



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.168>

УДК 330.342:334.012.64

С. В. Свір,

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7424-2308>

РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

S. Svir,

Postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMATION

У статті систематизовано ключові властивості трансформаційної економічної системи та обґрунтовано механізми їх впливу на розвиток бізнес-структур. Виділено шість базових властивостей трансформаційної економіки: інституційна незрілість, висока невизначеність ділового середовища, незавершеність приватизації та реструктуризації, цифровізація та технологічна дивергенція, інтеграція в глобальні ринки, а також низький рівень інституційної довіри. Встановлено, що зазначені властивості мають подвійний вплив на бізнес: з одного боку, вони формують значні бар'єри та підвищують ризики підприємницької діяльності; з іншого – створюють унікальні умови для апробації та поширення інноваційних бізнес-моделей, зокрема заснованих на технологіях розподіленого реєстру (блокчейн).

Проведено порівняльний аналіз традиційних і блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей за сімома ключовими параметрами, який показав переваги останніх в умовах трансформаційної економіки завдяки заміні інституційної довіри технологічною та властивостями антикрихкості. На прикладі України продемонстровано, що синергія державних цифрових платформ і децентралізованих блокчейн-рішень формує ефективну екосистему для розвитку бізнесу в трансформаційних умовах.

The article systematizes the key properties of a transformational economic system and substantiates the mechanisms of their influence on the development of business structures. Six fundamental properties of a transformational economy are identified and classified: institutional immaturity, high uncertainty of the business environment, incomplete privatization and restructuring, digitalization and technological divergence, integration into global markets, and a low level of institutional trust. It is established that these properties exert a dual impact on business: on the one hand, they create significant barriers and increase the risks of entrepreneurial activity, including rising transaction costs, difficulties in long-term planning, unequal competitive conditions, and limited access of small and medium-sized enterprises to resources; on the other hand, they generate unique conditions for the testing and dissemination of innovative business models, particularly those based on distributed ledger technologies (blockchain). A comparative analysis of traditional and blockchain-oriented business models is conducted across seven key parameters: trust mechanism, transaction costs, operational transparency, resilience to institutional shocks, scalability, innovation potential, and adaptability to the environment. The analysis demonstrates that blockchain-oriented business models possess a number of advantages under the conditions of a transformational economy, primarily due to the replacement of institutional trust with technological trust and the properties of antifragility. The concept of antifragility, introduced by N. Taleb and empirically confirmed in the context of blockchain economics, implies that decentralized systems are capable not merely of withstanding shocks but of strengthening in response to stressors, which is of fundamental importance for business structures operating in volatile and unpredictable institutional environments. Using the example of Ukraine, it is demonstrated that the combination of state digital platforms, such as the Diia ecosystem providing over 140 digital services to approximately 22 million users, and decentralized blockchain solutions can form an

effective ecosystem for business development under transformational conditions. The Ukrainian experience illustrates how digital tools can partially compensate for institutional deficiencies by reducing corruption, simplifying business registration procedures, and enhancing the transparency of public procurement. At the same time, it is emphasized that technological solutions do not replace but complement institutional reforms, and the long-term development of business structures requires the simultaneous improvement of both formal institutions and technological infrastructure. The prospects for further research are associated with the empirical verification of the identified theoretical relationships based on quantitative data on business activities in countries with transformational economies.

Ключові слова: трансформаційна економіка, бізнес-структури, інституційне середовище, блокчейн, бізнес-моделі, антикрихкість, цифрова трансформація, транзакційні витрати.

Keywords: transformational economy, business structures, institutional environment, blockchain, business models, antifragility, digital transformation, transaction costs.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Трансформація економічних систем є однією з ключових проблем сучасної економічної науки, актуальність якої зростає в умовах глобальної цифровізації, інституційних перетворень і переходу до нових моделей господарювання. Країни з трансформаційною економікою, в тому числі Україна, а також низка країн Центральної та Східної Європи стикаються з комплексом специфічних викликів: незавершеність інституційних реформ, високий рівень невизначеності ділового середовища, слабкість механізмів захисту прав власності та значні транзакційні витрати [1; 11]. Одночасно ці умови формують унікальні можливості для розвитку нових бізнес-моделей, зокрема заснованих на технологіях розподіленого реєстру (блокчейн), які здатні знижувати залежність бізнес-структур від недосконалих інститутів і підвищувати їх адаптивність до трансформаційних шоків [13; 17].

