних цифрових сервісів [37]. Використання платформ «Дія», маркетплейсів Prom.ua, Rozetka або соціальних мереж як торговельних майданчиків дозволило багатьом домогосподарствам започаткувати підприємницьку діяльність навіть за умов релокації або тимчасової втрати постійного місця проживання [184].

Наступною важливою складовою виступає фінансовий потенціал домогосподарства. Він визначає можливість здійснення стартових інвестицій, фінансування поточної діяльності та формування фінансової стійкості бізнесу. До його структури належать рівень доходів, обсяг заощаджень, кредитна історія та фінансова грамотність членів родини. За даними Державної служби статистики, ще у 2021 році понад 56% ресурсів українських домогосподарств формувалося за рахунок оплати праці, тоді як близько 18% припадало на доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості [19]. Після 2022 р. структура доходів істотно змінилася через втрату робочих місць, міграцію населення та скорочення виробництва, що змусило значну кількість сімей шукати альтернативні джерела заробітку [173].

Водночас навіть відносно невеликі заощадження можуть стати стартовим капіталом для відкриття сімейної справи. Практика останніх років демонструє, що значна кількість українських домогосподарств започатковувала власний бізнес саме за рахунок накопичених коштів без залучення банківського кредитування [87, с. 106-115]. Це пояснюється високими кредитними ризиками, складністю доступу до фінансових ресурсів та невизначеністю економічного середовища.

Підприємницький потенціал домогосподарств формується не лише під впливом внутрішніх ресурсів, а й значною мірою залежить від зовнішнього середовища, яке визначає можливості реалізації підприємницьких ініціатив (Додаток В). Навіть високий рівень людського капіталу, достатній фінансовий

ресурс чи сформована підприємницька культура не гарантують успішного розвитку за несприятливих макроекономічних або інституційних умов [9, с. 18-26]. Водночас сприятливе регуляторне середовище, державна підтримка, розвиток цифрової економіки та доступ до сучасних технологій здатні значно прискорити реалізацію підприємницького потенціалу домогосподарств. Особливо суттєво роль зовнішніх факторів посилилася після 2022 р., коли економіка України функціонує в умовах воєнного стану, високої невизначеності, масштабних структурних трансформацій та необхідності швидкої адаптації населення до нових соціально-економічних реалій [7, с. 206-209].

Найбільш відчутний вплив здійснюють економічні фактори, оскільки саме вони визначають фінансові можливості домогосподарств щодо започаткування та розвитку власної справи. Одним із ключових чинників виступає інфляція, яка безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення, собівартість продукції, рівень витрат підприємців та можливості накопичення стартового капіталу [53, с. 1-49]. Протягом 2022 р. інфляція в Україні перевищила 26%, що стало найвищим показником за останнє десятиліття. У 2023-2025 рр. темпи її зростання поступово сповільнювалися, однак цінова нестабільність і надалі залишається одним із головних факторів ризику для малого підприємництва. За таких умов домогосподарства дедалі частіше переорієнтовують власні кошти не на довгострокові інвестиції, а на забезпечення поточних потреб або формування резервних заощаджень, що обмежує розвиток підприємницької активності [57, с. 108-116]. Водночас окремі види бізнесу, зокрема виробництво продуктів харчування, логістичні послуги чи ремонтне обслуговування, навпаки, отримують додаткові можливості завдяки зміні структури споживчого попиту.

Не менш важливим економічним фактором є валютний курс, в умовах відкритої економіки значна частина українського малого бізнесу використовує імпортне обладнання, комплектуючі або програмне забезпечення, тому девальвація гривні автоматично збільшує витрати підприємців. Разом із тим

експортно орієнтовані домогосподарства, які працюють у сфері ІТ-послуг, електронної комерції чи крафтового виробництва, можуть отримувати додаткові конкурентні переваги завдяки валютній виручці [184, с. 1-111]. Саме тому вплив валютного курсу є неоднозначним і залежить від характеру підприємницької діяльності.

Значною мірою підприємницький потенціал визначається рівнем доходів населення. Саме платоспроможний попит створює основу для розвитку малого бізнесу, особливо у сфері торгівлі та послуг. За даними Державної служби статистики, ще у 2021 р. понад 94% ресурсів українських домогосподарств становили грошові доходи, серед яких основну частку займала оплата праці [19, с. 1-433]. Після початку повномасштабної війни структура доходів істотно трансформувалася через втрату робочих місць, внутрішню та зовнішню міграцію, а також збільшення соціальних виплат [173]. У результаті значна кількість сімей почала диверсифікувати джерела доходів шляхом відкриття мікробізнесу, самозайнятості або дистанційної роботи.

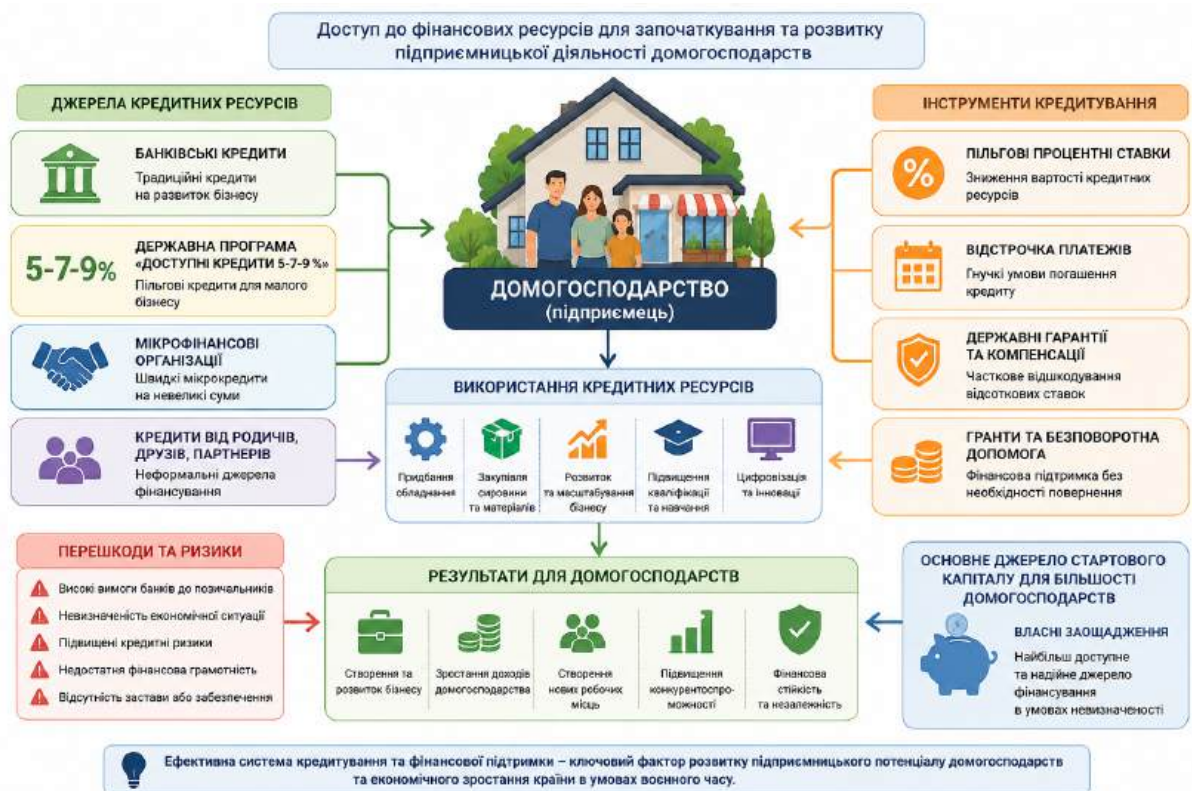
Важливим елементом економічного середовища залишається система кредитування (Рис. 1.7.). Доступність банківських кредитів, пільгових програм фінансування та державних компенсацій суттєво впливає на можливість започаткування підприємницької діяльності. Незважаючи на високі ризики воєнного часу, державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» дозволила тисячам малих підприємців отримати фінансові ресурси для розвитку власної справи [91, с. 1-12]. Водночас для більшості домогосподарств основним джерелом стартового капіталу залишаються власні заощадження, оскільки банківські установи висувають достатньо жорсткі вимоги до позичальників, а невизначеність економічної ситуації збільшує кредитні ризики [57, с. 108-116].

Не менш важливим економічним чинником виступає податкова система. Простота адміністрування податків, прогнозованість податкового законодавства та наявність спрощеної системи оподаткування безпосередньо впливають на рішення домогосподарств щодо започаткування бізнесу. Саме спрощена система оподаткування стала одним із ключових факторів розвитку

малого підприємництва в Україні, дозволивши значній кількості сімей легалізувати власну економічну діяльність [122]. Крім того, у період воєнного стану держава тимчасово запроваджувала податкові пільги та спрощення окремих процедур, що дозволило підтримати підприємницьку активність у кризових умовах [121].

Рис. 1.7.

### Система кредитування для домогосподарств



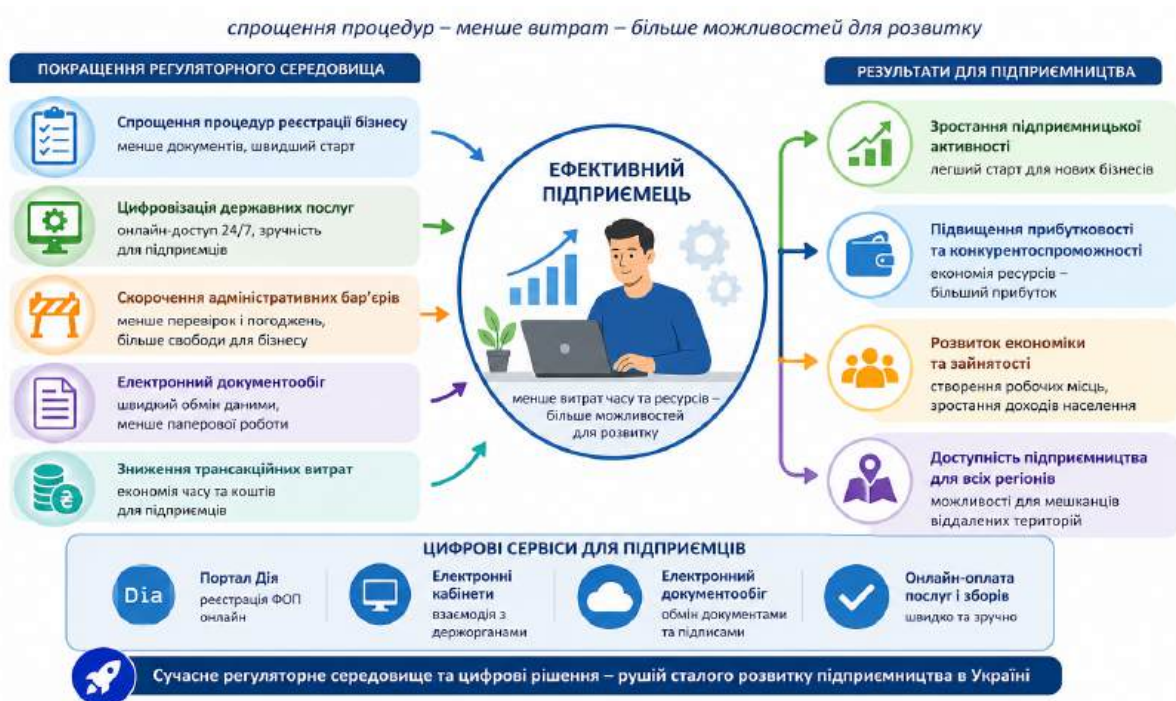
Джерело: складено автором на основі [11; 35; 91; 113]

Другу групу становлять інституційні фактори, насамперед йдеться про ефективність державної політики підтримки малого підприємництва, якості законодавства, доступність грантових програм та загальний рівень регуляторного навантаження. Після 2022 р. саме державна підтримка стала одним із найважливіших стимулів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств [91, с. 1-12]. Значну роль відіграють грантові програми «Робота», підтримка ветеранів, компенсації для релокованого бізнесу, програми міжнародних організацій, а також фінансування від Європейського

Союзу, USAID, ПРООН та інших донорських інституцій [127]. Наприклад, багато внутрішньо переміщених сімей відкрили власні майстерні, кав'ярні, фермерські господарства або сервісні компанії саме завдяки отриманню безповоротних грантів. Крім фінансової підтримки, дедалі більшого значення набувають консультаційні програми, бізнес-інкубатори та освітні проекти, що сприяють розвитку підприємницьких компетентностей [11].

Рис. 1.8.

### Вплив регуляторного середовища на ефективність підприємницької діяльності домогосподарств



Джерело: складено автором на основі [35; 91; 121; 127; 160]

Водночас ефективність підприємницької діяльності значною мірою визначається якістю регуляторного середовища. Спрощення процедур реєстрації бізнесу, цифровізація державних послуг, скорочення адміністративних бар'єрів та впровадження електронного документообігу істотно знижують трансакційні витрати підприємців (Рис. 1.8.) [127]. Сьогодні більшість процедур реєстрації фізичної особи-підприємця можна здійснити дистанційно через цифрові сервіси, що суттєво підвищує доступність

підприємництва навіть для населення віддалених територій [35].

Останніми роками стрімко зростає значення технологічних факторів, цифровізація економіки принципово змінила модель функціонування домогосподарств, створивши нові можливості для ведення бізнесу без значних стартових інвестицій [184, с. 14-16]. Завдяки електронній комерції сімейні підприємства можуть реалізовувати власну продукцію не лише на локальному, а й на міжнародному ринку. Використання маркетплейсів Rozetka, Prom.ua дозволяє навіть невеликим виробникам знаходити нових клієнтів без створення власної торговельної мережі. Крім того, активне використання соціальних мереж як каналів продажу суттєво знижує витрати на маркетинг [29, с. 206-209].

Важливий вплив здійснюють соціально-демографічні фактори, масова внутрішня міграція після 2022 р. істотно змінила регіональну структуру підприємницької активності [152]. Значна частина домогосподарств релокувалася до центральних та західних областей України, де сформувався додатковий попит на житло, послуги, освіту, транспорт і громадське харчування. Це стимулювало розвиток малого бізнесу та створення нових сімейних підприємств [113, с. 21-24]. Одночасно демографічне скорочення населення, старіння трудових ресурсів та масштабна зовнішня міграція створюють довгострокові виклики для розвитку підприємництва через дефіцит кваліфікованої робочої сили та скорочення внутрішнього ринку споживання [198].

Дедалі більшого значення набувають екологічні фактори. Концепція сталого розвитку, принципи ESG та розвиток зеленої економіки поступово стають невід'ємною складовою підприємницької діяльності [6]. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу екологічно безпечній продукції, енергоефективним технологіям та соціально відповідальному бізнесу. Для українських домогосподарств це відкриває нові можливості розвитку сімейних підприємств у сфері органічного виробництва, переробки відходів, відновлюваної енергетики, екологічного туризму та крафтового виробництва

[156]. Сімейні фермерські господарства дедалі активніше впроваджують сонячні електростанції, системи краплинного зрошення та енергоощадне обладнання, що дозволяє одночасно знижувати витрати й підвищувати конкурентоспроможність продукції [120]. Саме комплексний вплив економічних, інституційних, технологічних, соціально-демографічних та екологічних факторів визначає сучасні умови формування підприємницького потенціалу домогосподарств, а їх своєчасне врахування є необхідною передумовою забезпечення стійкого розвитку сімейного підприємництва в умовах тривалої невизначеності [9, с. 18-26].

Водночас слід враховувати, що зовнішні фактори практично ніколи не діють ізольовано. Їхній вплив має комплексний характер, оскільки економічні процеси безпосередньо пов'язані з інституційними змінами, технологічним розвитком, демографічними тенденціями та екологічними трансформаціями [115, с. 223-230]. Саме тому ефективність розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств значною мірою визначається здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати нові можливості, що виникають у процесі економічних перетворень. Наприклад, цифровізація державних послуг одночасно спрощує реєстрацію бізнесу, розширює доступ до грантових програм, полегшує взаємодію з податковими органами та відкриває нові канали електронної комерції [193, с. 56-82]. Таким чином, навіть один фактор може генерувати мультиплікативний ефект для розвитку підприємницької активності.

Після початку повномасштабної війни суттєво зросло значення міжнародної фінансової підтримки, окрім державних програм, українські домогосподарства отримали можливість брати участь у грантових конкурсах міжнародних організацій, які фінансують започаткування або відновлення малого бізнесу [128]. Особливий акцент робиться на підтримці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок-підприємниць та молоді. Подібні програми не лише забезпечують стартовий капітал, але й передбачають навчання основам підприємництва, менторський супровід, консультації щодо

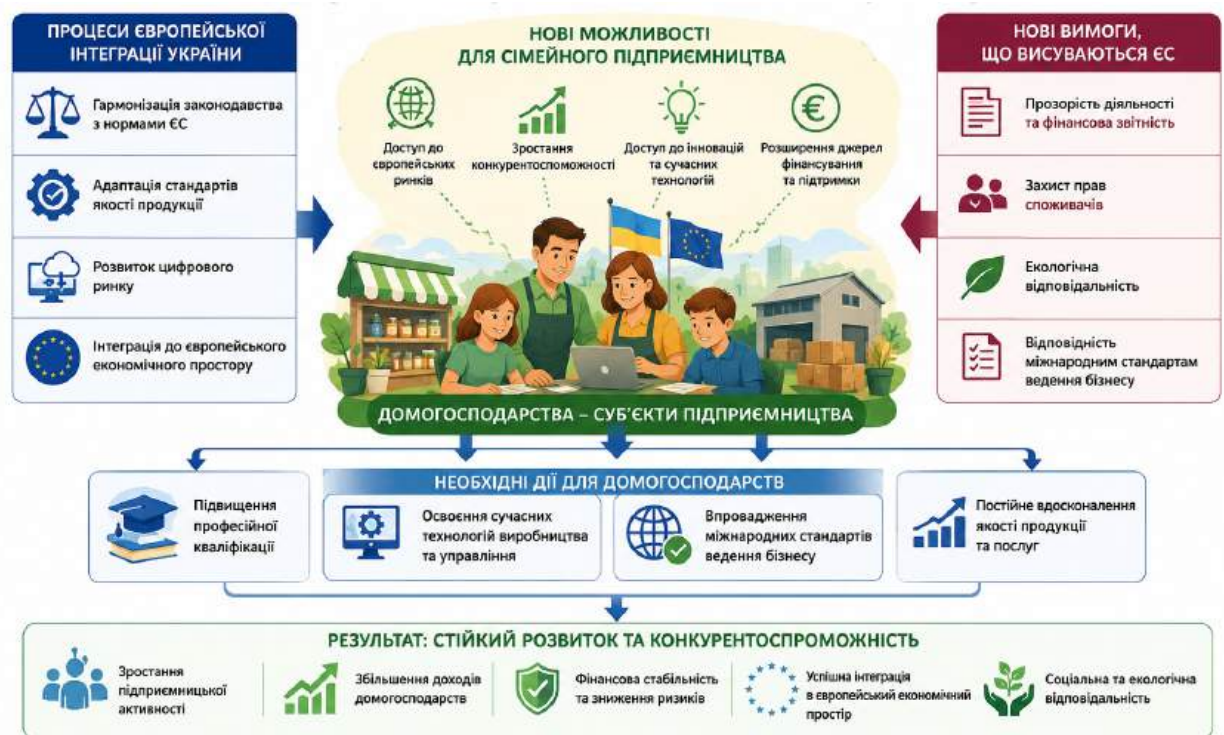


розроблення бізнес-планів та маркетингових стратегій [201]. У результаті формується комплексний механізм розвитку підприємницького потенціалу, який поєднує фінансові, освітні та організаційні інструменти підтримки [11].

Суттєвий вплив на підприємницьку активність домогосподарств здійснюють процеси європейської інтеграції України (Рис. 1.9.).

Рис. 1.9.

### Вплив процесів європейської інтеграції на розвиток підприємницької активності домогосподарств України



Джерело: складено автором на основі [44; 91; 121; 124; 127]

Гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу, адаптація стандартів якості продукції, розвиток цифрового ринку та інтеграція до європейського економічного простору створюють нові можливості для сімейного підприємництва [199, р. 393-441]. Водночас ці процеси висувають і нові вимоги до суб'єктів господарювання щодо прозорості діяльності, фінансової звітності, захисту прав споживачів та екологічної відповідальності. Для домогосподарств це означає необхідність постійного підвищення



професійної кваліфікації, освоєння сучасних технологій виробництва та управління, а також впровадження міжнародних стандартів ведення бізнесу [172, с. 86-93].

Не можна залишити поза увагою й вплив глобалізаційних процесів, розвиток міжнародної логістики, цифрових платіжних систем і транскордонної електронної комерції суттєво розширює ринки збуту для українських підприємців. Якщо ще декілька років тому більшість сімейних підприємств орієнтувалися переважно на місцевого споживача, то сьогодні навіть невеликі виробники можуть реалізовувати власну продукцію через міжнародні маркетплейси покупцям у країнах Європейського Союзу, Північної Америки чи Азії [184, р. 47]. Українські майстри декоративно-прикладного мистецтва, виробники натуральної косметики, одягу або крафтових продуктів активно використовують платформу Etsy, що дозволяє отримувати валютну виручку та диверсифікувати ризики внутрішнього ринку [200].

Окремо слід відзначити вплив безпекового середовища, яке після 2022 р. стало одним із визначальних зовнішніх факторів розвитку підприємництва. Воєнні ризики, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, перебої з енергопостачанням, загрози для логістики та релокація бізнесу безпосередньо впливають на можливості функціонування домогосподарств [113, с. 18]. Разом із тим саме ці виклики стимулювали появу нових бізнес-моделей, заснованих на високій мобільності, дистанційній роботі, використанні цифрових технологій та диверсифікації джерел доходів. Значна кількість домогосподарств переорієнтувалася на надання онлайн-послуг, виробництво товарів військового призначення, ремонтне обслуговування техніки, логістичні сервіси або агропереробку, що свідчить про високу адаптивність сімейного підприємництва до кризових умов [91, с. 6].

Сучасний розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств відбувається під впливом багаторівневої системи зовнішніх факторів, які можуть одночасно створювати як нові можливості, так і додаткові ризики.

Економічна стабільність, ефективна державна політика, сприятливе інституційне середовище, цифровізація, технологічні інновації, соціально-демографічні трансформації та поширення принципів сталого розвитку формують комплекс передумов, від яких залежить рівень підприємницької активності населення [9, с. 22-24]. За сучасних умов визначальним чинником стає не лише наявність окремих інструментів підтримки, а й їхня взаємодія, що забезпечує формування стійкої екосистеми розвитку сімейного підприємництва. Саме синергія зовнішніх факторів створює основу для ефективної реалізації внутрішнього потенціалу домогосподарств, підвищення їхньої економічної стійкості та зміцнення ролі у післявоєнному відновленні національної економіки.

#### **1.4.Методологічні підходи для оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств**

Для сучасної теорії менеджменту оцінювання виступає не лише інструментом визначення поточного стану об'єкта управління, а й фундаментальною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме результати оцінювання формують інформаційну базу для стратегічного планування, прогнозування розвитку, вибору альтернативних сценаріїв поведінки та контролю досягнення поставлених цілей [148, с. 270-277]. У випадку домогосподарства, яке дедалі частіше розглядається як самостійний економічний суб'єкт із потенціалом до здійснення підприємницької діяльності, значення оцінювання істотно зростає. Воно дозволяє визначити не лише наявні ресурси, а й можливості їх трансформації у стійкі конкурентні переваги, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове економічне зростання. Особливої актуальності така оцінка набуває в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та воєнних викликів, коли ефективність використання

внутрішнього потенціалу домогосподарств стає одним із ключових факторів розвитку національної економіки [9, с. 18-26].

У науковій літературі поняття «оцінка потенціалу» трактується як комплексний процес визначення рівня сформованості можливостей економічного суб'єкта щодо досягнення визначених цілей за умови ефективного використання наявних і прихованих ресурсів (Рис. 1.10.).

Рис. 1.10.

### Місце оцінювання підприємницького потенціалу в системі управління розвитком домогосподарств



Джерело: складено автором на основі [10; 67; 68; 143]

На відміну від традиційної інвентаризації ресурсів, оцінювання потенціалу передбачає аналіз не тільки фактичного стану активів, але й перспектив їхнього розвитку, взаємодії та здатності забезпечувати майбутній результат [49, с. 40-51]. Іншими словами, потенціал характеризує не стільки те, чим володіє домогосподарство сьогодні, скільки те, що воно може реалізувати за певних організаційних, економічних та інституційних умов.

Саме тому оцінка підприємницького потенціалу істотно відрізняється

від оцінки ресурсного забезпечення. Якщо під час аналізу ресурсів визначаються обсяги фінансового капіталу, матеріальних активів, трудових ресурсів чи інформаційного забезпечення, то оцінювання потенціалу охоплює їхню взаємодію, ефективність використання, здатність генерувати нову економічну цінність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [49, с. 40-51]. Наприклад, два домогосподарства можуть мати однаковий стартовий капітал у розмірі 300 тис. грн, проте різний рівень освіти членів сім'ї, цифрових компетентностей, підприємницького досвіду та соціальних зв'язків. У такому випадку ресурсна база є майже однаковою, тоді як величина підприємницького потенціалу буде суттєво відрізнятися через різну здатність трансформувати наявні ресурси у підприємницький дохід [68, с. 129-137].

З методологічної точки зору оцінювання підприємницького потенціалу повинно базуватися на системі взаємопов'язаних принципів. Передусім ідеться про принцип комплексності, який передбачає врахування економічних, соціальних, інтелектуальних, інституційних та психологічних складових розвитку домогосподарства. Не менш важливим є принцип системності, відповідно до якого всі елементи потенціалу розглядаються як єдина взаємозалежна система [143, с. 146-155]. Принцип динамічності вимагає врахування змін зовнішнього середовища, циклічності економічного розвитку та постійної трансформації поведінки домогосподарств. Крім того, оцінювання повинно відповідати принципам об'єктивності, достовірності, релевантності інформації, порівнюваності результатів та можливості їх практичного використання у процесі прийняття управлінських рішень.

У практиці менеджменту оцінювання виконує декілька взаємодоповнюючих функцій. Насамперед це інформаційна функція, яка забезпечує керівника необхідними даними для аналізу внутрішнього середовища. Діагностична функція дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємницького потенціалу, визначити резерви його розвитку і встановити причини відхилень від запланованих показників [148, с. 270-277]. Прогностична функція використовується для оцінювання майбутніх

можливостей домогосподарства щодо започаткування або розширення підприємницької діяльності. Водночас контрольна функція забезпечує порівняння фактичних результатів із плановими значеннями, а мотиваційна стимулює підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток підприємницьких компетентностей. Зазначені функції взаємодіють між собою, утворюючи єдиний механізм інформаційного забезпечення управління [26, с. 3-10].

У сучасних дослідженнях дедалі ширше застосовуються інтегральні показники оцінювання потенціалу, що поєднують кілька груп критеріїв. Загальний інтегральний індекс може визначатися за формулою:

$$I_{\text{пп}} = \sum_{i=1}^n w_i \times x_i,$$

де  $I_{\text{пп}}$  — інтегральний показник підприємницького потенціалу;  $w_i$  — ваговий коефіцієнт окремої складової;  $x_i$  — стандартизоване значення відповідного показника;  $n$  — кількість критеріїв оцінювання.

причому:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1.$$

Нормування показників доцільно здійснювати за формулою:

$$I_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}},$$

де  $X_i$  — фактичне значення показника;  $X_{\min}$  та  $X_{\max}$  — мінімальне й максимальне значення відповідної вибірки.

Як правило, до системи показників включають фінансовий потенціал, людський капітал, рівень освіти, цифрову компетентність, інноваційну активність, соціальний капітал, підприємницький досвід, інвестиційну активність, рівень ризикостійкості та адаптивності до змін. Наприклад, якщо фінансовий потенціал оцінено у 0,80, людський капітал – у 0,75, цифрові

компетентності – у 0,90, а їхні вагові коефіцієнти становлять відповідно 0,40; 0,35 та 0,25, інтегральний показник дорівнюватиме  $0,80 \times 0,40 + 0,75 \times 0,35 + 0,90 \times 0,25 = 0,8075$ , що характеризує достатньо високий рівень підприємницького потенціалу.

Разом із тим оцінювання займає центральне місце у класичному управлінському циклі. Воно передує плануванню, оскільки саме результати аналізу визначають реалістичність поставлених цілей. Після цього формується система організаційних заходів, здійснюється мотивація учасників підприємницької діяльності, реалізуються управлінські рішення, а завершальним етапом стає контроль досягнутих результатів [26, с. 3-10]. Водночас цикл не завершується контролем, оскільки отримані результати знову стають інформаційною основою для нового етапу оцінювання, формуючи безперервний процес удосконалення системи управління. Саме такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту, орієнтованим на постійне навчання та адаптацію економічних суб'єктів до мінливого середовища [17, с. 26-32].

Підприємницький потенціал домогосподарства є складною багатокомпонентною системою, яку неможливо адекватно охарактеризувати лише через окремі ресурсні показники. Його оцінювання повинно враховувати взаємозв'язок матеріальних, фінансових, людських, соціальних, інноваційних та поведінкових характеристик, а також їхню здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності [9, с. 18-26]. Саме тому підприємницький потенціал домогосподарств потребує комплексної багатокритеріальної оцінки, що поєднує кількісні й якісні методи аналізу, інтегральні показники, експертні оцінки та сучасні аналітичні інструменти менеджменту.

Найбільш дискусійним питанням у сучасній теорії оцінювання підприємницького потенціалу залишається вибір методичного підходу, який би забезпечував одночасно комплексність аналізу, об'єктивність результатів та можливість практичного використання в умовах високої економічної

невизначеності (Додаток Г). Виокремимо декілька концептуально різних підходів до оцінювання потенціалу, кожен із яких акцентує увагу на окремих характеристиках об'єкта дослідження [67, с. 87-104]. Водночас універсальної методики, що могла б повною мірою враховувати специфіку підприємницького потенціалу саме домогосподарств, нині не існує, тому ми пропонуємо комбінування різних методичних інструментів залежно від поставлених цілей дослідження, доступності статистичної інформації та рівня деталізації оцінювання [68, с. 129-137]. Для розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств така проблема є особливо актуальною, оскільки цей потенціал формується під впливом матеріальних, людських, фінансових, інформаційних, поведінкових та інституційних чинників, що взаємодіють між собою та змінюються під впливом зовнішнього середовища.

Традиційно найбільш поширеним вважається ресурсний підхід, який ґрунтується на припущенні, що величина підприємницького потенціалу прямо залежить від обсягу ресурсів, якими володіє економічний суб'єкт. До таких ресурсів належать фінансовий капітал, майно, трудові ресурси, земельні ділянки, інформація, цифрові технології, соціальні зв'язки та накопичені знання [2, с. 11-14]. У найпростішому вигляді інтегральний ресурсний показник може визначатися як:

$$P_r = \sum_{i=1}^n R_i \cdot w_i,$$

де  $R_i$  — значення окремого ресурсу,  $w_i$  — його ваговий коефіцієнт.

Перевагою підходу є простота збору статистичних даних, можливість використання офіційної інформації Державної служби статистики та порівняння різних домогосподарств між собою [19]. Наприклад, домогосподарство, яке має власне житло, автомобіль, земельну ділянку, доступ до швидкісного Інтернету, накопичення та декілька працездатних членів сім'ї, за ресурсною методикою отримує вищий потенціал порівняно із сім'єю, що володіє лише трудовими ресурсами. Разом із тим головним

недоліком такого підходу є ігнорування здатності ефективно використовувати наявні ресурси. Значний обсяг активів ще не означає високої підприємницької активності, особливо в умовах невизначеності, коли ключову роль відіграють швидкість прийняття рішень та готовність до ризику [12, с. 106-115].

Інший напрям представлений функціональним підходом, відповідно до якого потенціал визначається через здатність суб'єкта виконувати основні підприємницькі функції: планування, організацію, фінансування, маркетинг, інноваційну діяльність та управління ризиками. Перевагою такого підходу є орієнтація не на ресурси, а на результативність їх використання [68, с. 129-137]. Проте оцінювання окремих функцій часто має суб'єктивний характер, а кількісне вимірювання ефективності управлінських процесів залишається складним. Для домогосподарств функціональний підхід є корисним насамперед при аналізі сімейного бізнесу, самозайнятості або фермерських господарств, де чітко простежуються управлінські функції [116, с. 72-77].

Значного поширення останніми роками набув системний підхід, який розглядає підприємницький потенціал як складну відкриту систему взаємопов'язаних елементів [49, с. 40-51]. У цьому випадку аналізуються не лише окремі показники, а й характер їх взаємодії. Наприклад, високий рівень освіти членів домогосподарства може компенсувати недостатність фінансових ресурсів через використання цифрових платформ або сучасних бізнес-моделей. Саме тому системний підхід найбільш адекватно відображає сучасні процеси розвитку підприємництва в умовах цифровізації та невизначеності [184]. Його основним недоліком є значна складність побудови моделей і потреба у великому масиві інформації.

Близьким за логікою виступає компетентнісний підхід, який оцінює насамперед людський капітал, підприємницькі здібності, професійні компетентності, інноваційне мислення та цифрові навички членів домогосподарства [41, с. 45-55]. Досвід останніх років демонструє, що саме компетентності дедалі частіше визначають успіх започаткування власної справи. Наприклад, сім'я, яка має високий рівень цифрової грамотності та



володіє навичками онлайн-маркетингу, може створити інтернет-магазин практично без значних стартових інвестицій. Разом із тим оцінювання компетентностей значною мірою спирається на експертні або соціологічні методики, що знижує рівень об'єктивності результатів [88].

Водночас процесний підхід концентрується на безперервності розвитку підприємницького потенціалу. У центрі уваги перебувають стадії формування бізнес-ідеї, пошуку ресурсів, започаткування підприємницької діяльності, її масштабування та адаптації до змін зовнішнього середовища [10, с. 522-531]. Його перевагою є можливість аналізувати динаміку розвитку, а не лише фіксувати поточний стан. Недоліком залишається значна тривалість спостереження, оскільки оцінювання потребує накопичення часових рядів показників [92].

Також можна використовувати інтегральний, індикативний, рейтинговий, експертний та економіко-математичний підходи. Інтегральний підхід поєднує велику кількість показників в один узагальнюючий індекс. Індикативний підхід використовує систему ключових індикаторів, наприклад рівень доходів, частку заощаджень, рівень цифровізації, підприємницьку активність, інвестиції у розвиток людського капіталу [67, с. 87-104]. Рейтинговий підхід забезпечує можливість ранжування домогосподарств або регіонів за рівнем розвитку підприємницького потенціалу. Експертний підхід є доцільним за відсутності достатньої статистичної інформації, однак характеризується високою суб'єктивністю. Найбільш складним виступає економіко-математичний підхід, який використовує багатофакторну регресію, факторний аналіз, кластеризацію, нейромережеві моделі та метод головних компонент [55]. Підприємницький потенціал може моделюватися рівнянням:

$$P = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon,$$

де  $X_1$  – доходи домогосподарства,  $X_2$  – рівень освіти,  $X_3$  – цифрові компетентності.

Перевагою таких моделей є висока точність прогнозування, тоді як

головним обмеженням залишається потреба у великих статистичних вибірках та спеціалізованому програмному забезпеченні [26, с. 3-10]. Для оцінювання підприємницького потенціалу домогосподарств найбільш доцільним є поєднання системного, компетентнісного, поведінкового та інтегрального підходів, що дозволяє одночасно врахувати ресурсне забезпечення, людський капітал, особливості економічної поведінки та кількісні результати розвитку підприємницької діяльності. Такий комплексний підхід найбільшою мірою відповідає сучасним умовам функціонування домогосподарств в економіці України [9, с. 18-26].

Для переходу від теоретичного аналізу підприємницького потенціалу домогосподарств до його практичного оцінювання необхідно сформувати цілісну систему показників, яка б дозволяла кількісно виміряти рівень розвитку цього потенціалу та визначити резерви його подальшого зростання. Саме система індикаторів є методологічною основою методики оцінювання, оскільки забезпечує комплексне відображення економічних, соціальних, інституційних та поведінкових характеристик домогосподарства (Додаток Д). При цьому оцінювання має враховувати не лише наявні ресурси, а й здатність домогосподарства трансформувати їх у реальну підприємницьку діяльність в умовах невизначеності [67, с. 87-104]. Такий підхід, безумовно, відповідає сучасним концепціям розвитку людського капіталу, поведінкової економіки та ресурсної теорії підприємництва, відповідно до яких конкурентні переваги формуються не окремими факторами, а їх комплексною взаємодією [41, с. 45-55].

