

References

1. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 1, 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
2. DOU.ua (2023). *Портрет IT-спеціаліста — 2023. Аналітика*. DOU.ua. <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2023/>. [in Ukrainian]
3. Lviv IT Cluster, & IT Research Ukraine 2025 (2025). *Ukrainian Tech Industry in the Fourth Year of the War: Stabilization, New Strategies, and a Shift in Market Architecture*. scroll.media / Lviv IT Cluster. <https://scroll.media/en/2025/12/11/it-research-ukraine-2025/>
4. Al Baghal T., Sloane L., Mavletova A., Couper M.P., Hughes A., Wenz A., Burton J (2024). Linking Survey and LinkedIn Data. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A*. <https://doi.org/10.1093/jrssa/qnae048>
5. Kashyap R., Verkroost F.C.J (2021). Analysing Global Professional Gender Gaps Using LinkedIn Advertising Data. *EPJ Data Science*, Vol. 10, No. 1. <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-021-00294-7>
6. Axtell R.L (2001). Zipf Distribution of U.S. Firm Sizes. *Science*, Vol. 293, No. 5536, 1818–1820. <https://doi.org/10.1126/science.1062081>
7. Hopenhayn H.A (1992). Entry, Exit, and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium. *Econometrica*, Vol. 60, No. 5, 1127–1150. <https://doi.org/10.2307/2951541>

Стаття надійшла до редакції 20.03.2026 р.

УДК 338.1:658.012

JEL Classification L26, M21

DOI 10.33111/EE.2026.56.KuzomkoV

Volodymyr Kuzomko

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Business Economics and Entrepreneurship Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-7150-3439

Кузьомко Володимир Миколайович

к. е. н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено проблематику підвищення ефективності підприємницької діяльності в контексті системного управлінського підходу. Обґрунтовано доцільність розгляду процесу підвищення ефективності як безперервного управлінського циклу.

Запропоновано структурно-логічну модель підвищення ефективності підприємницької діяльності, що інтегрує цілі, напрями, чинники, резерви, шляхи, методи та інструменти управлінського впливу і має ітеративний характер функціонування. Доведено, що використання такої моделі забезпечує цілісність і логічну послідовність управлінських дій, а також узгодженість управлінських рішень, що сприяє досягненню цільових значень показників ефективності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ефективність підприємницької діяльності, структурно-логічна модель, чинники ефективності, цілі, резерви, методи та інструменти підвищення ефективності.

A STRUCTURAL-LOGICAL MODEL FOR IMPROVING ENTREPRENEURIAL EFFICIENCY

ANNOTATION. The article examines the problem of improving the efficiency of entrepreneurial activity in the context of a systemic managerial approach. The theoretical foundations of efficiency as an economic category are analyzed based on the works of foreign and domestic scholars, including concepts of Pareto efficiency, technical and allocative efficiency, X-efficiency, the resource-based theory, the balanced scorecard, and sustainable development approaches. It is emphasized that, despite substantial theoretical and methodological contributions, issues of efficiency improvement are often considered fragmentarily, through individual indicators, methods, or managerial actions, without their integration into a coherent management system.

The study proposes a structural-logical model of efficiency improvement that conceptualizes this process as a continuous and iterative management cycle. The model is based on the interaction between achieved performance indicators, utilized resources, incurred costs, and external and internal environmental factors.

It is substantiated that deviations of actual efficiency indicators from target benchmarks initiate goal-setting and determine directions for change. Goals are hierarchically structured into strategic, tactical, and operational levels and define key areas of efficiency improvement. The paper identifies reserves for efficiency growth, including resource-based, organizational, technological, and product-related reserves, and substantiates the interdependence between goals and available reserves. Extensive and intensive paths of efficiency improvement are analyzed, as well as the role of managerial methods and practical tools in their implementation.

It is argued that the proposed structural-logical model ensures the consistency and logical sequence of managerial decisions, enhances adaptability to environmental changes, and provides a methodological framework for systematic efficiency improvement. The iterative nature of the model allows continuous adjustment of goals, methods, and tools based on achieved results and monitoring outcomes.

KEYWORDS: efficiency of entrepreneurial activity, structural-logical model, efficiency factors, goals, reserves, methods and tools for improving efficiency.