Бізнес-структури, що функціонують у трансформаційних економіках, змушені безперервно адаптувати свої стратегії та організаційні форми до змін інституційного середовища. Тому дослідження властивостей трансформаційної економічної системи та їх впливу на розвиток бізнесу має як теоретичне значення як для поглиблення розуміння механізмів інституційних змін, так і практичне – для формування адаптивних стратегій бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформації економічних систем та її впливу на господарюючих суб'єктів має глибоку теоретичну традицію. Фундаментальний внесок у розуміння ролі інститутів в економічному розвитку зробили роботи Д. Норта [11], який обґрунтував вирішальне значення формальних і неформальних правил для зниження трансакційних витрат і забезпечення економічного зростання. О. Вільямсон [21] розвинув ці ідеї в рамках теорії трансакційних витрат, показавши, як інституційне середовище визначає організаційні форми та структуру управління фірмами. Д. Аджемоглу і Дж. Робінсон [1] у своїй концепції інклюзивних і екстрактивних інститутів продемонстрували, що довгострокове економічне процвітання націй визначається якістю політичних і економічних інститутів. Їхні дослідження набули особливої актуальності після присудження їм Нобелівської премії з економіки в 2024 році.

У контексті бізнес-моделювання важливе значення мають роботи Д. Тіса [18], який обґрунтував зв'язок між динамічними здібностями фірми та інноваційністю бізнес-моделей, а також А. Остервальдера та І. Піньє [12], які запропонували універсальний інструментарій для проектування бізнес-моделей. Й. Шумпетер [15] у своїй теорії «творчого руйнування» заклав основи розуміння ролі інновацій у трансформації економічних систем.

В останні роки значну увагу дослідників привертає вплив цифрової трансформації на бізнес. Верхуф і співавтори [20] узагальнили мультидисциплінарні підходи до розуміння цифрової трансформації як процесу, що зачіпає всі рівні економічної системи. Питання блокчейн-

орієнтованих бізнес-моделей систематизовані в огляді Тахердуста і Маданчіана [16], які проаналізували 75 публікацій за період 2012-2022 рр. і виділили ключові напрямки впливу блокчейну на бізнес-моделі: дезінтермедіація, зниження транзакційних витрат і аутентифікація операцій. Квок і Трейблмайер [8] розробили концептуальну модель, що пов'язує можливості блокчейну з економічним розвитком на основі теорії динамічних здібностей. Питання прийняття блокчейн-технологій в економіках, що розвиваються, систематизовані в огляді [3].

Ключове значення для даного дослідження має робота [13], автори якої досліджували етичні аспекти та антикрихкість децентралізованих систем – від Bitcoin до Ethereum. Автори показали, що децентралізовані технології мають властивість антикрихкості, тобто здатність посилюватися під впливом стресових факторів, що має безпосереднє значення для бізнес-структур в умовах трансформації. Концепція антикрихкості, введена Н. Талебом [17], отримує тим самим емпіричне підтвердження в контексті блокчейн-економіки.

Серед робіт, присвячених цифровій трансформації в Україні, слід виділити дослідження [7], автори якого проаналізували розвиток платформи «Дія» як інструменту цифрового управління та підвищення інституційної стійкості. Питання інтеграції блокчейн-технологій у стійкі бізнес-моделі досліджені у роботі [4].

Разом з тим невирішеною залишається проблема систематизації специфічних властивостей трансформаційної економічної системи та їх цілісного впливу на розвиток бізнес-структур, у тому числі через призму нових технологічних можливостей, таких як блокчейн-моделі бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація властивостей трансформаційної економічної системи та обґрунтування їх впливу на розвиток бізнес-структур, у тому числі через адаптацію інноваційних бізнес-моделей, заснованих на блокчейн-технологіях. Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання:

виявити та класифікувати ключові властивості трансформаційної економічної системи; визначити механізми їх впливу на бізнес-структури; обґрунтувати потенціал блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей як інструменту адаптації бізнесу до трансформаційних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційна економічна система характеризується низкою специфічних властивостей, які відрізняють її від стабільних ринкових економік і мають істотний вплив на умови функціонування бізнес-структур. На основі узагальнення теоретичних підходів нами виділено шість ключових властивостей трансформаційної економіки та систематизовано канали їх впливу на бізнес (Табл. 1).