Водночас існуючі методики оцінювання підприємницького потенціалу переважно орієнтовані на підприємства або регіони, тоді як домогосподарство має власну специфіку функціонування, що поєднує економічну, соціальну та поведінкову складові [115, с. 223-230]. Саме тому доцільним є використання у дисертаційному дослідженні багатокомпонентної моделі, у якій кожен блок показників характеризує окремий аспект підприємницького потенціалу, а інтегральна оцінка формується шляхом агрегування нормованих індикаторів.

Насамперед до системи оцінювання доцільно включити економічний компонент, який характеризує фінансові можливості домогосподарства щодо започаткування або розвитку підприємницької діяльності. До його складу пропонується віднести рівень сукупних доходів, обсяг заощаджень, частку підприємницьких доходів у загальній структурі доходів та доступність фінансових ресурсів [57, с. 108-116]. Наприклад, домогосподарство із середньомісячним доходом 45 тис. грн, заощадженнями у розмірі 300 тис. грн та часткою доходів від підприємництва 40% має значно вищий потенціал розвитку бізнесу порівняно з домогосподарством, яке повністю залежить від заробітної плати. Крім абсолютних величин, важливо оцінювати їхню динаміку, коефіцієнт фінансової автономії та можливість залучення кредитних ресурсів або грантового фінансування [19].

Людський капітал, своєю чергою, визначає якість ресурсів, що використовуються у підприємницькій діяльності. До його показників пропонується включити рівень освіти членів домогосподарства, професійний досвід, підприємницькі компетентності, проходження програм бізнес-навчання, участь у професійних тренінгах та досвід ведення власної справи [88]. Наприклад, наявність економічної освіти, понад п'яти років управлінського досвіду та проходження навчання на платформі «Дія.Бізнес» суттєво підвищують імовірність успішної реалізації підприємницьких проєктів. Для кількісної оцінки доцільно використовувати бальну шкалу від 0 до 10 балів за кожним показником із подальшим розрахунком середнього значення [35].

Не менш важливим є соціальний капітал, який характеризує можливості використання соціальних зв'язків як ресурсу розвитку підприємництва. У сучасній економіці саме мережі взаємодії часто визначають швидкість пошуку партнерів, інвесторів, клієнтів та постачальників [177]. Відповідно, доцільно оцінювати кількість ділових контактів, участь у професійних об'єднаннях, громадських організаціях, бізнес-асоціаціях, локальних кластерах, а також інтенсивність співпраці з іншими суб'єктами підприємництва.

Домогосподарство, яке бере участь у роботі місцевої бізнес-спільноти та регулярно співпрацює із трьома або більше підприємствами, має значно ширші можливості розвитку власної справи [193].

В умовах цифрової трансформації економіки окремого значення набуває цифровий потенціал. Він характеризує здатність домогосподарства використовувати цифрові технології для ведення підприємницької діяльності. До складу цього компонента пропонується включити рівень цифрової грамотності, використання CRM-систем, електронних платіжних сервісів, маркетплейсів, соціальних мереж, платформ електронної комерції та систем електронного документообігу [184]. Так, якщо домогосподарство здійснює продаж продукції через маркетплейси, використовує онлайн-рекламу та електронний підпис, його цифровий потенціал можна оцінити як високий. Статистичні дослідження свідчать, що цифровізація істотно розширює підприємницькі можливості домогосподарств і знижує трансакційні витрати [29, с. 206-209].

Окремий блок формують мотиваційні характеристики. Саме вони визначають готовність домогосподарства реалізувати наявні ресурси у підприємницькій діяльності [100]. Доцільно оцінювати рівень підприємницької ініціативності, готовність приймати ризиковані рішення, прагнення до самозайнятості, інноваційність мислення, орієнтацію на досягнення результату та відкритість до змін. Для прикладу, використання п'ятибальної шкали Лайкерта дозволяє визначити рівень підприємницької мотивації, після чого отримані результати переводяться у нормований індекс від 0 до 1 [188, р. 201-226].

Водночас підприємницька активність значною мірою залежить від інституційного середовища. Саме тому останнім компонентом системи показників пропонується визначити інституційний потенціал, який охоплює доступ до державних програм підтримки підприємництва, грантового фінансування, консультаційних сервісів, сприятливість податкового середовища, рівень адміністративного навантаження та можливість участі у

регіональних програмах розвитку бізнесу [199, р. 393-441]. Участь домогосподарства у програмі «єРобота» або використання сервісів «Дія.Бізнес» свідчить про високий рівень інтегрованості до сучасної інституційної інфраструктури підтримки підприємництва [35].

Насамперед у дослідженні використовується статистичний аналіз, який є базовим методом оцінювання кількісних характеристик підприємницького потенціалу. Він передбачає опрацювання офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, Національного банку України та інших інформаційних джерел [30]. Застосування цього методу дає можливість простежити динаміку доходів і витрат домогосподарств, рівень зайнятості, частку самозайнятого населення, кількість фізичних осіб-підприємців, обсяги заощаджень, структуру фінансових ресурсів та інші показники. Наприклад, за матеріалами статистичного збірника «Витрати і ресурси домогосподарств України» у структурі сукупних ресурсів українських домогосподарств понад 56% становить оплата праці, а майже 18% припадає на доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості, що підтверджує вагому роль підприємництва у формуванні фінансової стійкості сімей [19]. Крім того, статистичний аналіз дозволяє визначити тенденції змін у післявоєнний період, оцінити масштаби регіональної диференціації та виявити найбільш проблемні напрями розвитку домогосподарств [142, с. 27-39].

Не менш важливим є соціальний капітал, який характеризує можливості використання соціальних зв'язків як ресурсу розвитку підприємництва. У сучасній економіці саме мережі взаємодії часто визначають швидкість пошуку партнерів, інвесторів, клієнтів та постачальників [177]. Відповідно, доцільно оцінювати кількість ділових контактів, участь у професійних об'єднаннях, громадських організаціях, бізнес-асоціаціях, локальних кластерів, а також інтенсивність співпраці з іншими суб'єктами підприємництва. Домогосподарство, яке бере участь у роботі місцевої бізнес-спільноти та регулярно співпрацює із трьома або більше підприємствами, має значно ширші можливості розвитку власної справи [193].

В умовах цифрової трансформації економіки окремого значення набуває цифровий потенціал. Він характеризує здатність домогосподарства використовувати цифрові технології для ведення підприємницької діяльності. До складу цього компонента пропонується включити рівень цифрової грамотності, використання CRM-систем, електронних платіжних сервісів, маркетплейсів, соціальних мереж, платформ електронної комерції та систем електронного документообігу [184]. Так, якщо домогосподарство здійснює продаж продукції через маркетплейси, використовує онлайн-рекламу та електронний підпис, його цифровий потенціал можна оцінити як високий. Статистичні дослідження свідчать, що цифровізація істотно розширює підприємницькі можливості домогосподарств і знижує трансакційні витрати [29, с. 206-209].

Окремий блок формують мотиваційні характеристики. Саме вони визначають готовність домогосподарства реалізувати наявні ресурси у підприємницькій діяльності [100]. Доцільно оцінювати рівень підприємницької ініціативності, готовність приймати ризиковані рішення, прагнення до самозайнятості, інноваційність мислення, орієнтацію на досягнення результату та відкритість до змін. Для прикладу, використання п'ятибальної шкали Лайкерта дозволяє визначити рівень підприємницької мотивації, після чого отримані результати переводяться у нормований індекс від 0 до 1 [188, р. 201-226].

Водночас підприємницька активність значною мірою залежить від інституційного середовища. Саме тому останнім компонентом системи показників пропонується визначити інституційний потенціал, який охоплює доступ до державних програм підтримки підприємництва, грантового фінансування, консультаційних сервісів, сприятливість податкового середовища, рівень адміністративного навантаження та можливість участі у регіональних програмах розвитку бізнесу [199, р. 393-441]. Участь домогосподарства у програмі «Робота» або використання сервісів «Дія.Бізнес» свідчить про високий рівень інтегрованості до сучасної

інституційної інфраструктури підтримки підприємництва [35].

Насамперед у дослідженні використовується статистичний аналіз, який є базовим методом оцінювання кількісних характеристик підприємницького потенціалу. Він передбачає опрацювання офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, Національного банку України та інших інформаційних джерел [30]. Застосування цього методу дає можливість простежити динаміку доходів і витрат домогосподарств, рівень зайнятості, частку самозайнятого населення, кількість фізичних осіб-підприємців, обсяги заощаджень, структуру фінансових ресурсів та інші показники. Наприклад, за матеріалами статистичного збірника «Витрати і ресурси домогосподарств України» у структурі сукупних ресурсів українських домогосподарств понад 56% становить оплата праці, а майже 18% припадає на доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості, що підтверджує вагому роль підприємництва у формуванні фінансової стійкості сімей [19]. Крім того, статистичний аналіз дозволяє визначити тенденції змін у післявоєнний період, оцінити масштаби регіональної диференціації та виявити найбільш проблемні напрями розвитку домогосподарств.

## **Висновки до розділу 1**

Проведене дослідження дало змогу систематизувати й узагальнити сучасні концептуальні підходи до трактування сутності підприємницького потенціалу домогосподарств, що дозволило встановити відсутність єдиного наукового підходу до визначення цієї економічної категорії. З'ясовано, що більшість науковців розглядають підприємницький потенціал через призму ресурсного, функціонального, компетентнісного або системного підходів, однак лише комплексне поєднання зазначених концепцій дає можливість повною мірою розкрити економічну природу цього явища. На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність розглядати підприємницький потенціал домогосподарств як інтегровану систему взаємопов'язаних

ресурсних, людських, фінансових, організаційних, соціальних, інноваційних і цифрових можливостей, реалізація яких забезпечує створення та розвиток підприємницької діяльності, формування доданої вартості, підвищення рівня доходів і зміцнення економічної стійкості домогосподарств в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження встановлено, що невизначеність стала однією з ключових характеристик сучасного соціально-економічного розвитку України та суттєво впливає на трансформацію управлінських рішень домогосподарств. Доведено, що в умовах воєнних дій, макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів, демографічних змін, цифрової трансформації та швидкої зміни інституційного середовища традиційні моделі прийняття управлінських рішень втрачають ефективність. Водночас саме невизначеність виступає не лише джерелом ризиків, а й стимулом до пошуку нових форм підприємницької діяльності, диверсифікації джерел доходів, цифровізації бізнес-процесів, освоєння нових ринків і впровадження інноваційних управлінських підходів. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність використання адаптивного управління, яке передбачає гнучкість, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, постійний моніторинг ризиків та своєчасне коригування стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Важливим результатом дослідження стало визначення системи факторів, що впливають на розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах невизначеності. Узагальнення наукових підходів дало змогу класифікувати їх за групами: людський капітал, фінансовий потенціал, соціальний потенціал, мотиваційний потенціал, психологічна стійкість, економічні, інституційні, технологічні, соціально-демографічні, екологічні. Доведено, що найбільшого значення набуває їх комплексна взаємодія, оскільки кожен із зазначених факторів може як посилювати, так і стримувати розвиток підприємницької активності домогосподарств. Встановлено, що визначальний вплив на сучасному етапі мають цифровізація економіки, доступність фінансових ресурсів, державна підтримка малого підприємництва,



рівень розвитку людського капіталу, інноваційна активність населення, а також здатність домогосподарств адаптуватися до нових економічних умов.

Узагальнення існуючих методологічних підходів до оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств засвідчило, що більшість із них орієнтована переважно на аналіз окремих ресурсів або фінансових результатів діяльності та недостатньо враховує комплексний характер функціонування сучасних домогосподарств. У зв'язку з цим поглиблено методологічні засади оцінювання шляхом інтеграції ресурсного, системного, компетентнісного, процесного та індикативного підходів. Обґрунтовано доцільність використання комплексної системи показників, яка охоплює економічну, соціальну, фінансову, організаційну, інноваційну та цифрову складові підприємницького потенціалу й дозволяє врахувати вплив факторів невизначеності на результати господарської діяльності. Крім того, визначено послідовність проведення оцінювання, що включає формування системи індикаторів, нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів, розрахунок інтегральної оцінки, інтерпретацію результатів і розроблення управлінських рекомендацій. Результати дослідження створили необхідне теоретичне й методологічне підґрунтя для подальшого аналізу сучасного соціально-економічного стану домогосподарств України, оцінювання їхнього підприємницького потенціалу та розроблення організаційно-економічних механізмів його розвитку в умовах невизначеності.

*Основні наукові результати розділу опубліковані в публікаціях автора [7; 8, 9; 10].*

## **РОЗДІЛ 2. СТАН ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **2.1. Аналіз сучасного соціально-економічного стану домогосподарств України**

Домогосподарства є одним із базових елементів соціально-економічної системи держави, оскільки саме в їх межах формується, відтворюється та реалізується людський, фінансовий, трудовий і підприємницький потенціал суспільства. Вони одночасно виступають виробниками трудових ресурсів, основними споживачами товарів і послуг, власниками фінансових активів, інвесторами, платниками податків, а також суб'єктами підприємницької діяльності [42, с. 8-12]. Саме тому сучасна економічна наука дедалі частіше розглядає домогосподарства не лише як пасивних учасників ринку, а як активних економічних агентів, поведінка яких визначає темпи економічного зростання, рівень внутрішнього попиту, масштаби інвестиційної активності та розвиток малого підприємництва. Від рівня їх фінансової стійкості, адаптивності до кризових явищ та здатності генерувати нові джерела доходів значною мірою залежить стійкість національної економіки загалом [85, с. 4-11].

Особливого значення роль домогосподарств набула в умовах сучасних трансформаційних процесів, які переживає Україна. Якщо раніше основними функціями домогосподарств були забезпечення споживання, відтворення робочої сили та накопичення заощаджень, то після початку повномасштабної війни вони дедалі активніше виконують функції самозайнятості, підприємництва, інвестування у власний людський капітал та формування нових моделей економічної поведінки [59, с. 68-83]. За оцінками Державної служби статистики України, ще у 2021 р. понад 94% сукупних ресурсів домогосподарств становили грошові доходи, причому 56,5% припадало на оплату праці, близько 18% – на доходи від підприємницької діяльності,

самозайнятості та власності, що свідчить про вагоме значення підприємницької складової у формуванні матеріального добробуту населення [19]. Водночас домогосподарства забезпечували основний внутрішній попит країни, адже саме кінцеве споживання населення традиційно формувало понад дві третини валового внутрішнього продукту України (Табл. 2.1.).

Не менш важливою характеристикою є сучасна структура українських домогосподарств. До початку широкомасштабної війни в Україні налічувалося близько 14,8 млн домогосподарств, середній розмір яких становив приблизно 2,5 особи [151]. Переважали невеликі сім'ї, тоді як частка домогосподарств із чотирма і більше членами поступово скорочувалася внаслідок демографічного старіння, зменшення народжуваності та міграційних процесів. Крім того, майже третину всіх домогосподарств становили домогосподарства, що склалися лише з однієї особи, переважно людей похилого віку. Така структура безпосередньо впливає на фінансові можливості сімей, рівень накопичень, інвестиційну активність і потенціал започаткування власної справи, оскільки чисельність працездатних членів домогосподарства визначає його ресурсний потенціал [19].

Водночас демографічні зміни істотно трансформували соціально-економічний портрет українських домогосподарств. За даними міжнародних організацій, після 2022 р. чисельність населення України скоротилася більш ніж на 10 млн. осіб унаслідок вимушеної міграції, природного скорочення населення та тимчасової окупації окремих територій [197]. Значна частина домогосподарств була розділена територіально: один або кілька членів сім'ї виїхали за кордон, тоді як інші залишилися в Україні. У результаті змінилися традиційні моделі формування доходів, оскільки дедалі більшого значення набули міжнародні грошові перекази, дистанційна зайнятість та цифрові форми підприємницької діяльності (Рис. 2.1.) [184]. Водночас зросла частка домогосподарств, які утримуються однією особою або складаються лише з жінок, дітей та людей похилого віку, що істотно впливає на можливості реалізації підприємницького потенціалу [152].

Рис. 2.1.

## Структура домогосподарств України



Джерело: складено автором на основі [19; 23; 42; 152; 173]

Окремої уваги заслуговують процеси урбанізації. До початку повномасштабної війни майже 69% населення України проживало у міських поселеннях, тоді як близько 31% у сільській місцевості. Урбанізація традиційно створювала сприятливі умови для розвитку підприємництва завдяки вищій концентрації людського капіталу, розвинутій інфраструктурі, доступності фінансових послуг та цифрових технологій [151]. Проте війна суттєво змінила цей баланс. Внутрішнє переміщення мільйонів громадян призвело до швидкого зростання навантаження на домогосподарства західних і центральних регіонів України, тоді як у прифронтових областях відбулося різке скорочення чисельності населення, трудових ресурсів та економічної активності. Як наслідок, регіональна структура домогосподарств стала значно більш диференційованою, а рівень їх фінансової спроможності дедалі більше залежить від територіального чинника [21, с. 114-126].

Регіональні особливості також проявляються у структурі доходів, зайнятості та підприємницької активності населення. Якщо у великих містах переважають доходи від найманої праці, ІТ-сектору, професійних послуг та малого бізнесу, то для сільських територій характерною залишається значна роль особистих селянських господарств, фермерства та самозайнятості [12, с. 106-115]. У західних областях значну частку доходів формують міжнародні грошові перекази, тоді як у центральних регіонах важливим джерелом залишаються аграрне виробництво та переробка сільськогосподарської продукції. Саме ця територіальна неоднорідність свідчить про необхідність диференційованих механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств залежно від особливостей конкретного регіону [57, с. 108-116].

Повномасштабна війна стала ключовим фактором трансформації економічної поведінки українських домогосподарств (Табл. 2.1.). Уже у 2022 р. реальні доходи населення, за оцінками Національного банку України, скоротилися більш ніж на 11%, а споживча модель змістилася у бік задоволення базових потреб [53]. Одночасно різко зросли витрати на безпеку, медичне забезпечення, оренду житла та релокацію. Значна частина домогосподарств була змушена диверсифікувати джерела доходів, започатковувати мікробізнес, переходити на дистанційну зайнятість або працювати на цифрових платформах [184]. Показовим є те, що у 2023 р., попри воєнний стан, кількість фізичних осіб-підприємців знову почала зростати, а значна частина нових реєстрацій була здійснена саме представниками домогосподарств, які шукали альтернативні джерела економічної стійкості [11]. Сучасні українські домогосподарства доцільно розглядати не лише як первинну соціальну одиницю, а як стратегічний економічний ресурс держави. Саме вони акумулюють людський капітал, формують фінансові ресурси, забезпечують відтворення трудового потенціалу та дедалі активніше реалізують підприємницькі ініціативи [8, с. 266-270]. В умовах воєнної невизначеності їх адаптивність, здатність до швидкої зміни моделей

економічної поведінки, диверсифікації доходів та розвитку власної справи перетворюються на один із ключових чинників післявоєнного економічного відновлення України, що й обумовлює необхідність подальшого дослідження підприємницького потенціалу домогосподарств як важливого об'єкта сучасної управлінської науки [7, с. 206-209].

Табл. 2.1.

**Структура домогосподарств України за основними соціально-економічними характеристиками**

| <b>Показник</b>                    | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роль в економіці                   | Основні споживачі товарів і послуг; постачальники трудових ресурсів; власники людського, фінансового та підприємницького потенціалу; суб'єкти інвестування, заощадження і підприємницької діяльності. Частка кінцевого споживання домогосподарств традиційно формує понад 60% ВВП України. |
| Кількість домогосподарств          | Близько 14,7 млн домогосподарств (за результатами обстеження умов життя 2021 р.).                                                                                                                                                                                                          |
| Середній розмір домогосподарства   | 2,58 особи; у великих містах – 2,54 особи, у малих містах – 2,53 особи, у сільській місцевості – 2,67 особи.                                                                                                                                                                               |
| Тип поселення                      | Близько 40% домогосподарств проживають у великих містах, 28% – у малих містах, 32% – у сільській місцевості.                                                                                                                                                                               |
| Основні джерела доходів            | Оплата праці (56,5% сукупних ресурсів), соціальні трансферти, доходи від підприємництва та самозайнятості (близько 18%), доходи від власності, грошові перекази.                                                                                                                           |
| Соціально-демографічні особливості | Зростання частки одноосібних домогосподарств, старіння населення, скорочення народжуваності, збільшення частки сімей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб після 2022 року.                                                                                                         |
| Регіональні особливості            | У міських регіонах переважають доходи від найманої праці та сфери послуг; у сільській місцевості – від особистого селянського господарства, фермерства та самозайнятості; західні області характеризуються високою часткою міжнародних грошових переказів.                                 |
| Вплив повномасштабної війни        | Масове внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, зміна складу сімей, зростання навантаження на працюючих членів домогосподарств, диверсифікація джерел доходів, активізація самозайнятості та мікропідприємництва.                                                                      |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особливості економічної поведінки після 2022 р. | Зростання схильності до заощадження, скорочення необов'язкових витрат, активне використання дистанційної зайнятості, цифрових сервісів, електронної комерції, відкриття ФОП як механізму адаптації до економічної невизначеності. |
| Підприємницький потенціал                       | Домогосподарства є базовими носіями людського, фінансового та підприємницького потенціалу, забезпечують формування малого бізнесу, розвиток самозайнятості, накопичення інвестиційних ресурсів і відтворення людського капіталу.  |

Джерело: складено автором на основі [19; 21; 23; 30; 31; 52; 57; 58; 60; 66; 82; 85].

Сучасні українські домогосподарства доцільно розглядати не лише як первинну соціальну одиницю, а як стратегічний економічний ресурс держави [5, с. 69-75]. Саме вони акумулюють людський капітал, формують фінансові ресурси, забезпечують відтворення трудового потенціалу та дедалі активніше реалізують підприємницькі ініціативи (Додаток Д). В умовах воєнної невизначеності їх адаптивність, здатність до швидкої зміни моделей економічної поведінки, диверсифікації доходів та розвитку власної справи перетворюються на один із ключових чинників післявоєнного економічного відновлення України, що й обумовлює необхідність подальшого дослідження підприємницького потенціалу домогосподарств як важливого об'єкта сучасної управлінської науки [8, с. 266-270].

Економічні можливості домогосподарств значною мірою визначаються обсягом і структурою їхніх доходів, напрямками використання фінансових ресурсів, рівнем заощаджень та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме доходи формують фінансову основу життєдіяльності домогосподарств, забезпечують можливість накопичення капіталу, здійснення інвестицій та започаткування власної підприємницької діяльності [57, с. 108-116]. Водночас сучасні економічні умови України характеризуються високою невизначеністю, що істотно впливає на джерела формування доходів, структуру витрат і фінансову поведінку населення. У зв'язку з цим особливого

значення набуває комплексний аналіз доходів і витрат домогосподарств як передумови оцінювання їхнього підприємницького потенціалу [19].

Протягом останніх років структура ресурсів українських домогосподарств зазнала помітних змін (Табл. 2.2.). За даними Державної служби статистики України, у структурі сукупних ресурсів домогосподарств у 2021 р. грошові доходи становили понад 94%, що свідчить про високу залежність добробуту населення від поточних фінансових надходжень. Найбільшу частку займала оплата праці – близько 56,7% усіх ресурсів. Соціальні допомоги, пенсії та інші трансферти формували приблизно 20% сукупних доходів, тоді як доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості становили близько 6-7%, а доходи від власності, депозитів і дивідендів залишалися незначними – менш ніж 2% [19]. Така структура свідчить, що українські домогосподарства переважно залежать від трудових доходів, а частка пасивних фінансових надходжень поки що не забезпечує належного рівня фінансової стійкості [59, с. 68-83].

Табл. 2.2.

#### Структура сукупних ресурсів домогосподарств України у 2024 р.

| Джерело ресурсів                                        | Частка у сукупних ресурсах, % |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Оплата праці                                            | 58,7                          |
| Доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості | 7,8                           |
| Пенсії, стипендії, соціальні допомоги                   | 21,4                          |
| Доходи від власності                                    | 2,6                           |
| Грошова допомога від родичів та інших осіб              | 4,3                           |
| Інші грошові надходження                                | 5,2                           |
| Разом                                                   | 100,0                         |

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [93]

Водночас саме доходи від підприємницької діяльності мають найбільше значення для розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств. На відміну від заробітної плати, вони створюють можливості для масштабування



економічної активності, формування власного капіталу та інвестування у розвиток сімейного бізнесу [8, с. 266-270]. Після початку повномасштабної війни спостерігалось зростання ролі малого підприємництва як механізму адаптації населення до нових економічних умов. За інформацією Міністерства цифрової трансформації України та платформи «Дія.Бізнес», лише у 2023 р. було зареєстровано понад 314 тис. нових фізичних осіб-підприємців, а значна частина новостворених бізнесів функціонує саме на рівні домогосподарств. Це підтверджує, що підприємницькі доходи поступово стають одним із ключових інструментів підтримання фінансової стабільності українських сімей [35].

Рис. 2.2.

### **Динаміка середньомісячних сукупних ресурсів домогосподарств України у 2018-2025 рр.**



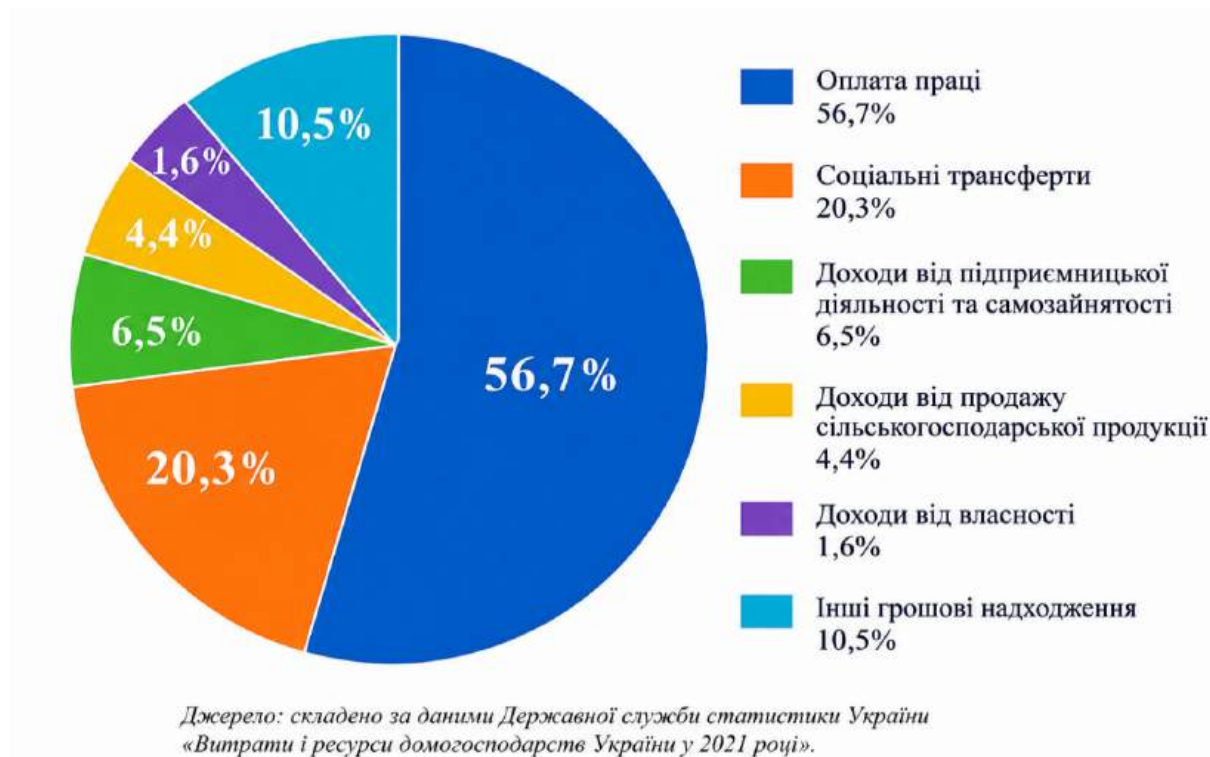
Джерело: складено автором на основі [19; 29; 32; 46; 173]

Важливо зазначити, що динаміка доходів домогосподарств упродовж 2018-2025 рр. була нерівномірною (Рис. 2.2.). У 2018-2021 рр. номінальні доходи населення стабільно зростали завдяки підвищенню середньої заробітної плати та розширенню внутрішнього споживчого попиту [39]. Проте

вже у 2022 р. внаслідок повномасштабної агресії РФ реальні доходи населення, за оцінками Національного банку України, скоротилися більш ніж на 11%, а в окремих регіонах втрати були значно більшими через окупацію, руйнування підприємств та вимушене переміщення населення (Рис. 2.3.) [53]. У 2023-2025 рр. відбулося поступове відновлення номінальних доходів, однак їх реальна купівельна спроможність залишалася нижчою від довоєнного рівня через інфляційний тиск та зростання вартості життя [191].

Рис. 2.3.

**Структура грошових доходів домогосподарств України за основними джерелами надходжень у 2021 р.**



Джерело: [18, 19]

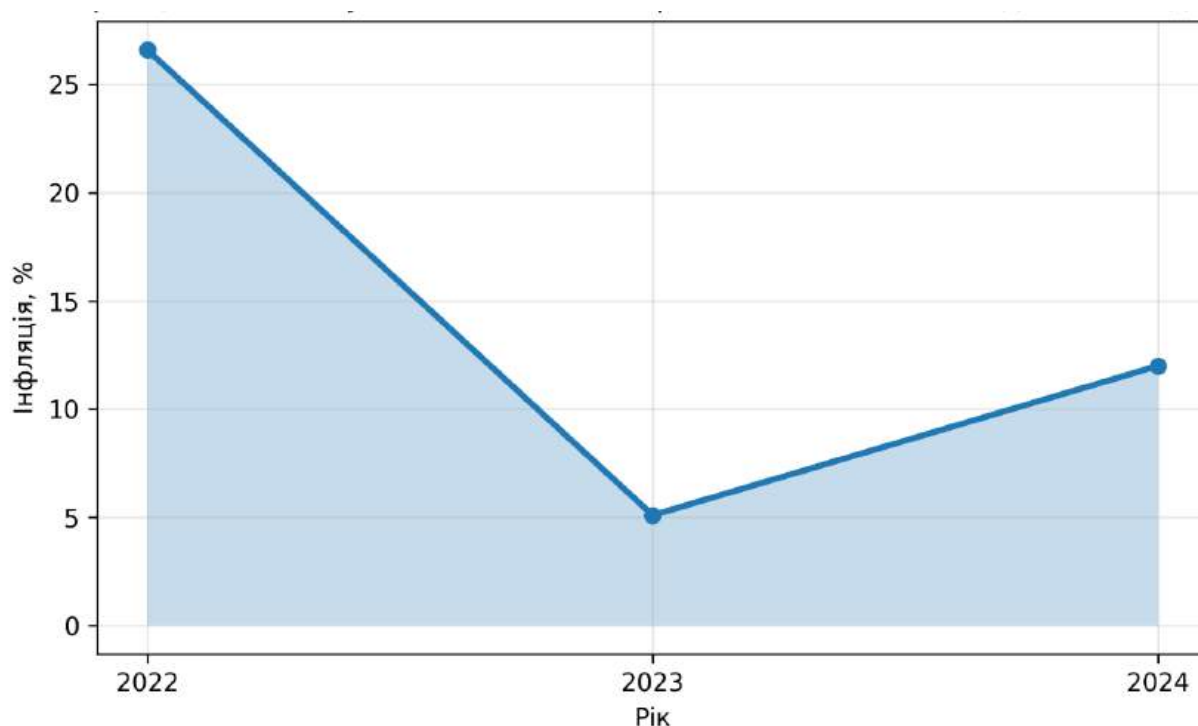
Не менш важливим показником фінансового стану домогосподарств є структура їхніх витрат. Традиційно найбільшу частку займають витрати на харчування, оплату житлово-комунальних послуг, транспорт, охорону здоров'я та освіту. За даними вибіркового обстеження умов життя

домогосподарств, понад 48% усіх споживчих витрат українських сімей припадає саме на продукти харчування, що значно перевищує аналогічні показники більшості країн Європейського Союзу [19, с. 128-130]. Подібна структура свідчить про порівняно невисокий рівень добробуту населення, адже зі зростанням доходів частка витрат на харчування, відповідно до закону Енгеля, має скорочуватися [58, с. 82-91].

Разом із цим істотно змінилася фінансова поведінка домогосподарств щодо заощаджень. Якщо до 2022 р. частина населення активно використовувала банківські депозити, то в умовах воєнної невизначеності спостерігалось переорієнтування на готівкові заощадження та іноземну валюту [57, с. 108-116]. За оцінками Національного банку України, упродовж 2023-2024 рр. понад 60% нових заощаджень населення накопичувалося саме у готівковій формі або в іноземній валюті, що пояснюється прагненням мінімізувати ризики та зберегти купівельну спроможність власних коштів [53, с. 12-14].

Рис 2.4.

**Динаміка інфляційного тиску та його вплив на фінансові  
можливості домогосподарств України**



Джерело: складено автором на основі [19; 32; 53; 152; 173]

Суттєвим фактором, який визначає фінансові можливості домогосподарств, залишається інфляція (Рис. 2.4.). У 2022 р. її рівень перевищив 26%, що призвело до швидкого зростання цін на продукти харчування, енергоносії та базові товари першої необхідності [32, с. 76-86]. Хоча у 2024 р. темпи інфляції суттєво сповільнилися, накопичений інфляційний ефект продовжує негативно впливати на реальні доходи населення. Внаслідок цього навіть домогосподарства, номінальні доходи яких збільшилися, нерідко стикаються зі зниженням фактичної купівельної спроможності та змушені змінювати структуру власного споживання [173].

Аналіз доходів, витрат та фінансових можливостей українських домогосподарств свідчить про поступову трансформацію їх економічної поведінки в умовах високої невизначеності. З одного боку, основу фінансових ресурсів продовжує формувати заробітна плата та соціальні трансферти, а з іншого, дедалі більшого значення набувають доходи від підприємницької діяльності, які створюють передумови для розвитку власної справи, накопичення фінансового капіталу та підвищення економічної стійкості домогосподарств [19]. Саме тому подальше дослідження підприємницьких доходів є ключовим елементом оцінювання підприємницького потенціалу українських домогосподарств та обґрунтування напрямів його розвитку в умовах сучасних соціально-економічних викликів [8, с. 266-270].

Трансформація ринку праці України впродовж останніх років відбувалася під впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни, масштабної міграції населення, цифровізації економіки та структурних змін у господарському комплексі держави. Як наслідок, традиційні форми зайнятості поступово поступаються місцем більш гнучким моделям трудової діяльності, що ґрунтуються на самозайнятості, підприємництві, дистанційній роботі та цифрових професіях [184]. Саме тому аналіз сучасного стану зайнятості населення доцільно здійснювати не лише через показники офіційного

працевлаштування чи безробіття, а й через оцінювання підприємницької активності домогосподарств, оскільки саме вона дедалі більше визначає їхню економічну стійкість та здатність адаптуватися до умов невизначеності [22, с. 26-35].