Вступ. Проблематика ефективності підприємницької діяльності є однією з ключових в економічній науці. У зарубіжній літературі вона висвітлена в працях П. Друкера, Д. Елкінгтона, Р. Каплана, Г. Лейбенштейна, Д. Нортон, В. Парето, Е. Пенроуз, Д. Скотт-Сінка, М. Фаррелла та багатьох інших.

Зокрема, В. Парето [1] сформулював концепцію Парето-ефективності – стану, коли неможливо поліпшити становище одного учасника без погіршення становища іншого, що стало базисом для наступних моделей розподільчої оптимальності в економічній науці. П. Друкер [2] підкреслював важливість розмежування показників результативності, як здатності робити правильні речі, та ефективності, як здатності робити ці речі правильно. М. Фаррелл [3] запропонував поділяти ефективність на технічну та алокаційну і обґрунтував можливість їх вимірювання через співвідношення витрат і результатів. Г. Лейбенштейн [4] розробив концепцію Х-ефективності, за якої підприємство є ефективним, якщо за наявних ресурсів і найкращою з доступних технологій виготовляє максимально можливий обсяг продукції.

Значний внесок у розвиток теорії ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання зробила Е. Пенроуз [5], обґрунтувавши залежність результативності діяльності від внутрішніх ресурсів фірми і здатності менеджменту до їх продуктивного поєднання.

Подальший розвиток ці ідеї отримали у дослідженнях, які присвячені розробці методології оцінювання ефективності, як багатоаспектної категорії. Зокрема, Р. Каплан і Д. Нортон [6] розробили Balanced Scorecard – збалансовану систему показників, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності організації через узгоджені фінансові та нефінансові індикатори в 4 проєкціях (перспективах): фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Д. Скотт-Сінк [7] обґрунтував систему критеріїв оцінювання результативності бізнесу, що включає: ефективність досягнення цілей, ефективність використання ресурсів, якість, продуктивність, якість життя працівників, інновації та прибутковість, що формує широкий методологічний базис для оцінювання результативності діяльності суб'єктів господарювання у сучасних умовах. Д. Елкінгтон [8] запропонував концепцію «Triple Bottom Line», яка інтегрує оцінювання економічних, соціальних та екологічних ефектів діяльності організацій, що стало основою для сучасного підходу до сталого розвитку і комплексного оцінювання ефективності підприємницьких систем.

Проблеми оцінювання та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання тривалий час перебувають і у фокусі наукових досліджень вітчизняних учених.

Теоретичний базис теорії ефективності суб'єктів господарювання ґрунтовно висвітлено С. Мочерним, О. Устенком та С. Чеботарем [9], С. Покропивним та О. Федоніним [10, с. 463–480], Л. Мельником [11, с. 309–337], В. Колотом [12, с. 179–202], В. Пономаренком та І. Гонtareвою [13] та ін., якими ефективність розглядається як базова економічна категорія, що відображає причинно-наслідковий зв'язок між досягнутими результатами (ефектами) і використаними ресурсами (витратами) та характеризує результативність підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки, розмежовується економічна та соціальна ефективність, виокремлюються чинники та показники її вимірювання.

В сучасних публікаціях вітчизняних авторів проблематика оцінювання та забезпечення ефективності суб'єктів підприємницької діяльності набула подальшого розвитку. Дослідженню сутності, ролі та видів ефективності присвячені праці В. Кравченка [14], Є. Мозгового [15], Т. Моршенюк [16], І. Назаренко [17], О. Петкова [18], А. Череп та Є. Стрілець [19]. Проблеми оцінювання та забезпечення ефективності діяльності суб'єктів підприємництва широко представлені в роботах Т. Бедринець [20], Т. Гринько та Д. Головки [21], І. Отенко [22], Т. Пізняк, О. Ковальової та Я. Пономаренка [23], О. Савицької та В. Салабай [24] та багатьох інших авторів. Питання комплексного оцінювання ефективності підприємництва з використанням економічних, соціальних, екологічних та інноваційних показників висвітлено А. Линдюк [25]

Аналіз вищенаведених та інших наукових праць дозволяє зробити висновок, що, не зважаючи на досить ґрунтовне розкриття сутності, видів, чинників, а також методичних засад вимірювання ефективності підприємницької діяльності, питання її підвищення, як правило, розглядаються фрагментарно – через окремі показники, методи або управлінські заходи, без їх інтеграції в єдину, взаємоузгоджену систему. Це ускладнює формування цілісного уявлення про послідовність процесу підвищення ефективності підприємницької діяльності як безперервного управлінського циклу і актуалізує потребу у висвітленні взаємозв'язків його елементів у межах єдиної концептуальної рамки.