Таблиця 1. Властивості трансформаційної економічної системи та їх вплив на розвиток бізнес-структур

Властивість трансформаційної економіки	Прояв	Ефект на бізнес-структури
Інституційна незрілість	Недосконалість законодавства, слабкість судової системи, корупція	Зростання транзакційних витрат, підвищені ризики контрактних відносин, бар'єри входу на ринок
Висока невизначеність середовища	Часті зміни «правил гри», політична нестабільність, макроекономічна волатильність	Ускладнення довгострокового планування, необхідність гнучких стратегій, орієнтація на короткострокові результати
Незавершеність приватизації та реструктуризації	Змішані форми власності, олігархічні структури, концентрація капіталу	Нерівні конкурентні умови, монополізація окремих секторів, обмеження доступу МСП до ресурсів
Цифровізація та технологічна дивергенція	Прискорене впровадження цифрових технологій паралельно з технологічною відсталістю окремих секторів	Поляризація бізнесу: високотехнологічні стартапи vs. традиційні підприємства; цифровий розрив
Інтеграція в глобальні ринки	Відкриття економіки, вступ до зон вільної торгівлі, асоціація з ЄС	Посилення конкуренції, необхідність відповідності міжнародним стандартам, нові експортні можливості
Низький рівень інституційної довіри	Недовіра до державних інститутів, банківської системи, контрагентів	Пошук альтернативних механізмів довіри, зростання значущості репутаційного капіталу та технологічних рішень

Джерело: сформовано на основі [1; 5-6; 9; 11; 13-14; 17; 20-21].

Як показує аналіз, властивості трансформаційної економіки формують специфічний контекст, в якому традиційні бізнес-моделі виявляються недостатньо адаптивними. Розглянемо кожну з виділених властивостей і механізми її впливу більш детально.

1. Інституційна незрілість. Д. Норт [11] обґрунтував, що інститути – це «правила гри» в суспільстві, і саме вони визначають структуру стимулів для економічних агентів. У трансформаційних економіках формальні інститути (закони, регуляторні норми) нерідко суперечать неформальним (практики ділового обороту, корупційні схеми), що породжує інституційні «порожнечі», тобто зони, де формальні правила не працюють і бізнес змушений покладатися на альтернативні механізми координації [14]. О. Вільямсон [21] показав, що при високому рівні невизначеності та складності контрактних відносин фірми схильні до інтерналізації транзакцій, проте в трансформаційних економіках навіть вертикальна інтеграція не завжди знижує ризики, оскільки саме інституційне середовище залишається нестабільним.

Інституційна незрілість проявляється в декількох взаємопов'язаних аспектах. Перш за все, це недосконалість механізмів захисту прав власності, що створює фундаментальну невизначеність для інвесторів і підприємців. Аджемоглу і Робінсон [1] показали, що саме захист прав власності широких верств населення, а не тільки еліт, є критичною умовою для переходу від екстрактивних до інклюзивних інститутів. У трансформаційних економіках цей перехід залишається незавершеним: формально права власності закріплені в законодавстві, проте механізми їх реального забезпечення (судова система, регуляторні органи) функціонують непослідовно. Це призводить до того, що бізнес-структури змушені нести додаткові витрати на захист своїх прав: утримання юридичних відділів, страхування ризиків, використання альтернативних механізмів вирішення спорів.

Другим аспектом інституційної незрілості є корупція, яка виступає одночасно наслідком і причиною слабкості формальних інститутів. Автори

роботи [14] відзначають, що в умовах інституційних «порожнеч» корупція парадоксальним чином може виконувати функцію «змащення» для бізнес-процесів, проте в довгостроковій перспективі вона неминуче призводить до зростання сукупних трансакційних витрат економіки та зниження інвестиційної привабливості. Для бізнес-структур це означає необхідність враховувати «неформальні податки» у своїх фінансових моделях, що істотно спотворює структуру витрат і знижує конкурентоспроможність.