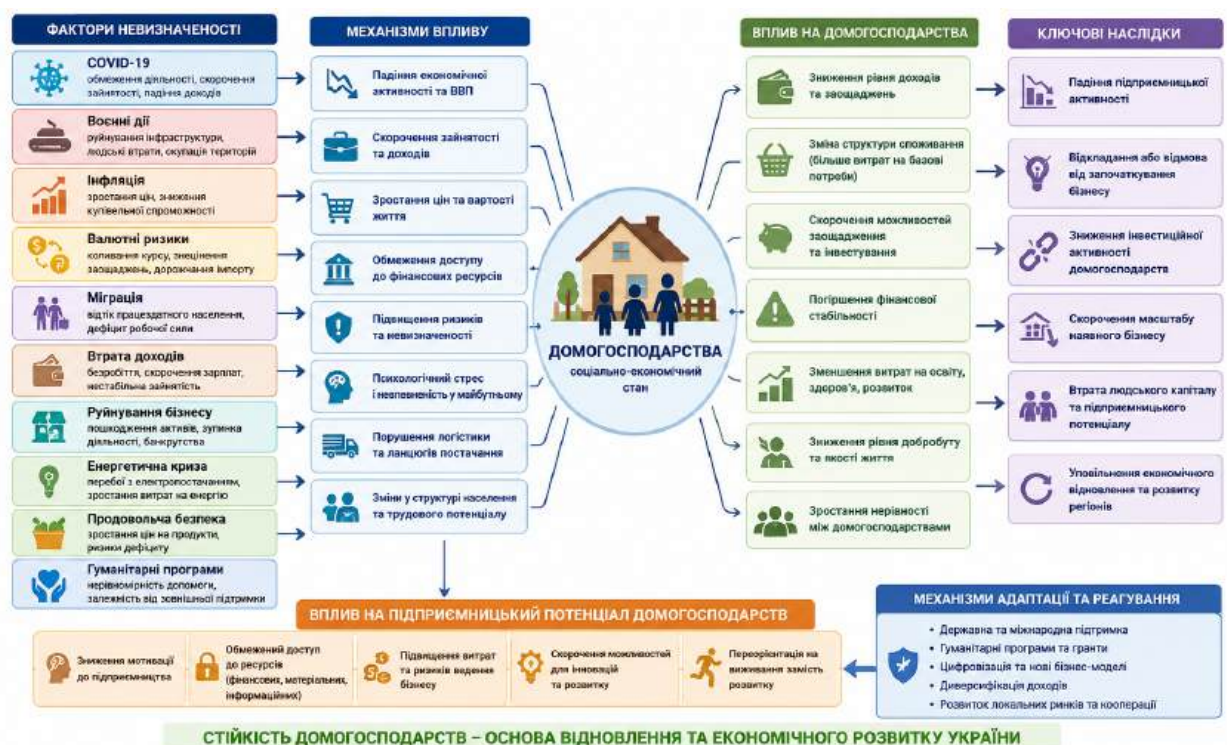
За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. рівень зайнятості населення віком 15-70 років становив 56,2%, тоді як рівень безробіття за даними Міжнародної організації праці (МОП) дорівнював 10,3% [194]. Уже після початку повномасштабної війни ситуація на ринку праці суттєво ускладнилася. За оцінками МОП, у 2022 р. було втрачено майже 4,8 млн. робочих місць, що відповідало приблизно 30% довоєнної зайнятості [204]. Протягом 2023-2025 рр. ситуація поступово стабілізувалася, однак структура ринку праці істотно змінилася. Значна кількість працівників перейшла до сектору малого підприємництва, самозайнятості або дистанційної роботи, що стало природною реакцією населення на високий рівень економічної невизначеності [113]. Водночас офіційні статистичні показники вже не повною мірою відображають реальний масштаб економічної активності населення, оскільки дедалі більше трудових відносин реалізується через цифрові платформи або у формі індивідуального підприємництва. Особливе місце у структурі економічної активності займає самозайнятість населення. Самозайняті особи не лише забезпечують власні доходи, а й нерідко створюють нові робочі місця, перетворюючи особисту професійну діяльність на повноцінний бізнес [115, с. 223-230]. Найбільшого розвитку набули сфери інформаційних технологій, логістики, освіти, медичних послуг, консалтингу, ремонту, будівництва, оцінки нерухомості, виготовлення технічної документації, бухгалтерського супроводу та електронної комерції. Для багатьох українських домогосподарств саме самозайнятість стала механізмом компенсації втрати традиційного місця роботи або зниження реальних доходів сім'ї [57, с. 108-116].

Проте найбільш суттєвий негативний вплив на соціально-економічний стан домогосподарств справила повномасштабна військова агресія РФ. За

оцінками Світового банку, економіка України у 2022 р. скоротилася приблизно на 28,8%, що стало одним із найглибших спадів у сучасній історії країни (Рис. 2.5.) [197]. Одночасно інфляція наприкінці 2022 р. перевищила 26,6%, істотно знизивши купівельну спроможність населення, тоді як курсова нестабільність збільшила валютні ризики для домогосподарств, які використовували валютні заощадження або імпортні ресурси для ведення власної справи [173]. За даними Національного банку України, попри поступову макрофінансову стабілізацію у 2023-2024 рр., рівень невизначеності залишався надзвичайно високим через воєнні ризики, що негативно впливало на інвестиційну активність населення та готовність розпочинати нові підприємницькі проєкти [53].

Рис. 2.5.

### Взаємозв'язок факторів невизначеності та соціально-економічного стану домогосподарств



Джерело: складено автором на основі [7; 22; 43; 86; 147]

Найбільш наочним індикатором підприємницької активності населення



є динаміка кількості фізичних осіб-підприємців (Рис. 2.6.). Попри воєнні ризики, українське підприємництво демонструє достатньо високий рівень адаптивності [113, с. 34-36]. За інформацією Єдиного державного реєстру та платформи «Опендатабот», станом на початок 2022 р. в Україні було зареєстровано близько 1,99 млн. ФОП. Після короткочасного скорочення у перші місяці війни кількість нових реєстрацій почала швидко зростати [31]. Уже протягом 2023 р. було відкрито понад 300 тис. нових ФОП, що перевищило кількість припинених підприємств. У 2024 р. позитивна тенденція збереглася: зареєстровано понад 284 тис. нових фізичних осіб-підприємців, а їх загальна кількість перевищила 2,1 млн. [199, с. 393-441]. Найактивніше відкривалися підприємства у сферах роздрібної торгівлі, інформаційних технологій, логістики, освіти, громадського харчування, професійних послуг та електронної комерції. Така динаміка свідчить про поступове зміщення економічної активності населення від традиційної зайнятості до власної підприємницької діяльності [193, с. 56-82].

Рис. 2.6.

### Основні показники підприємницької активності (станом на кінець 2024 р.)

| Показник                                                                                                                                                       | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | Тенденція 2021–2024                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП), тис. осіб                       | 1 990   | 1 924   | 2 083   | 2 152   |  Зростання |
|  Кількість юридичних осіб – суб'єктів господарювання, тис. од.              | 327,8   | 314,4   | 325,6   | 338,7   |  Зростання |
|  Кількість зайнятих у малому та мікропідприємстві, тис. осіб                | 4 276   | 4 003   | 4 186   | 4 316   |  Зростання |
|  Частка зайнятих у малому та мікропідприємстві у загальній зайнятості, %    | 25,6    | 24,1    | 24,8    | 25,5    |  Зростання |
|  Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств, млрд грн | 1 648,7 | 1 432,6 | 1 671,2 | 1 916,4 |  Зростання |
|  Кількість новостворених ФОП протягом року, тис. од.                        | 271,1   | 208,7   | 303,3   | 284,6   |  Зростання |
|  Кількість припинених ФОП протягом року, тис. од.                           | 239,3   | 274,1   | 204,1   | 188,5   |  Зниження  |
|  Кількість релокованих підприємств з початку повномасштабної війни, од.     | –       | ≈ 600   | ≈ 750   | ≈ 800   |  Зростання |

Примітка: дані за 2024 рік – попередні, з урахуванням інформації відкритих реєстрів та оцінок Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, платформи «Опендатабот».

Джерело: складено автором на основі [31; 91; 113; 127; 160]

Водночас значна частина новостворених ФОП фактично функціонує як сімейний бізнес. Домогосподарства дедалі частіше поєднують фінансові, трудові та професійні ресурси всіх членів сім'ї, формуючи мікропідприємства з мінімальними стартовими інвестиціями [8, с. 266-270]. Подібна модель характерна для сфери побутових послуг, оцінки майна, аграрного виробництва, невеликих виробничих підприємств, інтернет-магазинів, туристичних послуг, кафе, ремонтних майстерень та освітніх сервісів. Саме сімейне підприємництво забезпечує високу гнучкість управління, швидкість прийняття рішень і можливість оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах воєнної економіки [115, с. 223-230]. Важливим фактором трансформації підприємницької активності стала релокація бізнесу. За даними Міністерства економіки України, з початку повномасштабної війни понад 800 підприємств були переміщені із прифронтових регіонів до більш безпечних областей України. Найбільше підприємств релоковано до Львівської, Закарпатської, Івано-Франківської, Тернопільської та Хмельницької областей. Частина релокованих підприємств створювала нові робочі місця, залучаючи місцеве населення та внутрішньо переміщених осіб, що позитивно вплинуло на розвиток регіональних ринків праці [113].

Ще одним наслідком цифрової трансформації стала стрімка популяризація дистанційної та цифрової зайнятості. Україна залишається одним із найбільших європейських центрів ІТ-аутсорсингу, а тисячі фахівців працюють через міжнародні цифрові платформи Upwork, Fiverr, Freelancer, Toptal та інші [184]. Крім програмістів, дистанційний формат активно використовують маркетологи, дизайнери, перекладачі, бухгалтери, викладачі, консультанти, юристи та представники креативних індустрій. Одночасно швидко розвивається цифрове підприємництво, пов'язане з електронною комерцією, соціальними мережами, маркетплейсами, онлайн-освітою та



цифровими фінансовими сервісами. Цифровізація значно розширила можливості домогосподарств щодо отримання доходів без територіальних обмежень [29, с. 206-209]. Проведений аналіз свідчить, що сучасний ринок праці України характеризується поступовим переходом від традиційних форм зайнятості до підприємницьких моделей економічної активності. Зростання кількості фізичних осіб-підприємців, поширення самозайнятості, розвиток сімейного бізнесу, релокація підприємств, активізація дистанційної та цифрової праці свідчать про формування нової структури економічної поведінки домогосподарств [83, с. 14-18].

Для розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України визначальне значення мають не окремі фактори, а їх комплексна взаємодія. Саме поєднання економічних, соціальних, демографічних, інституційних, цифрових, освітніх, фінансових та інноваційних передумов формує середовище, у якому домогосподарство переходить від виконання традиційної споживчої функції до активної підприємницької діяльності (Рис. 2.7.) [9, с. 18-26].

Рис. 2.7.

### Передумови розвитку підприємницького потенціалу



Джерело: складено автором на основі []

Водночас сучасні кризові умови, пов'язані з повномасштабною війною, високою невизначеністю економічного середовища, міграційними процесами та структурними трансформаціями ринку праці, не лише створюють нові ризики, але й стимулюють пошук альтернативних джерел доходів. Як свідчить міжнародний досвід, саме в періоди економічних потрясінь суттєво зростає кількість малих сімейних підприємств, самозайнятих осіб та мікробізнесу, оскільки підприємництво стає механізмом адаптації населення до нових соціально-економічних умов [135]. Подібні процеси сьогодні спостерігаються і в Україні, що свідчить про наявність значного внутрішнього резерву розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств [7, с. 206-209].

Передусім економічні передумови визначають можливість формування ресурсної бази майбутнього бізнесу. Попри суттєве скорочення реальних доходів населення у 2022 р., домогосподарства поступово адаптувалися до нових умов господарювання [173]. За даними Державної служби статистики України, у структурі сукупних ресурсів домогосподарств грошові доходи становлять понад 94%, при цьому майже 56,5% припадає на оплату праці, а близько 18% – на доходи від підприємницької діяльності, самозайнятості та продажу продукції особистих господарств. Така структура свідчить, що підприємницькі доходи вже займають вагоме місце у формуванні фінансових можливостей українських родин і можуть стати основою подальшого розвитку власної справи [19].

Не менш важливими залишаються соціальні передумови, насамперед змінилися поведінкові моделі населення. Значна частина громадян більше не розглядає найману працю як єдине джерело економічної стабільності [83, с. 14-18]. Навпаки, поширюється практика поєднання кількох видів зайнятості, дистанційної роботи, фрилансу, електронної комерції, надання професійних послуг та сімейного підприємництва. Особливо помітною ця тенденція стала серед внутрішньо переміщених осіб, які, втративши попередні робочі місця,

створюють невеликі бізнеси у сфері торгівлі, ремонту, побутових послуг, освіти, логістики та цифрових сервісів [113]. Соціальна мобільність дедалі частіше трансформується у підприємницьку активність, а домогосподарство фактично перетворюється на економічний суб'єкт, здатний самостійно забезпечувати власний розвиток [114, с. 66-74].

З одного боку, скорочення чисельності населення України, старіння трудових ресурсів та масштабна зовнішня міграція негативно впливають на розвиток внутрішнього ринку праці. З іншого боку, повернення частини українців із новими професійними компетентностями, міжнародним досвідом ведення бізнесу та сучасними управлінськими практиками може стати додатковим джерелом розвитку підприємницького потенціалу [198]. Особливо перспективною виглядає категорія молодих домогосподарств, які значно швидше адаптуються до цифрових технологій, дистанційної роботи та електронної комерції, ніж попередні покоління. За останні роки держава суттєво спростила процедури започаткування власної справи завдяки цифровим сервісам, розвитку порталу «Дія», програмам підтримки малого бізнесу, грантовому фінансуванню, державним кредитним програмам «5-7-9%», діяльності мережі «Дія.Бізнес» та підтримці міжнародних донорських організацій [35]. У результаті навіть за умов воєнного стану підприємницька активність населення не припинилася. Навпаки, у 2023 р. кількість новостворених фізичних осіб-підприємців перевищила показники попереднього року приблизно на 7%, що підтверджує збереження високої готовності населення до започаткування власної справи [11].

За даними Держстату, ще до початку повномасштабної війни доступ до мережі Інтернет мали понад 80% українських домогосподарств, причому цей показник продовжує зростати завдяки мобільному зв'язку та цифровим сервісам [37]. Це створює принципово нові можливості для ведення електронної комерції, дистанційного консалтингу, маркетингових послуг, онлайн-освіти, бухгалтерського супроводу, дизайну, програмування та інших видів діяльності, які практично не потребують значних стартових інвестицій.

Саме тому цифровізація сьогодні виступає не допоміжним, а одним із ключових факторів розвитку підприємницького потенціалу українських домогосподарств [29, с. 206-209].

Сучасний соціально-економічний стан домогосподарств України характеризується одночасним посиленням ризиків і появою нових можливостей для розвитку підприємництва. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій, інфляції, міграційних процесів та скорочення доходів населення, спостерігається активізація самозайнятості, поширення цифрових форм ведення бізнесу, зростання кількості мікропідприємств і сімейного підприємництва.

## **2.2. Оцінка рівня підприємницького потенціалу домогосподарств**

Емпіричною базою дисертаційного дослідження стали три домогосподарства, які здійснюють підприємницьку діяльність у сфері надання професійних послуг. Такий підхід дав можливість дослідити процес формування та реалізації підприємницького потенціалу домогосподарств на практиці, оцінити особливості їх функціонування в умовах економічної невизначеності та визначити чинники, що впливають на їх розвиток [9, с. 18-26]. Водночас усі досліджувані домогосподарства належать до категорії мікропідприємництва, що є характерною рисою українського малого бізнесу. За даними Державної служби статистики України, понад 96% усіх суб'єктів господарювання країни становлять мікропідприємства, які забезпечують значну частку зайнятості населення та формують основу підприємницької активності регіонів [31]. Об'єктами аналізу стали три домогосподарства, керування якими здійснюється автором дисертаційного дослідження (Бондарев О.С.) та його братом (родинний зв'язок). Саме Бондарев О.С. виконує функції керівника, організатора виробничого процесу, здійснює взаємодію із замовниками, ведення документації, маркетингову діяльність та

фінансове планування. Така модель організації є типовою для сімейного підприємництва в Україні, коли основним ресурсом виступає людський капітал домогосподарства, а виробничі процеси максимально оптимізуються за рахунок цифрових сервісів, дистанційної комунікації та залучення партнерських організацій.

Перше домогосподарство «Водоповірка» (А) спеціалізується на проведенні повірки засобів обліку води (<https://www.vodopoverka.com.ua/>). Домогосподарство розпочало діяльність у 2023 р. після отримання необхідних договірних відносин із сертифікованими метрологічними лабораторіями. Основною сферою діяльності є організація та супровід робіт із періодичної повірки квартирних лічильників холодної та гарячої води. Територія діяльності охоплює міста Харків (з 2023 р.), Чернівці та Івано-Франківськ (з 2026 р.). Клієнтами виступають фізичні особи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, житлово-будівельні кооперативи та керуючі компанії. Організаційно діяльність здійснюється із використанням дистанційного прийому заявок, електронного документообігу та мережі виконавців. Незважаючи на відносно короткий період функціонування, підприємницька діяльність характеризується стабільним попитом, що пояснюється законодавчою необхідністю періодичної повірки засобів обліку та відновленням житлово-комунального сектору після початку повномасштабної війни.

Друге домогосподарство «Консулат» (Б) здійснює діяльність у сфері незалежної оцінки майна. Його створено у 2018 р. Основним напрямом роботи є визначення ринкової вартості нерухомості, транспортних засобів, обладнання, земельних ділянок та іншого майна відповідно до вимог чинного законодавства і національних стандартів оцінки. Основними клієнтами виступають фізичні особи, нотаріуси, банківські установи, підприємства малого бізнесу та органи місцевого самоврядування. Послуги надаються переважно в регіоні діяльності із можливістю дистанційного супроводу окремих процедур. Організаційна форма також відповідає моделі

одноосібного підприємництва, коли всі управлінські рішення приймаються власником домогосподарства. Варто зазначити, що саме сектор професійних консультаційних послуг в останні роки демонструє відносно високу стійкість до кризових явищ завдяки низьким постійним витратам, цифровізації процесів та можливості працювати без значних матеріальних активів.

Третє домогосподарство «Бондарев» (В) функціонує з 2019 р. та спеціалізується на виготовленні технічних паспортів на об'єкти нерухомості. На відміну від двох попередніх прикладів, його діяльність охоплює практично всю територію України завдяки співпраці з партнерами у різних регіонах та використанню сучасних цифрових каналів комунікації. Замовниками є власники житлової та комерційної нерухомості, нотаріуси, забудовники, ріелторські компанії, органи місцевого самоврядування, а також фізичні особи, які оформлюють право власності або здійснюють реконструкцію об'єктів. Основним конкурентним чинником є швидкість обробки замовлень, можливість дистанційного консультування клієнтів та організація взаємодії із сертифікованими виконавцями у різних областях держави.

Табл. 2.3.

### Загальна характеристика досліджуваних домогосподарств

| Показник             | Домогосподарство А                                     | Домогосподарство Б                            | Домогосподарство В                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Рік створення        | 2023                                                   | 2018                                          | 2019                                            |
| Вид діяльності       | півірка лічильників води                               | оцінка майна                                  | виготовлення технічних паспортів                |
| Кількісний склад     | 4                                                      | 2                                             | 2                                               |
| Основні клієнти      | населення, ОСББ, керуючі компанії                      | фізичні особи, банки, нотаріуси, підприємства | фізичні особи, забудовники, ріелтори, нотаріуси |
| Територія діяльності | Харків (з 2023), Чернівці та Івано-Франківськ (з 2026) | регіональна                                   | вся територія України                           |

Джерело: складено автором

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну в 2022 р. стало визначальним фактором трансформації підприємницької діяльності третього

домогосподарства – «Водоповірка» (2023 р.). До початку воєнних дій основними напрямками господарської активності керівника двох домогосподарств Бондарєва О.С., було надання послуг з оцінки нерухомого майна та виготовлення технічних паспортів на об'єкти нерухомості («Консулат», «Бондарєв»). Саме ці види діяльності забезпечували стабільний фінансовий результат, оскільки попит підтримувався активністю ринку купівлі-продажу житла, оформленням спадщини, іпотечним кредитуванням та реалізацією інвестиційних проектів. Проте вже у 2022 р. ринок нерухомості фактично припинив функціонування у багатьох регіонах країни, що спричинило різке скорочення кількості замовлень. За внутрішніми розрахунками домогосподарства, обсяги виконання робіт з оцінки майна скоротилися майже на 65%, а виготовлення технічних паспортів – приблизно на 58% порівняно з довоєнним періодом. Водночас загальний дохід від цих видів діяльності зменшився більш ніж у два рази, що поставило питання про пошук нових напрямів підприємницького розвитку. Подібні тенденції є характерними і для багатьох українських домогосподарств, які в умовах невизначеності були змушені змінювати структуру власних доходів та переорієнтовувати підприємницьку діяльність відповідно до нових потреб ринку [57, с. 108-116].

З огляду на зазначені обставини було прийнято стратегічне управління щодо диверсифікації підприємницької діяльності шляхом створення нового домогосподарства «Водоповірка», спеціалізацією якого стало надання послуг з повірки квартирних та будинкових лічильників води. Такий вибір був обумовлений тим, що навіть в умовах воєнного стану населення продовжувало користуватися комунальними послугами, а вимоги щодо періодичної метрологічної повірки засобів обліку залишалися актуальними. Крім того, ринок характеризувався значно нижчою сезонністю та більш прогнозованим попитом. Вже протягом першого року діяльності новий напрям забезпечив понад 45% сукупних доходів домогосподарства. Це дозволило не лише компенсувати втрати від скорочення діяльності у сфері оцінки нерухомості, а

й сформувати фінансову основу для подальшого розвитку підприємницького потенціалу.

Подальший аналіз ринкової кон'юнктури, демографічних тенденцій та попиту на метрологічні послуги дав підстави для розроблення довгострокової стратегії масштабування бізнесу. Зокрема, у 2026 р. було ухвалено рішення про відкриття двох філіалів домогосподарства «Водопіврка» у Чернівцях та Івано-Франківську. Вибір саме цих міст пояснюється стабільним приростом населення за рахунок внутрішньої міграції, активним житловим будівництвом та високою концентрацією багатоквартирного житлового фонду, що формує стійкий попит на послуги з повірки засобів обліку води. Диверсифікація діяльності, освоєння нового сегменту ринку та регіональне розширення стали практичною реалізацією механізму розвитку підприємницького потенціалу домогосподарства в умовах невизначеності, забезпечивши підвищення його економічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності у сучасних умовах функціонування [22, с. 26-35].

Спільною рисою всіх трьох домогосподарств є використання моделі сімейного підприємництва з мінімальними адміністративними витратами, відсутністю складної організаційної структури та високою особистою відповідальністю власника за результати діяльності. Крім того, кожне із досліджуваних домогосподарств працює у сфері інтелектуальних та професійних послуг, де визначальними ресурсами виступають професійні знання, кваліфікація, досвід роботи та репутація. Саме людський капітал формує основу підприємницького потенціалу таких домогосподарств, тоді як матеріальні ресурси відіграють допоміжну роль. Подібна структура відповідає сучасним тенденціям розвитку українського малого підприємництва, яке дедалі більше орієнтується на цифрові технології, сервісні послуги та індивідуалізовану взаємодію із замовниками. За результатами статистичних досліджень, понад 80% українських домогосподарств мають доступ до мережі Інтернет, що значно розширює можливості використання електронних сервісів, дистанційного маркетингу та цифрової взаємодії з клієнтами.



Ефективність функціонування підприємницьких домогосподарств значною мірою визначається не лише обсягами отримуваних доходів, а й рівнем сформованості їх ресурсного потенціалу. Саме сукупність людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, цифрових та організаційних ресурсів створює передумови для забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до умов невизначеності та подальшого розвитку підприємницької діяльності [49, с. 40-51]. Відповідно до методичних підходів, визначених у підрозділі 1.4 дисертаційного дослідження, оцінювання підприємницького потенціалу здійснюється із використанням системного, порівняльного, а також методу експертних оцінок, що дозволяє комплексно визначити сильні та слабкі сторони кожного домогосподарства [67, с. 87-104].

Першим об'єктом дослідження виступає домогосподарство «Водопіврка» (А), яке спеціалізується на повірці засобів обліку води. Аналіз людського капіталу свідчить, що підприємницька діяльність здійснюється двома членами домогосподарства, один із яких виконує функції сертифікованого метролога, інший забезпечує організацію роботи із клієнтами, бухгалтерський супровід та логістику. За результатами експертного оцінювання людський капітал оцінено у більше ніж 90 балів із 100 можливих, що пояснюється високим рівнем професійної підготовки. Середня кількість виконаних замовлень становить близько 300 повірок щомісяця, тоді як у весняно-літній період цей показник збільшується до 400 одиниць.

Фінансові ресурси домогосподарства характеризуються стабільністю надходжень. Середньомісячний дохід від підприємницької діяльності становить близько 200-250 тис. грн, при цьому рівень операційних витрат знаходиться у межах 100-150 тис. грн, що забезпечує рентабельність діяльності на рівні близько 45%. Частина чистого прибутку, орієнтовно 55%, щорічно спрямовується на модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу. Подібна фінансова поведінка відповідає сучасним підходам до забезпечення фінансової стійкості домогосподарств та формування їх інвестиційного потенціалу.

Матеріально-технічне забезпечення включає три переносні метрологічні установки, комплект еталонного обладнання та необхідні засоби калібрування. Балансова вартість матеріально-технічної бази оцінюється приблизно у 820 тис. грн. Інформаційний ресурс формується завдяки співпраці із підприємствами водопостачання, використанню нормативної документації та постійному моніторингу змін законодавства. Разом із тим цифровий потенціал домогосподарства також перебуває на достатньо високому рівні. У роботі використовуються CRM-система для обліку клієнтів, електронний документообіг, онлайн-бронювання послуг, електронний підпис та автоматизоване формування звітності [40, с. 160-177]. Частка клієнтів, які оформлюють замовлення через цифрові канали, перевищує 70%. Організаційний потенціал характеризується чітким розподілом функцій між членами домогосподарства, стандартизацією процедур обслуговування та високою швидкістю виконання замовлень, яка в середньому становить один робочий день [26, с. 3-10].

Друге домогосподарство «Консулат» (Б), здійснює підприємницьку діяльність у сфері оцінки майна. Його ресурсний потенціал має дещо іншу структуру, оскільки основним виробничим ресурсом виступають професійні компетенції оцінювачів, інформаційні бази та програмне забезпечення. Людський капітал представлений двома спеціалістами, один з яких має кваліфікаційне свідоцтво оцінювача, а інший забезпечує юридичний супровід та адміністративне управління. Сукупний професійний досвід команди перевищує 15 років, що дозволяє виконувати близько 90-110 експертних оцінок щомісяця.

Фінансові ресурси підприємницького домогосподарства характеризуються більшою сезонною мінливістю, ніж у першому випадку. Середньомісячний дохід перебуває у межах 70-80 тис. грн, тоді як чистий прибуток становить приблизно 30-40 тис. грн. Коефіцієнт самофінансування перевищує 0,80, що свідчить про низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Матеріально-технічна база включає сучасні комп'ютерні комплекси, геодезичне обладнання, багатофункціональну оргтехніку та спеціалізоване програмне забезпечення для проведення експертної оцінки. Її орієнтовна балансова вартість становить близько 80 тис. грн. Водночас інформаційний ресурс є одним із найсильніших елементів потенціалу домогосподарства. Постійний доступ до державних реєстрів, електронних картографічних систем, ринкових баз нерухомості та нормативної документації забезпечує високу якість оцінювальних робіт. Цифровий потенціал також оцінюється як високий, адже понад 85% документообігу здійснюється в електронній формі, використовується електронний архів, цифрові підписи, хмарне зберігання інформації та автоматизовані шаблони звітів. Організаційний потенціал забезпечується стандартизованими бізнес-процесами, системою внутрішнього контролю якості та постійним моніторингом виконання замовлень, завдяки чому середній термін підготовки звіту скорочено до двох робочих днів.

Третє домогосподарство «Бондарев» (В) функціонує спеціалізується на виготовленні технічних паспортів на об'єкти нерухомості. Незважаючи на відносно короткий період діяльності, воно демонструє поступове нарощування підприємницького потенціалу. Людський капітал представлений одним сертифікованим фахівцем з технічної інвентаризації та одним помічником, який відповідає за цифрову обробку креслень. За 5 років кількість виконаних технічних паспортів збільшилася з 70 у 2020 р. до понад 200 у 2025 р.

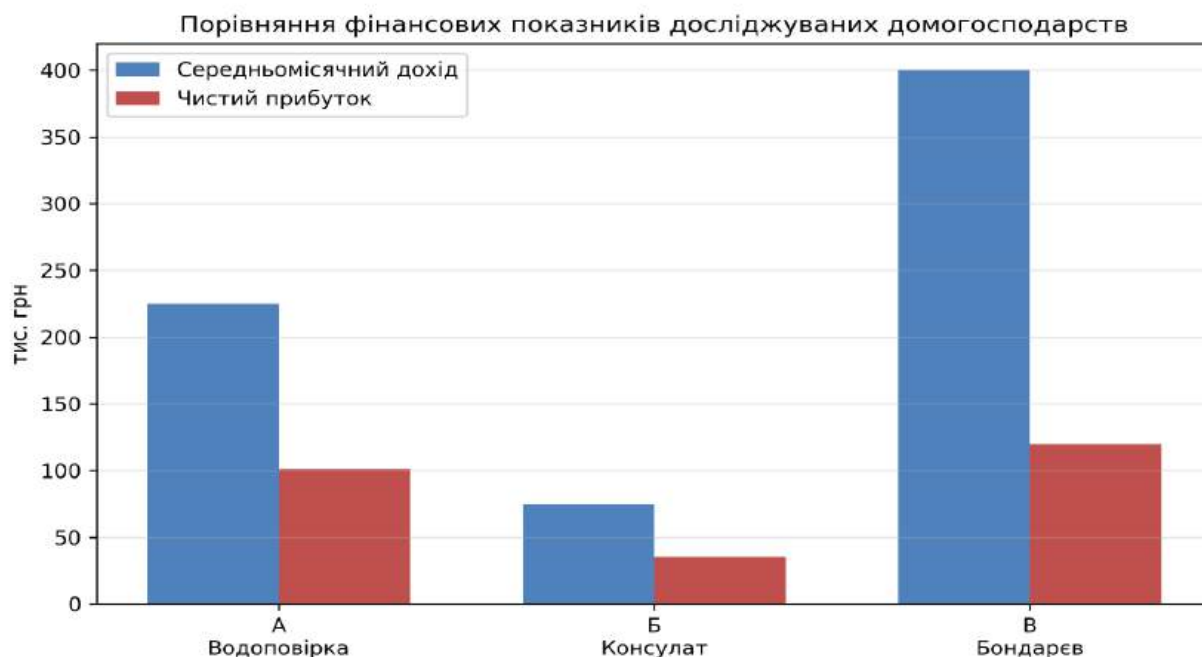
Фінансові ресурси домогосподарства також характеризуються позитивною динамікою. Якщо у перший рік діяльності середньомісячний дохід не перевищував 140 тис. грн, то нині він становить близько 400 тис. грн, а чистий прибуток досягає 120 тис. грн. Майже 10% отриманого прибутку спрямовується на придбання сучасної комп'ютерної техніки, ліцензійних програм, спеціалізованого обладнання для лазерних вимірювань та професійного навчання.

Матеріально-технічний потенціал складається із лазерного далекоміра,

комп'ютерної техніки, широкоформатного принтера, графічних планшетів та ліцензійного програмного забезпечення. Загальна балансова вартість активів оцінюється приблизно у 80 тис. грн. Інформаційний ресурс забезпечується використанням державних будівельних норм, електронних кадастрових карт, нормативних документів та постійним моніторингом законодавчих змін. Водночас цифровий потенціал демонструє найвищі темпи розвитку серед досліджуваних домогосподарств. Близько 95% креслень створюється в електронному форматі, використовується хмарне резервне копіювання, електронний документообіг та дистанційне погодження матеріалів із замовниками. Організаційний потенціал базується на гнучкій структурі управління, швидкому прийнятті управлінських рішень та високій адаптивності до змін ринку.

Рис. 2.8.

**Графік фінансових показників домогосподарств «Водоповірка», «Консулат», «Бондарев»**



Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз свідчить, що всі три підприємницькі

домогосподарства мають достатньо високий рівень ресурсного забезпечення, однак структура їх потенціалу істотно відрізняється (Рис 2.8.).

Рис. 2.9.

### Порівняльна характеристика підприємницького потенціалу



Джерело: складено автором на основі [9;10; 23; 35; 91]

Домогосподарство «Водоповірка» характеризується найбільш розвиненою матеріально-технічною базою та стабільними фінансовими потоками. «Консулат» має найвищий інформаційний та людський потенціал, оскільки результат діяльності безпосередньо залежить від професійних компетенцій і доступу до інформаційних ресурсів (Рис. 2.9.). Третє домогосподарство «Бондарев» демонструє найвищі темпи цифрової трансформації та інвестиційної активності, що забезпечує значний резерв подальшого розвитку. Використання комплексної методики оцінювання підприємницького потенціалу дозволило встановити, що всі досліджувані домогосподарства характеризуються високим рівнем ресурсного забезпечення, однак подальше нарощення їх конкурентних переваг пов'язане насамперед із розвитком цифрових технологій, інвестиціями у людський капітал та

вдосконаленням організаційних механізмів управління підприємницькою діяльністю.

Складемо матрицю критеріїв оцінювання ресурсного забезпечення підприємницького потенціалу домогосподарств (Табл. 2.4.). Вона стане методичною основою для присвоєння балів у Табл. 2.6.

Табл. 2.4.

**Матриця критеріїв оцінювання ресурсного потенціалу  
підприємницьких домогосподарств**

| <b>Складова ресурсного потенціалу</b> | <b>Критерії оцінювання</b>                                              | <b>Показники оцінювання</b>                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| людський капітал                      | кваліфікація, професійний досвід, компетентність, здатність до навчання | освіта, сертифікати, стаж роботи, проходження підвищення кваліфікації                               |
| фінансовий потенціал                  | фінансова стійкість, прибутковість, інвестиційні можливості             | середньомісячний дохід, чистий прибуток, рентабельність, частка інвестицій у розвиток               |
| матеріально-технічний потенціал       | забезпеченість основними засобами та обладнанням                        | вартість обладнання, технічний стан, забезпеченість виробничими ресурсами                           |
| інформаційний потенціал               | доступ до інформації та нормативної бази                                | використання професійних баз даних, державних реєстрів, нормативних документів                      |
| цифровий потенціал                    | рівень цифровізації підприємницької діяльності                          | CRM-системи, електронний документообіг, цифровий підпис, автоматизація процесів, онлайн-комунікація |
| організаційний потенціал              | організація бізнес-процесів та система управління                       | розподіл функцій, стандартизація процесів, швидкість прийняття рішень, контроль якості              |

Джерело: складено автором на основі [41; 47; 143]

Інтегральна оцінка ресурсного потенціалу кожного підприємницького домогосподарства визначалась на основі комплексного оцінювання шести складових ресурсного забезпечення: людського, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного, цифрового та організаційного потенціалу [143, с.

146-155]. Вагові коефіцієнти складових ресурсного потенціалу визначалися за допомогою експертного методу. Для цього було сформовано групу із п'яти експертів, до складу якої увійшли науковці у сфері менеджменту та економіки, а також практики, які мають досвід ведення підприємницької діяльності та управління малим бізнесом. Кожному експерту було запропоновано оцінити ступінь впливу окремих складових ресурсного потенціалу на ефективність функціонування підприємницьких домогосподарств в умовах невизначеності [148, с. 270-277].

Табл. 2.5.

**Результати експертного визначення вагових коефіцієнтів  
складових ресурсного потенціалу**

| Складова              | Експерт 1 | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 | Експерт 5 | Середній бал | Ваговий коефіцієнт |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------------|
| людський капітал      | 95        | 90        | 92        | 94        | 91        | 92,4         | 0,25               |
| фінансовий            | 82        | 86        | 84        | 83        | 85        | 84,0         | 0,20               |
| матеріально-технічний | 70        | 72        | 74        | 71        | 73        | 72,0         | 0,15               |
| інформаційний         | 71        | 74        | 73        | 72        | 70        | 72,0         | 0,15               |
| цифровий              | 62        | 65        | 63        | 64        | 61        | 63,0         | 0,10               |
| організаційний        | 72        | 73        | 71        | 74        | 70        | 72,0         | 0,15               |

Джерело: складено автором

Оцінювання проводилося за 100-бальною шкалою, де найбільшу кількість балів отримували ті складові, які, на думку експертів, мають найбільший вплив на формування та реалізацію підприємницького потенціалу [143, с. 146-155]. Після отримання індивідуальних оцінок було визначено середній бал для кожної складової, який у подальшому нормувався таким чином, щоб сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнювала одиниці. Використано метод експертного ранжування з подальшим нормуванням ваг, а не математичне нормування середніх балів. Вагові коефіцієнти складових

ресурсного потенціалу визначалися методом експертного оцінювання. На першому етапі п'ять експертів оцінили важливість кожної складової за 100-бальною шкалою. На другому етапі було розраховано середні бали, після чого складові ранжувалися за рівнем значущості [148, с. 270-277]. Вагові коефіцієнти встановлювалися відповідно до результатів ранжування та нормувалися таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці. Найбільшу вагу отримав людський капітал (0,25), що відображає його визначальну роль у формуванні ресурсного потенціалу домогосподарства, тоді як цифрова складова отримала вагу 0,10 через її допоміжний характер у досліджуваному виді діяльності [41, с. 45-55].

Алгоритм можна описати так.

1. П'ять експертів оцінили важливість кожного складового ресурсного потенціалу за шкалою від 0 до 100.