Постановка завдання. Метою даної статті є обґрунтування доцільності системного підходу до підвищення ефективності

підприємницької діяльності, що передбачає взаємоузгоджене та структуроване поєднання її ключових елементів.

Результати. Підвищення ефективності підприємницької діяльності передбачає цілеспрямовану зміну параметрів функціонування суб'єкта господарювання відповідно до визначених орієнтирів розвитку і не може зводитися до ізольованого впливу на окремі показники, ресурси чи результати діяльності. Воно потребує системного управлінського підходу, у межах якого рішення щодо зміни параметрів діяльності приймаються з урахуванням їх взаємозв'язку та послідовності реалізації.

З огляду на це процес підвищення ефективності підприємницької діяльності необхідно розглядати як цілеспрямований, безперервний управлінський цикл, що відображає послідовність управлінських дій, їх взаємозв'язок та ітеративний характер змін показників ефективності. Така логіка формалізована у вигляді структурно-логічної моделі підвищення ефективності підприємницької діяльності, яка зображена на рис. 1.

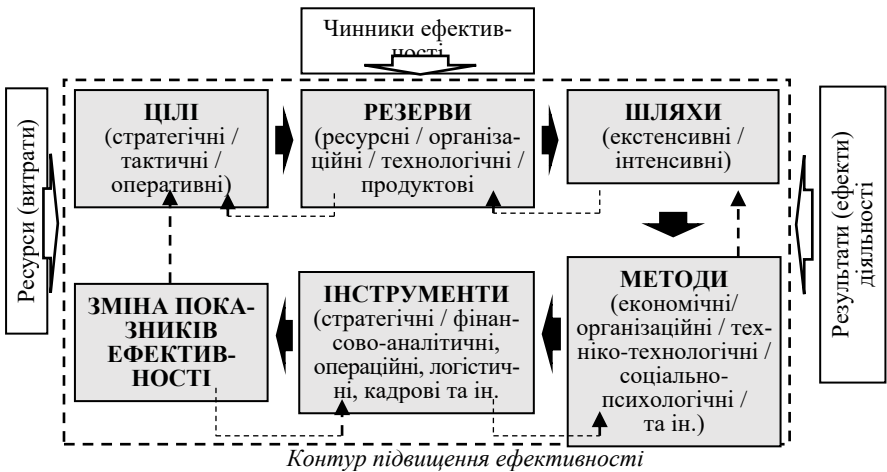


Рис. 1. Структурно-логічна модель підвищення ефективності підприємницької діяльності

Джерело: розроблено автором самостійно

У пропонуваній структурно-логічній моделі застосовані ресурси (витрати), одержані результати (ефекти) та чинники формують систему передумов розгортання управлінського контуру підви-

щення ефективності, у межах якого послідовно відбувається визначення цілей, виявлення резервів, обґрунтування шляхів, застосування методів та використання інструментів, які в сукупності забезпечують необхідні зміни показників ефективності.

Ресурси відображають сукупність засобів, які залучаються підприємцем для здійснення своєї діяльності і досягнення поставлених цілей. У процесі функціонування ці засоби набувають конкретних форм матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших видів ресурсів, що виступають вхідними елементами бізнес-процесів і в ході продуктивного використання трансформуються у необхідні результати, формуючи той чи інший рівень витрат.

Результати у межах даного дослідження характеризують об'єктивно зафіксовані наслідки функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, які відображають досягнутий стан його розвитку та можуть бути виміряні кількісними або якісними показниками у певний момент часу. Оскільки не всі результати мають самостійну цінність з точки зору досягнення цілей діяльності, доцільним є виокремлення ефектів – корисних кінцевих результатів, що відображають позитивні зміни, досягнуті внаслідок підприємницької діяльності.