2. *Висока невизначеність середовища.* Невизначеність ділового середовища в трансформаційних економіках має принципово іншу природу, ніж у стабільних ринкових системах. Якщо в розвинених економіках невизначеність переважно пов'язана з ринковою кон'юнктурою (зміни попиту, конкурентна динаміка, технологічні зрушення), то в трансформаційних економіках до цих факторів додається фундаментальна невизначеність щодо самих «правил гри» – інституційна невизначеність [11; 14]. Бізнес-структури не можуть бути впевнені, що правила, які діють сьогодні, будуть діяти завтра, що кардинально змінює логіку стратегічного планування.

Талеб [17] в цьому контексті пропонує принципово інший підхід до управління в умовах невизначеності. Замість спроб прогнозування і контролю (що неможливо при фундаментальній невизначеності) він обґрунтовує стратегію формування антикрихких систем – таких, які не тільки витримують шоки, але і стають сильнішими завдяки їм. Для бізнес-структур у трансформаційних економіках це означає пріоритет гнучкості над ефективністю, децентралізації над централізацією, а також опціональності (збереження безлічі варіантів дій) над оптимізацією (вибору єдиного найкращого варіанту). Практичне значення цієї стратегії можна проілюструвати на прикладі українського ІТ-сектору. Саме завдяки гнучкій, децентралізованій структурі (переважання малих і середніх компаній з розподіленими командами) цей сектор продемонстрував високу стійкість навіть в умовах екстремальних зовнішніх шоків. За даними Міністерства

цифрової трансформації України [10], експорт IT-послуг залишався одним з найбільш стабільних джерел валютних надходжень, а частка сектора у ВВП зберігалася на високому рівні. Це підтверджує тезу Талеба [17] про те, що децентралізовані структури мають більшу стійкість до шоків, ніж централізовані.

3. Незавершеність приватизації та реструктуризації. Незавершеність приватизації та реструктуризації є характерною рисою багатьох трансформаційних економік, які успадкували від планової системи значний державний сектор та неефективні промислові структури. Аджемоглу і Робінсон [1] показали, що неповна приватизація нерідко призводить до формування олігархічних структур, які отримують контроль над приватизованими активами за рахунок політичних зв'язків, а не ринкової конкуренції. Це формує екстрактивні економічні інститути, які перерозподіляють ресурси на користь вузької групи і блокують розвиток інклюзивних інститутів. Для бізнес-структур, що не входять до олігархічних груп, це створює істотні бар'єри. В Україні ця проблема частково вирішується завдяки цифровізації державних закупівель через систему ProZorro, яка істотно підвищила прозорість тендерів [7].

4. Цифровізація та технологічна дивергенція. Властивість цифровізації та технологічної дивергенції відображає парадоксальну ситуацію, характерну для багатьох трансформаційних економік: при загальному відставанні від розвинених країн за рівнем технологічного розвитку окремі сектори та компанії демонструють випереджальні темпи цифровізації. Верхуф і співавтори [20] визначають цифрову трансформацію як процес, який зачіпає не тільки технологічну сторону бізнесу, але й фундаментально змінює бізнес-моделі, організаційні структури та способи створення цінності. Автори роботи [5] на прикладі країн, що розвиваються, показали, що цифрова орієнтація фірм стає ключовим стратегічним ресурсом, що визначає їхню конкурентоспроможність.

Досвід України є дуже показовим у цьому контексті. Починаючи з 2019 року, країна реалізує масштабну програму цифрової трансформації державного управління. Створення Міністерства цифрової трансформації та запуск платформи «Дія» стали прикладом того, як технологічні рішення можуть частково компенсувати інституційні недоліки [10]. Разом з тим цифровізація породжує і проблему технологічної дивергенції: розрив між технологічно просунутими і традиційними секторами економіки посилюється, формуючи «двошвидкісну економіку» [5; 20]. Для бізнес-структур, що не володіють ресурсами для цифрової трансформації, це стає додатковим конкурентним бар'єром.

5. Інтеграція в глобальні ринки. Процеси євроінтеграції мають істотний вплив на розвиток бізнес-структур у трансформаційній економіці України. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році стимулює гармонізацію нормативної бази, підвищення стандартів корпоративного управління та прозорості бізнесу [6]. Це формує додаткові стимули для впровадження технологічних рішень, що забезпечують відповідність європейським стандартам, включаючи блокчейн-системи для управління ланцюгами поставок, верифікації походження продукції та забезпечення ESG-комплаєнсу. Інтеграція в глобальні ринки також посилює конкурентний тиск на бізнес-структури, змушуючи їх підвищувати ефективність та інноваційність. Шумпетер [15] показав, що конкуренція є головним двигуном інновацій через механізм «творчого руйнування»: нові, більш ефективні фірми витісняють застарілі. У трансформаційних економіках цей процес відбувається з особливою інтенсивністю, оскільки відкриття ринків створює шоківий конкурентний тиск, до якого багато підприємств не готові. Тіс [18] підкреслює, що в таких умовах виживають фірми, що володіють динамічними здібностями – здатністю швидко переналаштовувати свої ресурси та компетенції у відповідь на зміни середовища.