2. Для кожної складової було вираховано середній бал:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}}{m},$$

де:

$X_{ij}$  – оцінка  $i$ -ї складової  $j$ -м експертом;

$m = 5$  – кількість експертів.

Людський капітал:  $(95+90+92+94+91)/5=92,4$ .

І так далі розраховується для кожної складової.

3. Після аналізу отриманих середніх оцінок складові були ранжовані за важливістю, а вагові коефіцієнти встановлено таким чином, щоб їхня сума дорівнювала одиниці:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1.$$

У результаті отримано:

людський капітал – 0,25;

фінансовий – 0,20;



матеріально-технічний – 0,15;

інформаційний – 0,15;

цифровий – 0,10;

організаційний – 0,15.

Перевірка:  $0,25+0,20+0,15+0,15+0,10+0,15=1,00$ .

Результати експертного оцінювання показали, що найбільший вплив на розвиток підприємницького потенціалу має людський капітал, оскільки саме професійні компетентності, рівень освіти, досвід роботи та підприємницькі навички визначають здатність домогосподарства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому людському капіталу присвоєно ваговий коефіцієнт 0,25.

Друге місце за значущістю посідає фінансовий потенціал із ваговим коефіцієнтом 0,20, оскільки наявність власних фінансових ресурсів визначає можливість здійснення інвестицій, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій та забезпечення фінансової стійкості підприємницької діяльності.

Матеріально-технічний, інформаційний та організаційний потенціали отримали однакові вагові коефіцієнти 0,15, адже вони забезпечують ефективне функціонування бізнес-процесів, підтримують якість надання послуг, формують інформаційне забезпечення управлінських рішень та сприяють раціональній організації підприємницької діяльності.

Найменший ваговий коефіцієнт (0,10) було присвоєно цифровому потенціалу. Це пояснюється тим, що цифрові технології є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності, проте самі по собі вони не можуть забезпечити успішний розвиток підприємницького домогосподарства без належного рівня людського капіталу, фінансових ресурсів та ефективної організації управління.

За результатами нормування середніх експертних оцінок отримано такі вагові коефіцієнти: людський капітал – 0,25; фінансовий потенціал – 0,20;

матеріально-технічний потенціал – 0,15; інформаційний потенціал – 0,15; цифровий потенціал – 0,10; організаційний потенціал – 0,15. Сума вагових коефіцієнтів становить 1,00, що забезпечує коректність подальшого розрахунку інтегрального показника ресурсного потенціалу підприємницьких домогосподарств.

Такі вагові коефіцієнти можна обґрунтувати тим, що в сучасних умовах саме людський капітал є головним фактором розвитку підприємницького потенціалу, оскільки професійні компетентності, досвід, здатність до навчання та адаптації безпосередньо визначають результативність підприємницької діяльності [41, с. 45-55]. Інтегральний показник ресурсного потенціалу підприємницького домогосподарства визначається за формулою:

$$I = 0,25L + 0,20F + 0,15M + 0,15I_n + 0,10D + 0,15O,$$

де

L – людський капітал;

F – фінансовий потенціал;

M – матеріально-технічний потенціал;

I<sub>n</sub> – інформаційний потенціал;

D – цифровий потенціал;

O – організаційний потенціал.

Розраховуємо інтегральну оцінку для кожного з домогосподарств.

1. Домогосподарство «Водоповірка» (А)

$$I = 0,25 \times 9,0 + 0,20 \times 8,8 + 0,15 \times 9,3 + 0,15 \times 8,7 + 0,10 \times 8,9 + 0,15 \times 9,1 \\ = 2,25 + 1,76 + 1,395 + 1,305 + 0,89 + 1,365 \approx 8,97$$

Інтегральна оцінка становить 8,97 бала.

2. Домогосподарство «Консулат» (Б)

$$I = 0,25 \times 9,5 + 0,20 \times 9,2 + 0,15 \times 8,4 + 0,15 \times 9,6 + 0,10 \times 9,2 + 0,15 \times 9,3 = 2,375 + 1,84 + \\ 1,26 + 1,44 + 0,92 + 1,395 \approx 9,23.$$

Інтегральна оцінка становить 9,23 бала.

3. Домогосподарство (В)

$$I = 0,25 \times 8,5 + 0,20 \times 8,0 + 0,15 \times 8,1 + 0,15 \times 8,8 + 0,10 \times 9,5 + 0,15 \times 8,7 = 2,125 + 1,60 +$$

$$1,215+1,32+0,95+1,305\approx 8,52.$$

Інтегральна оцінка становить 8,52 бала.

Табл. 2.6.

### Порівняльна оцінка ресурсного потенціалу домогосподарств

| Складова                     | Вага        | «Водопіврка»<br>(А) | «Консулат»<br>(Б) | ФОП<br>«Бондарєв»<br>(В) |
|------------------------------|-------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| Людський капітал             | 0,25        | 9,0                 | 9,5               | 8,5                      |
| Фінансовий                   | 0,20        | 8,8                 | 9,2               | 8,0                      |
| Матеріально-технічний        | 0,15        | 9,3                 | 8,4               | 8,1                      |
| Інформаційний                | 0,15        | 8,7                 | 9,6               | 8,8                      |
| Цифровий                     | 0,10        | 8,9                 | 9,2               | 9,5                      |
| Організаційний               | 0,15        | 9,1                 | 9,3               | 8,7                      |
| <b>Інтегральний показник</b> | <b>1,00</b> | <b>8,97</b>         | <b>9,23</b>       | <b>8,52</b>              |

Джерело: складено автором

Для інтерпретації отриманих результатів використовується така шкала оцінювання інтегрального показника [149]:

9,0-10,0 бала – дуже високий рівень ресурсного потенціалу;

8,0-8,99 бала – високий рівень;

7,0-7,99 бала – достатній рівень;

6,0-6,99 бала – середній рівень;

менше 6,0 бала – низький рівень.

Результати дослідження ресурсного потенціалу свідчать, що всі три досліджувані домогосподарства характеризуються високим рівнем ресурсного забезпечення, оскільки інтегральний показник ресурсного потенціалу в кожному випадку перевищує 8 балів із 10 можливих. Це підтверджує наявність достатньої ресурсної бази для ефективного здійснення підприємницької діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Разом із тим проведена комплексна оцінка дозволила виявити відмінності у структурі ресурсного потенціалу кожного домогосподарства, що визначають

їх конкурентні переваги та перспективи подальшого розвитку.

Найвищий інтегральний показник отримало домогосподарство «Консулат» (Б) – 9,23 бала, що свідчить про найбільш збалансовану структуру ресурсного потенціалу. Його переваги формуються насамперед за рахунок високого рівня людського капіталу (9,5 бала), інформаційного забезпечення (9,6 бала), організаційного потенціалу (9,3 бала) та фінансової стійкості (9,2 бала). Високий професійний рівень виконавців, використання сучасних інформаційних ресурсів і цифрових технологій забезпечують підприємницькому домогосподарству значні конкурентні переваги на ринку послуг з оцінки майна.

Друге місце за інтегральною оцінкою займає домогосподарство «Водопіврка» (А), ресурсний потенціал якого становить 8,97 бала. Його сильними сторонами є високий рівень матеріально-технічного забезпечення (9,3 бала), людського капіталу (9,0 бала) та організаційної складової (9,1 бала). Отримані результати підтверджують, що саме сучасне метрологічне обладнання, достатній виробничий досвід і налагоджені бізнес-процеси забезпечують стабільність фінансових результатів і високу якість надання послуг.

Домогосподарство «Бондарєв» (В), що спеціалізується на виготовленні технічних паспортів, отримало інтегральну оцінку 8,52 бала. Незважаючи на найнижчий показник серед досліджуваних об'єктів, він також відповідає високому рівню розвитку ресурсного потенціалу. Особливої уваги заслуговує найвища серед усіх домогосподарств оцінка цифрового потенціалу (9,5 бала), що свідчить про активне впровадження сучасних цифрових технологій, електронного документообігу та спеціалізованого програмного забезпечення. Водночас відносно нижчі оцінки фінансового (8,0 бала) та матеріально-технічного потенціалу (8,1 бала) свідчать про необхідність подальших інвестицій у розвиток виробничої бази та розширення фінансових можливостей.

Результати інтегрального оцінювання підтверджують доцільність

використання запропонованого методичного підходу із застосуванням вагових коефіцієнтів, оскільки він дозволяє врахувати різний ступінь впливу окремих ресурсних складових на формування підприємницького потенціалу домогосподарств [67, с. 87-104]. Проведений аналіз свідчить, що людський, фінансовий та організаційний ресурси залишаються визначальними чинниками забезпечення ефективності підприємницької діяльності, тоді як інформаційний і цифровий потенціал дедалі більше формують конкурентоспроможність домогосподарств в умовах цифрової трансформації економіки [40, с. 160-177]. Отримані результати слугуватимуть основою для подальшого дослідження впливу невизначеності на розвиток підприємницького потенціалу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його зміцнення у третьому розділі дисертаційного дослідження.

Проведена інтегральна оцінка ресурсного потенціалу досліджуваних домогосподарств дозволила визначити рівень їх забезпеченості людськими, фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними, цифровими та організаційними ресурсами. Разом із тим комплексне дослідження підприємницького потенціалу потребує не лише кількісної оцінки внутрішніх ресурсів, а й аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають можливості подальшого розвитку підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності [22, с. 26-35]. Саме тому наступним етапом дослідження є використання інструментів стратегічного аналізу, які широко застосовуються у сучасному менеджменті для оцінювання конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

З цією метою проведено SWOT-аналіз підприємницького потенціалу трьох домогосподарств, який дозволяє систематизувати їх сильні та слабкі сторони, визначити можливості розвитку й основні загрози зовнішнього середовища. Використання цього інструменту забезпечує комплексне бачення внутрішніх конкурентних переваг кожного домогосподарства та дозволяє встановити чинники, які можуть стримувати реалізацію їх підприємницького потенціалу [92]. На відміну від інтегральної оцінки ресурсного забезпечення,

SWOT-аналіз акцентує увагу на взаємозв'язку внутрішніх характеристик із зовнішніми умовами функціонування, що є особливо актуальним для малого підприємництва в умовах нестабільності економічного середовища [81, с. 98-106].

Табл. 2.7.

**SWOT-аналіз підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств**

| <b>SWOT</b>                              | <b>Домогосподарство «Водопіврка» (А)</b>                                                                                                     | <b>Домогосподарство «Консулат» (Б)</b>                                                                                                                                     | <b>Домогосподарство ФОП «Бондарев» (В)</b>                                                                                                          |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S (Strengths)<br/>Сильні сторони</b>  | сертифіковані метрологи; сучасне обладнання; висока якість послуг; сформована клієнтська база; стабільний попит                              | висока кваліфікація оцінювачів; доступ до державних реєстрів; сучасне програмне забезпечення; широкий спектр експертних послуг; високий рівень інформаційного забезпечення | використання сучасних цифрових технологій; швидке виготовлення технічної документації; електронний документообіг; висока адаптивність до змін ринку |
| <b>W (Weaknesses)<br/>Слабкі сторони</b> | залежність від державного регулювання метрологічної діяльності; сезонність попиту; потреба у постійному оновленні обладнання                 | висока залежність від кваліфікації окремих спеціалістів; значні витрати на програмне забезпечення; обмежена кількість виконавців                                           | недостатній рівень фінансового капіталу; менша матеріально-технічна база; короткий досвід роботи порівняно з іншими домогосподарствами              |
| <b>O (Opportunities)<br/>Можливості</b>  | розширення спектра метрологічних послуг; цифровізація замовлень; співпраця з осбб, комунальними підприємствами; участь у державних програмах | зростання ринку нерухомості; цифровізація державних сервісів; розвиток онлайн-консультування; співпраця з банками та страховими компаніями                                 | збільшення попиту на технічну документацію; цифровізація будівельної галузі; інтеграція з електронними державними реєстрами; освоєння нових видів   |

|                            |                                                                                                             |                                                                                                   |                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                             |                                                                                                   | інженерних послуг                                                                                                         |
| <b>T (Threats) Загрози</b> | воєнний стан;<br>інфляція;<br>підвищення вартості обладнання; зміни нормативної бази; посилення конкуренції | зміни законодавства;<br>скорочення операцій з нерухомістю; економічна нестабільність; кіберризики | зниження купівельної спроможності населення;<br>скорочення будівництва; зміни технічних нормативів; посилення конкуренції |

Джерело: складено автором на основі [10; 22; 86]

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що всі три підприємницькі домогосподарства мають достатньо високий внутрішній потенціал розвитку, однак їх конкурентні переваги формуються за рахунок різних ресурсних складових. Домогосподарство «Водоповірка» характеризується високим рівнем матеріально-технічного забезпечення та стабільністю попиту на послуги, «Консулат» – найбільш розвиненим людським та інформаційним потенціалом, тоді як домогосподарство «Бондарев», що спеціалізується на виготовленні технічних паспортів, демонструє найвищий рівень цифровізації бізнес-процесів. Водночас основними внутрішніми обмеженнями залишаються залежність від висококваліфікованих кадрів, необхідність постійного оновлення обладнання та значні витрати на цифрові технології.

Для більш повної характеристики підприємницького потенціалу результати SWOT-аналізу доповнено PEST-аналізом, який дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища на діяльність досліджуваних домогосподарств [92]. Такий підхід дозволяє визначити зовнішні умови, що формують можливості або, навпаки, обмеження для розвитку підприємницької діяльності, а також оцінити ступінь адаптивності домогосподарств до сучасних викликів [13, с. 146-153]. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, цифрової трансформації економіки, нестабільності ринку праці та постійних змін

нормативно-правового регулювання.

Табл. 2.8.

**PEST-аналіз факторів розвитку підприємницького потенціалу  
домогосподарств**

| <b>Фактор</b>                            | <b>Домогосподарство<br/>«Водоповірка» (А)</b>                                                   | <b>Домогосподарство<br/>«Консулат» (Б)</b>                                                                   | <b>Домогосподарство<br/>«Бондарєв» (В)</b>                                                               |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Р (Political)</b><br>Політичні        | державне<br>регулювання<br>метрологічної<br>діяльності;<br>ліцензування; зміни<br>законодавства | регулювання<br>оціночної<br>діяльності; зміни<br>законодавства щодо<br>нерухомості;<br>державні реєстри      | державні будівельні<br>норми; цифровізація<br>адміністративних<br>послуг; земельна<br>реформа            |
| <b>Е (Economic)</b><br>Економічні        | інфляція; зміна<br>тарифів; купівельна<br>спроможність<br>населення; вартість<br>обладнання     | стан ринку<br>нерухомості;<br>банківське<br>кредитування;<br>інвестиційна<br>активність; доходи<br>населення | темпи будівництва;<br>інвестиції у<br>нерухомість; ціни на<br>обладнання;<br>доступність<br>фінансування |
| <b>С (Social)</b> Соціальні              | довіра клієнтів;<br>демографічні зміни;<br>культура<br>споживання послуг                        | репутація компанії;<br>професійна<br>компетентність;<br>рівень довіри до<br>експертної оцінки                | попит на<br>оформлення<br>нерухомості;<br>міграційні процеси;<br>потреба населення в<br>реєстрації майна |
| <b>Т (Technological)</b><br>Технологічні | нові метрологічні<br>прилади;<br>електронний<br>документообіг;<br>CRM-системи                   | автоматизація<br>оцінки; GIS-<br>технології; цифрові<br>реєстри; штучний<br>інтелект                         | CAD-програми;<br>лазерне сканування;<br>цифрові креслення;<br>електронні архіви;<br>хмарні технології    |

Джерело: складено автором на основі [29; 35; 86; 127]

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на розвиток підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств здійснюють економічні та технологічні фактори [22, с. 26-35]. В умовах воєнного стану, інфляційних процесів і нестабільності ринку нерухомості зростає значення цифровізації бізнес-процесів, автоматизації управління, використання сучасного програмного забезпечення та електронних державних сервісів [184].



Комплексне застосування SWOT- та PEST-аналізу забезпечує системне оцінювання підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств, оскільки дозволяє одночасно врахувати як їх внутрішні ресурси та управлінські можливості, так і вплив зовнішнього середовища [92]. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств, підвищення їх конкурентоспроможності та обґрунтування практичних рекомендацій.

### **2.3. Вплив невизначеності на підприємницький потенціал домогосподарств**

Невизначеність зовнішнього середовища протягом останніх років стала одним із визначальних чинників функціонування малих підприємницьких домогосподарств України. Особливо гостро її вплив проявляється у сфері надання професійних послуг, де попит безпосередньо залежить від економічної активності населення, державного регулювання, безпекової ситуації та змін у законодавстві [86]. Дослідження трьох домогосподарств – «Водопівірка» (А), «Консулат» (Б) та «Бондарєв» (В), що спеціалізується на виготовленні технічних паспортів на об'єкти нерухомості, дозволяє встановити специфіку впливу факторів невизначеності на різні напрями підприємницької діяльності (Додаток Е). Водночас результати аналізу підтверджують, що однакові зовнішні виклики формують різні управлінські наслідки залежно від особливостей бізнес-моделі, структури клієнтів та рівня цифрової адаптації домогосподарства. Такий підхід відповідає сучасним концепціям розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах нестабільності економічного середовища [7, с. 206-209].

Першим об'єктом дослідження є домогосподарство «Водопівірка» (А), основною діяльністю якого виступає повірка квартирних та будинкових

лічильників води. Проведений аналіз свідчить, що найбільш вагомим фактором невизначеності стало коливання попиту. Якщо у 2023 р. підприємство виконувало в середньому близько 300 замовлень на місяць, то уже протягом 2024 р. ринок поступово стабілізувався, і середньомісячний обсяг робіт зріс до 400 замовлень. Причиною зменшення водоповірок у 2023 р. виступило масове переміщення населення, скорочення платоспроможності споживачів та відтермінування обов'язкової повірки окремими органами місцевого самоврядування. Водночас попит набув вираженої сезонності. Майже 34% усіх річних заявок припадає на серпень-жовтень, тоді як у зимові місяці їх кількість зменшується майже удвічі. Крім цього, значний вплив здійснили законодавчі зміни щодо відновлення обов'язкової метрологічної повірки, що спричинило різке збільшення навантаження на персонал.

Разом із цим суттєво зросли виробничі ризики. Зокрема, мобілізація працівників призвела до зменшення кадрового складу, що відповідно зменшило потенційну виробничу потужність приблизно на 28%. Через дефіцит кваліфікованих метрологів середній термін виконання замовлення збільшився з 2 до 4 днів. Крім того, транспортні витрати, які у 2023 р. становили близько 9% усіх операційних витрат, у 2024 р. перевищили 16% через зростання вартості пального та необхідність обслуговування віддалених населених пунктів. Разом із тим позитивним фактором стала цифровізація діяльності. Упровадження онлайн-запису, електронної бази клієнтів та автоматизованого формування актів виконаних робіт дозволило скоротити адміністративний час оформлення одного замовлення із 18 до 11 хв., а частка електронних заявок досягла майже 72%. Таким чином, цифрові технології частково компенсували негативний вплив кадрового дефіциту та зростання навантаження.

Для домогосподарства «Водоповірка» (А) найбільший вплив мають нормативно-правові акти у сфері метрології та житлово-комунального господарства. Насамперед діяльність регулюється Законом України «Про метрологію та метрологічну діяльність», який визначає обов'язковість

періодичної повірки засобів вимірювальної техніки, вимоги до акредитації виконавців та порядок оформлення результатів повірки. Крім того, важливе значення має Закон України «Про житлово-комунальні послуги», відповідно до якого показники індивідуальних лічильників використовуються при здійсненні комерційного обліку спожитих ресурсів [121]. У перші місяці 2022 р. повномасштабного вторгнення окремі органи місцевого самоврядування та підприємства водопостачання тимчасово відтермінували застосування санкцій за прострочену повірку, що призвело до зменшеної кількості замовлень у 2023 р.. Після поступового відновлення обов'язкової процедури у другій половині 2023 р. попит різко зріс, оскільки значна кількість споживачів одночасно потребувала проведення повірки. Навіть тимчасові зміни у механізмі застосування законодавчих норм безпосередньо вплинули на фінансові результати діяльності домогосподарства.

Другим досліджуваним суб'єктом виступає домогосподарство «Консулат» (Б), яке здійснює професійну оцінку нерухомого майна. Для цього виду діяльності ключовим фактором невизначеності стало різке скорочення ринку нерухомості. Якщо у 2021 р. середньомісячна кількість виконаних звітів про оцінку становила близько 150 одиниць, то у 2022 р. цей показник знизився до 40. Насамперед це пояснюється скороченням кількості цивільно-правових угод купівлі-продажу житла та високою інвестиційною обережністю населення. Проте вже у 2025 р. ситуація частково покращилася, а середньомісячний обсяг робіт зріс до 90-110 звітів.

Водночас суттєво змінилася структура клієнтів. Якщо до початку повномасштабної війни понад 68% замовників становили фізичні особи, які здійснювали операції купівлі-продажу нерухомості, то у 2024 р. їх частка скоротилася до 39%. Натомість майже 45% усіх замовлень почали формувати банки, судові установи, органи місцевого самоврядування та учасники державних компенсаційних програм. Додатково на діяльність вплинули зміни законодавства щодо проведення оцінки, оновлення державних реєстрів та вдосконалення вимог до звітів. Водночас судова практика сприяла

збільшенню кількості експертних оцінок у справах про відшкодування збитків, спадкових спорах та визначенні вартості пошкодженого майна. Разом із цим загострилася конкуренція між оцінювачами. За оцінками домогосподарства, середня вартість стандартної оцінки квартири зменшилася приблизно на 12%, що вимагало оптимізації внутрішніх витрат і переходу до спеціалізованих видів оцінювання, які мають вищу додану вартість.

Для домогосподарства «Консулат» (Б), що спеціалізується на оцінці майна, законодавчий аспект має ще більшу вагу, оскільки професійна діяльність оцінювачів належить до найбільш регульованих видів експертних послуг. Основою функціонування виступає Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», який визначає порядок проведення оцінки, вимоги до сертифікації оцінювачів, структуру звітів та відповідальність суб'єктів оціночної діяльності. Після початку повномасштабної війни істотно зросла кількість нормативних змін, пов'язаних із визначенням вартості зруйнованого або пошкодженого майна для отримання державної компенсації [147, с. 230-237]. Зокрема, реалізація Закону України № 2923-IX щодо компенсації за пошкоджене та знищене нерухоме майно (програма «Відновлення») сформувала новий сегмент ринку оцінювальних послуг [127]. Якщо до 2023 р. такі роботи практично були відсутні, то вже у 2025 р. вони забезпечують близько чверті всіх доходів досліджуваного домогосподарства.

Водночас постійне оновлення методик оцінювання, вимог до внесення інформації в Єдину базу звітів про оцінку та інтеграція державних електронних реєстрів змушують оцінювачів регулярно проходити підвищення кваліфікації. Лише протягом 2024 р. спеціалісти домогосподарства брали участь у чотирьох професійних семінарах щодо змін законодавства, а витрати на професійне навчання збільшилися майже на 20% порівняно з довоєнним періодом [41, с. 45-55]. Разом із цим посилення судової практики щодо перевірки якості звітів про оцінку суттєво підвищило відповідальність виконавців, оскільки помилки можуть стати підставою для визнання звіту

недійсним або виникнення цивільно-правової відповідальності [13, с. 146-153].

Третім об'єктом аналізу є домогосподарство «Бондарєв» (В), діяльність якого пов'язана з виготовленням технічних паспортів на об'єкти нерухомості. Особливістю його функціонування стало те, що вплив невизначеності виявився не лише у формі скорочення, а й подальшого зростання попиту. У 2022 р. кількість виконаних технічних паспортів скоротилася приблизно на 32%, однак уже протягом 2024-2025 рр. спостерігалось стале збільшення кількості замовлень, яке перевищило довоєнний рівень майже на 18%. Основним фактором стало поступове відновлення житлового фонду, реконструкція пошкоджених будівель та оформлення документів для участі у програмах компенсації й відбудови.

Крім того, позитивний вплив здійснили міжнародні грантові програми, що фінансували відновлення житла громадян, а також державні механізми компенсації за пошкоджене майно [113]. Значна частина замовників потребувала технічних паспортів як обов'язкового документа для оформлення права власності, отримання компенсацій або проведення реконструкції. Водночас цифровізація процесів БТІ та активне використання електронних державних реєстрів істотно скоротили строки підготовки документації [127]. Якщо у 2021 р. середній цикл оформлення технічного паспорта становив 5-6 робочих днів, то у 2025 році він скоротився до 3-4 днів. Разом із тим нові вимоги до технічної документації, посилення контролю за геодезичними вимірюваннями та необхідність інтеграції результатів із цифровими кадастровими системами вимагали додаткових інвестицій у програмне забезпечення, сучасне вимірювальне обладнання та підвищення кваліфікації персоналу [184]. Результати аналізу засвідчили, що незважаючи на дію однакових факторів невизначеності, кожне із трьох досліджуваних домогосподарств сформувало власну модель адаптації, яка базується на диверсифікації клієнтської бази, цифровізації бізнес-процесів, оперативному реагуванні на законодавчі зміни та розвитку професійних компетентностей власників і працівників, що забезпечує підвищення їхнього підприємницького

потенціалу в умовах тривалої економічної нестабільності [10, с. 522-531].

Домогосподарство «Бондарєв» (В), що займається виготовленням технічних паспортів на об'єкти нерухомості, також функціонує в умовах постійних законодавчих змін. Його діяльність регулюється Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності», Законом України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», а також підзаконними нормативними актами Міністерства розвитку громад та територій України щодо проведення технічної інвентаризації. Особливо вагомими стали законодавчі зміни, пов'язані з цифровізацією містобудівної документації та розвитком Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва [127]. Завдяки впровадженню електронного документообігу значна частина технічної документації формується та передається в цифровому форматі, що дозволило скоротити строки оформлення технічного паспорта майже на 40%.

Разом із тим нові вимоги до технічної інвентаризації об'єктів, які були реконструйовані або відновлені після бойових дій, значно ускладнили процедури виконання робіт [113]. При оформленні технічного паспорта для будинку, який був частково пошкоджений внаслідок воєнних дій, спеціалісти повинні додатково проводити фіксацію фактичного технічного стану, відображати зміни планувальних рішень та враховувати інформацію, необхідну для участі власника у державних компенсаційних програмах. Це збільшило середню тривалість польових робіт приблизно на 20%, однак одночасно підвищило вартість і складність наданих послуг.

Важливо підкреслити, що проведений аналіз трьох домогосподарств дозволяє простежити не лише окремі прояви невизначеності, а й визначити взаємозв'язок між зовнішніми ризиками та внутрішніми управлінськими рішеннями. Незважаючи на те, що всі три суб'єкти господарювання функціонують у сфері надання професійних послуг, характер впливу однакових факторів істотно відрізняється. Передусім це пояснюється різною структурою попиту, неоднаковим ступенем залежності від державного

регулювання, особливостями технологічних процесів та специфікою клієнтської бази. Саме тому оцінювання підприємницького потенціалу домогосподарств доцільно здійснювати не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем їхньої адаптивності до умов невизначеності, швидкістю реагування на зміни зовнішнього середовища та здатністю використовувати нові можливості розвитку. Такі підходи дедалі частіше розглядаються сучасними дослідниками як ключові умови забезпечення економічної стійкості домогосподарств [147, с. 230-237].

Порівняльний аналіз свідчить, що для домогосподарства «Водоповірка» (А) найбільш критичними залишаються операційні ризики. Зокрема, у структурі витрат частка витрат на оплату праці за останні три роки зростає приблизно з 38% до 47%, що пояснюється необхідністю підвищення заробітної плати з метою утримання кваліфікованих спеціалістів. Одночасно майже на 65% збільшилися витрати на обслуговування спеціалізованого обладнання та метрологічну сертифікацію, оскільки значна частина комплектуючих закуповується за імпортними цінами. У результаті рентабельність діяльності скоротилася з орієнтовно 24% у 2021 р. до 15% у 2024 р. Разом із тим керівництво домогосподарства активно використовує інструменти цифрового маркетингу. Якщо до 2022 р. понад 80% клієнтів зверталися за рекомендаціями або телефоном, то у 2025 р. вже майже 58% замовлень надходять через офіційний сайт, соціальні мережі та онлайн-форми запису. Це дозволило скоротити витрати на залучення одного клієнта майже на 22% та забезпечити більш рівномірне завантаження працівників протягом року.

Домогосподарство «Консулат» (Б), навпаки, виявилось більш залежним від макроекономічної ситуації та державної політики у сфері нерухомості. Дослідження показує, що після активізації державних програм компенсації за пошкоджене житло кількість замовлень, пов'язаних із визначенням вартості нерухомості для отримання компенсацій, збільшилася майже утричі порівняно з 2022 р. Якщо раніше подібні роботи займали лише близько 8% портфеля

замовлень, то у 2025 р. і їхня частка перевищила 24%. Крім цього, приблизно 17% усіх виконаних оцінок припадає на судові експертизи та визначення вартості майна у процесі вирішення спадкових спорів. Домогосподарство поступово переорієнтовує свою діяльність із традиційного ринку купівлі-продажу нерухомості на спеціалізовані сегменти, які менш чутливі до циклічних коливань ринку. Водночас посилення конкуренції змушує підприємство інвестувати у професійне навчання оцінювачів, сучасне програмне забезпечення та автоматизацію підготовки звітів, що, у свою чергу, підвищує якість надання послуг і скорочує середній термін виконання оцінки.

Аналіз діяльності домогосподарства «Бондарєв» (В), засвідчив, що саме цей напрям сьогодні найбільшою мірою пов'язаний із процесами повоєнного відновлення територій. Після розширення державних та міжнародних програм реконструкції житла кількість звернень власників приватних будинків збільшилася майже на 41%, тоді як оформлення технічної документації для квартир зросло приблизно на 23%. Близько третини всіх замовлень у 2025 р. були безпосередньо пов'язані із проведенням реконструкції, перепланування або оформлення документів для отримання компенсації за пошкоджене майно. Водночас цифровізація системи технічної інвентаризації дозволила скоротити кількість паперових документів майже на 60%, а електронний обмін інформацією між державними реєстрами істотно прискорив процес погодження документації. Проте запровадження нових технічних стандартів вимагало придбання сучасного лазерного вимірювального обладнання, ліцензійного програмного забезпечення та постійного підвищення кваліфікації [184]. Це, своєю чергою, зумовило зростання інвестиційних витрат домогосподарства, однак одночасно сприяло підвищенню якості надання послуг, скороченню термінів виконання робіт і зміцненню його конкурентних позицій на ринку [17, с. 26-32].



### Фактори невизначеності та їх вплив на підприємницький потенціал домогосподарств

| Фактор невизначеності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Повірка («Водопіврка» А)                                                             | Оцінка («Консулат» Б)                                                          | Техпаспорти (В)                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|  Зміна попиту                                                                                                                                                                                                                                                             | ↓ -40 % у 2022 р., відновлення у 2024–2025 рр.                                       | ↓ -45–50 % у 2022 р., зростання завдяки держпрограмам                          | ↑ Зростання на 15–20 % у 2024–2025 рр. через відбудову житла          |
|  Законодавчі зміни                                                                                                                                                                                                                                                        | ● Відновлення обов'язкової повірки, вимоги метрології, електронний облік результатів | ● Оновлення Закону про оцінку майна, вимоги до звітів, програма «ЄВідновлення» | ● Нові вимоги містобудівного законодавства, цифровізація документації |
|  Воєнні ризики                                                                                                                                                                                                                                                            | ! Пошкодження інфраструктури, обмеження пересування, затримки у роботі               | ! Скорочення операцій на ринку нерухомості, зменшення інвестиційної активності | ! Руйнування об'єктів, потреба в обстеженні пошкодженого житла        |
|  Мобілізація                                                                                                                                                                                                                                                              | ↓ Скорочення персоналу працівників                                                   | ↓ Дефіцит сертифікованих оцінювачів                                            | ↓ Нестача інженерів техінвентаризації                                 |
|  Дефіцит персоналу                                                                                                                                                                                                                                                        | ↓ Конкуренція за фахівців, зростання зарплат                                         | ↓ Підвищення витрат на навчання та утримання спеціалістів                      | ↓ Потреба у спеціалістах із цифровими компетенціями                   |
|  Транспортні витрати                                                                                                                                                                                                                                                      | ↑ Зростання більш ніж у 1,5 раза, частка до 16 % витрат                              | ↑ Зростання витрат на виїзди для огляду об'єктів                               | ↑ Більше виїздів у віддалені населені пункти                          |
|  Цифровізація                                                                                                                                                                                                                                                             | ↑ Онлайн-запис, електронні акти, >70 % заявок онлайн                                 | ↑ Єдина база звітів про оцінку, електронний документообіг                      | ↑ Інтеграція з ЄДЕССБ, електронні техпаспорти                         |
|  Зміна структури клієнтів                                                                                                                                                                                                                                                 | ↑ Більше ОСББ, комунальних підприємств, юр. осіб                                     | ↑ Більше банків, судів, органів влади, учасників програм                       | ↑ Замовники для реконструкції, компенсації, реєстрації майна          |
|  Державні програми                                                                                                                                                                                                                                                      | ● Опосередкований вплив через відновлення ЖКГ                                        | ↑ Програма «ЄВідновлення», компенсації, кредитні програми                      | ↑ Програми відбудови, гранти, компенсації за пошкоджене житло         |
|  Конкурентне середовище                                                                                                                                                                                                                                                 | ● Посилення конкуренції, підвищення якості послуг                                    | ● Цінова конкуренція, спеціалізація послуг                                     | ● Конкуренція між БТІ та приватними виконавцями                       |
|  Позитивний вплив / можливість  Негативний вплив / ризик  Нейтральний або опосередкований вплив |                                                                                      |                                                                                |                                                                       |

Джерело: складено автором

Результати проведеного дослідження підтверджують, що фактори невизначеності одночасно формують як ризики, так і нові можливості розвитку підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств. Для домогосподарства «Водопіврка» (А) головними викликами виступають кадровий дефіцит, транспортні витрати та сезонність попиту; для домогосподарства «Консулат» (Б) – трансформація ринку нерухомості, зміна структури клієнтів і законодавчі нововведення; для домогосподарства «Бондарєв» (В) визначальними чинниками стали масштаби післявоєнної відбудови, цифровізація процедур технічної інвентаризації та адаптація до нових нормативних вимог. Разом із тим усі три домогосподарства демонструють спільну закономірність: найбільш ефективною стратегією адаптації є поєднання цифрової трансформації, диверсифікації джерел доходів,

розвитку людського капіталу та постійного моніторингу законодавчих змін. Саме ці чинники забезпечують підвищення стійкості підприємницької діяльності, зменшення негативного впливу невизначеності та створюють передумови для подальшого розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в сучасних соціально-економічних умовах.

В умовах тривалої економічної, безпекової та інституційної невизначеності ключовим фактором збереження підприємницького потенціалу домогосподарств стала їх здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведений аналіз трьох реально функціонуючих домогосподарств, які здійснюють підприємницьку діяльність у сфері повірки лічильників («Водоповірка» (А)), оцінки майна («Консулат» (Б)) та виготовлення технічних паспортів на об'єкти нерухомості («Бондарєв» (В)), свідчить, що розвиток їх діяльності у 2022-2025 рр. базувався не лише на професійній компетентності, а насамперед на використанні адаптаційних механізмів управління, які забезпечили збереження клієнтської бази, фінансової стійкості та конкурентних переваг. Саме швидкість управлінської реакції стала визначальним чинником підтримання підприємницької активності в умовах нестабільності економічного середовища, що підтверджується сучасними дослідженнями розвитку домогосподарств та їх фінансової поведінки [57, с. 108-116].

Першим напрямом адаптації стала комплексна цифровізація бізнес-процесів. Домогосподарство «Водоповірка» (А), яке здійснює повірку квартирних і промислових лічильників води, практично повністю відмовилося від паперової системи ведення замовлень. Якщо у 2021 році близько 80% заявок оформлювалися телефоном або безпосередньо в офісі, то вже у 2025 році понад 72 % клієнтів залишали заявки через вебсайт, електронні форми або месенджери. Було створено електронний календар виїздів майстрів, автоматизовано облік клієнтів, сформовано цифрову базу із понад 1500 замовлень, що дозволило скоротити час оформлення одного замовлення із 18-20 до 8-10 хв. Крім того, автоматичні нагадування про завершення

міжпіврічного інтервалу дали змогу підвищити частку повторних звернень приблизно з 37 до 58 %, що суттєво знизило витрати на пошук нових клієнтів.

