

УДК 005.591:334.72

Заславська Євгенія Володимирівна
*аспірант кафедри підприємництва,
торгівлі та туристичного бізнесу
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця*
ORCID: 0009-0006-8637-1276

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-32

ФАКТОРИ УСПІХУ ТА БАР'ЄРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. Вступ. В умовах повномасштабного збройного вторгнення Росії в Україну (з лютого 2022 р.) підприємницькі структури опинилися в середовищі надзвичайної турбулентності: одночасний вплив фізичного руйнування, масштабного переміщення населення, фрагментації ланцюгів постачання, валютних обмежень та атак на критичну інфраструктуру. ВВП України скоротився на 29,1% у 2022 р. [1], а дві третини малих та середніх підприємств повністю або частково припинили діяльність у перші місяці після початку вторгнення [2]. Попри це, підприємницький сектор продемонстрував вражаючу адаптивну спроможність: до кінця 2023 р. 84–85% МСП відновили хоча б часткову операційну діяльність, а за попередніми оцінками 2025 р. цей показник зріс до ~93% [3]. Ця суперечність між масштабом шоку та швидкістю відновлення ставить ключове дослідницьке питання, які саме фактори визначають успіх трансформації, а які її гальмують.

Мета. Метою статті є систематичний аналіз факторів успішної трансформації підприємницьких структур та ключових бар'єрів, що її обмежують, в умовах турбулентного середовища на матеріалах воєнної економіки України 2022–2025 рр.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на змішаній методології. Кількісну базу складають: опитування понад 2000 українських МСП (ПРООН/КЕД, 2022–2023) [2]; звіти ЄБРР 2022–2023 рр. [4]; макроекономічна статистика Національного банку України [1] та Державної служби статистики [5]; аналітика програм підтримки Мінекономіки [6]. Якісний вимір забезпечується систематизацією задокументованих кейсів та експертних оцінок Центру стратегічних та міжнародних досліджень CSIS [7; 8], VoxUkraine [3], OECD [9], Atlantic Council [10] та Berne Union [11]. Аналітичний підхід передбачає тривірневу обробку: описативна статистика трансформаційної динаміки; факторний аналіз детермінант успіху/невдачі; класифікація бар'єрів за чотирма вимірами (інфраструктурні, фінансові, людського капіталу, невизначеності).

Результати. Встановлено, що успіх трансформації системно визначається взаємодією чотирьох внутрішніх факторів (фінансова стійкість, цифрова готовність, управлінська гнучкість, стабільність кадрового потенціалу) та трьох зовнішніх факторів (доступність державної підтримки, міжнародна інституційна допомога, галузеві характеристики). Бар'єри трансформації мають складовий, а не адитивний характер: підприємство, що одночасно зазнає енергетичних обмежень, кредитної недоступності та мобілізації ключових працівників, стикається з якісно складнішою проблемою, ніж при ізольованому впливі кожного з них. Запропоновано оригінальну діагностичну матрицю готовності до трансформації, що інтегрує рівні внутрішніх можливостей та інтенсивність зовнішніх бар'єрів у дев'ять трансформаційних зон із відповідними стратегічними рекомендаціями.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосередитися на довгострокових траєкторіях трансформації в умовах повоєнної відбудови, зокрема на питанні конвертації адаптивних можли-



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

востей, набутих у кризу, у стійкі конкурентні переваги в умовах стабілізації. Перспективним є також компаративний аналіз підприємницьких структур в інших економіках, уражених збройними конфліктами, для верифікації та уточнення запропонованих теоретичних положень.

Ключові слова: трансформація підприємств, фактори успіху, бар'єри трансформації, турбулентне середовище, динамічні можливості, стійкість МСП, цифрова трансформація, воєнна економіка.

Постановка проблеми. Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 р., сформувало підприємницьке середовище, якому не існує аналогів у сучасній управлінській практиці. За даними Національного банку України, ВВП країни скоротився на 29,1% у 2022 р. [1], що є найглибшим падінням за всю незалежну історію держави. Промислове виробництво знизилось на 36,9%, капітальні інвестиції — на 24% порівняно з 2021 р. [5]. За оцінками SCIS, унаслідок бойових дій було втрачено близько п'яти мільйонів робочих місць [8], внутрішнє переміщення охопило близько восьми мільйонів осіб.