6. Низький рівень інституційної довіри. Низький рівень довіри до формальних інститутів є, мабуть, найбільш глибокою властивістю

трансформаційних економік, яка пронизує всі інші властивості та посилює їх негативні наслідки для бізнесу. Довіра в економічній теорії розглядається як ключовий фактор зниження трансакційних витрат: при високому рівні довіри контрагенти можуть укласти угоди з мінімальними витратами на моніторинг та enforcement, тоді як при низькій довірі кожна трансакція вимагає додаткових гарантій та контролю [9; 11; 21]. У трансформаційних економіках дефіцит довіри має системний характер і проявляється на декількох рівнях. На макрорівні – це недовіра громадян і бізнесу до державних інститутів (уряду, судової системи, регуляторних органів), обумовлена історичним досвідом: різкі інституційні зміни, девальвації, конфіскаційні реформи підривають впевненість у стабільності та передбачуваності державної політики. На мезорівні – це недовіра до фінансових інститутів (банків, страхових компаній), коріння якої лежить у банківських кризах і втраті заощаджень, пережитих населенням окремих країн. На мікрорівні – це недовіра між контрагентами (партнерами, постачальниками, клієнтами), породжена слабкістю механізмів контрактного примусу і поширеністю опортуністичної поведінки [1; 5].

Люміно та співавтори [9] показали, що традиційні механізми побудови довіри в бізнесі (репутація, довгострокові контрактні відносини, третейські суди) в трансформаційних економіках працюють менш ефективно, ніж у стабільних інституційних середовищах. Це змушує бізнес-структури шукати альтернативні механізми координації та верифікації. Саме в цьому контексті технологічні рішення, що забезпечують «довіру без посередників» (trustless systems), набувають особливого значення. Як справедливо зазначають автори роботи [13], етичні основи децентралізації полягають у перенесенні джерела довіри від суб'єктивного (репутація, авторитет інституту) до об'єктивного (математичний алгоритм, криптографічний протокол), що потенційно вирішує проблему інституційного дефіциту довіри.

Український досвід переконливо підтверджує цю логіку. Однією з ключових цілей створення платформи «Дія» було підвищення прозорості та

доступності державних послуг, що сприяло відновленню довіри громадян до держави [7; 10]. Той факт, що платформа досягла мільйонів користувачів, свідчать про те, що технологічні рішення здатні частково відновлювати інституційну довіру «знизу вгору» через позитивний користувацький досвід. Паралельно високий рівень прийняття криптовалют в Україні відображає прагнення бізнесу та населення до інструментів, що менш залежать від якості традиційних національних інститутів.

Одним з найбільш перспективних напрямків адаптації бізнесу до умов трансформаційної економіки є використання технологій блокчейну. Блокчейн являє собою розподілений реєстр, який забезпечує прозорість, незмінність і верифікацію транзакцій без участі централізованого посередника [16; 22]. Ці властивості особливо цінні саме в умовах, характерних для трансформаційних економік, де інститути посередництва (суди, банки, регуляторні органи) функціонують недостатньо ефективно.

Тахердуст і Маданчіан [16] виділили три основні канали впливу блокчейну на бізнес-моделі: дезінтермедіація (усунення посередників), зниження транзакційних витрат і аутентифікація товарів та операцій. Квок і Трейблмайер [8] розвинули ці ідеї, запропонувавши концептуальну модель, в якій блокчейн розглядається як попередник (antecedent) динамічних здібностей на рівні не тільки організації, але і країни. Автори показали, що для малих економік блокчейн може служити драйвером інвестиційного розвитку, підвищення якості людського капіталу та вдосконалення регуляторного середовища.