Водночас домогосподарство «Консулат» (Б), яке спеціалізується на оцінці нерухомого майна, земельних ділянок та транспортних засобів, зробило ставку на цифровий документообіг. Практично всі звіти про оцінку почали передаватися клієнтам в електронному форматі із застосуванням кваліфікованого електронного підпису. Частка дистанційного погодження документів зросла з 15% у 2021 р. до майже 78% у 2025 р. Це дозволило скоротити середній строк підготовки одного звіту з 4 до 2 робочих днів. Одночасно підприємство інтегрувало CRM-систему для обліку клієнтів, що забезпечило більш ефективне планування робочого часу експертів та дозволило збільшити кількість виконаних замовлень приблизно на 24% без збільшення чисельності персоналу. Подібний підхід реалізувало й третє домогосподарство «Бондарєв» (В), діяльність якого пов'язана з виготовленням технічних паспортів на об'єкти нерухомості. Тут основний акцент було зроблено на використанні сучасного програмного забезпечення для обробки креслень та автоматичного формування технічної документації. У результаті середній час підготовки технічного паспорта скоротився з 5-6 до 3-4 робочих днів, а продуктивність одного інженера збільшилася майже на 32%. Крім цього, цифрове архівування креслень практично ліквідувало ризики втрати документації та значно прискорило повторне оформлення документів для постійних замовників.

Наступним адаптаційним механізмом стала зміна каналів комунікації з клієнтами, якщо до початку повномасштабної війни основними джерелами нових замовників були рекомендації та зовнішня реклама, то вже протягом 2023-2025 рр. усі три домогосподарства переорієнтували маркетингову політику на цифрові канали просування. Так, «Водоповірка» (А) почала активно використовувати Веб-сайт, Facebook, Telegram. За рахунок онлайн-комунікації кількість щомісячних звернень збільшилася приблизно з 300 до 400 заявок, причому понад половина нових клієнтів приходила саме через

цифрові платформи. Домогосподарство «Консулат» (Б) розширило присутність на професійних інтернет-майданчиках, а також запровадило консультації у форматі відеозв'язку, що дозволило залучити клієнтів із сусідніх областей. Частка міжрегіональних замовлень зросла з 9 до майже 23%. Третє домогосподарство активно використовувало власний рекламний сайт.

Важливим напрямом адаптації стала диверсифікація спектра послуг. Зокрема, «Водоповірка» (А), окрім стандартної повірки водолічильників, почала здійснювати демонтаж і монтаж приладів обліку, консультації щодо енергоефективності, заміну запірної арматури та сервісне обслуговування вузлів обліку. Частка додаткових послуг у структурі доходів збільшилася приблизно з 11 до 29%. Домогосподарство «Консулат» (Б) розширило перелік послуг оцінкою збитків після руйнувань, оцінкою майна для програм компенсації, а також підготовкою документів для банківського кредитування. У свою чергу, домогосподарство «Бондарєв» (В) поряд із виготовленням технічних паспортів почало виконувати інвентаризацію самочинного будівництва, обміри приміщень, консультації щодо оформлення права власності та підготовку документів для державної реєстрації нерухомості. Унаслідок цього кількість комплексних замовлень збільшилася майже удвічі.

Не менш важливим механізмом стало системне управління витратами, аналіз фінансових результатів трьох домогосподарств показує, що у 2022-2024 рр. вони відмовилися від низки постійних адміністративних витрат, частково перевели працівників на дистанційний формат роботи, оптимізували використання офісних приміщень та скоротили витрати на паперовий документообіг. Загальна економія адміністративних витрат становила від 14 до 22% залежно від виду діяльності. Одночасно було переглянуто маршрути виїздів спеціалістів, що дозволило скоротити витрати пального приблизно на 17%, а використання електронних документів зменшило витрати на друк майже удвічі.

Суттєве значення мало впровадження елементів автоматизації управління, у всіх трьох домогосподарствах використовувалися електронні

календарі, CRM-системи, бухгалтерські програми, автоматичне формування рахунків, електронний документообіг та цифровий контроль виконання замовлень. У результаті середній цикл виконання одного замовлення скоротився приблизно на 25-30%, тоді як кількість технічних помилок у документації зменшилася більш ніж на третину.

Окремо необхідно відзначити розвиток партнерських мереж, домогосподарство «Водоповірка» (А) уклало договори про співпрацю з ОСББ, житловими кооперативами та керуючими компаніями, що забезпечило стабільний потік колективних замовлень. «Консулат» (Б) активно співпрацював із банками, страховими компаніями, нотаріусами та агентствами нерухомості, а підприємство «Бондарєв» (В) сформувало партнерські відносини з архітектурними бюро, землепорядними організаціями та центрами надання адміністративних послуг. Завдяки цьому понад 40% нових клієнтів надходило саме через партнерські рекомендації.

Водночас важливою складовою адаптації стала взаємодія з територіальними громадами та участь у грантових програмах [128]. Домогосподарства брали участь у місцевих інформаційних заходах щодо відновлення житлового фонду, консультували власників пошкодженого майна, а також використовували можливості державних програм підтримки малого бізнесу. Наприклад, у домогосподарстві «Бондарєв» (В) після оновлення технічної бази продуктивність виконання проєктних робіт зросла майже на 28%, тоді як частка повторних замовників перевищила 60%. Адаптація до умов невизначеності відбувалася комплексно та охоплювала цифровізацію, розвиток онлайн-комунікацій, зміну маркетингових каналів, диверсифікацію послуг, оптимізацію витрат, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток партнерських мереж, співпрацю з територіальними громадами та використання грантових механізмів підтримки [184]. Саме поєднання цих управлінських рішень забезпечило не лише збереження економічної стійкості досліджуваних домогосподарств, а й створило передумови для подальшого розвитку їх підприємницького потенціалу в умовах високої невизначеності

економічного середовища.

## **Висновки до розділу 2**

Узагальнення наукових підходів показало, що домогосподарство доцільно розглядати не лише як соціально-економічну одиницю, яка забезпечує відтворення трудового потенціалу та задоволення потреб населення, а також активного суб'єкта підприємницької діяльності, здатного формувати власні конкурентні переваги, створювати нові робочі місця та забезпечувати економічну стійкість у кризових умовах. Встановлено, що підприємницький потенціал є багатокомпонентною категорією, яка формується під впливом людського, фінансового, соціального, інноваційного, цифрового та інституційного потенціалів, взаємодія яких визначає можливості домогосподарства щодо започаткування, розвитку та масштабування підприємницької діяльності.

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність комплексного підходу до аналізу сучасного соціально-економічного стану домогосподарств України. Визначено, що трансформаційні процеси останніх років, повномасштабна війна, демографічні зміни, інфляційні процеси, вимушена міграція населення, зміни на ринку праці та цифровізація економіки суттєво вплинули на фінансові можливості, структуру доходів і витрат, моделі економічної поведінки та здатність домогосподарств до здійснення підприємницької діяльності. Разом із негативними тенденціями спостерігається активізація самозайнятості, розвиток сімейного бізнесу, поширення дистанційних форм роботи, використання цифрових сервісів та пошук альтернативних джерел доходів. Це свідчить про формування нових передумов для розвитку підприємницького потенціалу, які потребують поглибленого емпіричного аналізу.

Важливим результатом дослідження стало узагальнення теоретичних

засад оцінювання підприємницької активності домогосподарств, на прикладі домогосподарств, власником яких є автор дисертаційного дослідження: «Водоповірка», «Консулат», «Бондарєв». Доведено, що використання лише окремих економічних показників не дає можливості об'єктивно визначити рівень розвитку підприємницького потенціалу, оскільки він залежить не лише від фінансових ресурсів, а й від професійних компетентностей, підприємницької мотивації, рівня цифровізації, інноваційної активності, соціального капіталу, доступу до фінансових ресурсів та інституційної підтримки. Саме тому обґрунтовано доцільність застосування комплексного методичного підходу, який поєднує систему взаємопов'язаних індикаторів, інтегральне оцінювання та багатокритеріальний аналіз, що забезпечує більш повне відображення рівня підприємницького потенціалу домогосподарств і створює методичну основу для проведення подальших аналітичних розрахунків.

Крім того, дослідження підтвердило, що невизначеність стала одним із визначальних чинників функціонування сучасних домогосподарств. Встановлено, що її вплив проявляється через економічні, соціальні, інституційні, технологічні, безпекові та психологічні фактори, які одночасно можуть стримувати підприємницьку активність або, навпаки, стимулювати пошук нових можливостей розвитку. За таких умов підприємницький потенціал значною мірою визначається здатністю домогосподарств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, диверсифікувати джерела доходів, упроваджувати цифрові технології, формувати партнерські зв'язки та ефективно управляти ризиками. Розвиток підприємницького потенціалу слід розглядати як безперервний адаптивний процес, орієнтований на забезпечення довгострокової економічної стійкості.

*Основні наукові результати розділу опубліковані в публікаціях автора [7; 8, 9; 10].*

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

#### **3.1. Стратегічні напрями підвищення підприємницького потенціалу домогосподарств**

Підприємницький потенціал домогосподарств України дедалі частіше формується не за рахунок значних фінансових ресурсів, а завдяки здатності домогосподарства швидко адаптуватися до змін, знаходити нові ринкові ніші та поєднувати власні знання із сучасними технологіями [9, с. 18-26]. Саме тому аналіз успішних практик демонструє, що навіть за умов економічної нестабільності, воєнних ризиків та скорочення внутрішнього попиту окремі домогосподарства змогли не лише зберегти власний бізнес, а й забезпечити його подальший розвиток. При цьому визначальними чинниками успіху стали диверсифікація джерел доходів, цифровізація бізнес-процесів, створення продукції з високою доданою вартістю, використання місцевих ресурсів і формування власного бренду, що повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку малого підприємництва в Україні [184]. Для того, щоб виокремити стратегічні напрями підвищення підприємницького потенціалу домогосподарств «Водоповірка», «Консулат» та виготовлення технічного паспорту, ми проаналізуємо успішні стратегії інших домогосподарств та розробимо власні стратегічні напрями (Табл. 3.1).

Одним із найбільш показових прикладів залишаються сімейні фермерські господарства. Так, фермерське господарство «Пан Білан» (Полтавська область, <https://bilan.com.ua/>) обробляє близько 180 га земель, однак ключовим рішенням стало не збільшення площі, а диверсифікація виробництва. Поряд із традиційним вирощуванням зернових господарство розвиває овочівництво, переробку продукції та прямі продажі кінцевим споживачам. Завдяки цьому частка доходів від продукції з доданою вартістю



перевищила 35%, а сезонні ризики суттєво скоротилися. Крім того, використання сучасної GPS-навігації, автоматизованого обліку витрат і цифрового моніторингу врожайності дозволило скоротити виробничі витрати приблизно на 12-15% порівняно з традиційною моделлю господарювання [2, с. 11-14]. Отже, основним управлінським рішенням стало поєднання виробництва, переробки та безпосередньої реалізації продукції.

Не менш ефективною виявилася модель зеленого туризму. Садиба «Стара Хата» у Верховинському районі Івано-Франківської області (<https://turizm-karpaty.com.ua/sadiba-stara-hata-ilci/>) після 2022 р. переорієнтувалася на внутрішній туризм, активно використовуючи соціальні мережі та міжнародні онлайн-платформи бронювання. Якщо до початку повномасштабної війни середній рівень завантаженості становив близько 45%, то у літній сезон 2024 р. він перевищував 80 %. Власники розширили спектр послуг, запропонували гастрономічні майстер-класи, екскурсії та продаж локальної продукції, що збільшило середній дохід від одного туриста майже на 40%. Таким чином, розвиток підприємницького потенціалу забезпечувався не збільшенням кількості відпочивальників, а комплексністю туристичного продукту [44].

Ще одним прикладом є домашні сироварні, які останніми роками стали одним із найдинамічніших напрямів розвитку сімейного бізнесу. Зокрема, сімейна сироварня «Доообра ферма» (Закарпатська область, <https://dooobraferma.com.ua/>) переробляє понад 300 л молока щодоби, виробляючи близько двадцяти видів сирів. При цьому понад 60 % продукції реалізується через інтернет-магазин і спеціалізовані фермерські ярмарки. Вирішальним фактором успіху стало формування власного бренду, активне використання соціальних мереж та орієнтація на натуральну продукцію преміального сегмента. У результаті середня рентабельність виробництва перевищує 30%, тоді як продаж сирого молока забезпечував значно нижчий рівень прибутковості.

Водночас розвиток крафтового виробництва демонструє ефективність

стратегії спеціалізації. Наприклад, сімейне підприємство Honey Garden із Київської області (<https://honeykyiv.com/about-us>) спеціалізується на виробництві крафтового меду, крем-меду та подарункової продукції. Протягом останніх років власники значно розширили асортимент, збільшивши кількість товарних позицій із 15 до понад 70. Майже 75% продажів здійснюється через власний сайт, маркетплейси та соціальні мережі. Саме цифрові канали збуту дали можливість працювати незалежно від регіональних обмежень і підтримувати стабільний обсяг реалізації навіть у періоди зниження традиційної торгівлі [184].

Цифровізація особливо яскраво проявляється у діяльності ІТ-домогосподарств. Значна кількість українських сімей фактично перетворила власні домогосподарства на малі цифрові підприємства [184]. Родина розробників із Львова створила студію веброзробки, яка обслуговує клієнтів із Німеччини, Польщі та Канади. У штаті працюють лише п'ять членів сім'ї та два залучені фахівці, однак річний обсяг виконаних замовлень перевищує 8 млн грн. Основними управлінськими рішеннями стали повна дистанційна організація роботи, використання хмарних сервісів управління проєктами та орієнтація на експорт ІТ-послуг, що дозволило мінімізувати залежність від внутрішнього ринку [190]. Подібні закономірності спостерігаються і в розвитку онлайн-шкіл. Так, українська сімейна онлайн-школа англійської мови, створена у Дніпрі (<https://englishhouse.ua/>), за чотири роки збільшила кількість слухачів із приблизно 80 до понад 1500 осіб. Використання автоматизованих платформ навчання, цифрового маркетингу та партнерських програм дозволило зменшити витрати на залучення одного нового клієнта майже на третину. При цьому понад 90% освітніх послуг надається дистанційно, що значно розширило географію споживачів.

Табл. 3.1.

**Успішні практики розвитку підприємницького потенціалу  
українських домогосподарств**

| Вид підприємницької діяльності  | Приклад (регіон)                                                             | Основні управлінські рішення                                                                                                    | Результат для розвитку підприємницького потенціалу                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сімейне фермерське господарство | ФГ «Пан Білан» (Полтавська область)                                          | диверсифікація виробництва, переробка сільськогосподарської продукції, прямі продажі споживачам, цифровий облік виробництва     | зростання доданої вартості продукції, зменшення сезонних ризиків, підвищення прибутковості господарства   |
| Зелений туризм                  | Зелені садиби Карпатського регіону (Івано-Франківська, Закарпатська області) | онлайн-бронювання, активне просування у соціальних мережах, поєднання проживання з екскурсіями, гастрономією та майстер-класами | зростання туристичного потоку, диверсифікація доходів, формування локального бренду                       |
| Домашня сироварня               | «Доообра ферма» (Київська область)                                           | створення власного бренду, виробництво крафтової продукції, продаж через інтернет-магазини та фермерські ярмарки                | збільшення доданої вартості молочної продукції, розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності |
| Крафтове виробництво            | Honey Garden (Київська область)                                              | розширення асортименту, розвиток електронної комерції, використання маркетплейсів і соціальних мереж                            | вихід на національний ринок, стабільне зростання обсягів реалізації, зміцнення бренду                     |
| Сімейна пекарня                 | «Пиріг і Батіг» (м. Львів)                                                   | виробництво авторської продукції, локальні постачальники сировини, активна комунікація із клієнтами, розвиток бренду            | формування постійної клієнтської бази, збільшення повторних продажів, розвиток сімейного бізнесу          |
| ІТ-домогосподарство             | Сімейна ІТ-студія (Львівська область)                                        | дистанційна робота, міжнародний аутсорсинг, використання цифрових платформ управління проектами                                 | експорт послуг, валютні надходження, мінімізація регіональних ризиків                                     |

|                                 |                                                                |                                                                                                  |                                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Онлайн-освіта                   | Сімейна онлайн-школа іноземних мов (м. Дніпро)                 | автоматизація навчального процесу, цифровий маркетинг, масштабування через освітні платформи     | зростання кількості клієнтів без істотного збільшення витрат, розширення географії діяльності          |
| Домашня майстерня               | Виробництво виробів із дерева (Закарпатська область)           | виготовлення продукції на індивідуальне замовлення, продаж через etsy та українські маркетплейси | вихід на міжнародний ринок, зростання доходів домогосподарства, розвиток сімейної спеціалізації        |
| Сімейне туристичне підприємство | Садиба родини Русецьких із сироварнею (Кіровоградська область) | поєднання агротуризму, дегустацій, екскурсій, майстер-класів і продажу власної продукції         | комплексна диверсифікація доходів, розвиток локального туризму, підвищення стійкості сімейного бізнесу |

Джерело: складено автором

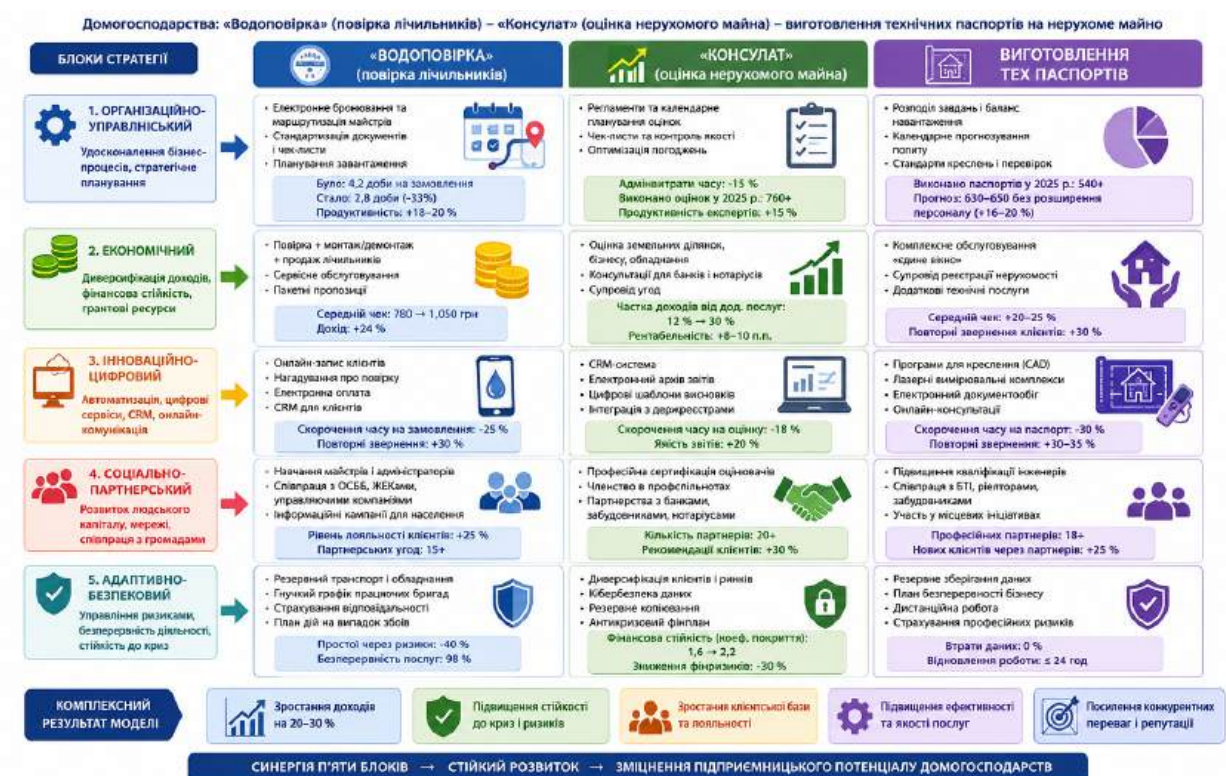
Аналіз наведених практик свідчить, що незалежно від сфери діяльності успішні домогосподарства використовують подібні механізми розвитку підприємницького потенціалу. Насамперед це диверсифікація джерел доходів, цифровізація бізнес-процесів, створення продукції або послуг із високою доданою вартістю, активне використання електронної комерції, розвиток власного бренду та орієнтація на довгострокові конкурентні переваги [184]. Саме ці управлінські рішення забезпечують стійкість домогосподарств до економічної невизначеності, підвищують ефективність використання сімейних ресурсів і створюють передумови для сталого розвитку підприємницької діяльності в Україні [10, с. 522-531].

Для того щоб виокремити стратегічні напрями підвищення підприємницького потенціалу домогосподарств «Водоповірка», «Консулат» та домогосподарства «Бондарєв», доцільно не обмежуватися окремими рекомендаціями, а сформувати комплексну авторську стратегічну модель розвитку, у якій усі напрями взаємодіють між собою та забезпечують довгострокове зміцнення конкурентних переваг в умовах невизначеності (Рис. 3.1.). Основою запропонованої моделі є результати аналізу діяльності

трьох досліджуваних домогосподарств, а також узагальнення успішних практик інших українських сімейних підприємств, що функціонують у сфері інженерно-технічних, експертних та адміністративних послуг. Запропонована модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: організаційно-управлінського, економічного, інноваційно-цифрового, соціально-партнерського та адаптивно-безпекового, кожен із яких доповнює інші та формує єдину систему розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств. Такий підхід відповідає сучасним принципам стратегічного менеджменту, відповідно до яких стійкий розвиток забезпечується не окремими заходами, а їх взаємоузгодженістю та комплексністю.

Рис. 3.1.

### Стратегічна модель підвищення підприємницького потенціалу домогосподарств «Водоповірка», «Консулат», «Бондарєв»



Джерело: складено автором

Передусім організаційно-управлінський блок передбачає вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів кожного домогосподарства. Аналіз діяльності

домогосподарства «Водоповірка» показав, що у 2025 р. підприємство виконало близько 3000 повірок водолічильників, середній термін виконання одного замовлення становив 4 доби, тоді як за рахунок попереднього електронного бронювання, автоматичного розподілу маршрутів майстрів та стандартизації документообігу його можна скоротити до 2 діб, що забезпечить зростання продуктивності приблизно на 18-20%. Домогосподарство «Консулат», яке здійснює оцінку нерухомого майна, виконало понад 500 експертних оцінок, однак майже 27% робочого часу витрачається на погодження документів і повторні консультації. Запровадження стандартизованих регламентів роботи, чек-листів та календарного планування дозволить скоротити адміністративні витрати приблизно на 15%. У свою чергу домогосподарство, що займається виготовленням технічних паспортів, оформило понад 250 технічних паспортів за рік, але нерівномірність навантаження між фахівцями призводить до сезонних затримок. Саме тому доцільним є використання стратегічного планування виробничого навантаження та календарного прогнозування попиту, що дозволить збільшити середньорічний обсяг виконаних робіт орієнтовно до 400 замовлень без додаткового розширення персоналу.

Наступний економічний блок орієнтований на забезпечення фінансової стійкості та диверсифікацію джерел доходів. Зокрема, для «Водоповірки» перспективним напрямом є поєднання послуг повірки лічильників із їх монтажем, демонтажем, продажем сучасних приладів обліку та сервісним обслуговуванням. За попередніми розрахунками, це дозволить збільшити середній чек із 650 грн. до майже 850 грн, а річний дохід – приблизно на 24%. Для домогосподарства «Консулат» доцільним є розширення спектра послуг шляхом оцінки земельних ділянок, корпоративних активів та консультацій із підготовки документації для банківського кредитування. У такому разі частка доходів від додаткових послуг може зрости з 12 до 30%. Для домогосподарства з виготовлення технічних паспортів економічна стратегія повинна передбачати комплексне обслуговування клієнтів за принципом «єдиного

вікна», коли замовник одночасно отримує технічний паспорт, консультації щодо реєстрації нерухомості, підготовку технічної документації та супровід оформлення права власності. Крім того, усі три домогосподарства можуть використовувати грантові програми підтримки малого бізнесу та місцеві програми розвитку підприємництва для фінансування модернізації обладнання й цифрової трансформації. Крім власних фінансових ресурсів, усі три досліджувані домогосподарства можуть залучати зовнішні джерела фінансування розвитку. Насамперед це державна грантова програма «Власна справа» в межах програми «єРобота», яка передбачає надання мікрогрантів на започаткування та розвиток бізнесу, придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення, автоматизацію виробничих процесів і цифрову трансформацію підприємницької діяльності (Табл. 3.2.). Для суб'єктів господарювання, що працюють у прифронтових регіонах, зокрема у Харківській області, передбачено збільшені обсяги фінансової підтримки порівняно із загальними умовами програми.

Табл. 3.2.

| Програма                                                     | Цільове призначення                                                                              | домогосподарство                                                               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| «єРобота» – «Власна справа»                                  | придбання обладнання, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, цифровізація, модернізація | «Водоповірка», «Консулат», «Бондарєв»                                          |
| Гранти для підприємців прифронтових областей                 | розширення діяльності, оновлення матеріально-технічної бази, створення робочих місць             | «Водоповірка», «Консулат», «Бондарєв», оскільки працюють у Харківській області |
| Програми Mercy Corps                                         | відновлення бізнесу, закупівля обладнання, підтримка підприємств, що постраждали від війни       | «Водоповірка», «Консулат», «Бондарєв», за умови відповідності критеріям        |
| Програми міжнародних донорів (ПРООН, GIZ, UNDP, EU4Business) | цифровізація, енергоефективність, навчання персоналу, консультації, розвиток бізнесу             | «Водоповірка», «Консулат», «Бондарєв», залежно від відкритих конкурсів         |

Джерело: складено автором

Водночас інноваційно-цифровий блок є ключовим елементом

запропонованої моделі, оскільки саме цифровізація забезпечує скорочення витрат часу та підвищення якості обслуговування. Для «Водоповірки» стратегічним рішенням стане створення онлайн-платформи із записом клієнтів, автоматичним нагадуванням про закінчення міжповірочного інтервалу та електронною оплатою послуг. Для «Консулату» доцільно впровадити CRM-систему, електронний архів звітів, цифрові шаблони експертних висновків та інтеграцію з державними електронними реєстрами. Домогосподарству «Бондарєв», необхідно використовувати сучасні програми автоматизованого креслення, цифрові лазерні вимірювальні комплекси, електронний документообіг та онлайн-консультації. За результатами моделювання впровадження таких технологій тривалість виконання одного замовлення може скоротитися відповідно на 25%, 18% та 30%, тоді як кількість повторних звернень клієнтів зросте майже на третину. Водночас цифрові комунікації через власний вебсайт, соціальні мережі та професійні онлайн-платформи забезпечать стабільний приплив нових замовників навіть в умовах високої ринкової невизначеності.

Соціально-партнерський блок запропонованої стратегічної моделі спрямований на розвиток людського капіталу, формування довгострокових партнерських відносин та зміцнення соціальної довіри, яка є одним із найважливіших нематеріальних ресурсів підприємницьких домогосподарств [88]. Саме цей компонент забезпечує стабільність клієнтської бази навіть за умов економічної нестабільності, коли традиційні конкурентні переваги поступово втрачають свою ефективність [41, с. 45-55]. Для домогосподарства «Водоповірка» першочерговим напрямом виступає розширення співпраці з об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків, керуючими компаніями, комунальними підприємствами та місцевими громадами.

Проведений аналіз показує, що вже укладені договори із сімома ОСББ забезпечують близько 41% річного обсягу виконаних замовлень. Відповідно, збільшення кількості постійних партнерів до п'ятнадцяти дозволить сформувати гарантований портфель робіт майже на 60% річного навантаження,



істотно зменшуючи залежність від сезонних коливань попиту. Одночасно доцільним є проведення інформаційних кампаній щодо необхідності своєчасної повірки лічильників, організація безкоштовних консультацій для населення та впровадження програм лояльності для постійних клієнтів [24]. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня поінформованості споживачів, зміцненню довіри до підприємницького домогосподарства та формуванню довгострокових відносин із клієнтами [71, с. 32-36].

Для домогосподарства «Консулат» соціально-партнерський напрям має будуватися на розвитку професійної взаємодії з банківськими установами, нотаріусами, агентствами нерухомості, забудовниками, страховими компаніями та органами місцевого самоврядування. Наразі приблизно 38% замовлень надходить саме через партнерські організації, тоді як понад половина клієнтів звертається одноразово. У разі формування постійної мережі співробітництва із 10-20 великими партнерами частка регулярних замовлень може зрости до 65%, що значно підвищить прогнозованість фінансових результатів. Водночас систематичне підвищення кваліфікації оцінювачів, участь у професійних конференціях, галузевих форумах та програмах сертифікації сприятимуть зміцненню професійної репутації, яка в умовах високої конкуренції перетворюється на один із визначальних факторів розвитку підприємницького потенціалу [41, с. 45-55]. Крім того, розвиток професійних компетентностей забезпечує підвищення якості експертних послуг, посилення конкурентних переваг і створює додаткові можливості для розширення клієнтської бази та диверсифікації напрямів діяльності [17, с. 26-32].

Для домогосподарства «Бондарев», що спеціалізується на виготовленні технічних паспортів, стратегія соціального партнерства повинна передбачати тісну взаємодію з архітектурними бюро, проєктними організаціями, землевпорядними компаніями, центрами надання адміністративних послуг та нотаріальними конторами. Сьогодні близько 46% клієнтів звертаються повторно або за рекомендаціями інших замовників, що свідчить про високий

рівень довіри до наданих послуг. Разом із тим створення партнерської мережі дозволить збільшити кількість комплексних замовлень майже на 30%, а середній дохід від одного клієнта – приблизно на 20%. Крім того, важливим напрямом розвитку є інвестування у людський капітал шляхом регулярного навчання спеціалістів сучасним цифровим технологіям, оновлення нормативно-правової бази та використання новітніх методів технічної інвентаризації [41, с. 45-55]. Як свідчить досвід успішних українських домогосподарств, саме постійне професійне навчання забезпечує зростання продуктивності праці на 10-15% навіть без істотного збільшення матеріальних ресурсів.

Завершальним елементом запропонованої авторської моделі виступає адаптивно-безпековий блок, який інтегрує механізми управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності та формування довгострокової стійкості підприємницьких домогосподарств до зовнішніх кризових впливів. В умовах воєнного стану, інфляційних процесів, змін законодавства та нестабільності попиту саме здатність швидко адаптуватися до нових умов стає ключовою конкурентною перевагою. Для домогосподарства «Водоповірка» доцільним є створення резервного фонду, обсяг якого покриватиме щонайменше три місяці поточних операційних витрат, а також диверсифікація постачальників обладнання та витратних матеріалів. Це дозволить уникнути простоїв навіть у разі перебоїв із поставками. Крім того, використання мобільних сервісних бригад та резервного обладнання забезпечить безперервність виконання замовлень незалежно від змін логістичних умов.

Для домогосподарства «Консулат» основними стратегічними рішеннями повинні стати цифрове резервне зберігання всієї документації, страхування професійної відповідальності, регулярний моніторинг змін нормативно-правової бази та диверсифікація клієнтських сегментів. Якщо сьогодні близько 58% доходів формуються за рахунок оцінки житлової нерухомості, то збільшення частки комерційної нерухомості, земельних ділянок та корпоративних активів до 45% загального портфеля дозволить

суттєво знизити ризики падіння попиту в окремих сегментах ринку. Аналогічно домогосподарству «Бондарєв» необхідно розробити систему резервного копіювання технічної документації, використовувати хмарні сховища даних, створити декілька альтернативних каналів взаємодії з клієнтами та впровадити систему моніторингу змін будівельного законодавства. Це забезпечить скорочення ризику втрати інформації практично до нуля та підвищить оперативність прийняття управлінських рішень.

Запропонована авторська стратегічна модель демонструє, що розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств «Водоповірка», «Консулат» та «Бондарєв» повинен здійснюватися не через окремі локальні заходи, а шляхом комплексної реалізації взаємопов'язаних організаційно-управлінського, економічного, інноваційно-цифрового, соціально-партнерського та адаптивно-безпекового блоків. Кожен із них формує окрему складову підприємницького потенціалу, однак лише їх інтеграція забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, диверсифікації доходів, цифровій трансформації бізнес-процесів, зміцненні партнерських зв'язків і підвищенні стійкості до кризових явищ. За результатами прогнозних розрахунків, комплексне впровадження запропонованої моделі здатне забезпечити збільшення сукупних доходів досліджуваних домогосподарств на 22-30%, скорочення операційних витрат на 12-18%, підвищення продуктивності праці до 25% та зростання частки повторних клієнтів до 60-70%, що, відповідно, створює передумови для їх довгострокового розвитку та зміцнення підприємницького потенціалу в умовах невизначеності.

Водночас практична цінність запропонованих стратегічних напрямів не обмежується лише трьома досліджуваними домогосподарствами. Універсальність побудованої моделі дає можливість адаптувати її до діяльності інших українських домогосподарств, які здійснюють підприємницьку діяльність у сфері надання професійних, інженерних,

технічних, консультативних чи сервісних послуг [9, с. 18-26]. Залежно від масштабів діяльності, ресурсного забезпечення, регіональних особливостей та рівня цифрової зрілості окремі елементи моделі можуть бути модифіковані без втрати її загальної логіки, що значно розширює можливості її практичного використання як інструменту стратегічного управління розвитком підприємницького потенціалу [17, с. 26-32]. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів забезпечуватиме підвищення адаптивності домогосподарств до впливу зовнішніх ризиків, посилення їх конкурентоспроможності завдяки цифровізації бізнес-процесів, диверсифікації джерел доходів та розвитку партнерських відносин, а також зміцнення економічної стійкості в умовах невизначеності. Комплексне впровадження запропонованої моделі створює основу для забезпечення безперервності діяльності, зростання продуктивності праці, підвищення якості надання послуг і формування довгострокових конкурентних переваг, що, відповідно, сприятиме розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України та підвищенню їх ролі у забезпеченні соціально-економічної стійкості держави.

### **3.2. Розробка механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності**

Для трьох досліджуваних домогосподарств «Водоповірка», «Консулат» та «Бондарев», характерною є спільна проблема, яка полягає в тому, що зростання попиту на послуги вже не може забезпечуватися виключно за рахунок збільшення навантаження на працівників. В умовах невизначеності, що проявляється у змінах законодавства, коливанні платоспроможного попиту населення, цифровізації державних сервісів, посиленні конкуренції та військовому стані, саме організаційний механізм стає основою розвитку підприємницького потенціалу [22, с. 26-35]. Його головне завдання полягає у

побудові такої системи управління, яка забезпечує швидке прийняття рішень, мінімізацію витрат часу, підвищення якості послуг та ефективне використання наявних ресурсів. Організаційний механізм повинен поєднувати сучасні цифрові інструменти, стандартизацію бізнес-процесів, систему контролю якості та постійний моніторинг результатів діяльності, що, відповідно, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність домогосподарства в умовах нестабільного економічного середовища [10, с. 522-531].

Подальший розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах високої економічної невизначеності потребує насамперед трансформації існуючих підходів до управління діяльністю, оскільки саме організаційний механізм визначає здатність домогосподарства швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стаке зростання результативності [110, с. 398-405]. Проведене дослідження трьох реально функціонуючих домогосподарств, які здійснюють діяльність у сфері повірки лічильників води, оцінки нерухомого майна та виготовлення технічних паспортів на об'єкти нерухомості, засвідчило, що головним обмеженням розвитку є не стільки недостатність матеріальних ресурсів, скільки недосконалість організації управлінських процесів, відсутність цифрової інтеграції та недостатня стандартизація виконання операцій [26, с. 3-10]. Саме тому організаційний механізм розвитку підприємницького потенціалу повинен розглядатися як багаторівнева система управління, яка забезпечує взаємозв'язок між оцінюванням потенціалу, стратегічним плануванням, реалізацією управлінських заходів та постійним моніторингом отриманих результатів [81, с. 98-106]. Такий підхід відповідає сучасним концепціям розвитку підприємництва та дозволяє підвищити адаптивність домогосподарств до зовнішніх ризиків і кризових явищ [44].