Водночас підприємницький сектор продемонстрував вражаючу здатність до відновлення. До кінця 2022 р. 57% МСП відновили принаймні часткову діяльність; до кінця 2023 р. цей показник зріс до 84–85%, а за попередніми оцінками 2025 р. — до ~93% [3]. Ця диспропорція між масштабом шоку та швидкістю відновлення свідчить про те, що трансформаційна спроможність підприємств не є рівномірно розподіленою. Одні структури адаптувалися швидко й ефективно; інші — скорочувалися або припиняли діяльність. Розуміння причин цієї відмінності є центральним науковим і практичним завданням.

Проблема полягає в тому, що існуючі управлінські концепції — теорія динамічних можливостей, організаційна стійкість, стратегічне планування в умовах невизначеності — були розроблені переважно для умов ринкової турбулентності мирного часу. Вони не забезпечують систематичного аналізу факторів успіху та бар'єрів трансформації в умовах активного збройного конфлікту — середовища, де всі ключові параметри (безпека, інфраструктура, ринки, регулювання, робоча сила) руйнуються одночасно та з непередбачуваною динамікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним фундаментом дослідження є теорія динамічних можливостей (Teese, Pisano & Shuen, 1997 [12]; Teese, 2007 [13]), яка розглядає конкурентну перевагу підприємств у мінливому середовищі через призму трьох кластерів здатностей: діагностичної (розпізнавання загроз і можливостей), мобілізаційної (захоплення та реалізація можливостей) і трансформаційної (реконфігурація активів і компетенцій). Eisenhardt & Martin (2000) [14] уточнили концепцію динамічних можливостей, визначивши їх як конкретні ідентифіковані організаційні процеси — розробку продукту, стратегічне прийняття рішень та формування альянсів. Автори показали, що в помірно динамічних ринках ці процеси функціонують як стабільні рутини з передбачуваними результатами, тоді як у ринках із високою швидкістю змін вони стають простими, досвідними та менш передбачуваними.

Теорія динамічних можливостей доповнюється суміжними концепціями. Herbane (2019) [15] доводить, що стійкість МСП до криз залежить від ступеня попередньої формалізації управлінських практик, а не лише від реактивних дій у момент їх настання. Bullough & Renko (2013) [16] акцентують на індивідуальному вимірі: психологічна стійкість та самоефективність керівника є самостійними чинниками збереження підприємницької активності в несприятливих умовах. Нарешті, концепція підприємницького бриколажу (Baker & Nelson, 2005 [17]) пояснює, як ресурсно обмежені підприємства досягають трансформаційних результатів через творчу рекомбінацію наявних активів без залучення зовнішнього капіталу. Все це формує комплексну теоретичну основу для аналізу трансформаційних траєкторій українських МСП в умовах екстремальної турбулентності.

Українська наукова школа зробила вагомий внесок у дослідження адаптації підприємств в умовах збройного конфлікту. Пічкурова З. [18] досліджує розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану та показує, що цифровізація стала ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності підприємств попри руйнування інфраструктури. Лавренюк В. та ін. [19] на матеріалі понад 600 релокованих підприємств аналізують урядові заходи підтримки та встановлюють, що доступність програм переміщення визначила відмінності у трансформаційних траєкторіях між регіонами. Дикань В., Фролова Н. [20] систематизують напрями і інструменти державної підтримки МСП у воєнний час, виокремлюючи регуляторну лібералізацію, розширення фінансового доступу та формування інфраструктурного базису як три пріоритетні вектори.

Разом з тим у наявних дослідженнях залишається невирішеною проблема систематичного, багаторівневого аналізу факторів трансформаційного успіху та бар'єрів у їх взаємодії в умовах повномасштабного збройного конфлікту. Більшість робіт зосереджені або на одному рівні аналізу (мікро або макро), або на окремому факторі чи бар'єрі. Комплексна факторно-бар'єрна модель, яка охоплює внутрішній та зовнішній виміри з кількісним обґрунтуванням, у літературі відсутня — саме цьому присвячена пропонувана стаття.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематичний аналіз факторів успішної трансформації підприємницьких структур та бар'єрів, що її обмежують, в умовах турбулентного середовища, з використанням воєнної економіки України 2022–2025 рр. як емпіричної бази.

Виклад основного матеріалу. Макроекономічний контекст: динаміка МСП у 2022–2025 рр.

Аналіз операційної динаміки українських МСП за досліджуваний період виявляє три чіткі фази: шок (лютий–червень 2022 р.), стабілізація (липень–грудень 2022 р.) та адаптивне відновлення (2023–2025 рр.). Кількісні параметри кожної фази представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка операційних показників МСП України, 2021–2025 рр.