Базовим підсумковим ефектом виступає фінансовий результат – одержаний прибуток чи збиток. Водночас ефекти можуть мати і ширший, неекономічний характер: зростання задоволеності клієнтів, зміцнення ринкової позиції, підвищення репутації, створення нових робочих місць, покращення підприємницької культури, зниження негативного впливу на довкілля та ін.

Величина використаних ресурсів (понесених витрат) та одержаних результатів (ефектів) обумовлюється комплексною дією чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В науковій та навчальній літературі чинники ефективності часто інтерпретуються як реальні важелі її зростання. Однак такий підхід, на нашу думку, є методологічно спрощеним і не дозволяє чітко розмежовувати умови формування ефективності та інструменти управлінського впливу на її рівень.

Чинники доцільно розглядати як рушійні сили, причини та умови, що впливають на параметри підприємницької діяльності, визначаючи можливий рівень та межі зміни показників ефективності, проте не здійснюючи безпосереднього цілеспрямованого управлінського впливу на них. Вони задають вихідні обмеження й можливості розвитку бізнесу, обумовлюють рівень досяжності тих чи інших результатів (ефектів), проте самі по собі не можуть

розглядатися як активні інструменти підвищення ефективності. Реальне підвищення ефективності реалізується в межах управлінського контуру через постановку цілей, виявлення та мобілізацію резервів, обґрунтування шляхів розвитку, а також застосування відповідних методів і інструментів управління.

Розгортання управлінського контуру підвищення ефективності розпочинається з постановки цілей, які виступають управлінською реакцією на недостатній рівень обчислених показників ефективності, тобто відхилення фактичних їх значень від цільових. Цілі визначають бажані орієнтири змін і конкретизують очікувані результати, яких передбачається досягти в процесі підвищення ефективності підприємницької діяльності. Наприклад: зростання обсягів продажу продукції на 3 %, зниження собівартості продукції на 10 %, підвищення продуктивності праці на 5 %, покращення умов праці, зростання лояльності персоналу, зниження екологічного навантаження тощо.

Цілі мають ієрархічний характер: стратегічні відображають довгострокові орієнтири зміни показників ефективності, тактичні – середньострокові завдання оптимізації ресурсів і результатів, оперативні – поточні управлінські завдання. Крім того, вони визначають конкретні напрями підвищення ефективності – ключові сфери або аспекти діяльності підприємця, у межах яких можуть бути досягнуті необхідні зміни. З огляду на багатовимірний характер ефективності цілі можуть мати економічну, соціальну, екологічну або іншу спрямованість. Зокрема, в межах економічного напрямку ставляться цілі щодо продуктивності, прибутковості, економічності діяльності; соціального – щодо персоналу, умов його роботи, оплати праці; екологічного – щодо впливу на довкілля, застосування безвідходних технологій та ін.

Поставлені цілі зумовлюють необхідність пошуку відповідних резервів їх досягнення. Резерви відображають приховані можливості досягнення цілей, тобто наявний, але ще невикористаний потенціал необхідних змін. Основними резервами підвищення ефективності підприємницької діяльності є: *ресурсні* – відображають можливості підвищення ефективності за рахунок покращення використання наявних матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових, трудових, часових та інших ресурсів; *організаційні* – пов'язані з організаційними рішеннями (реорганізація бізнесу, трансформація системи управління, вдосконалення організації виробництва, покращення умов праці); *технологічні* – відображають резерви, пов'язані з підвищенням ефективності використання техніки та технологій (комплексна автоматизація,

цифровізація, використання нових матеріалів, біотехнологій, бережливе виробництво); *продуктові* – спрямовані на підвищення якості продукції, удосконалення товарного асортименту, оптимізацію обсягів виробництва, зниження собівартості продукції тощо.

Важливо враховувати, що взаємозв'язок між цілями і резервами має двосторонній характер: не лише виявлення резервів підпорядковується поставленим цілям, а й наявність конкретних резервів, величина їх потенціалу та можливості використання в наявних умовах накладають обмеження на допустимий діапазон і параметри цілей. Це надає процесу узгодження цілей і резервів ітеративного характеру. Часто неможливість використання окремих резервів зумовлює перегляд цілей і пошук альтернативних можливостей підвищення ефективності.