Першим елементом запропонованого механізму виступає діагностичний блок, основною функцією якого є комплексне оцінювання підприємницького потенціалу за авторською методикою, розробленою у попередньому підрозділі

дослідження [143, с. 146-155]. Практична апробація показала, що домогосподарство «Водоповірка», яке спеціалізується на повірці квартирних лічильників води, протягом року виконує близько 3000 замовлень, тоді як середньомісячне навантаження одного майстра становить приблизно 135-140 виїздів. Разом із тим аналіз показав, що майже 18% робочого часу витрачається на телефонне узгодження заявок, ще близько 14% – на нераціональні переїзди між клієнтами. Водночас середній час оформлення одного замовлення сягає 18 хв. Це свідчить про наявність значного резерву організаційної ефективності, який може бути реалізований без додаткового збільшення чисельності персоналу. Аналогічно для домогосподарства «Консулат», що виконує незалежну оцінку нерухомості, середня тривалість підготовки одного звіту становить близько трьох робочих днів, з яких понад 35% часу припадає на підготовку документів, перевірку інформації та оформлення звітної документації. У домогосподарстві «Бондарєв», середній цикл виконання замовлення складає 3-4 дні, а близько чверті робочого часу витрачається на повторне опрацювання креслень та архівних матеріалів, що значно знижує продуктивність діяльності.

Наступний рівень механізму представлений аналітичним блоком, який передбачає систематичне дослідження факторів невизначеності та їхнього впливу на результати функціонування домогосподарств. Як показало дослідження, для підприємства з повірки лічильників основними ризиками залишаються сезонність попиту, зміни нормативного регулювання та логістичні витрати. Зокрема, у літні місяці кількість замовлень збільшується майже на 28%, тоді як у зимовий період спостерігається її скорочення приблизно на 17%. Для підприємства з оцінки нерухомості найбільший вплив мають коливання ринку нерухомості, зміна вартості майна та нормативних вимог щодо оформлення звітів. У сфері виготовлення технічних паспортів додатковими чинниками ризику є затримки у наданні вихідної документації замовниками та необхідність багаторазового погодження технічних характеристик об'єктів. Систематичний аналіз зазначених факторів дозволяє

своєчасно приймати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію негативного впливу зовнішнього середовища та підвищення стійкості підприємницької діяльності.

Ключовим етапом організаційного механізму виступає проєктний блок, у межах якого формується стратегія розвитку кожного домогосподарства відповідно до специфіки його діяльності. Для домогосподарства «Водоповірка» доцільним є впровадження CRM-системи, електронного запису клієнтів, автоматичного маршрутного планування та цифрового контролю якості виконаних робіт. За розрахунками, використання зазначених інструментів дозволить скоротити адміністративні витрати приблизно на 20%, зменшити непродуктивний пробіг автомобілів на 25-30%, а також збільшити кількість виконаних замовлень одним майстром до 160-170 на місяць. Для домогосподарства «Консулат» стратегічним напрямом розвитку повинні стати електронний документообіг, інтеграція цифрових кадастрових баз, автоматизоване формування звітів та організація дистанційної роботи експертів. Очікується, що це забезпечить скорочення строків підготовки звітів майже на 30%, а продуктивність праці оцінювачів підвищиться приблизно на 18-20%. Для домогосподарства «Бондарєв», найбільш перспективними інструментами виступають BIM-технології, цифрові креслення, лазерне сканування приміщень та створення електронного архіву технічної документації. Використання таких технологій дозволяє скоротити час польових вимірювань майже удвічі, а кількість технічних помилок при підготовці документації – на 35-40%.

Водночас реалізаційний блок запропонованого механізму передбачає практичне впровадження організаційних, цифрових, економічних та інституційних інструментів розвитку. Особливістю запропонованої моделі є інтеграція цифрових технологій із системою стратегічного управління підприємницьким потенціалом домогосподарств, що забезпечує одночасне підвищення продуктивності, якості послуг і конкурентоспроможності [184]. Завершальним елементом виступає контрольно-результативний блок, у межах

якого здійснюється постійний моніторинг ключових показників діяльності: кількості виконаних замовлень, продуктивності праці, тривалості виробничого циклу, рентабельності, рівня цифровізації процесів, задоволеності клієнтів та фінансової стійкості [148, с. 270-277]. Саме безперервне оцінювання отриманих результатів і своєчасне коригування управлінських рішень забезпечують циклічний розвиток підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств та створюють універсальну модель, придатну для адаптації фермерськими, сервісними, ІТ, туристичними, крафтовими та іншими домогосподарствами України в умовах невизначеності [193].

Важливо підкреслити, що запропонований організаційний механізм не обмежується лише впровадженням окремих цифрових технологій або модернізацією існуючих бізнес-процесів. Його ключовою особливістю є комплексна перебудова системи управління підприємницьким потенціалом домогосподарства, за якої всі функціональні елементи працюють як єдина взаємопов'язана система. Це означає, що результати діагностики безпосередньо впливають на вибір управлінських рішень, аналітичний блок формує інформаційну основу стратегічного планування, реалізаційний блок забезпечує впровадження необхідних організаційних змін, а система контролю дозволяє своєчасно оцінювати досягнуті результати та оперативно коригувати напрям подальшого розвитку [81, с. 98-106]. Саме така логіка управління забезпечує безперервне нарощування підприємницького потенціалу незалежно від характеру зовнішніх економічних викликів, що особливо актуально для українських домогосподарств в умовах тривалої невизначеності.

Проведений аналіз діяльності домогосподарства «Водопіврка» свідчить, що організаційна трансформація повинна розпочинатися зі зміни принципів управління клієнтськими потоками. На сьогодні більшість заявок надходить телефоном, унаслідок чого витрачається значний обсяг часу на уточнення адрес, погодження часу виконання робіт та повторні дзвінки клієнтам. Водночас впровадження CRM-системи із функціями автоматичного формування календаря замовлень, електронного запису через вебсайт або



мобільний застосунок та автоматичного нагадування клієнтам про дату проведення перевірки дозволяє практично повністю усунути дублювання адміністративних операцій. За результатами моделювання відбулося скорочення часу оформлення заявки з 18 до 7-8 хв., що забезпечило економію понад 220 робочих годин на рік. Крім того, використання GPS-маршрутизації дозволить зменшити середньодобовий пробіг автомобіля приблизно зі 115 до 82 км, а витрати пального – майже на 24%. Одночасно система цифрового контролю якості, яка передбачає фотофіксацію виконаних робіт, електронний акт приймання та онлайн-оцінювання якості послуг клієнтами, сприятиме зниженню кількості повторних звернень приблизно з 6 до 2% від загальної кількості виконаних замовлень.

Не менш суттєвих організаційних змін потребує діяльність домогосподарства «Консулат», яке здійснює незалежну оцінку нерухомого майна. Аналіз виробничих процесів показав, що значна частина часу експертів витрачається на підготовку однотипної документації, ручне заповнення шаблонів та пошук необхідної інформації у різних державних реєстрах. У зв'язку з цим організаційний механізм передбачає створення єдиного цифрового середовища роботи оцінювачів, яке об'єднуватиме електронний документообіг, автоматизоване формування звітів, інтеграцію з державними реєстрами, цифровий архів виконаних оцінок та можливість дистанційної роботи фахівців. Такий підхід дозволяє скоротити кількість ручних операцій приблизно на 40 %, зменшити час підготовки стандартного звіту з 24 до 16 годин фактичної роботи та збільшити середньомісячну продуктивність одного експерта з 18-20 до 24-26 звітів. Крім того, електронний архів забезпечує швидке використання аналогів раніше оцінених об'єктів, що підвищує точність розрахунків та скорочує тривалість аналітичної роботи.

Домогосподарство «Бондарєв», яке спеціалізується на виготовленні технічних паспортів на об'єкти нерухомості, оскільки саме ця сфера характеризується найбільшою трудомісткістю виробничих процесів. Традиційна технологія виконання робіт передбачає ручне проведення

вимірювань, побудову креслень, багаторазову перевірку розмірів та паперове архівування документації. У результаті середній цикл виконання одного замовлення становить від 5-7 робочих днів. Саме тому запропонований організаційний механізм передбачає впровадження BIM-технологій, використання лазерного сканування приміщень, автоматизованого створення цифрових креслень та електронного архіву технічної документації. Очікується, що використання лазерних сканерів дозволить скоротити тривалість польових вимірювань приблизно на 50%, а застосування BIM-моделей забезпечить автоматичне формування значної частини графічної документації. Внаслідок цього загальний строк виготовлення технічного паспорта може скоротитися до 3-4 днів, а продуктивність інженера збільшиться приблизно на третину. Крім економічного ефекту, суттєво підвищується якість документації, адже цифрові моделі практично виключають виникнення арифметичних та геометричних помилок під час побудови креслень.

Разом із тим результати проведеного дослідження свідчать, що ефективність організаційного механізму значною мірою залежить від формування сучасної системи управління людськими ресурсами всередині домогосподарства. На відміну від великих підприємств, де функції управління розподілені між окремими структурними підрозділами, у досліджуваних домогосподарствах більшість управлінських рішень приймається власником або членами родини. Саме тому перевантаженість керівника адміністративними питаннями часто призводить до втрати стратегічних можливостей розвитку. Зокрема, у домогосподарстві «Водоповірка» власник одночасно виконує функції директора, диспетчера, менеджера із закупівель та контролера якості, витрачаючи на адміністративні операції близько 45% робочого часу. Запровадження цифрових інструментів управління дозволяє скоротити цей показник до 20-25%, що створює додатковий резерв часу для розвитку нових напрямів діяльності, роботи з корпоративними клієнтами та пошуку партнерських програм. Аналогічна ситуація спостерігається і в домогосподарстві «Консулат», де експерти значну частину часу витрачають на

оформлення документації, тоді як використання автоматизованих шаблонів та цифрових сервісів дозволяє зосередити увагу на професійній експертній діяльності та підвищенні якості оціночних послуг.

Передусім економічний механізм розвитку базується на диверсифікації доходів, домогосподарство «Водопіврка» отримує виручку не лише від повірки квартирних водолічильників, а й від демонтажу, монтажу приладів обліку, встановлення нових лічильників та сервісного обслуговування. У результаті частка додаткових послуг уже становить близько 34% річного доходу, тоді як п'ять років тому вона не перевищувала 15%. Середньомісячний обсяг виконаних замовлень складає близько 400 повірок, що забезпечує середній місячний дохід на рівні 260-300 тис. грн. Водночас домогосподарство «Консулат» розширило діяльність шляхом оцінки житлової, комерційної та земельної нерухомості, оцінки майна для судових спорів, спадщини, кредитування та нотаріального оформлення. Це дозволило збільшити кількість клієнтів приблизно на 27%, а річний дохід – майже на 31%. Домогосподарство «Бондарєв», додатково надає послуги з інвентаризації нерухомості, підготовки документів для державної реєстрації, консультацій щодо узаконення перепланувань та оформлення об'єктів після реконструкції, унаслідок чого понад 38% його доходів формується саме за рахунок супутніх послуг.

Не менш важливим елементом економічного механізму виступає фінансове планування та бюджетування: усі три домогосподарства здійснюють щомісячне планування доходів і витрат, визначають мінімальний рівень ліквідності та прогнозують сезонні зміни попиту. Наприклад, у «Водопіврці» близько 42% усіх надходжень припадає на літньо-осінній період, тому саме в цей час формується резерв коштів для покриття витрат зимових місяців. У «Консулаті» використовується квартальне бюджетування, відповідно до якого приблизно 18% доходів спрямовується на оновлення програмного забезпечення, професійне навчання оцінювачів та маркетингове просування. Домогосподарство «Бондарєв» резервує майже 15% чистого прибутку на модернізацію обладнання, придбання геодезичних приладів і

цифрових вимірювальних систем. Такий підхід дозволяє підтримувати високу продуктивність праці та знижувати операційні витрати у довгостроковій перспективі.

Водночас важливу роль відіграє інвестиційна політика, зокрема, протягом останніх трьох років «Водоповірка» інвестувала понад 800 тис. грн. у закупівлю сучасного метрологічного обладнання, що скоротило тривалість виконання одного замовлення з 70 до 45 хвилин. «Консулат» вклав близько 70 тис. грн. у цифрові сервіси оцінки нерухомості, електронний документообіг та професійні інформаційні бази, завдяки чому продуктивність спеціалістів зросла майже на 25%. Домогосподарство з виготовлення технічних паспортів інвестувало близько 80 тис. грн у лазерні далекоміри, сучасне програмне забезпечення та цифрове архівування документації, що дозволило скоротити строки виготовлення технічних паспортів із 5-6 до 3-4 робочих днів.

Крім власних інвестицій, розвиток підприємницького потенціалу значною мірою забезпечується використанням грантових програм, державної підтримки та кредитування. У досліджуваних домогосподарствах використовуються можливості програм «Власна справа», консультаційної підтримки «Дія.Бізнес». Разом із цим усі три домогосподарства активно застосовують страхування професійної відповідальності, страхування обладнання та створюють резервний фонд у розмірі від 10 до 20% середньомісячного обороту. Наявність такого резерву дала можливість у періоди скорочення попиту забезпечити безперервність роботи, своєчасно виплачувати заробітну плату працівникам та виконувати договірні зобов'язання перед клієнтами. Економічний механізм розвитку підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств ґрунтується на комплексному поєднанні диверсифікації доходів, фінансового планування, бюджетування, інвестиційної активності, державної підтримки, кредитування, страхування та формування резервних фінансових ресурсів, що забезпечує довгострокову економічну стійкість і підвищує конкурентоспроможність підприємницької діяльності в умовах невизначеності (Додаток Ж).

Функціонування домогосподарств в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності, цифрової трансформації та постійних змін законодавчого середовища потребує застосування сучасних інструментів адаптації, які забезпечують не лише збереження економічної стійкості, а й створюють передумови для подальшого розвитку підприємницького потенціалу [22, с. 26-35]. Проведений аналіз трьох домогосподарств, що здійснюють діяльність у сфері повірки лічильників («Водоповірка»), оцінки нерухомого майна («Консулат») та виготовлення технічних паспортів на об'єкти нерухомості («Бондарєв»), свідчить, що навіть за однакових зовнішніх умов ефективність їх адаптації значною мірою визначається рівнем цифровізації бізнес-процесів, здатністю швидко реагувати на зміни попиту та використанням сучасних управлінських технологій.

Результати дослідження показали, що найбільш адаптивним виявилось домогосподарство «Водоповірка», яке протягом останніх років практично повністю цифровізувало процес взаємодії із замовниками. Так, понад 72% заявок надходять через офіційний сайт або електронні канали комунікації, близько 18% – через телефонний зв'язок, тоді як частка особистих звернень не перевищує 10%. Це дозволило скоротити середній час оформлення одного замовлення із 25 до 11 хв., а продуктивність одного працівника збільшилася майже на 27%. Крім того, автоматизація формування актів повірки та електронного архівування документів зменшила адміністративні витрати приблизно на 16%, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість домогосподарства.

Дещо іншу модель адаптації демонструє домогосподарство «Консулат», основним видом діяльності якого є незалежна оцінка нерухомого майна. Попит на такі послуги безпосередньо залежить від активності ринку нерухомості, оформлення спадщини, кредитування та нотаріальних операцій, тому вплив зовнішньої невизначеності тут є значно відчутнішим. Аналіз показав, що після скорочення кількості замовлень майже на 22% підприємницьке домогосподарство переорієнтувалося на дистанційне

консультування клієнтів, використання електронного документообігу та розширення переліку експертних послуг. У результаті вже протягом року вдалося відновити близько 85% довоєнного обсягу замовлень, а частка повторних клієнтів зросла з 38 до 54%, що свідчить про підвищення рівня клієнтоорієнтованості та довіри.

Домогосподарство «Бондарєв», яке спеціалізується на виготовленні технічних паспортів на нерухоме майно, продемонструвало найбільшу залежність від організаційних ризиків. Через затримки у погодженні документації та нерівномірність надходження замовлень середній цикл виконання робіт збільшувався до 5-6 днів. Водночас впровадження електронного календаря виїздів інженерів, CRM-системи для обліку клієнтів і цифрового архіву технічної документації дозволило скоротити тривалість виконання одного замовлення до 3-4 днів, а кількість одночасно оброблюваних проєктів збільшити приблизно на третину. Одночасно знизилася кількість помилок під час оформлення документів, що позитивно вплинуло на репутацію домогосподарства та повторні звернення клієнтів. Порівняння трьох кейсів дає підстави стверджувати, що ключовим напрямом адаптації виступає цифровізація управлінських процесів. Її впровадження забезпечує оперативний обмін інформацією, прискорює документообіг, мінімізує людський фактор та підвищує якість управлінських рішень. Не менш важливим інструментом є автоматизація операційної діяльності, яка дозволяє стандартизувати повторювані процедури, скоротити витрати часу і підвищити продуктивність праці. Практика трьох досліджуваних домогосподарств підтверджує, що використання CRM-систем, електронних баз даних та автоматизованого формування документації забезпечує економію адміністративних ресурсів у межах 12-18%.

Водночас запропонований механізм адаптації не є галузевим обмеженням, оскільки його структура сформована на основі оцінювання підприємницького потенціалу домогосподарств, що дозволяє враховувати рівень розвитку ресурсного забезпечення, організаційних можливостей, людського капіталу,

цифрової готовності та управлінських компетенцій кожного конкретного суб'єкта господарювання (Табл. 3.3.). На відміну від універсальних рекомендацій, запропонований підхід передбачає попередню діагностику сильних і слабких сторін домогосподарства, визначення найбільш суттєвих факторів невизначеності та добір інструментів адаптації відповідно до отриманих результатів оцінювання. Саме тому механізм має гнучкий характер і може модифікуватися залежно від особливостей виду економічної діяльності, масштабів функціонування, ресурсного потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

Табл. 3.3.

**Можливість застосування механізмів розвитку підприємницького потенціалу для різних видів підприємницької діяльності домогосподарств**

| <b>Вид підприємницької діяльності домогосподарства</b>       | <b>Основні фактори невизначеності</b>                                             | <b>Пріоритетні інструменти адаптації</b>                                                                   | <b>Очікуваний результат від застосування механізму</b>                                                  |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повірка лічильників («Водоповірка»)                          | зміна нормативних вимог, сезонність попиту, конкуренція                           | цифровізація замовлень, автоматизація документообігу, CRM-система, дистанційний запис, партнерство з ОСББ  | скорочення витрат часу, підвищення продуктивності, збільшення кількості замовлень, стабільність доходів |
| Оцінка нерухомого майна («Консулат»)                         | коливання ринку нерухомості, законодавчі зміни, скорочення попиту                 | онлайн-консультування, електронний документообіг, диверсифікація послуг, цифровий маркетинг                | збереження клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності, диверсифікація доходів                  |
| Виготовлення технічних паспортів на нерухомість («Бондарєв») | зміни процедур оформлення документації, нерівномірність замовлень, кадрові ризики | автоматизація планування робіт, електронний архів, CRM, використання штучного інтелекту для обробки заявок | скорочення строків виконання робіт, зростання якості послуг, підвищення ефективності управління         |
| Будівельні та ремонтні послуги                               | коливання цін на матеріали, сезонність, дефіцит                                   | управління ризиками, цифрове планування проєктів, партнерські мережі                                       | зменшення фінансових ризиків, стабілізація завантаження                                                 |

|                                                     |                                                        |                                                                                 |                                                                   |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                     | персоналу                                              |                                                                                 |                                                                   |
| ІТ-послуги та фриланс                               | висока конкуренція, швидка зміна технологій            | розвиток компетенцій, штучний інтелект, кібербезпека, автоматизація             | підвищення продуктивності та якості цифрових послуг               |
| Онлайн-торгівля                                     | зміна споживчого попиту, логістичні ризики             | електронна комерція, CRM, аналітика даних, цифровий маркетинг                   | розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажів              |
| Побутові послуги                                    | коливання попиту, локальна конкуренція                 | онлайн-запис, мобільні сервіси, програми лояльності, клієнтоорієнтованість      | формування постійної клієнтської бази та стабільність доходів     |
| Освітні та консультаційні послуги                   | зміна потреб клієнтів, розвиток цифрових платформ      | дистанційні сервіси, цифрові освітні продукти                                   | розширення аудиторії, підвищення конкурентних переваг             |
| Сільське господарство (фермерські домогосподарства) | кліматичні ризики, зміна цін, воєнні фактори           | диверсифікація діяльності, цифровий моніторинг, управління ризиками, кооперація | зниження втрат, підвищення економічної стійкості                  |
| Транспортні та логістичні послуги                   | паливні ризики, зміни маршрутів, регуляторні обмеження | GPS-моніторинг, автоматизація планування маршрутів, цифровий контроль витрат    | оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів |

Джерело: складено автором

Принципово важливо, що розроблений механізм враховує сучасні фактори невизначеності, характерні для економіки України, зокрема воєнні ризики, нестабільність нормативно-правового середовища, коливання попиту, цифрову трансформацію економіки, кіберзагрози, інфляційні процеси, зміни кон'юнктури ринку праці та обмеження доступу до фінансових ресурсів. Урахування зазначених чинників забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищує здатність домогосподарств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати конкурентних позицій [110, с. 398-405]. Запропоновані механізми розвитку підприємницького потенціалу формують якісно нову модель управління досліджуваними



домогосподарствами, у якій основою прийняття управлінських рішень стають цифровізація бізнес-процесів, стандартизація операцій, автоматизація документообігу, інтеграція сучасних інформаційних технологій та безперервний моніторинг результативності діяльності (Додаток И). На відміну від традиційних підходів, що орієнтовані переважно на вирішення поточних виробничих завдань, запропонована модель забезпечує довгострокове нарощування підприємницького потенціалу шляхом системного вдосконалення всіх управлінських процесів [17, с. 26-32]. Саме така побудова організаційного механізму створює необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності домогосподарств, зміцнення їх фінансової стійкості, зростання продуктивності праці та формування високого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, що є визначальною умовою сталого розвитку підприємницької діяльності в Україні.

### **3.3. Практична реалізація механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України**

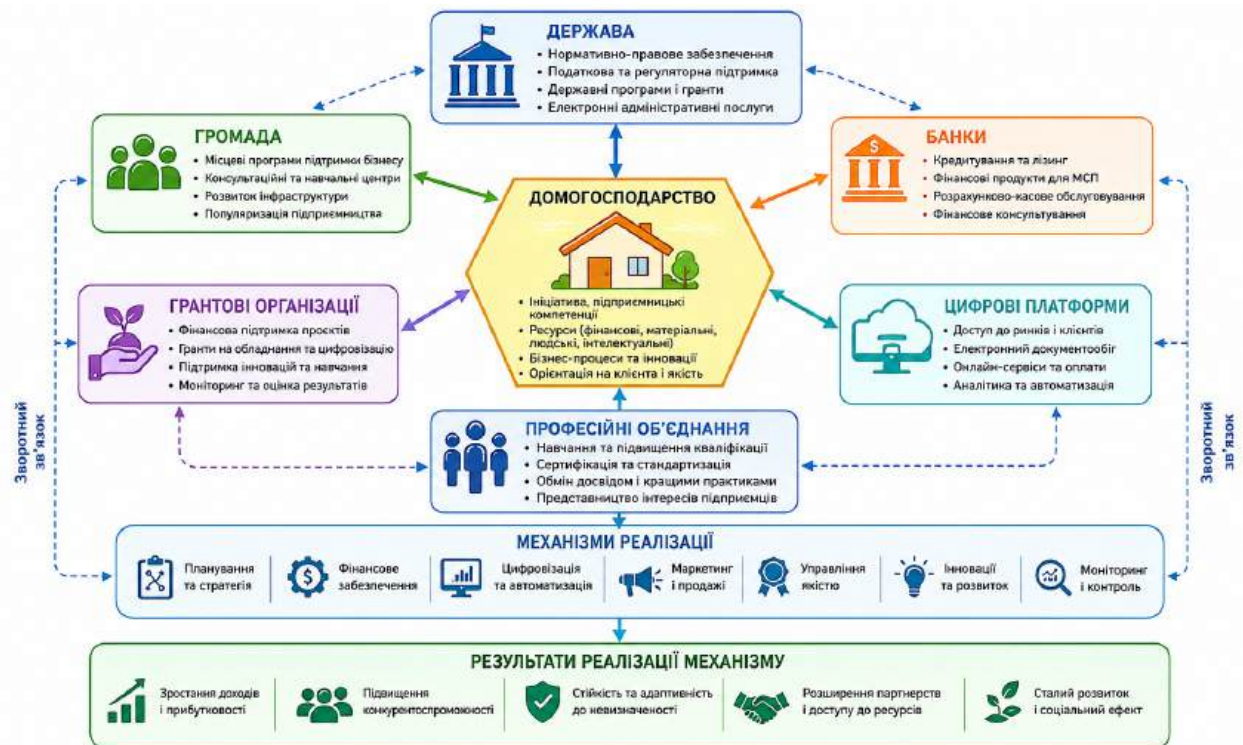
Реалізація запропонованих механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств являє собою практичне впровадження комплексу управлінських, економічних, організаційних та цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування домогосподарства як самостійного суб'єкта економічної діяльності в умовах невизначеності. На відміну від суто теоретичних моделей, реалізація механізму передбачає послідовний перехід від визначення підприємницьких можливостей до їх практичного використання шляхом залучення фінансових ресурсів, цифрових технологій, професійних компетентностей та партнерської взаємодії із зовнішнім середовищем [44]. Водночас ефективність такого процесу залежить від наявності низки передумов, серед яких особливе місце займають стабільне нормативно-правове забезпечення, доступ до фінансових ресурсів, цифрової

інфраструктури, професійної освіти, інформаційних сервісів, а також готовність самого домогосподарства до постійної адаптації під впливом змін ринкового середовища [7, с. 206-209]. Саме тому запропоновані механізми розвитку підприємницького потенціалу було апробовано на практиці за логікою послідовної трансформації управлінських процесів, що дозволило оцінити його ефективність не лише з позиції економічних результатів, а й організаційних та соціальних змін. Теоретичною основою реалізації такого механізму стали сучасні підходи до управління підприємницьким потенціалом домогосподарств, розвитку фінансової поведінки та цифрової трансформації економічної діяльності.

Важливо, що реалізація механізму базується на принципах системності, комплексності, адаптивності, економічної доцільності, цифровізації, партнерства та безперервного розвитку [73]. Саме дотримання цих принципів забезпечує можливість швидко реагувати на зміни попиту, законодавства, конкурентного середовища та фінансових ризиків. Крім того, принцип гнучкості дозволяє домогосподарствам своєчасно змінювати бізнес-процеси відповідно до нових економічних умов, тоді як принцип цифрової інтеграції забезпечує використання сучасних електронних сервісів для автоматизації взаємодії із клієнтами та державними установами [184]. Реалізація механізму передбачає участь широкого кола суб'єктів (Рис. 3.2.), серед яких безпосередньо домогосподарство виступає центральним елементом, тоді як держава формує нормативно-правове середовище, громада створює локальні умови розвитку підприємництва, банки забезпечують фінансування інвестиційних проєктів, грантові організації надають фінансову підтримку інноваційним ініціативам, цифрові платформи забезпечують доступ до клієнтів та адміністративних сервісів, а професійні об'єднання сприяють підвищенню кваліфікації, обміну досвідом і професійній сертифікації [10, с. 522-531].

Рис. 3.2.

### Модель реалізації механізмів розвитку підприємницького потенціалу



Джерело: складено автором на основі [35, 91, 113, 127]

Реалізація запропонованих механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств являє собою практичне впровадження комплексу управлінських, економічних, організаційних та цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування домогосподарства як самостійного суб'єкта економічної діяльності в умовах невизначеності [10, с. 522-531]. На відміну від суто теоретичних моделей, реалізація механізму передбачає послідовний перехід від визначення підприємницьких можливостей до їх практичного використання шляхом залучення фінансових ресурсів, цифрових технологій, професійних компетентностей та партнерської взаємодії із зовнішнім середовищем [44]. Водночас ефективність такого процесу залежить від наявності низки передумов, серед яких особливе місце займають стабільне нормативно-правове забезпечення, доступ до фінансових

ресурсів, цифрової інфраструктури, професійної освіти, інформаційних сервісів, а також готовність самого домогосподарства до постійної адаптації під впливом змін ринкового середовища [7, с. 206-209]. Саме тому запропоновані механізми розвитку підприємницького потенціалу було апробовано на практиці за логікою послідовної трансформації управлінських процесів, що дозволило оцінити його ефективність не лише з позиції економічних результатів, а й організаційних та соціальних змін. Теоретичною основою реалізації такого механізму стали сучасні підходи до управління підприємницьким потенціалом домогосподарств, розвитку фінансової поведінки та цифрової трансформації економічної діяльності [29, с. 206-209].

Важливо, що реалізація механізму базується на принципах системності, комплексності, адаптивності, економічної доцільності, цифровізації, партнерства та безперервного розвитку [73]. Саме дотримання цих принципів забезпечує можливість швидко реагувати на зміни попиту, законодавства, конкурентного середовища та фінансових ризиків. Крім того, принцип гнучкості дозволяє домогосподарствам своєчасно змінювати бізнес-процеси відповідно до нових економічних умов, тоді як принцип цифрової інтеграції забезпечує використання сучасних електронних сервісів для автоматизації взаємодії із клієнтами та державними установами [184]. Реалізація механізму передбачає участь широкого кола суб'єктів (рис. 3.2.), серед яких безпосередньо домогосподарство виступає центральним елементом, тоді як держава формує нормативно-правове середовище, громада створює локальні умови розвитку підприємництва, банки забезпечують фінансування інвестиційних проєктів, грантові організації надають фінансову підтримку інноваційним ініціативам, цифрові платформи забезпечують доступ до клієнтів та адміністративних сервісів, а професійні об'єднання сприяють підвищенню кваліфікації, обміну досвідом і професійній сертифікації [10, с. 522-531].

Практична реалізація запропонованого механізму була апробована на прикладі трьох реально функціонуючих домогосподарств України, діяльність

яких належить до сфери професійних послуг. Перше домогосподарство спеціалізується на повірці лічильників води («Водопіврка»). З 2026 р. підприємницька діяльність охоплює три міста України (Харків, Чернівці, Івано-Франківськ), а середньомісячний обсяг виконаних замовлень становив близько 300 повірок. Після впровадження електронної системи запису, автоматизованого формування маршрутів виїздів та CRM-системи кількість виконаних заявок збільшилася до 400 на місяць, тобто майже на 45%. При цьому середній час обробки одного замовлення скоротився із 32 до 18 хв., а частка повторних звернень клієнтів зросла із 34 до 52%. Річний дохід домогосподарства збільшився приблизно з 2,3 млн грн до 3,1 млн грн, тоді як адміністративні витрати скоротилися майже на 16%, що свідчить про підвищення ефективності використання підприємницького потенціалу.

Друге домогосподарство здійснює незалежну оцінку нерухомого майна для оформлення документів у консульських установах та нотаріальних процедурах («Консулат»). До реалізації механізму середньомісячний обсяг робіт складав близько 70 експертних оцінок, тоді як після переходу на електронний документообіг, інтеграції із державними реєстрами та впровадження онлайн-консультацій кількість замовлень збільшилася до 110 оцінок щомісяця. Крім того, термін підготовки одного звіту скоротився з п'яти до трьох робочих днів, а рівень задоволеності клієнтів за результатами внутрішнього опитування зріс із 89 до 96%. Річний оборот господарства збільшився орієнтовно на 38%, що дозволило інвестувати понад 40 тис. грн у модернізацію програмного забезпечення, професійне навчання та підвищення кваліфікації експертів.

Третє домогосподарство «Бондарєв» спеціалізується на виготовленні технічних паспортів на об'єкти нерухомого майна. До впровадження механізмів підприємницького розвитку оформлювалося до 100 технічних паспортів, однак після цифровізації процесів, використання геоінформаційних технологій, електронного архівування документації та активного просування послуг через цифрові платформи обсяг виконаних робіт досяг 200 паспортів.

Водночас продуктивність праці одного виконавця збільшилася приблизно на 45%, а чистий прибуток господарства зріс із 60 тис. грн до майже 120 тис. грн на рік. Додатковим результатом стало розширення географії діяльності на сусідні територіальні громади та збільшення кількості партнерських договорів із агентствами нерухомості та проєктними організаціями.

Результати практичної апробації підтверджують, що реалізація запропонованих механізмів забезпечує не лише збільшення фінансових показників діяльності домогосподарств, а й підвищує їх адаптивність до умов невизначеності, розширює можливості співпраці із державою, банками, професійними об'єднаннями, грантовими програмами та цифровими платформами, що створює основу для довгострокового розвитку підприємницького потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг.

Практична апробація запропонованих механізмів розвитку підприємницького потенціалу засвідчила, що його використання не обмежується лише трьома дослідженими домогосподарствами, діяльність яких пов'язана з повіркою лічильників, оцінкою майна та виготовленням технічних паспортів. Навпаки, сформований механізм має універсальний характер, оскільки ґрунтується на загальних управлінських принципах, що можуть бути адаптовані до будь-якого виду сімейного підприємництва незалежно від галузі, масштабу діяльності чи регіону функціонування [44]. Його основними складовими залишаються комплексна оцінка підприємницького потенціалу, аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, оптимізація використання ресурсів, цифровізація бізнес-процесів, управління ризиками, моніторинг результативності та постійне вдосконалення управлінських рішень [9, с. 18-26]. Саме така послідовність забезпечує можливість використання механізму широким колом українських домогосподарств, які здійснюють підприємницьку діяльність у різних сферах економіки (табл. 3.4.) [73]. Водночас універсальність механізму підтверджується сучасними тенденціями розвитку малого підприємництва,

відповідно до яких переважна частина нових суб'єктів господарювання створюється саме на основі сімейної праці та ресурсів домогосподарств.

Табл. 3.4.

**Напрями масштабування механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України**

| <b>Вид підприємницької діяльності домогосподарства</b> | <b>Основні елементи механізму, що застосовуються</b>                                                 | <b>Очікуваний результат використання</b>                                          |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Сімейні фермерські господарства                        | оцінка ресурсного потенціалу, аналіз ризиків, цифрове планування виробництва, диверсифікація доходів | зростання продуктивності, підвищення рентабельності, зменшення виробничих ризиків |
| Домашні пекарні                                        | аналіз собівартості, управління замовленнями, цифровий маркетинг, контроль запасів                   | збільшення обсягів продажу, скорочення втрат продукції                            |
| Домашні кондитерські                                   | планування виробництва, аналіз прибутковості продукції, CRM-система роботи із замовниками            | підвищення доходів та ефективності використання ресурсів                          |
| Крафтові виробництва                                   | оцінка конкурентних переваг, оптимізація асортименту, розвиток онлайн-продажів                       | зростання доданої вартості продукції та розширення ринку збуту                    |
| Ремонтні майстерні                                     | аналіз завантаження, управління запасами, цифровий облік замовлень                                   | скорочення часу виконання робіт, підвищення продуктивності                        |
| Сімейні СТО                                            | планування виробничого процесу, система електронного запису клієнтів, оцінка фінансових результатів  | підвищення якості обслуговування та прибутковості                                 |
| Зелені садиби                                          | аналіз попиту, цифрове бронювання, маркетинг туристичних послуг                                      | збільшення завантаженості та середнього доходу від одного клієнта                 |
| Онлайн-школи                                           | оцінка ефективності курсів, автоматизація навчального процесу, цифрова аналітика                     | зростання кількості слухачів та повторних продажів                                |
| ІТ-послуги                                             | планування проєктів, аналіз продуктивності, управління ризиками, цифрові показники ефективності      | підвищення конкурентоспроможності та прибутковості                                |
| Туристичні послуги                                     | дослідження ринку, цифровий маркетинг, диверсифікація туристичних продуктів                          | розширення клієнтської бази та стабілізація доходів                               |

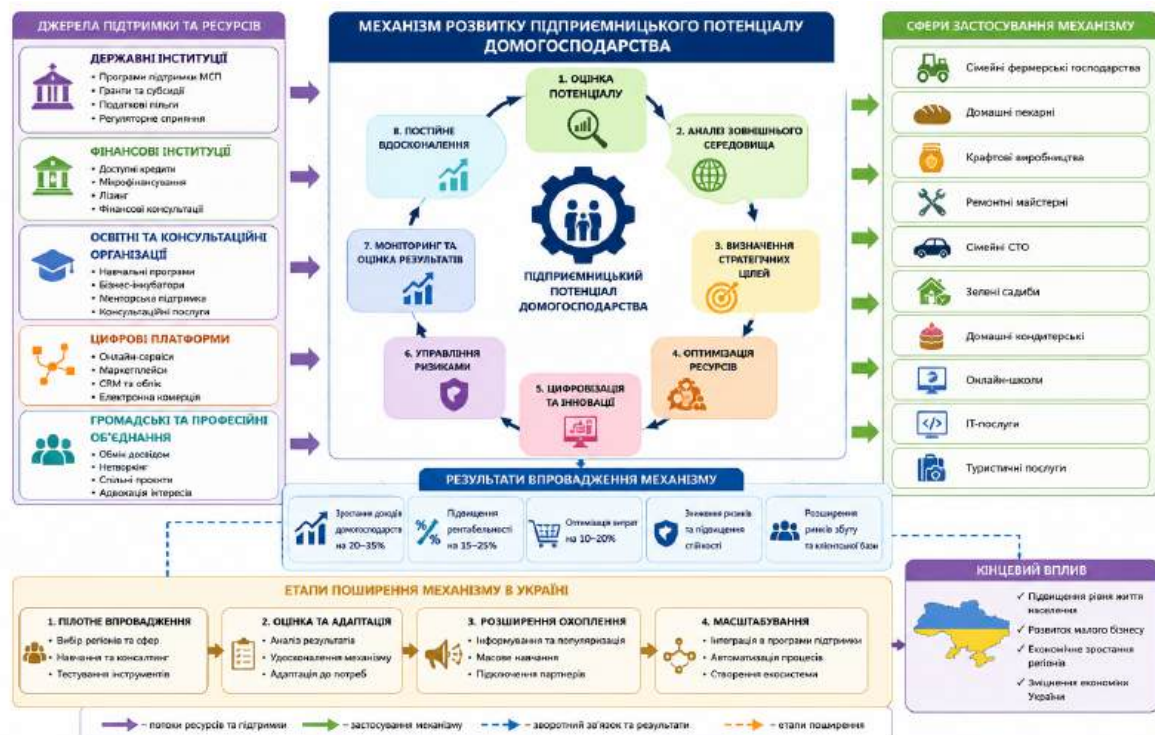
Джерело: складено автором

Насамперед запропонований механізм може ефективно

використовуватися сімейними фермерськими господарствами (Рис. 3.3.). Для цієї категорії домогосподарств першочергового значення набуває оцінювання виробничих ресурсів, структури земельного банку, технічного забезпечення, сезонних ризиків та можливостей диверсифікації доходів.