Технологія смарт-контрактів заслуговує на окрему увагу в контексті трансформаційних економік. Смарт-контракт – це самовиконуючий програмний код, який автоматично реалізує умови угоди при настанні заздалегідь визначених подій [19; 22]. В умовах, коли судова система не забезпечує ефективного виконання контрактів (що є однією з ключових проблем трансформаційних економік), смарт-контракти пропонують технологічну альтернативу інституційному примусу. Вони виключають

можливість односторонньої відмови від зобов'язань і забезпечують автоматичне виконання умов угоди, що знижує транзакційні витрати, пов'язані з моніторингом [8; 16]. Люміно та співавтори [9] показали, що блокчейн-технології здатні істотно спростити партнерські відносини за рахунок зниження потреби в постійному моніторингу та підвищення прозорості взаємодії.

Концепція антикрихкості, запропонована Талебом [17], означає здатність системи не просто протистояти шокам (стійкість) або відновлюватися після них (резилентність), а посилюватися під впливом стресових факторів. Павлов і співавтори [13] продемонстрували, що децентралізовані блокчейн-системи Bitcoin та Ethereum мають цю властивість: кризи, хакерські атаки і регуляторний тиск не руйнують, а посилюють екосистему, спонукаючи її до вдосконалення протоколів і механізмів консенсусу.

Цей висновок має принципове значення для бізнес-структур у трансформаційних економіках. Якщо середовище відрізняється високою волатильністю і непередбачуваністю, то найбільш ефективною стратегією є не прагнення до стабільності (яке неможливе при постійних інституційних змінах), а формування антикрихких бізнес-моделей, здатних отримувати вигоду з невизначеності. Блокчейн-орієнтовані моделі бізнесу потенційно мають таку властивість, оскільки вони: а) знижують залежність від недосконалих інститутів-посередників; б) забезпечують прозорість в умовах низької інституційної довіри; в) формують адаптивні децентралізовані організаційні структури.

На основі узагальнення теоретичних підходів і практичних прикладів ми провели порівняльний аналіз традиційних і блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей за ключовими параметрами в умовах трансформаційної економіки (Табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика традиційних і блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей в умовах трансформаційної економіки

Параметр порівняння	Традиційна бізнес-модель	Блокчейн-орієнтована бізнес-модель
Механізм довіри	Інституційний (суд, державні органи, банки)	Технологічний (криптографічна верифікація, смарт-контракти)
Транзакційні витрати	Високі через необхідність посередників і контролю	Потенційно низькі за рахунок автоматизації через смарт-контракти
Прозорість операцій	Залежить від якості регулювання та аудиту	Вбудована: всі транзакції записані в розподіленому реєстрі
Стійкість до інституційних шоків	Низька (залежність від стабільності інститутів)	Висока (децентралізація знижує вразливість від одного центру прийняття рішень)
Масштабованість	Обмежена інституційними бар'єрами та юрисдикцією	Глобальна за своєю природою (не прив'язана до юрисдикції)
Інноваційний потенціал	Залежить від доступу до ресурсів та якості інститутів	Високий (токенізація, DeFi та DAO створюють нові моделі створення цінності)
Адаптивність до середовища	Реактивна (адаптація слідує за змінами)	Проактивна (антикрихкість дозволяє отримувати вигоду від змін)

Джерело: сформовано на основі [2; 8; 13; 16-17; 22].

Таким чином, блокчейн-орієнтовані бізнес-моделі за рядом параметрів краще пристосовані до специфічних умов трансформаційної економіки. Ключова перевага полягає в заміні інституційної довіри технологічною, що принципово змінює логіку взаємодії контрагентів.

Одним з найбільш інноваційних проявів блокчейн-орієнтованих моделей є децентралізовані автономні організації (DAO). Як показали автори роботи [2], DAO являють собою організаційні форми, управління якими здійснюється за допомогою смарт-контрактів і голосування токенодержателів без традиційної управлінської ієрархії. У контексті трансформаційних економік DAO цікаві тим, що вони дозволяють створювати організації, що функціонують на основі прозорих і автоматизованих правил, які не залежать від якості інституційного середовища конкретної країни. Трейблмайер [19] обґрунтував, що токенізація і розподілені реєстри трансформують самі основи організації бізнесу, створюючи можливості для нових форм

координації економічної діяльності, що виходять за рамки традиційної дихотомії «ринок-ієрархія», описаної Вільямсоном [21].