З огляду на відносний характер показників ефективності, їх зростання можливе за рахунок збільшення результатів за незмінних витрат, скорочення витрат за незмінних результатів або їх одночасної зміни за умови випереджаючої динаміки результатів порівняно з витратами [11, с. 312]. На практиці особливо важливим завданням є забезпечення зростання результатів діяльності, яке може бути досягнуте екстенсивним або інтенсивним шляхом.

Екстенсивний шлях передбачає збільшення результатів (ефектів) діяльності за рахунок розширення обсягів залучених ресурсів без істотного підвищення продуктивності їх використання. Інтенсивний шлях ґрунтується на якісному вдосконаленню ресурсів і кращому їх використанню без суттєвого збільшення кількості. Зміст цих шляхів узагальнено подано на рис. 2.

Важливо враховувати, що в загальному процесі підвищення ефективності шляхи не відображають конкретні управлінські дії, а характеризують загальну логіку та принципівий напрям використання резервів. Відповідно, з одного боку, конкретні параметри того чи іншого резерву обумовлюють вибір найбільш доцільного шляху, а, з іншого, – практична неможливість реалізації певного шляху зумовлює переорієнтацію на інші резерви.

Конкретними механізмами реалізації обраних шляхів виступають методи та інструменти. Саме вони переводять процес підвищення ефективності підприємницької діяльності у практичну площину. Як методи, так і інструменти характеризують управлінський вплив на показники ефективності, але з різних позицій. Методи визначають спосіб здійснення управлінського впливу, тоді як інструменти – його прикладну реалізацію.



Рис. 2. Зміст основних шляхів підвищення ефективності підприємницької діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Підвищення ефективності підприємницької діяльності в сучасних умовах може здійснюватися з використанням таких методів, як:

- *економічні* – впливають через матеріальні стимули, фінанси, ціни, прибуток (нормування і планування витрат, бюджетування, управління за центрами відповідальності, система преміювання);
- *організаційно-управлінські* – спрямовані на удосконалення системи та структури управління, окремих його функцій, використання новітніх методів управління (делегування, оптимізація процесів, реінжиніринг, процесно-орієнтоване управління);
- *техніко-технологічні* – стосуються застосування нових технологій, матеріалів, техніки (автоматизація діяльності, цифровізація бізнес-процесів, впровадження ERP- та CRM-систем);
- *соціально-психологічні* – спрямовані на підвищення мотивації, командної роботи, корпоративної культури (коучинг, участь у прибутках, «відкриті» офіси);

- *інноваційні* – сприяють створенню та впровадженню нових продуктів, технологій, бізнес-процесів та бізнес-моделей (методи креативного мислення, бенчмаркінг, метод «відкритих інновацій», R&D).

Як зазначалося вище, інструменти підвищення ефективності формують прикладний рівень реалізації методів та охоплюють конкретні управлінські рішення, аналітичні моделі й організаційні механізми, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на параметри діяльності. У запропонованій структурно-логічній моделі саме на інструментальному рівні забезпечується практичне втілення обраних шляхів і методів підвищення ефективності.

Узагальнення найбільш поширених сучасних інструментів, які використовуються у підприємницькій практиці, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Група інструментів	Призначення	Приклади
Стратегічні	Формування системи стратегічних цілей, показників, орієнтирів, способів їх досягнення та контролю	Збалансована система показників (BSC), стратегічні карти, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)
Фінансово-аналітичні	Забезпечення аналізу і контролю фінансових потоків, витрат, результатів	СVP-аналіз (аналіз беззбитковості), модель DuPont, бюджетти, кошториси
Операційні	Оптимізація бізнес-процесів	Lean-інструменти (5S, Кайдзен), картування потоку створення цінності (VSM),
Логістичні	Регулювання запасів і потоків	EOQ-модель, ABC-XYZ класифікація, система Канбан, Safety Stock розрахунок, JIT-технологія
Маркетингові	Підвищення обсягів продажів і цінності для клієнтів	CRM-системи, бенчмаркінг, маркетингові дослідження, програми лояльності
Кадрові	Активізація трудової віддачі, залученості персоналу	Система KPI, оцінка компетенцій, грейдинг, таблиці робочого часу, системи преміювання, участі в прибутках, 360°