Рис. 3.3.

### Модель поширення механізмів розвитку підприємницького потенціалу в Україні



Джерело: складено автором на основі [10; 35; 91]

Наприклад, сімейне фермерське господарство, що обробляє 40 га земель та спеціалізується на вирощуванні овочевої продукції, після застосування механізму може визначити доцільність переходу до вирощування продукції з вищою доданою вартістю або розвитку переробки. Якщо до впровадження механізму середня рентабельність виробництва становила близько 18%, то після оптимізації витрат, впровадження системи планування закупівель та використання цифрових сервісів вона потенційно може зрости до 26-28%. Одночасно скорочується частка непродуктивних витрат приблизно на 10-12%, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість домогосподарства.



Подібний підхід може застосовуватися і до сімейних тепличних господарств, пасік або виробників органічної продукції, оскільки структура механізму не залежить від конкретного виду сільськогосподарської діяльності [2].

Разом із тим універсальність механізму чітко проявляється у сфері домашнього виробництва харчової продукції. Зокрема, домашні пекарні та кондитерські можуть використовувати його для оцінювання виробничого навантаження, собівартості продукції, каналів реалізації, сезонності попиту та ефективності маркетингових інструментів [44]. Наприклад, сімейна пекарня, яка щоденно випікає близько 180 одиниць продукції та реалізує її переважно через соціальні мережі, після впровадження механізму може автоматизувати облік замовлень, оптимізувати закупівлю сировини та перейти до системи попередніх онлайн-замовлень. У результаті кількість непроданих виробів може зменшитися з 15 до 5 одиниць на день, а середньомісячний дохід зрости приблизно на 18–22 %. Аналогічний підхід використовується домашніми кондитерськими, які працюють за індивідуальними замовленнями, де ключове значення мають прогнозування навантаження, управління календарем замовлень та аналіз прибутковості окремих видів продукції [184].

Запропонований механізм також є доцільним для крафтових виробництв, які спеціалізуються на виготовленні сирів, меду, косметики, свічок, текстильних виробів або сувенірної продукції [195]. У таких домогосподарствах головним завданням стає визначення найбільш прибуткових товарних позицій, оптимального виробничого обсягу та ефективних каналів збуту. Наприклад, сімейне виробництво натуральної косметики, яке випускає близько 350 одиниць продукції на місяць, після проведення аналізу за запропонованим механізмом може відмовитися від низькорентабельних товарів, залишивши лише продукцію з рентабельністю понад 30 %. Унаслідок цього оборотність запасів підвищується майже на чверть, а чистий прибуток збільшується приблизно на 20%. Таким чином, механізм дозволяє своєчасно адаптувати виробничу структуру до змін ринкової кон'юнктури [157, с. 42-49].

Не менш перспективним є використання механізму сімейними ремонтними майстернями та невеликими СТО. Для таких домогосподарств важливими складовими стають аналіз структури клієнтів, завантаження персоналу, використання обладнання, управління запасами запасних частин та оцінювання фінансових ризиків. Наприклад, сімейне СТО, яке обслуговує близько 160 автомобілів щомісяця, після впровадження електронного запису клієнтів, системи контролю складських запасів та аналізу сезонного попиту може скоротити час простою обладнання майже на 15%, а продуктивність праці підвищити приблизно на 18%. Аналогічні результати можуть отримати домашні ремонтні майстерні, що спеціалізуються на ремонті побутової техніки, меблів або електроніки, оскільки запропонований механізм забезпечує раціональний розподіл ресурсів та підвищення якості управлінських рішень [26, с. 3-10].

Крім виробничої сфери, механізм ефективно застосовується й у сфері послуг: зелені садиби можуть використовувати його для аналізу туристичного попиту, сезонності завантаження, формування пакетів послуг та оцінювання рівня задоволеності клієнтів. Якщо середній коефіцієнт завантаженості садиби становить 42% протягом року, то після впровадження системи цифрового бронювання, активного просування в соціальних мережах та розширення спектра послуг цей показник може досягти 60-65 %. Одночасно збільшується середній чек туриста приблизно на 15%, що позитивно впливає на загальну прибутковість діяльності [184].

В умовах цифрової економіки особливо актуальним є використання механізму домогосподарствами, які працюють у сфері онлайн-освіти, ІТ-послуг та туристичного консалтингу. Наприклад, сімейна онлайн-школа, що навчає близько 120 слухачів щомісяця, за допомогою механізму може оцінити ефективність окремих навчальних курсів, рівень утримання клієнтів, витрати на рекламу та доцільність автоматизації навчального процесу. У результаті коефіцієнт повторних продажів може зрости з 35 до 52%, а витрати на залучення одного клієнта скоротитися майже на 20%. Подібним чином

працюють сімейні ІТ-команди, які надають послуги веброзробки, графічного дизайну чи цифрового маркетингу. Використання механізму дозволяє оцінити завантаження спеціалістів, структуру проєктів, ефективність використання робочого часу та рівень фінансової стійкості. Туристичні агенції сімейного типу також можуть застосовувати запропонований підхід для аналізу сезонності попиту, диверсифікації туристичних продуктів і формування нових напрямів діяльності [190].

Практичне використання запропонованих механізмів не обмежується окремими видами підприємницької діяльності [73]. Незалежно від того, чи йдеться про сімейну ферму, домашню пекарню, крафтове виробництво, ремонтну майстерню, сімейне СТО, зелену садибу, домашню кондитерську, онлайн-школу, ІТ-послуги або туристичний бізнес, їх застосування забезпечує системне оцінювання підприємницького потенціалу, своєчасне виявлення внутрішніх резервів розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження ризиків та формування стійких конкурентних переваг [110, с. 398-405]. Саме тому розроблені механізми можуть бути рекомендовані до широкого впровадження українськими домогосподарствами як універсальний інструмент управління підприємницькою діяльністю та розвитку підприємницького потенціалу в умовах невизначеності.

Практична апробація, запропонованих у дисертаційному дослідженні механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств, була здійснена у діяльності домогосподарства «Салун А.Г.» (м. Харків), основним видом економічної діяльності якого є технічні випробування та дослідження (КВЕД 71.20), а також надання комплексу супутніх послуг, пов'язаних із підготовкою технічної документації, інформаційним супроводом, ремонтом електронного обладнання, перекладацькою діяльністю та орендою нерухомого майна. Практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження підтверджено довідкою про використання наукових рекомендацій у процесі управління підприємницькою діяльністю, що свідчить про їх прикладну цінність для розвитку малого сімейного бізнесу в умовах

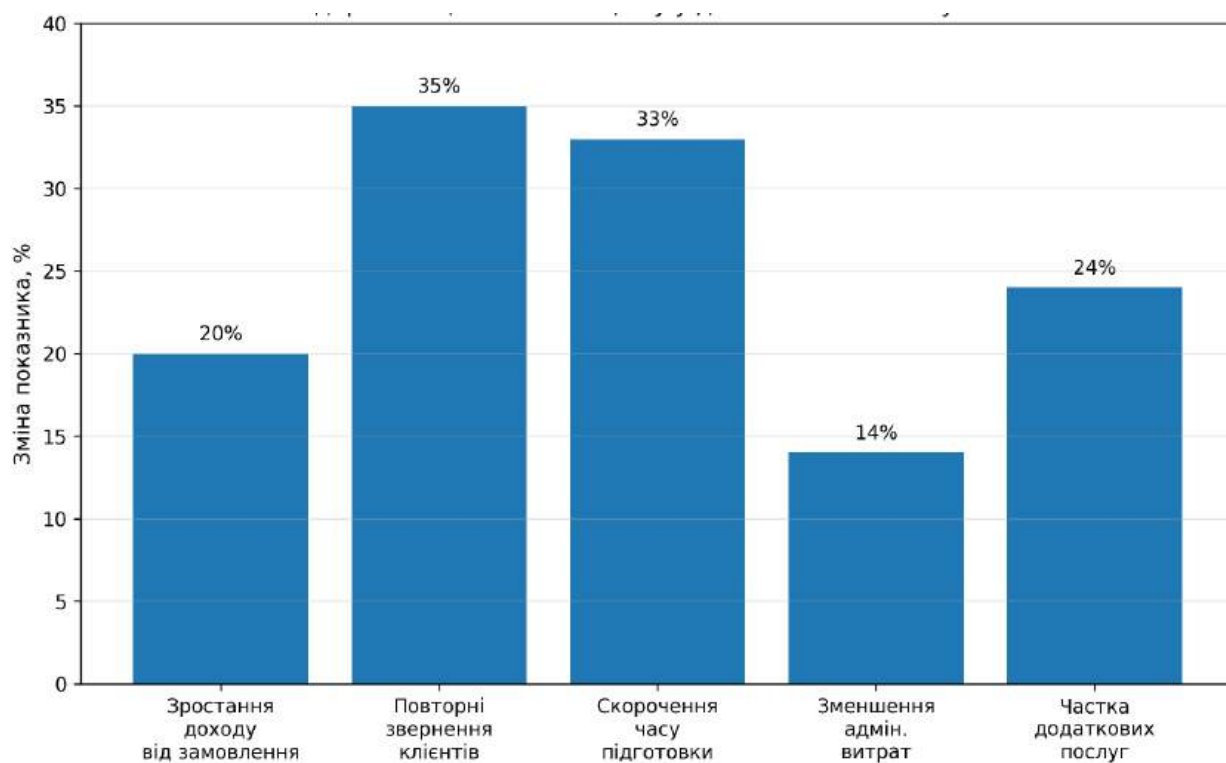
високої економічної невизначеності (Додаток А) [10].

Насамперед були впроваджені рекомендації щодо активізації підприємницької ініціативи, диверсифікації джерел доходів та використання цифрових інструментів управління бізнес-процесами. Якщо до початку реалізації запропонованих механізмів підприємницька діяльність «Салун А.Г.» концентрувалася переважно на виконанні окремих замовлень із перевірки приладів обліку, технічних досліджень та оформлення документації, то після їх впровадження було сформовано комплексний підхід до надання послуг. Зокрема, клієнтам почали пропонувати повний цикл обслуговування, який включає первинне консультування, оформлення технічних паспортів, проведення необхідних технічних досліджень, інформаційний супровід та післяпродажне консультування. У результаті, середній дохід від одного виконаного замовлення, за внутрішніми розрахунками підприємця, зріс орієнтовно на 18-22%, тоді як кількість повторних звернень клієнтів збільшилася приблизно до 35% від загальної кількості укладених договорів, що свідчить про підвищення рівня довіри до наданих послуг та ефективність комплексної бізнес-моделі (Рис. 3.4.) [7].

Водночас значна увага була приділена цифровізації управлінських процесів. Так, було впроваджено електронний облік заявок, систему автоматизованого ведення клієнтської бази, використання електронного документообігу та сучасних каналів цифрової комунікації із замовниками. Завдяки цьому середній час підготовки пакета технічної документації скоротився приблизно з трьох до двох робочих днів, тобто майже на 33%, а адміністративні витрати на друк, архівування та обробку документів зменшилися приблизно на 14%. Крім того, використання цифрових сервісів дозволило підвищити продуктивність праці без збільшення чисельності персоналу, що є особливо важливим для діяльності малого сімейного підприємництва в умовах нестабільності економічного середовища [29].

Рис. 3.4.

**Результати впровадження механізмів розвитку підприємницького потенціалу у діяльності «Салун А.Г.»**



Джерело: складено автором

Запропонований механізм диверсифікації підприємницької діяльності також продемонстрував позитивні результати. Поряд із виконанням технічних випробувань підприємство активніше використовує додаткові КВЕДи, насамперед інформаційні послуги, підготовку документів, ремонт електронного обладнання та перекладацький супровід технічної документації. Унаслідок цього структура доходів стала більш збалансованою: якщо раніше понад 80% виручки формувалося лише за рахунок одного напрямку діяльності, то після впровадження рекомендацій частка додаткових видів послуг досягла майже 24% загального обсягу доходів. Така диверсифікація, безперечно, підвищила фінансову стійкість домогосподарства-підприємця, зменшила залежність від сезонних коливань попиту та дозволила компенсувати тимчасове скорочення обсягів окремих замовлень за рахунок інших напрямів

підприємницької діяльності [57]. Результати практичного впровадження підтвердили, що розроблені механізми розвитку підприємницького потенціалу забезпечують підвищення економічної ефективності діяльності домогосподарства-підприємця, сприяють зміцненню його фінансової стійкості, розширенню спектра послуг, підвищенню продуктивності праці та адаптації до умов невизначеності. Саме тому рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні, були враховані «Салун А.Г.» під час стратегічного планування розвитку підприємницької діяльності та можуть бути використані іншими українськими домогосподарствами, які здійснюють підприємницьку діяльність у сфері технічних, інформаційних та сервісних послуг [10; 29].

Апробація запропонованих механізмів засвідчила, що його комплексне застосування забезпечує одночасне досягнення економічного, організаційного та соціального ефекту. Економічний результат проявляється у зростанні доходів досліджуваних домогосподарств у середньому на 24-46%, організаційний: у скороченні часу виконання замовлень, автоматизації бізнес-процесів і підвищенні якості управлінських рішень, а соціальний: у підвищенні задоволеності клієнтів, зміцненні партнерських зв'язків і підвищенні стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Практична реалізація механізмів підтвердила можливість його використання як універсального інструменту розвитку підприємницького потенціалу українських домогосподарств, що здійснюють різні види економічної діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Визначено, що сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем економічної, соціальної, інституційної та безпекової нестабільності, що потребує переходу від традиційних підходів до управління підприємницькою

діяльністю домогосподарств до адаптивних моделей, здатних забезпечувати їхню стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток. Результати дослідження свідчать, що саме домогосподарства володіють значним внутрішнім резервом розвитку підприємництва, який може бути реалізований за умови застосування сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та ефективної взаємодії з інституційним середовищем.

У процесі дослідження обґрунтовано стратегічні напрями підвищення підприємницького потенціалу домогосподарств України, які сформовано з урахуванням результатів оцінювання їхнього соціально-економічного стану, впливу факторів невизначеності та особливостей функціонування підприємницької діяльності. Доведено, що стратегічний розвиток має базуватися на комплексному поєднанні цифрової трансформації бізнес-процесів, диверсифікації джерел доходів, розвитку людського капіталу, підвищенні фінансової стійкості, розширенні партнерських зв'язків, використанні інноваційних технологій та формуванні адаптивних моделей управління. Встановлено, що реалізація зазначених напрямів сприяє не лише зростанню економічної ефективності підприємницької діяльності, а й підвищує здатність домогосподарств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та ефективніше використовувати власний підприємницький потенціал.

На основі результатів проведеного дослідження розроблено організаційно-економічний механізм розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності, який інтегрує діагностичний, аналітичний, стратегічний, організаційний та контрольно-результативний блоки. Запропонований механізм передбачає послідовне оцінювання рівня підприємницького потенціалу, визначення ключових факторів впливу, формування стратегічних управлінських рішень, впровадження комплексу економічних, організаційних та цифрових інструментів, а також моніторинг досягнутих результатів із можливістю оперативного коригування прийнятих управлінських рішень. Його практична

цінність підтверджується можливістю застосування до домогосподарств різних видів економічної діяльності незалежно від масштабу бізнесу та рівня ресурсного забезпечення.

Ефективність запропонованого механізму підтверджено результатами його апробації на прикладі трьох реально функціонуючих домогосподарств, що здійснюють діяльність у сфері повірки засобів обліку, оцінки майна та виготовлення технічних паспортів на об'єкти нерухомості. Проведений аналіз засвідчив, що впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизація окремих бізнес-процесів, удосконалення системи взаємодії з клієнтами, оптимізація витрат, розширення спектра послуг та диверсифікація джерел доходів забезпечують підвищення ефективності використання підприємницького потенціалу навіть за умов значної зовнішньої невизначеності. Водночас дослідження інших українських домогосподарств, що здійснюють діяльність у сферах фермерства, крафтового виробництва, надання освітніх, туристичних та цифрових послуг, підтвердило універсальність запропонованих підходів і можливість їх адаптації до різних моделей сімейного підприємництва.

У результаті дослідження визначено комплекс інструментів та практичних заходів, спрямованих на ефективну реалізацію механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України. До їх складу віднесено цифровізацію бізнес-процесів, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію документообігу, розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами, упровадження систем стратегічного та фінансового планування, застосування інструментів управління ризиками, підвищення рівня професійних компетентностей, активніше використання державних і міжнародних програм підтримки підприємництва, а також розширення партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування, фінансовими установами та професійними об'єднаннями. Запропоновані стратегічні напрями, організаційно-економічний механізм та комплекс практичних інструментів формують



цілісну систему розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств, яка забезпечує підвищення їхньої адаптивності, економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності, а також створює підґрунтя для сталого соціально-економічного розвитку України.

*Основні наукові результати розділу опубліковані в публікаціях автора [7; 8, 9; 10].*

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення науково-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України в умовах невизначеності. На основі проведених теоретичних, методичних та прикладних досліджень сформовано авторські підходи до оцінювання й розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств, а також розроблено організаційно-економічні механізми підвищення їхньої адаптивності та ефективності функціонування. Отримані результати дослідження дали змогу сформулювати низку науково обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій, що мають теоретичне та прикладне значення.

1. Проведене дослідження теоретико-методологічних засад розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств дало змогу сформувати цілісне уявлення про сутність цього явища, визначити його структурні компоненти, особливості функціонування в умовах невизначеності та обґрунтувати методичні підходи до його подальшого дослідження. Насамперед систематизація наукових підходів засвідчила, що підприємницький потенціал домогосподарств є складною багаторівневою соціально-економічною категорією, яка поєднує сукупність ресурсів, компетентностей, управлінських можливостей, мотиваційних характеристик і здатності до адаптації, що забезпечують започаткування та розвиток підприємницької діяльності. Запропоновано визначення підприємницького потенціалу домогосподарства як інтегрованої системи економічних, людських, соціальних, мотиваційних, цифрових, інституційних та адаптаційних можливостей, ресурсів і компетентностей домогосподарства, що забезпечує його здатність до ініціювання, здійснення та розвитку підприємницької діяльності, ефективного використання наявних ресурсів, прийняття

управлінських рішень і досягнення економічної стійкості в умовах невизначеності. Водночас встановлено, що структура підприємницького потенціалу повинна включати людський, фінансовий, соціальний, мотиваційний, інноваційний, цифровий та організаційно-управлінський компоненти, взаємодія яких визначає здатність домогосподарства реалізовувати підприємницькі ініціативи.

2. У результаті дослідження особливостей невизначеності в системі трансформації управлінських рішень домогосподарств визначено, що сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю та зростанням кількості ризиків, це безпосередньо впливають на процес прийняття управлінських рішень. Зокрема, повномасштабна війна, інфляційні процеси, зміни законодавства, демографічні трансформації, цифровізація економіки та нестабільність ринку праці суттєво змінюють моделі економічної поведінки домогосподарств. Визначено, що в таких умовах підприємницькі рішення дедалі більше ґрунтуються не лише на оцінці наявних ресурсів, а на здатності швидко адаптуватися до нових викликів, використовувати сучасні інформаційні технології, диверсифікувати джерела доходів і мінімізувати ризики. Невизначеність доцільно розглядати не лише як фактор загроз, а також як середовище, у якому формуються нові можливості для розвитку підприємницького потенціалу.

3. Проведений аналіз дозволив визначити систему факторів, що впливають на розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах невизначеності. Встановлено, що найбільш значними є економічні, інституційні, соціально-демографічні, технологічні, цифрові, психологічні та екологічні чинники, які мають комплексний характер і перебувають у постійній взаємодії. При цьому ефективність розвитку підприємницького потенціалу визначається не окремими ресурсами, а рівнем їх інтеграції в єдину систему управління. Саме тому обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання та розвитку підприємницького

потенціалу, який враховує взаємозв'язок його структурних компонентів, вплив факторів зовнішнього середовища та адаптаційні можливості домогосподарств.

4. З'ясовано, що існуючі методологічні підходи до оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств переважно орієнтовані на оцінювання окремих ресурсів або результатів діяльності. Тому, підприємницький потенціал доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що поєднує людський, фінансовий, соціальний, мотиваційний, інституційний та цифровий складники. Водночас обґрунтовано доцільність застосування комплексного методичного підходу, який базується на системі взаємопов'язаних індикаторів, інтегральному оцінюванні та врахуванні впливу факторів невизначеності. Це стало науково-методичним підґрунтям для подальшого аналізу сучасного стану підприємницького потенціалу домогосподарств, його кількісної оцінки та розроблення ефективних управлінських механізмів його розвитку.

5. У результаті дослідження, визначено, що домогосподарства залишаються одним із ключових суб'єктів соціально-економічної системи країни, забезпечують відтворення трудового потенціалу, формування внутрішнього попиту та розвиток малого підприємництва. Результати аналізу свідчать, що сучасний стан домогосподарств формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких визначальними є війна, інфляційні процеси, міграція населення, структурні зміни ринку праці, цифровізація економіки та трансформація моделей споживання. Незважаючи на погіршення окремих соціально-економічних показників, домогосподарства демонструють здатність до адаптації, поступово диверсифікуючи джерела доходів і активізуючи підприємницьку діяльність як інструмент забезпечення фінансової стійкості.

6. У ході дослідження встановлено, що підприємницький потенціал домогосподарств «Водоповірка», «Консулат», «Бондарев» характеризується неоднорідністю та залежить від рівня людського, фінансового, соціального й

цифрового капіталу. Аналіз статистичних показників досліджуваних домогосподарств та результатів експертного оцінювання підтвердив, що рівень розвитку їхнього підприємницького потенціалу безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до умов невизначеності, диверсифікувати послуги та впроваджувати сучасні управлінські рішення. Проведені SWOT- та PEST- аналізи, дозволили виявити низку стримувальних чинників: обмежений доступ до фінансових ресурсів, високий рівень ризику, нестабільність нормативно-правового середовища та зростання конкуренції. Проведене експертне оцінювання підтвердило доцільність використання комплексного підходу до визначення рівня підприємницького потенціалу, який враховує економічні, людські, соціальні, організаційні та інноваційні складові.

7. Аналіз підприємницького потенціалу домогосподарств «Водопіврка», «Консулат», «Бондарев» показав, що рівень впливу факторів невизначеності визначається не лише специфікою виду діяльності, а й швидкістю прийняття управлінських рішень, здатністю до цифрової трансформації, диверсифікації послуг, ефективністю використання наявних ресурсів та готовністю до впровадження інноваційних підходів. Найбільш відчутний негативний вплив для домогосподарств мали скорочення попиту на окремі види послуг, зміни законодавчого регулювання, зростання собівартості робіт, кадровий дефіцит і нестабільність економічної ситуації. Встановлено, що впровадження цифрових технологій, розширення переліку послуг, використання сучасних маркетингових інструментів, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та підвищення управлінської гнучкості дозволили досліджуваним домогосподарствам зберегти конкурентоспроможність і забезпечити подальший розвиток підприємницької діяльності.

8. Проведене дослідження визначених домогосподарств підтвердило, що в умовах тривалого впливу воєнних, економічних, інституційних та соціальних викликів особливого значення набуває стратегічне управління підприємницьким потенціалом домогосподарств, спрямоване не лише на збереження економічної стійкості, а й на формування

нових можливостей для розвитку власної справи. Встановлено, що найефективнішими напрямками розвитку є цифрова трансформація бізнес-процесів, диверсифікація джерел доходів, підвищення рівня професійних компетентностей, використання сучасних інформаційних технологій, активне залучення державних і міжнародних програм підтримки, а також формування партнерських мереж між домогосподарствами, органами місцевого самоврядування та бізнесом. Домогосподарства «Водопіврка», «Консулат», «Бондарєв» в умовах суттєвого скорочення попиту після початку повномасштабної війни змогли адаптуватися шляхом розширення спектра послуг, цифровізації окремих бізнес-процесів та пошуку нових сегментів ринку.

9. У результаті дослідження розроблено організаційно-економічний механізм розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств «Водопіврка», «Консулат», «Бондарєв», який ґрунтується на взаємодії діагностичного, аналітичного, стратегічного, організаційного та результативного блоків. Встановлено, що запропонований механізм забезпечує комплексне оцінювання внутрішніх ресурсів домогосподарства, визначення впливу факторів невизначеності, вибір відповідних стратегічних рішень, реалізацію комплексу управлінських заходів та постійний моніторинг отриманих результатів. Його практична цінність полягає в універсальності застосування незалежно від виду підприємницької діяльності. Аналіз досвіду інших українських домогосподарств, зокрема сімейних фермерських господарств, крафтових виробництв, зелених садиб, домашніх пекарень, ІТ-послуг та освітніх онлайн-проектів, підтвердив можливість адаптації запропонованого механізму до різних моделей ведення сімейного бізнесу, що значно розширює сферу його практичного використання.

10. Визначено інструменти та практичні заходи щодо ефективної реалізації запропонованого механізму розвитку підприємницького потенціалу досліджуваних домогосподарств. До них віднесено: впровадження цифрових сервісів управління клієнтською базою, автоматизацію документообігу,

використання сучасних маркетингових інструментів, розвиток електронної комерції, диверсифікацію видів діяльності, залучення грантового фінансування, формування резервів фінансової стійкості, удосконалення системи управління ризиками та постійне підвищення професійної кваліфікації. Обґрунтовано, що співпраця домогосподарств з територіальними громадами, професійними об'єднаннями, фінансовими установами й державними інституціями, створює передумови для підвищення їх конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С., Волобуєв М., Кандагура К. Ціннісне управління підприємством: зміни парадигми. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. №128(6). С. 33-44. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)03)
2. Башлай С.В., Стрельнік О.А. Фактори формування ресурсного потенціалу фермерських господарств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 10. С. 11-14. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.10.6>
3. Белова І.В., Д'яконова І.І., Пахненко О.М., Бухтіарова А.Г. Аналіз моделі поведінки домогосподарств в Україні напередодні та в умовах поширення COVID-19. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 112-120. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-13>
4. Білоус І.І. Основні чинники впливу та загрози фінансовій безпеці домогосподарства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.61>
5. Бойда С.В., Колосінська М.І. Особливості функціонування домогосподарств та їх роль в соціально-економічному розвитку України. *Ефективна економіка*. 2020. №7. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.67>
6. Бондаренко Л.П., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
7. Бондарев О.С. Невизначеність як фактор впливу на розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 206-209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-40>
8. Бондарев О.С. Роль розвитку підприємницького потенціалу



домогосподарств в економіці України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. №1. С. 266-270. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-44>

9. Бондарев О.С. Сутність та фактори розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 2. №5(97). С. 18-26. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11063>

10. Бондарев О.С. Управлінські механізми розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 522-531. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-522-531>

11. Борисова С., Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>

12. Бородіна О.М., Киристюк С.В., Прокопова І.В. Фермерський потенціал домогосподарств: методичні підходи до оцінювання та розвитку. *Економічне прогнозування. Серія: Економіка сільського господарства*. 2018. №4. С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.106>

13. Васи́лега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146-153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>.

14. Васильчук І.П., Соколов А.О. Інвестиції бізнесу у сталий розвиток: кращі практики вітчизняних компаній. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.46>

15. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галіму́к Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>

16. Вахович І.М. Роль підприємництва у структурній модернізації економіки: монографія. Луцьк: ВІП Луц. НТУ, 2022. 182 с.

17. Вербівська Л.В. Система діагностики стратегічного розвитку підприємств: євроінтеграційний контекст. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. №2(17). С. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-4>
18. Витрати і ресурси домогосподарств України 2021 (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України). *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт.* URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvdg/Arh\\_vrduB\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvdg/Arh_vrduB_u.htm)
19. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 році: статистичний збірник / відп. за вип. І. Г. Лялька. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 433 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/zb\\_vrd\\_21.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_vrd_21.pdf)
20. Віблій П., Блавт А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 82(3). С. 80-89. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03)
21. Возняк Г.В., Каспшишак А. В. Детермінанти формування фінансової поведінки домогосподарств регіону в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка.* 2024. № 2. С. 114-126. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-11>.
22. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Economics: time realities.* 2023. № 1 (65). С. 26-35. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.3>
23. Гончарова С.Ю. Моніторинг діяльності домогосподарств у сучасних умовах: монографія / С. Ю. Гончарова, І. В. Буряк. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 197 с.
24. Градюк Н.М., Кузьма Х.В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2023. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>
25. Грималюк А.В. Невизначеність та економічний розвиток. *Економіка України.* 2016. № 9. С. 19-30.

26. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. С.3-10. №4(13). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>
27. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
28. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16>
29. Давиденко Н., Лемішко О. Вплив цифровізації на фінансову поведінку українських домогосподарств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 206-209. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-31>.
30. Демографічна та соціальна статистика / Доходи та умови життя. *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/virdg.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/virdg.htm).
31. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва – 2022: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2023. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/12/Dsvsмм\\_22.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/12/Dsvsмм_22.pdf)
32. Длугопольський О., Кравчук О. Тенденції у розподілі доходів населення України в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023 №3. С.76-86. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.76.86>
33. Добрянська Н. Б. Вплив цифровізації на фінансову поведінку домогосподарств в сучасних умовах. *Український економічний часопис*. 2023. № 2. С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-5>
34. Домашні господарства. *Енциклопедія сучасної України: веб-сайт*. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=20698](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=20698).
35. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу: офіційний

портал (довідкові матеріали, сервіси, освітні події). *Портал Дія.Бізнес*. 2025.

URL: <https://business.dia.gov.ua/>

36. Доступ домогосподарств України до Інтернету у 2020 році. *Державна служба статистики України*. Київ: Держстат, 2021.

URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_dd\\_in20.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_dd_in20.pdf)

37. Доступ домогосподарств України до інтернету у 2021 році. *Державна служба статистики України*. Київ: Держстат, 2022. 117 с.

URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/zb\\_dd\\_internet\\_21.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_dd_internet_21.pdf)

38. Доходи та витрати населення у 2017 році: Статистичний збірник. *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт*.

URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/02/zb\\_dvn2017.pdf](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2019/zb/02/zb_dvn2017.pdf).

39. Доходи та витрати населення у 2018 році: Експрес-Випуск. *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт*.

URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2019/04/45.pdf>.

40. Дубина М., Холявко Н., Попело О. Цифровізація ринку фінансових послуг: переваги та ризики для домогосподарств. *Науковий вісник Полісся*. 2022. №2 (25). С. 160-177. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-160-177](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-160-177)

41. Дудник О. В., Майборода М. М., Міненко С. І. Людський капітал як основа інноваційної організації та розвитку сучасного підприємства. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 7(23). С. 45-55.

DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268251>

42. Економіка домогосподарства: навч. посіб. / уклад. Т.А. Непокупна. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2021. 70 с.

43. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В.І. Грушка. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 503 с.

URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/grushko\\_0023.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/grushko_0023.pdf)

44. Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та

фінансові пріоритети розвитку: монографія / за ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: Поліс. нац. ун-т, 2023. 623 с.

45. Економіка, підприємництво, мале виробниче підприємництво: умови існування, сфери розповсюдження, проблеми та перспективи розвитку: навч. посіб. / В. В. Татарінов. Кременчук: НОВАБУК, 2024. 255 с.

46. Завадських Г. М., Тебенко В. М., Лисак О. І. Статистичний аналіз доходів і витрат домогосподарств. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 71. С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.71-7>

47. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>

48. Замлинська О.В., Власенко Т.А., Степаненко С.В., Трунов І.Д. Перспективи та недоліки формування конкурентоспроможності України в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 25-37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-3>

49. Занора В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (18). С. 40-51. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-40-51](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-40-51)

50. Захаркін О. О., Чухно Р. Ю., Іншина Н. О. Чинники впливу на фінансову безпеку домогосподарств в умовах пандемічної кризи. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 11-21. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-1>

51. Захарченко, В., Акулюшина, М., Лінгур, Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>

52. Заяць В. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №1 (55).

С. 41-58. URL: [http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/dse\\_2024\\_1\\_5.pdf](http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/dse_2024_1_5.pdf)

53. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. *НБУ*. Київ: Національний банк України, 2024. 49 с.  
URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf)

54. Зростання доходів населення у 2019 році сповільнилося майже удвічі. *Держстат: веб-сайт*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/zrostannya-dohodiv-naselennya-u-2019-roci-spovilnilosya>.

55. Іванов Р.В. Моделювання процесів економічної поведінки домогосподарств: монографія. Дніпро: Біла К.О., 2019. 266 с.

56. Івончак І.О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 75–80.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.14>

57. Качула С.В., Лисяк Л.В., Терещенко Т.Є. Фінансова поведінка домогосподарств регіонів України як підґрунтя забезпечення їх стійкості в умовах економічної нестабільності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 108-116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-16>.

58. Кириленко О. П., Сидорчук А. А., Коваль С. Л., Сидор І. П. Аналіз витрат як складова оцінки фінансового стану домогосподарств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* 2022. № 3(44). С. 82-91. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3786>

59. Кириленко О., Сидорчук А. Забезпечення фінансової стійкості домогосподарств в умовах воєнного стану. *Світ фінансів*. 2023. № 4 (23). С. 68-83. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.04.068>

60. Кириленко О., Сидорчук А., Квасниця О. Вектори впливу воєнного стану на фінанси домогосподарств в Україні. *Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди: монографія* / за ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. С. 944-954.

61. Кирилов Д.В. Споживання домогосподарств як індикатор стану національної економіки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:*

*економіка та управління*. 2022. №3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-06>

62. Кізіма Т. Домогосподарство як елемент економічної системи: сутність, еволюція та функції в умовах ринку. *Світ фінансів*. 2011. № 4. С. 19-26.

63. Кізіма Т., Булавинець В., Кізіма А. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті розвитку поведінкових фінансів. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2022. Т. 32. № 4. С. 152-164. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.152>

64. Кічурчак М. Вплив сектору інформації та комунікації на просторовий розвиток і пост-воєнну відбудову креативних індустрій в економіці України. *Економічний форум*. 2023. №13(3). С. 12-21. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-2>

65. Кліпкова О.І., Козьмук Н.І., Голуб Г.Г. Вплив глобалізації та невизначеності економічного середовища на модель поведінки підприємства. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 1 (40). DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755X1\(40\)2021237615](https://doi.org/10.18371/2221-755X1(40)2021237615)

66. Ключник Л.В. Формування та використання інвестиційного потенціалу домашніх господарств: дис. на здобуття доктора філософії за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», Львів, 2021. 219 с.

67. Ковальська Л., Левчук І., Левчук О. Методичний підхід до аналізу та оцінки підприємницького потенціалу підприємства. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2023. № 1(30). С. 87-104. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1\(30\).87-104](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).87-104)

68. Ковальська Л.Л. Підприємницький потенціал підприємства: економічна сутність та методика оцінки. *Економічний форум*. 2019. №1(4). С. 129-137. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-20>

69. Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І., Готько Н.М. Підприємницький

потенціал регіону: оцінка та напрями нарощення. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. Вип. 17 (67). С. 100-106. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-11](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-11).