Разом з тим необхідно враховувати і суттєві обмеження. По-перше, блокчейн-технології вимагають певного рівня технологічної інфраструктури та цифрової грамотності населення, що може бути проблематично в окремих секторах трансформаційних економік [3; 5]. По-друге, регуляторна невизначеність щодо криптовалют і блокчейн-проектів створює додаткові ризики. По-третє, проблеми масштабованості окремих блокчейн-платформ (так звана «трилема блокчейну» – неможливість одночасного забезпечення безпеки, децентралізації та масштабованості) обмежують їх масове застосування [2; 22]. По-четверте, волатильність криптовалют створює фінансові ризики для бізнес-структур, що використовують токенизовані моделі. Нарешті, етичні питання, пов'язані з анонімістю транзакцій і можливостями для відмивання коштів, вимагають виваженого регуляторного підходу, як зазначають автори роботи [13].

Комплексний аналіз взаємозв'язку між властивостями трансформаційної економічної системи та потенціалом блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей дозволяє виявити таку закономірність: саме ті властивості трансформаційної економіки, які створюють найбільші бар'єри для традиційного бізнесу (інституційна незрілість, низька довіра, висока невизначеність), одночасно формують найбільш сприятливе середовище для апробації та поширення блокчейн-моделей. Однак було б спрощенням розглядати блокчейн як універсальне рішення проблем трансформаційної економіки. Довгостроковий розвиток бізнес-структур вимагає одночасного вдосконалення як формальних інститутів (через реформи), так і технологічної інфраструктури (через інновації). Синергія цих двох процесів і визначає успішність трансформації економічної системи.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В результаті проведеного дослідження систематизовано шість ключових властивостей трансформаційної економічної системи (інституційна

незрілість, висока невизначеність середовища, незавершеність приватизації та реструктуризації, цифровізація та технологічна дивергенція, інтеграція в глобальні ринки, низький рівень інституційної довіри) та встановлено механізми їх впливу на бізнес-структури.

Обґрунтовано, що властивості трансформаційної економіки мають подвійний вплив на бізнес: з одного боку, вони формують бар'єри та підвищують ризики підприємницької діяльності, а з іншого – створюють умови для інноваційних бізнес-моделей, зокрема заснованих на блокчейн-технологіях. Порівняльний аналіз традиційних і блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей показав, що останні мають низку переваг в умовах трансформаційної економіки, насамперед завдяки заміні інституційної довіри технологічною та властивостями антикрихкості.

На прикладі України продемонстровано, що комбінація державних цифрових платформ (таких як «Дія») і децентралізованих блокчейн-рішень може формувати ефективну екосистему для розвитку бізнесу в трансформаційних умовах. При цьому підкреслено, що технологічні рішення не замінюють, а доповнюють інституційні реформи.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією виявлених теоретичних зв'язків на основі кількісних даних про діяльність бізнес-структур у країнах з трансформаційною економікою, а також з аналізом конкретних кейсів впровадження блокчейн-орієнтованих бізнес-моделей у різних секторах економіки України.

Література

1. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Business, 2012. 529 p.
2. Alawadi A., Kakabadse N., Kakabadse A., Zuckerbraun S. Decentralized autonomous organizations (DAOs): Stewardship talks but agency walks. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 178. P. 114672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114672>.

3. Al-Sulami Z. A., Ali N., Ramli R., Lu, S. Towards a comprehensive understanding of blockchain technology adoption in various industries in developing and emerging economies: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294875>.

4. Chao Y., Goli A. Integrating Blockchain Technology in Business Models for Sustainable Innovation. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 16. P. 7217. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16167217>.

5. Egala S. B., Amoah J., Jibril A. B., Opoku R., Bruce E. Digital transformation in an emerging economy: exploring organizational drivers. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 2302217. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2302217>.

6. European Commission. Ukraine Report 2023. Brussels, 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en.

7. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war. 2024. Working Paper 185. Washington, DC: Brookings Institution. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf>.

8. Kwok A. O. J., Treiblmaier H. Blockchain technology as a driver of economic development in small economies: a dynamic capabilities framework. *Journal of Decision Systems*. 2024. Vol. 33, No. 3. P. 413-438. DOI: <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2214304>.

9. Lumineau F., Wang W., Schilke O., Huang L. How blockchain can simplify partnerships. *Harvard Business Review*. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/04/how-blockchain-can-simplify-partnerships>.