Група інструментів	Призначення	Приклади
Цифрові	Автоматизація і цифровізація діяльності	Системи управління ресурсами (ERP), взаємодією з клієнтами (CRM), облікові системи, електронний документообіг, BI-аналітик
Інноваційні	Розробка та впровадження інновацій	Дизайн-мислення, метод TRIZ, Stage-Gate, Product Roadmapping
Екологічні та соціальні	Поєднання економічної ефективності з соціальною та екологічною відповідальністю	ESG-звітність, звіти з соціальної відповідальності, інтегрована звітність, зелене виробництво, соціальний аудит

Джерело: складено автором самостійно

Наслідком застосування відповідних інструментів є зміна результатів діяльності, обсягів і вартості залучених ресурсів та величини витрат, що зумовлює зміну їх співвідношення, і, відповідно, фактичних значень показників ефективності. Оновлені значення показників виступають одночасно результатом реалізованих управлінських рішень та інформаційною базою для наступного циклу підвищення ефективності.

Висновки. Отже, запропонована структурно-логічна модель відображає підвищення ефективності підприємницької діяльності не як сукупність розрізних заходів, а як єдиний управлінський цикл, у межах якого цілі, напрями, резерви, шляхи, методи та інструменти утворюють взаємопов'язану і логічно узгоджену систему. Це дозволяє забезпечити цілісність і логічну послідовність управлінських дій, а також узгодженість рішень щодо зміни параметрів діяльності суб'єкта господарювання та досягнення цільових значень показників ефективності в конкретних умовах діяльності.

Функціонування такої моделі має ітеративний характер і реалізується на основі системи прямих і зворотних зв'язків між її складовими. Прямі зв'язки відображають послідовну реалізацію етапів управлінського циклу, тоді як зворотні – забезпечують їх уточнення та коригування за результатами оцінювання. Зокрема, досягнуті значення показників ефективності виступають інформаційною основою для уточнення цілей, параметрів та часових орієнтирів їх досягнення. Водночас, недостатність чи неможливість використання певних резервів, шляхів, методів чи інструментів управлінського впливу зумовлює необхідність коригування рішень попередніх етапів управлінського циклу. Додатково ітеративність про-

цесу посилюється впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу та адаптивного коригування елементів моделі.

Література

1. Pareto V. Manual of political economy. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2014. 688 p.
2. Друкер П. Ф. Ефективний керівник = The Effective Executive / П. Ф. Друкер ; пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 320 с.
3. Farrell M. J. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*. 1957. Vol. 120 no. 3. P. 253–290.
4. Leibenstein H. Allocative efficiency vs. X-efficiency. *American Economic Review*. 1966. Vol. 56 no. 3. P. 392–415.
5. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1959. 280 p.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996. 376 p.
7. Sink D. S. Productivity Measurement and Evaluation: What Is Available? *National Productivity Review*. 1984. Vol. 3, № 4. P. 351–365.
8. Elkington, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, BC ; Stony Creek, CT : New Society Publishers, 1998. 407 p.
9. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності : навч. посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 279 с
10. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний, О. С. Федонін та ін., Київ : КНЕУ, 2005. С. 463-480.
11. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2019. 864 с.
12. Колот В. М., Репіна І. М., Щербина О. В. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2009. 444 с.
13. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренка В. С. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
14. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Випуск № 65 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
15. Мозговий Є. Сутність та основні принципи ефективності функціонування суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 232–237. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(36)).

16. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(01). С. 7–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_3. (дата звернення: 12.02.2026).
17. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том № 76. № 3. С. 15–22. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015
18. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47>
19. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 11.02.2026).
20. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 183–190.
21. Гринько Т. В., Головки Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 51–57. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08) (дата звернення: 02.02.2026).
22. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>
23. Пізняк Т. І., Ковальова О. М., Пономаренко Я. Ю. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5. С. 33–37.
24. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 13.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55
25. Линдюк А. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133>

References

1. Pareto, V. (2014). *Manual of political economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
2. Druker, P. F. (2019). *Efektivnyi kerivnyk [The Effective Executive]*. Kyiv: KM-Buks. (in Ukrainian)
3. Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120(3), 253–290.