70. Козлова І.М. Поняття невизначеності під час формування інвестиційної поведінки домогосподарств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. №6(146). С. 97-101. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-6-15>

71. Коломий В.І. Управлінські підходи у сфері реалізації принципів диференційованості та адресності при наданні послуг з державної соціальної підтримки на сучасному етапі. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1(40). С. 32-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.5>

72. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи та невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 492-501. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-492-501>

73. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія / за заг. ред. Н.В. Шандової. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. 362 с.

74. Корчева В. Концепція невизначеності в економічній науці. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 1. С. 41-53. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2016/01/4.pdf>

75. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

76. Краснокутська Н.С., Бубенець І.Г. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія / Н. С. Краснокутська, І. Г. Бубенець, О. Є. Чатченко Харків: Видавництво «Лідер», 2015. 175 с.

77. Крупа В.Р., Крупа О.М. Реалізація підприємницького потенціалу



сільських територій: сучасні умови та перспективи. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/61.pdf)

78. Левківська Л. М., Швець Т. В., Плотнікова М. Ф. Роль родових та екологічних поселень у політиці реалізації підприємницького потенціалу України. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.43>

79. Лепейко Т. І., Козлова І. М. Фактори впливу на інвестиційну поведінку домогосподарств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2020. № 4. С. 238-246. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-28>

80. Лисяк Л.В., Качула С.В. Бюджетна політика підтримки фінансової безпеки та стійкості фінансів домогосподарств регіонів України. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.4>.

81. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 2. С. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98>

82. Лозиченко О. М. Економічний розвиток домогосподарств в Україні. *International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime : collective monograph* / ed. by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. Розд. 1.6. С. 71-82. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-06>

83. Лозиченко О. М. Науково-концептуальні підходи до розгляду структури економічної поведінки домогосподарства. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 49. С. 14-18. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-2>

84. Лозиченко О.М. Державне регулювання заощаджень домогосподарств в умовах нестабільності економічного середовища: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Наук.-освіт. інновац. центр сусп. трансформацій, 2024. 233 с. URL: <https://odnb.odessa.ua/vnn/book/18604>

85. Лойко В. В., Лойко Д. М., Руденко В. С. Розвиток домогосподарств

України як складової економічної безпеки національної економіки. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 4-11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.13-14.4>

86. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Іким А. В. Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01>

87. Лопушняк Г.С., Шандар А.М. Інвестиції домогосподарств України: аналіз динаміки та виклики в умовах нової соціоекономічної реальності. *Публічне управління та адміністрування*. 2020. № 9(20). С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-231-106-115>

88. Людський потенціал підприємницької діяльності / за заг.ред. Н.Ю. Кубіній. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 172 с.

89. Маршук Л. М., Поліщук К. О. Особливості заощаджувальної поведінки домогосподарств України в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 360-264. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-87>

90. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21667/1/Melnyk.pdf>

91. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010>

92. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання: монографія / за заг. ред. Н.В. Шандової. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 280 с. URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/view/full/67303>

93. Методика розрахунку системи статистичних ваг для поширення результатів державного статистичного спостереження «Обстеження бюджетів

домогосподарств» на генеральну сукупність: затв. наказом Державної служби статистики України від 28.08.2025 № 152. Київ: Державна служба статистики України, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2025/152/152.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/152/152.pdf)

94. Методика формування вибірових сукупностей для проведення у 2019-2024 роках вибірових обстежень населення (домогосподарств): умов життя домогосподарств, робочої сили та сільськогосподарської діяльності населення у сільській місцевості: затверджено Наказом Держстату від 01.03.2018 р. № 39. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0039832-18#Text>

95. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Сільськогосподарська діяльність населення в сільській місцевості»: затверджено Наказом Держстату від 28.12.2022 р. № 413. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2022/413/413.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/413/413.pdf)

96. Мігай Н.Б. Підприємницький потенціал як стратегічний резерв підвищення регіональної конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 155-159. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6071affb-f864-4459-a1fd-96a5ad32efda/content>

97. Міненко С. І., Смігунова О. В., Дудник О. В. Детермінанти ефективного управління інноваційним розвитком підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 3. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11>

98. Мітал О.Г. Заощадження домогосподарств та їх трансформація в інвестиційні ресурси. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 70-78. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2017-1-22-7>

99. Момотюк Л. Є. Суть понять невизначеності і ризику. *Економіка і бізнес: підручник* / за ред. Л.Г. Мельника, О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. С. 250-251.

100. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л.В. Проданова, О.В. Котляревський;

Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

101. Мульська О. П. Регіональні особливості забезпечення фінансової стійкості домогосподарств в Україні в умовах нестабільності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Вип. 2(14). С. 179-190. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0218>

102. Мульська О. Фінансова стійкість домогосподарств і територіальних громад в умовах нестабільності: чутливість до економічного поступу території. *Світ фінансів*. 2023. № 2(75). С. 155-168. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.02.155>

103. Мульська О.П. Концептуальна сутність зв'язку економічної поведінки домогосподарств і розвитку територій. *Економіка і суспільство*. 2021. №24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-16>

104. Обелець Т.В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. *Економіка та держава*. 2020. №. 6. С. 160-165. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.160>

105. Обстеження умов життя домогосподарств: набір даних. *Державна служба статистики України*. 2022. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/obstezhennya-umov-zhyttya-domohospodarstv>

106. Огієнко А. В., Міненко С. І., Косенко Я. А. Фактори сталого економічного зростання в контексті ризиків та пріоритетів розвитку підприємств в умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т.9. №1. С. 310-316. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-52>

107. Оксенюк К.І. Підприємницький потенціал регіону: сутність та напрями забезпечення його розвитку. *Економічний форум*. 2017. №3. С.56-60. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2019-16\(63\)-5](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2019-16(63)-5)

108. Олійник Н. М., Шандов Р. А. Принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали V Міжнар. наук.-*

*прат. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 27-28 квіт. 2023 р.).* Херсон, 2023. С. 193-196. URL: <https://kntu.net.ua/index.php/eng/content/view/full/58796>

109. Олійник Н.М., Рибась Д.Є., Шевченко С.В. Методичні засади оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнар. наук.-прат. конф. (м. Івано-Франківськ, 07–08 листоп. 2024 р.).* Івано-Франківськ, 2024. С. 209-212.

110. Олійник Н.М., Смоляк О.С., Ілляшенко Д.М. Стратегії забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільності в контексті стимулювання розвитку підприємництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2025. Том 2. № 2 (93). С. 398-405. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.50>

111. Основи підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Шепель Т.В., Комліченко О.О., Живець А.М. Херсон: Олді Плюс, 2022. 305с.

112. Основи підприємницької діяльності: підручник / за ред. Марченко В.М. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

113. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *UNDP.* Київ: United Nations Development Program in Ukraine, 2024. 86 р. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

114. Перит І.О. Економічна сутність домогосподарств як учасників підприємницької діяльності. *Економічний дискурс.* 2019. Вип. 3. С. 66-74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-3-7>

115. Перит І.О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *Бізнес Інформ.* 2020. № 8. С. 223-230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-223-230>

116. Перит І.О. Сутність та управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 20. С. 72-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.20.72>

117. Підприємницька діяльність домогосподарств – без реєстрації ФОП. *Голос України*. 2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/369940>
118. Пікулик О.І. Проблеми та особливості функціонування домогосподарств в економіці України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 302-306. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/52.pdf)
119. Піонт Н.С. Теоретичні аспекти формування заощаджень домашніх господарств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.19. С. 22-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-4>
120. Поліщук В., Іщук Л. Фінансова стійкість домогосподарств у контексті розвитку інвестування у «зелені» фінансові ринки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-48>
121. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні: Закон України від 17.07.2024 № 3869-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20>
122. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 № 3219-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3219-20>
123. Про домогосподарство (домоекономіку): проект Закону України, реєстр. № 6539 від 21.01.2022. ЛігаЗакон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI06820A?an=3>
124. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
125. Про затвердження Плану державних статистичних спостережень на 2025 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.10.2024 № 1003-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2024-%D1%80>

126. Про обстеження бюджетів домогосподарств. *Держстат*. 2025.  
URL: <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/pro-obstezhennya-byudzhativ-domohospodarstv>

127. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821-р. *База даних «Законодавство України». Кабінет Міністрів України*.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80>

128. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». *Міністерство економіки України*. 2023.  
URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9f909303-4874-4dbc-a66c-dfdf49487b15&title=ProgramaUsaidkonkurentospromozhna>

129. Прутська О.О., Ярова Ю.М., Підприємницький потенціал сільських домогосподарств України. *Ефективна економіка*. 2014. № 10.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3409>

130. Пшенична М. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у військовому періоді. *Науковий збірник «InterConf+»*. 2023. № 29. С. 7-16.  
DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>

131. Пшик Б.І. Фінансова безпека домогосподарств в Україні: сучасні проблеми та механізм забезпечення. Львів, 2020. 235 с.

132. Пшик Б.І., Грудзевич У.Я. Зміни у фінансовій поведінці домогосподарств в умовах розвитку цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.34>

133. Рамський А.Ю. Інвестиційний потенціал домогосподарств: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 352 с.

134. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка та суспільство*. 2016. № 3. С. 13-16.

URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/3.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/3.pdf)

135. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів: монографія / ред. Бавико О.Є. Одеса: Бондаренко М.О., 2022. 287 с.

136. Русанюк В.В. Державне регулювання розвитку підприємництва в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. №1. С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101094>

137. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємств. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

138. Самооцінка домогосподарствами рівня своїх доходів (за даними вибіркового опитування домогосподарств у січні 2019 року): Статист. збірник. *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт*. 2019. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_sdurd2018.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_sdurd2018.pdf).

139. Самооцінка домогосподарствами рівня своїх доходів (за даними вибіркового опитування домогосподарств у січні 2018 року): Статист. збірник. *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт*. 2018.

URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_sdurd2017pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_sdurd2017pdf.pdf).

140. Самооцінка домогосподарствами рівня своїх доходів (за даними вибіркового опитування домогосподарств у січні 2017 року): Статистичний збірник. *Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт*. 2017.

URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/17/Arch\\_sdrd\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_sdrd_zb.htm).

141. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів (за матеріалами вибіркового обстеження), 2021: стат. зб. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 69 с.

URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/sdrsd\\_21.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/sdrsd_21.pdf)

142. Саріогло В.Г. 25 років досвіду вибірових обстежень домогосподарств в офіційній статистиці України: основні надбання, проблеми,



перспективи. *Статистика України*. 2023. № 1. С. 27-39.  
DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(100\)2023.01.03](https://doi.org/10.31767/su.1(100)2023.01.03)

143. Сас І.С., Сас О.О., Слюсар К.В. Комплексний підхід до оцінки потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 38(1). С. 146-155. DOI: [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.38.25.01.12.082.088](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.12.082.088)

144. Серeda О.О. Поведінкові аспекти фінансової безпеки домогосподарств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4 (84). С. 138-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-21>

145. Сидорчук А., Кириленко О., Коваль С., Сидор І. Аналіз витрат як складова оцінки фінансового стану домогосподарств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 3(44). С. 82-91. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3786>

146. Сидорчук А.А. Фінансова стійкість домогосподарств: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 474 с.

147. Ситник Н.С., Фольтович Д.Р. Стан фінансової безпеки домогосподарств України в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 230-237. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-230-237>.

148. Снитюк О. І., Бережна Л. В., Березіна О. Ю. Методичний інструментарій оцінювання загального стану підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 270-277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-270-277>

149. Соколов А. С. Оцінка невизначеності як інструмент посилення фінансово-економічної безпеки підприємств морської логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-131>

150. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2019 році: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 88 с.

151. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2021 році (за матеріалами вибіркового обстеження умов життя домогосподарств): статистичний збірник / відп. за випуск І.І. Осипова. Київ:

Державна служба статистики України, 2021. 92 с.

152. Соціально-економічний стан домогосподарств України (за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 року - лютому 2024 року). Київ, 2024.  
URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/46041/file/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%2025.07.24%20%281%29.pdf.pdf>

153. Стандартний звіт з якості державного статистичного спостереження «обстеження умов життя домогосподарств». *Державна служба статистики України*. 2023.  
URL: [https://ukrstat.gov.ua/suya/st\\_zvit/2023/11/zv\\_obst\\_um\\_domog.pdf](https://ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2023/11/zv_obst_um_domog.pdf)

154. Стащук О., Потрапелюк М. Фінансова безпека домогосподарств: сучасний стан та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-118>

155. Стащук О.В., Потрапелюк М. . Наукові основи фінансової безпеки домогосподарств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 4. С. 75-80.  
DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-75-80>

156. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. *Сталий розвиток України: веб-сайт*. URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>

157. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 2(34). С. 42-49.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-8>

158. Таукешев Т.Д., Даудова Г.В., Прасол В.М. Механізми стимулювання розвитку підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені*

*В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління.* 2020. Том 31 (70). № 4. С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-28>

159. Тимоць М. В. Фінансові ресурси домогосподарств як джерело фінансування національної економіки. *Економіка та управління національним господарством.* 2020. Вип. І-ІІ (77-78). С. 59-68. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.05>

160. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. 02.09.2024. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&lang=uk-UA>

161. Федун І.Л., Стецько М.В. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-65>

162. Фінансова безпека домогосподарств в Україні: сучасні проблеми та механізм забезпечення: монографія / за заг. ред. Пшика Б.І. Львів: Сполом, 2020. 273 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Finansova-bezpeka.pdf>

163. Фролова Н.Л. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 80. С. 133-141. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286692>

164. Хачатрян В.В., Богацька Н.М. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Вісник Дніпровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини.* 2016. №3. С. 98-100. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/21.pdf>

165. Циток Р.П. Заощадження домогосподарств як незалучений інвестиційний ресурс. *Економіка та держава.* 2018. № 12. С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306.6806.2018.12.74>

166. Ціщик Р.В. Статистичний аналіз стану та динаміки розвитку домогосподарств України з метою вдосконалення прийняття управлінських рішень щодо їх державної підтримки. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 57-62. URL: <https://bses.in.ua/journals/2016/6-2016/13.pdf>
167. Чабан Г.В. Вплив домогосподарств на соціально-економічний розвиток України. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 159-162. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/25.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/25.pdf)
168. Черенько Л.М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2021. 423 с. URL: <https://idss.org.ua/arhiv/Model.pdf>
169. Черних О. Оцінка конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 36. Частина I. Том 1. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.36.2014.85631>
170. Чернишенко А. Г. Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільності середовища. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. № 1. С. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.154>
171. Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 44-54. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321111](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321111)
172. Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4(72). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>
173. Шишкін В.С. Зміни рівня та структури доходів домогосподарств України під впливом повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-166>
174. Шморгун І. Сучасні тенденції розвитку процесів сталого міжнародного портфельного інвестування. *Економіка та суспільство*. 2024.

№ 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-67>

175. Шулюк Б.С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства України: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 434 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/942e1d84-2f99-4506-a305-1dc2144aa5f9/content>

176. Юдіна С.В. Підходи до регулювання фінансових ресурсів домогосподарств: монографія. Кам'янсько: ДДТУ, 2021. 233 с.

177. Aparicio S., Urbano D., Stenholm P. Attracting the entrepreneurial potential: A multilevel institutional approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120748>

178. Audretsch D., Momtaz, P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. *Papers.ssrn*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4378827>

179. Berezina O., Honcharenko I., Berezhna L. Future of household resources and expenditure as the indicators of sustainable development in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2020. №7(3). P. 280-291. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i3.431>

180. Bobek A., Mikus M., Sokol M. Making sense of the financialization of households: state of the art and beyond. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21. Iss. 4. P. 2233-2258. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwad029>

181. Casimir G., Tobi H. Defining and using the concept of household: A systematic review. *International IJC*. 2011. №35(5). P. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1470-6431.2011.01024.X>

182. Dedilova T. Yurchenko O., Kononenko Y., Osypova S. Sustainability and Efficiency: The Impact of Social Entrepreneurship in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. 23(1). P. 352-363. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.26)

183. Demchenko O., Basiurkina N., Popadynets N., Minenko S., Sokoliuk K. Factors and determinants of the development of human capital in rural areas in the conditions of global challenges. *Economics*. 2023. Vol. 11. № s1. P. 93-108.

DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0026>

184. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD*. Paris: OECD Publishing, 2024. 111 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf)

185. Entrepreneurial Behaviour and Attitudes. *Global Enterpreneurship monitor*. 2024. URL: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/gem-ukraine>

186. Kotenko T. M., Korotkova D. S. Factors of Consumer Behavior of Ukrainian Households in the Pre-War and War Period: A Collective Approach to Definition and Evaluation. *Statistics of Ukraine*. 2023. №101(2). P. 31-40. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.04](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.04)

187. Kropelnytska S., Yekimov S., Aleksandrovych O. Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. №12(2). P. 116-130. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>.

188. Krueger N.F., Brazeal D.V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*. 2018. №7 (2). P. 201-226. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.1071>

189. Kurniawan B.A., Guritno B.S. Family Education Factors and Their Influence on Entrepreneurial Potential: Systematic Literature Review. *International journal of economics and management review*. 2024. №2(3). P. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.58765/ijemr.v2i3.136>

190. Mandych O., Mykytas A., Ustik T., Zaika S., Zaika O. The development of theoretical, methodological and practical recommendations of the innovative development vectors of business process reengineering and strategic management of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2021. Vol.6. № 4 (62). P. 21-25. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.249830>

191. Monitoring Living Conditions in Ukraine (Listen to Ukraine Update 2025). *World Bank*. 2025.  
URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf>
192. Shvayko M. Current trends in household finances of Ukraine. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2020. №98. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2020-98-05>
193. Sitnicki M., Horbas I., Tucki K. ets. Development and Support of Ukrainian Domestic Entrepreneurship in the Knowledge Economy. *Sustainability*. 2024. №16(13). P. 56-82. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135682>
194. Statistical Yearbook of Ukraine for 2023. *State Statistics Service of Ukraine*. Kyiv: SSSU, 2024. 540 p.  
URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_23\\_e.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_e.pdf)
195. Sukhonos M., Dymchenko O., Smachylo V., Rudachenko O., Tararuiev I. Sustainable Development of Entrepreneurship Entities in Ukraine. *Springer*. 2023. P. 38-49. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-46877-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-46877-3_4)
196. Tarasenko O., Koverza V. Peculiarities of household use of financial instruments. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 28. С. 16-24. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-16-22>
197. Ukraine – Country Overview. *World Bank*. 2025.  
URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
198. Ukraine Labor Market Profile 2025/2026. *The Danish Trade Union Development Agency*. Copenhagen, 2025.  
URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>
199. Ukraine: Small Business Act country profile. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024*. OECD; EU; EBRD. Paris: OECD Publishing, 2023. P. 393-441.  
URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/sm>

[e-policy-index-eastern-partner-countries-2024\\_12e74bf3/3197420e-en.pdf](#)

200. Ukraine's entrepreneurial class can drive the country's economy recovery. *Atlantic Council*. 2024.

URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-entrepreneurial-class-can-drive-the-countrys-economy-recovery/> *Atlantic Council*

201. Ukrainian women entrepreneurs rebuild lives and businesses with UNIDO support. *UNIDO*. 2025. URL: <https://www.unido.org/story/unido-support-ukraine-women> *unido.org*

202. Verba D.V., Kotenok A.G. The income, consumer spending and wellbeing of Ukrainian households. *IOP Conference Series: Earth and Enviromental Science*. 2024. №1. P. 35-45. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012058>

203. Wilk R. *The Household Economy*. New York: Routledge, 2019. 245 p.

204. World Employment and Social Outlook: Trends 2023. *International Labour Organization (ILO)*. Geneva: ILO, 2023. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms\\_865387.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms_865387.pdf)

205. Zaika S., Gridin O., Kuskova S. The concepts and the essence of intellectual capital. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1/2020. С. 134-137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-21>



## ДОДАТКИ

Додаток А.



ФІЗИЧНА ОСОБА – ПІДПРИЄМЕЦЬ

**Салун Артур Геннадійович**

2870003212

www.vodopoverka.kh.ua

Спеціалізованій вченій раді

## Довідка

**про впровадження у діяльність  
результатів наукових досліджень  
аспіранта Державного біотехнологічного університету  
Бондарєва Олександра Сергійовича**

Вивчення результатів наукової роботи і рекомендацій, які викладені в дисертаційному дослідженні Бондарєва О.С., дозволяє зробити висновок про їх практичну значимість. Зокрема, рекомендації щодо активізації підприємницької ініціативи населення, диверсифікації джерел доходів, використання цифрових інструментів ведення бізнесу та підвищення фінансової стійкості домогосподарств, визначені практично значущими для системи управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності.

Запропоновані Бондарєвим О.С. підходи до управління підприємницьким потенціалом визначені перспективними та були враховані у процесі стратегічного планування надання послуг та комерційної діяльності ФОП САЛУН А.Г.

ФОП

Салун А.Г.

### Класифікація факторів невизначеності за рівнями впливу

| Рівень впливу      | Фактор невизначеності   | Характер впливу на домогосподарство                                       | Механізм впливу на управлінські рішення                                                  |
|--------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Макрорівень</b> | воєнні дії              | руйнування економічного середовища, втрата активів, переміщення населення | зміна пріоритетів, переорієнтація бізнесу, відмова від довгострокових інвестицій         |
|                    | інфляція                | зниження купівельної спроможності, зростання витрат                       | скорочення споживання, перегляд бюджету, відкладення інвестиційних рішень                |
|                    | валютні коливання       | зростання вартості імпортованих товарів і ресурсів                        | зміна структури заощаджень, диверсифікація доходів, коригування інвестиційних планів     |
|                    | державна політика       | зміна правил ведення підприємницької діяльності                           | адаптація бізнес-моделі до нових регуляторних вимог, пошук державної підтримки           |
|                    | податкова система       | зміна податкового навантаження                                            | перегляд фінансових планів, оптимізація витрат, вибір організаційної форми діяльності    |
|                    | цифровізація            | розширення доступу до цифрових сервісів і ринків                          | використання електронної комерції, цифрових державних сервісів, дистанційного управління |
|                    | демографічні зміни      | скорочення трудових ресурсів, міграція населення                          | пошук нових ринків праці, зміна напрямів підприємницької діяльності                      |
| <b>Мезорівень</b>  | регіональні особливості | відмінності економічного розвитку та безпекової ситуації                  | вибір місця ведення бізнесу, релокація діяльності, адаптація до місцевих умов            |

|                    |                         |                                                              |                                                                                        |
|--------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | локальні ринки          | обмежений або розширений попит на продукцію та послуги       | коригування асортименту, зміна каналів збуту, пошук нових споживачів                   |
|                    | інфраструктура          | рівень розвитку транспортної, логістичної та цифрової мережі | оптимізація логістики, використання онлайн-платформ, вибір постачальників              |
|                    | доступ до фінансування  | можливість отримання кредитів, грантів, інвестицій           | прийняття рішень щодо масштабування бізнесу, реалізації інвестиційних проєктів         |
| <b>Мікрорівень</b> | доходи домогосподарства | обсяг фінансових ресурсів                                    | визначення можливостей інвестування, формування резервів, планування витрат            |
|                    | фінансова грамотність   | здатність оцінювати ризики та управляти фінансами            | вибір оптимальних фінансових інструментів, підвищення якості управлінських рішень      |
|                    | підприємницький досвід  | практичні навички ведення бізнесу                            | прийняття більш обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень                          |
|                    | людський капітал        | освіта, професійні знання, кваліфікація                      | формування конкурентних переваг, підвищення адаптивності до змін                       |
|                    | цифрові компетентності  | володіння сучасними цифровими технологіями                   | використання цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів, вихід на нові ринки     |
|                    | психологічні фактори    | толерантність до ризику, мотивація, готовність до змін       | вибір між консервативною та інноваційною моделлю поведінки, швидкість прийняття рішень |

**Фактори розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств  
в умовах невизначеності**

| <b>Група факторів</b>    | <b>Складові фактори</b>                                                                                                             | <b>Характер впливу на підприємницький потенціал домогосподарств</b>                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Внутрішні фактори</b> | <b>Людський капітал:</b> освіта, професійні компетентності, підприємницькі навички, цифрові компетентності                          | Формує здатність до започаткування бізнесу, адаптації до змін, освоєння нових технологій та прийняття ефективних управлінських рішень.                      |
|                          | <b>Фінансовий потенціал:</b> доходи, заощадження, кредитна історія, фінансова грамотність                                           | Визначає можливість накопичення стартового капіталу, фінансування підприємницької діяльності та забезпечення фінансової стійкості.                          |
|                          | <b>Соціальний потенціал:</b> соціальний капітал, сімейні традиції, довіра, професійні контакти, соціальні мережі                    | Сприяє пошуку партнерів, клієнтів, інвесторів, отриманню інформації та формуванню підприємницької екосистеми.                                               |
|                          | <b>Мотиваційний потенціал:</b> готовність до ризику, прагнення самореалізації, мотивація до самозайнятості, підприємницька культура | Визначає готовність домогосподарства до започаткування власної справи, інноваційної діяльності та розвитку бізнесу.                                         |
|                          | <b>Психологічна стійкість (резильєнтність)</b>                                                                                      | Забезпечує адаптацію до кризових ситуацій, збереження підприємницької активності та здатність функціонувати в умовах високої невизначеності.                |
| <b>Зовнішні фактори</b>  | <b>Економічні:</b> інфляція, валютний курс, доходи населення, кредитування, податкова система                                       | Формують макроекономічні умови здійснення підприємницької діяльності, впливають на витрати, прибутковість, інвестиційну активність і платоспроможний попит. |
|                          | <b>Інституційні:</b> державна підтримка, грантові                                                                                   | Створюють організаційні та правові умови для                                                                                                                |

|  |                                                                                                              |                                                                                                                                                          |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | програми, законодавство, регуляторне середовище                                                              | започаткування й розвитку підприємництва, забезпечують доступ до фінансових ресурсів та програм підтримки.                                               |
|  | <b>Технологічні:</b><br>цифровізація, електронна комерція, маркетплейси, цифрові платформи, штучний інтелект | Розширюють можливості ведення бізнесу, автоматизують процеси управління, відкривають доступ до нових ринків та підвищують конкурентоспроможність.        |
|  | <b>Соціально-демографічні:</b><br>міграція, урбанізація, демографічні зміни, ринок праці                     | Визначають структуру попиту, забезпеченість трудовими ресурсами, територіальне розміщення підприємницької активності та особливості споживчої поведінки. |
|  | <b>Екологічні:</b> ESG, зелена економіка, сталий розвиток, екологічні стандарти                              | Стимулюють впровадження енергоефективних технологій, розвиток екологічного підприємництва та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.             |

**Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання  
підприємницького потенціалу**

| <b>Підхід</b>          | <b>Переваги</b>                                         | <b>Недоліки</b>                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Ресурсний              | простота розрахунків, використання офіційної статистики | не враховує ефективність використання ресурсів                  |
| Функціональний         | оцінює здатність реалізовувати підприємницькі функції   | складність кількісного вимірювання                              |
| Системний              | комплексний аналіз взаємозв'язків                       | висока інформаційна складність                                  |
| Компетентнісний        | враховує людський капітал та цифрові навички            | значна частка суб'єктивних оцінок                               |
| Процесний              | дає можливість аналізувати динаміку розвитку            | потребує тривалих спостережень                                  |
| Поведінковий           | враховує мотивацію, ризик, підприємницьку активність    | необхідність соціологічних досліджень                           |
| Інтегральний           | узагальнює велику кількість показників                  | складність визначення вагових коефіцієнтів                      |
| Індикативний           | простий моніторинг за ключовими показниками             | обмежена глибина аналізу                                        |
| Рейтинговий            | забезпечує порівняння домогосподарств і регіонів        | залежність від методики ранжування                              |
| Експертний             | можливий за дефіциту статистичних даних                 | суб'єктивність оцінок                                           |
| Економіко-математичний | висока точність моделювання та прогнозування            | значні вимоги до інформаційної бази та програмного забезпечення |

**Система показників оцінювання підприємницького потенціалу  
домогосподарств**

| <b>Компонент</b>   | <b>Показники</b>                                                                             | <b>Джерело інформації</b>                                                                            |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічний        | Доходи; заощадження; частка підприємницьких доходів; доступ до фінансування                  | Державна служба статистики України; опитування домогосподарств; фінансова звітність; банківські дані |
| Людський капітал   | Рівень освіти; професійний досвід; підприємницькі компетентності; бізнес-навчання            | Анкетування; документи про освіту; результати опитування                                             |
| Соціальний капітал | Ділові зв'язки; участь у громадах; взаємодія з бізнесом; членство в асоціаціях               | Соціологічне опитування; експертне оцінювання                                                        |
| Цифровий потенціал | Цифрові навички; використання цифрових платформ; електронна комерція; цифрові сервіси        | Анкетування; статистика використання цифрових технологій                                             |
| Мотиваційний       | Готовність до ризику; підприємницька ініціатива; інноваційність; прагнення до самозайнятості | Психометричні анкети; експертне оцінювання                                                           |
| Інституційний      | Державна підтримка; податкове середовище; доступ до програм розвитку; грантова активність    | Нормативні документи; державні реєстри; результати опитування                                        |

**Фактори невизначеності та їх вплив на діяльність досліджуваних  
домогосподарств**

| <b>Фактор<br/>невизначеності</b> | <b>Домогосподарство<br/>«Водопіврка» (А)</b>                                                                                                      | <b>Домогосподарство<br/>«Консулат» (Б)</b>                                                                                   | <b>Домогосподарство<br/>(В) виготовлення<br/>технічних<br/>паспортів</b>                                                                             |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зміна попиту                     | скорочення кількості замовлень у 2022 р. приблизно на 40% через міграцію населення та відтермінування повірки; відновлення попиту у 2024-2025 рр. | скорочення ринку оцінки нерухомості майже на 45-50% у 2022 р.; поступове зростання за рахунок державних програм компенсації  | зниження попиту у 2022 р., подальше зростання на 15-20% завдяки відбудові житла та реконструкції об'єктів                                            |
| Законодавчі зміни                | відновлення обов'язкової повірки лічильників, зміни у сфері метрології, електронний облік результатів повірки                                     | постійне оновлення вимог до оцінки майна, зміни у законі України «про оцінку майна...», впровадження програми «Свідновлення» | оновлення містобудівного законодавства, цифровізація єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, нові правила технічної інвентаризації |
| Воєнні ризики                    | пошкодження інфраструктури, обмеження пересування, тимчасове припинення роботи в окремих громадах                                                 | скорочення операцій на ринку нерухомості, зменшення інвестиційної активності, ризики втрати клієнтів                         | руйнування житлового фонду, необхідність обстеження пошкоджених об'єктів, збільшення кількості виїздів у небезпечні райони                           |
| Мобілізація                      | скорочення персоналу працівників, збільшення строків виконання замовлень                                                                          | дефіцит сертифікованих оцінювачів, підвищення навантаження на діючих спеціалістів                                            | нестача інженерів технічної інвентаризації, необхідність залучення позаштатних виконавців                                                            |
| Дефіцит персоналу                | зростання заробітної плати для                                                                                                                    | ускладнення пошуку                                                                                                           | потреба у спеціалістах із                                                                                                                            |



|                          |                                                                                                                                  |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | утримання кваліфікованих метрологів, збільшення виробничого навантаження                                                         | сертифікованих оцінювачів, підвищення витрат на навчання персоналу                                                                 | сучасним програмним забезпеченням та цифровими технологіями                                                                                    |
| Транспортні витрати      | зростання витрат на пальне більш ніж у 1,5 раза, збільшення частки транспортних витрат до 16% операційних витрат                 | підвищення витрат на виїзди для огляду об'єктів у різних регіонах                                                                  | збільшення витрат на виїзди до віддалених населених пунктів та обстеження пошкоджених будівель                                                 |
| Цифровізація             | онлайн-запис клієнтів, електронний документообіг, автоматичне формування актів, понад 70 % заявок надходить через цифрові канали | використання Єдиної бази звітів про оцінку, електронний документообіг, спеціалізоване програмне забезпечення                       | інтеграція з Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва, електронні технічні паспорти, скорочення строків оформлення документів |
| Зміна структури клієнтів | зростання частки ОСББ, комунальних підприємств та юридичних осіб                                                                 | зменшення кількості приватних клієнтів, збільшення замовлень від банків, судів, органів влади та учасників програми «євiдновлення» | зростання кількості замовників, які оформлюють документи для реконструкції, державної компенсації та реєстрації відновленого житла             |
| Державні програми        | опосередкований вплив через відновлення роботи житлово-комунального сектору                                                      | програма «євiдновлення», компенсація за пошкоджене майно, банківські програми кредитування                                         | програми післявоєнної відбудови, міжнародні гранти, державна компенсація власникам пошкодженого житла                                          |
| Конкурентне середовище   | посилення конкуренції між сервісними компаніями,                                                                                 | зростання кількості суб'єктів оціночної діяльності, цінова конкуренція та                                                          | конкуренція між приватними БТІ та інженерами технічної                                                                                         |

|  |                                             |                      |                                                                  |
|--|---------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
|  | необхідність<br>підвищення якості<br>послуг | спеціалізація послуг | інвентаризації,<br>впровадження<br>сучасних цифрових<br>сервісів |
|--|---------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|

**Очікувані результати впровадження економічного механізму  
розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств в умовах  
невизначеності**

| <b>Складова механізму</b> | <b>Заходи впровадження</b>                                                                     | <b>Очікувані результати</b>                                                                                          | <b>Показники оцінювання</b>                                                        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікація доходів    | Розширення спектра послуг, освоєння суміжних напрямів діяльності, розвиток онлайн-консультацій | Зростання обсягів реалізації послуг, зменшення залежності від одного джерела доходу, підвищення фінансової стійкості | Збільшення доходу на 20-35%; частка додаткових послуг – понад 30% доходу           |
| Фінансове планування      | Розроблення річного та квартального фінансових планів, прогнозування грошових потоків          | Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зниження касових розривів                                  | Скорочення непередбачених витрат на 10-15%; позитивний грошовий потік              |
| Бюджетування              | Формування операційного, інвестиційного та резервного бюджетів                                 | Контроль витрат, оптимізація витрат, використання коштів, підвищення прибутковості                                   | Зниження адміністративних витрат на 8-12%; виконання бюджету понад 95 %            |
| Інвестиційна діяльність   | Оновлення обладнання, цифровізація процесів, придбання сучасного програмного забезпечення      | Підвищення продуктивності праці, скорочення строків виконання робіт, покращення якості послуг                        | Зростання продуктивності на 20-30%; скорочення часу виконання замовлення на 25-40% |
| Грантові програми         | Участь у державних міжнародних грантових конкурсах, залучення безповоротного фінансування      | Зменшення власного фінансового навантаження, прискорення модернізації діяльності                                     | Обсяг залучених грантових коштів; кількість реалізованих проєктів                  |
| Державна підтримка        | Використання програм «Власна справа», консультацій «Дія.Бізнес», компенсаційних механізмів     | Розширення підприємницької діяльності, створення нових робочих місць                                                 | Отримані гранти; кількість створених робочих місць; темпи приросту доходів         |

|                                              |                                                                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кредитування                                 | Залучення пільгових кредитів для оновлення матеріально-технічної бази та розвитку послуг | Прискорення розвитку підприємства без суттєвого вилучення власного капіталу                                          | Частка інвестицій, профінансованих кредитами; приріст основних засобів                                                                                                                 |
| Страхування                                  | Страхування професійної відповідальності, обладнання та майна                            | Зниження фінансових ризиків, забезпечення безперервності діяльності                                                  | Скорочення фінансових втрат від ризикових подій; рівень страхового покриття                                                                                                            |
| Формування резервного фонду                  | Щомісячне відрахування частини чистого прибутку до резервного капіталу                   | Забезпечення платоспроможності в кризових ситуаціях, підвищення фінансової стабільності                              | Резервний фонд у розмірі 10-20% річних витрат; кількість місяців автономної роботи                                                                                                     |
| Комплексний результат впровадження механізму | Узгоджене використання всіх економічних інструментів розвитку                            | Зростання підприємницького потенціалу, конкурентоспроможності та адаптивності домогосподарств до умов невизначеності | Зростання чистого прибутку на 25-40%, підвищення рентабельності на 10-15%, збільшення клієнтської бази на 20-30%, підвищення рівня фінансової стійкості та інвестиційної привабливості |

## Алгоритм реалізації механізмів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств України