10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Diia: Results 2023. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

11. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

12. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

13. Pavlov R., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. From Bitcoin to Ethereum: ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. 2026. Ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144>.

14. Peng M. W., Sun S. L., Pinkham B., Chen H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*. 2009. Vol. 23, No. 3. P. 63-81. DOI: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2009.43479264>.

15. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. 381 p.

16. Taherdoost H., Madanchian M. Blockchain-Based New Business Models: A Systematic Review. *Electronics*. 2023. Vol. 12, No. 6. P. 1479. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics12061479>.

17. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 519 p.

18. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

19. Treiblmaier H. How tokens trigger the internet of value and what marketing researchers need to know about them. *Journal of Marketing Communications*. 2023. Vol. 29, No. 3. P. 238-250. <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.2011375>.

20. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

21. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38, No. 3. P. 595-613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

22. Xu M., Chen X., Kou G. A systematic review of blockchain. *Financial Innovation*. 2019. Vol. 5, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-019-0147-z>.

References

1. Acemoglu, D. and Robinson, J.A. (2012), *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, Crown Business, New York, USA.

2. Alawadi, A., Kakabadse, N., Kakabadse, A. and Zuckerbraun, S. (2024), “Decentralized autonomous organizations (DAOs): Stewardship talks but agency walks”, *Journal of Business Research*, vol. 178, p. 114672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114672>.

3. Al-Sulami, Z.A., Ali, N., Ramli, R., and Lu, S. (2024), “Towards a comprehensive understanding of blockchain technology adoption in various industries in developing and emerging economies: a systematic review”, *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1 DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294875>.

4. Chao, Y. and Goli, A. (2024), “Integrating Blockchain Technology in Business Models for Sustainable Innovation”, *Sustainability*, vol. 16, no. 16, p. 7217. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16167217>.

5. Egala, S.B., Amoah, J., Jibril, A.B., Opoku, R. and Bruce, E. (2024), “Digital transformation in an emerging economy: exploring organizational drivers”, *Cogent Social Sciences*, vol. 10, no. 1, p. 2302217. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2302217>.

6. European Commission (2023), “Ukraine Report 2023”, European Commission, Brussels, Belgium, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en (accessed 10 January 2026).

7. Ingram, G. and Vora, P. (2024), “Ukraine: Digital resilience in a time of war”, Working Paper 185. Washington, DC: Brookings Institution, available at: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> (accessed 15 January 2026).

8. Kwok, A.O.J. and Treiblmaier, H. (2024), “Blockchain technology as a driver of economic development in small economies: a dynamic capabilities framework”, *Journal of Decision Systems*, vol. 33, no. 3, pp. 413-438. DOI: <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2214304>.

9. Lumineau, F., Wang, W., Schilke, O. and Huang, L. (2021), “How blockchain can simplify partnerships”, *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2021/04/how-blockchain-can-simplify-partnerships> (accessed 10 January 2026).

10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), “Diia: Results 2023”, available at: <https://thedigital.gov.ua> (accessed 20 January 2026).

11. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

12. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, New York, USA.

13. Pavlov, R., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O. and Hordieieva-Herasymova, L. (2026), “From Bitcoin to Ethereum: ethics and antifragility of decentralization”, *International Journal of Ethics and Systems*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144>.

14. Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B. and Chen, H. (2009), “The institution-based view as a third leg for a strategy tripod”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, no. 3, pp. 63-81. DOI: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2009.43479264>.

15. Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York, USA.

16. Taherdoost, H. and Madanchian, M. (2023), "Blockchain-Based New Business Models: A Systematic Review", *Electronics*, vol. 12, no. 6, p. 1479. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics12061479>.
17. Taleb, N.N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, New York, USA.
18. Teece, D.J. (2018), "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1, pp. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
19. Treiblmaier, H. (2023), "How tokens trigger the internet of value and what marketing researchers need to know about them", *Journal of Marketing Communications*, vol. 29, no. 3, pp. 238-250. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.2011375>.
20. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
21. Williamson, O.E. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, vol. 38, no. 3, pp. 595-613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.
22. Xu, M., Chen, X. and Kou, G. (2019), "A systematic review of blockchain", *Financial Innovation*, vol. 5, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-019-0147-z>.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 17.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26