4. Leibenstein, H. (1966). Allocative efficiency vs. X-efficiency. *American Economic Review*, 56(3), 392–415.
5. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
7. Sink, D. S. (1984). Productivity measurement and evaluation: What is available? *National Productivity Review*, 3(4), 351–365.
8. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers.
9. Mochernyi, S. V., Ustenko, O. A., & Chebotar, S. I. (2005). *Osnovy pidpriemnytskoi diialnosti*. Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)
10. Pokropyvnyi, S. F., Fedonin, O. S., et al. (2005). *Ekonomika pidpriemstva*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
11. Melnyk, L. H. (Ed.). (2019). *Ekonomika pidpriemstva*. Sumy: Universytetska knyha. (in Ukrainian)
12. Kolot, V. M., Riepina, I. M., & Shcherbyna, O. V. (2009). *Pidpriemnytstvo: orhanizatsiia, efektyvnist, biznes-kultura* (2nd ed.). Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
13. Ponomarenko, V. S., & Hontareva, I. V. (2015). *Metodolohiia kompleksnoho otsyniuvannia efektyvnosti rozvytku pidpriemstv*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. (in Ukrainian)
14. Kravchenko, V. O. (2024). Efektyvnist diialnosti pidpriemstva: zmist, vydy ta rol u suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93> (in Ukrainian)
15. Mozghovyi, Ye. (2024). Sutnist ta osnovni pryntsypy efektyvnosti funktsionuvannia subiektiv pidpriemnytstva. *Development Service Industry Management*, 2, 232–237. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(36)) (in Ukrainian)
16. Morshchenok, T. S. (2016). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia «efektyvnist». *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 1(01), 7–13. (in Ukrainian)
17. Nazarenko, I. (2022). Ekonomichniy zmist efektyvnosti diialnosti pidpriemstv. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, 76(3), 15–22. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015 (in Ukrainian)
18. Petkov, O. I. (2021). Ekonomichna efektyvnist pidpriemstv ta faktory vplyvu na nei. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(1), 392–399. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47> (in Ukrainian)
19. Cherep, A. V., & Strilets, Ye. M. (2013). Efektyvnist yak ekonomichna katehoriia. *Efektyvna ekonomika*, 1. (in Ukrainian)
20. Bedrynets, M. D. (2013). Efektyvnist diialnosti subiektiv pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Biznes Inform*, 4, 183–190. (in Ukrainian)

21. Hryenko, T. V., & Holovko, D. D. (2018). Naukovi pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti subiektiv pidpriemnytstva. *Modern Economics*, 11, 51–57. [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08) (in Ukrainian)

22. Otenko, I. P. (2020). Efektyvnist yak osnovne poniattia ta kryterii diialnosti pidpriemstva. *Biznes Inform*, 6, 190–195. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195> (in Ukrainian)

23. Pizniak, T. I., Kovalova, O. M., & Ponomarenko, Ya. Yu. (2020). Metodychni pidkhody shchodo otsinky ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 5, 33–37. (in Ukrainian)

24. Savytska, O. M., & Salabai, V. O. (2019). Efektyvnist diialnosti ta upravlinnia pidpriemstvom: osoblyvosti vykorystannia teorii, metodolohii ta rezultatyvnosti analitychnykh doslidzhen. *Efektyvna ekonomika*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55> (in Ukrainian)

25. Lyndiuk, A. (2024). Metodolohichni pidkhody do otsinky efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti v terytorialnykh hromadakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 19.02.2026 р.

УДК 330.131.7 – ризик, невизначеність
JEL Classification: G31, D81, C15, M21
DOI 10.33111/EE.2026.56.RudY

Yuliia Rud
*PhD in Economics, Candidate of
Business Economics and
Entrepreneurship Department, Kyiv
National Economic University
named after Vadym Hetman*

Рудь Юлія Анатоліївна
*аспірант кафедри бізнес-
економіки та підприємництва,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: 009-0001-1427-3494

ГНУЧКІ БЮДЖЕТНІ МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню інструментарію бюджетування підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього економічного середовища. Актуальність дослідження зумовлена функціонуванням українських компаній в умовах військового стану, валютної нестабільності та змін податкового законодавства. Метою є визначення напрямів трансформації підходів до бюджетування для забезпечення фінансової стійкості