Показник	До вторгнення (2021 р.)	II кв. 2022 р.	Кінець 2022 р.	Кінець 2023 р.	Кінець 2024 р.	2025 р.*
Частка МСП з нормальною/частковою діяльністю (%)	~100	36,5	57	84–85	88–90	~93
Використання виробничих потужностей (%)	72,4	45,7	~50	53,4	57,2	~61
Зміна доходів МСП до попереднього року (%)	–	–43	–35	–15	–9	–4
Зміна зайнятості МСП (%)	–	–22	–15	–10	–7	–3
Повністю призупинені підприємства (%)	–	~20	6	<5	<4	<3

* 2025 р. — попередні оцінки.

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Наведені дані підтверджують, що відновлення мало стійкий, хоча й нерівномірний характер. Регіональна асиметрія є визначальною рисою: підприємства у східних та південних регіонах зазнали втрат приблизно вдвічі більших, ніж у західних [2]. Середній МСП отримав на 43% менше доходів та скоротив зайнятість на 22% у 2022 р. порівняно з довоєнним базисом [4], проте ці показники стабільно покращувалися в кожному наступному році.

**Внутрішні фактори успіху трансформації
Фінансова стійкість і доступ до капіталу**

Підприємства з більш міцним фінансовим становищем до початку вторгнення мали суттєво більшу здатність поглинати первинний шок та фінансувати трансформаційні інвестиції. Опитування підприємств незмінно визначає доступ до оборотного капіталу як один з найбільш критичних внутрішніх диференціаторів протягом 2022–2025 рр. [2]. Підприємства з ліквідними резервами могли підтримувати виплату заробітних плат під час перебоїв у надходженні доходів — фактор, безпосередньо пов'язаний із утриманням робочої сили, необхідної для подальшого відновлення.

Програма пільгового кредитування НБУ «5–7–9%» забезпечила критичну підтримку: станом на середину 2025 р. українські підприємці отримали понад 52,8 млрд. грн пільгових кредитів, зокрема понад 12 млрд. грн — підприємствам у регіонах, постраждалих від бойових дій [1; 3]. Більш як 22 000 підприємців отримали гранти на загальну суму 10,3 млрд. грн від Міністерства економіки [6]. Разом із тим 36% опитаних підприємств повідомили про неможливість отримати необхідне фінансування [7; 8], що свідчить про збереження значного розриву між наявними програмами та фактичною доступністю підтримки.

Цифрова готовність

Попередні інвестиції в цифрові можливості виявилися найбільш вагомим внутрішнім диференціатором швидкості та якості трансформації. Підприємства з наявною е-комерційною інфраструктурою, системами дистанційної роботи, хмарними рішеннями та цифрово компетентними працівниками адаптувалися значно швидше. ІТ-сектор є найбільш виразною ілюстрацією цього: Україна зберегла ~10,37% світового ринку аутсорсингу програмного забезпечення, а доходи сектору оцінюються у 1,2 млрд. дол. США у 2025 р. [3].

ОЕСР підтверджує, що цифрові технології були ключовим фактором стійкості й трансформації в популяції українських підприємств [9]. Концептуально це узгоджується з положеннями теорії цифрової трансформації підприємств: цифрова трансформація змінює не лише операційні процеси, але й саму логіку бізнес-моделі та створення цінності для споживача [21]. Прийняття електронних платежів досягло 58% МСП; хмарні сервіси використовують 28% (2024 р.) — 35% (2025 р.) компаній; аналітику даних та елементи штучного інтелекту — 32% [3]. Водночас цифровий розрив між технологічно розвиненими та традиційними підприємствами поглибився під час війни, формуючи довгострокові структурні наслідки для конкурентоспроможності.

Управлінська гнучкість та адаптивне лідерство

Адаптивне лідерство є критичним і недооціненим внутрішнім фактором успіху. Менеджери, які ухвалили ранні та рішучі рішення щодо адаптації, починаючи трансформацію в перші тижні, а не очікуючи стабілізації, стабільно демонстрували кращі результати. Логіка очевидна: в умовах турбулентності зволікання саме по собі є стратегічним вибором, і зазвичай — дорогим. Підприємства, що почали релокацію, цифрову міграцію або продуктовий піворот раніше за конкурентів, понесли нижчі витрати на перехід [2].

Конкретні управлінські практики, пов'язані з успіхом в українському контексті: прозора комунікація з персоналом під час кризи (безпосередньо підтримувала утримання кадрів); готовність до експериментів та прийняття початкових невдач як джерела інформації; концентрація на ключових компетенціях при адаптації способів їх реалізації; підтримання ключових відносин — з персоналом, клієнтами, постачальниками — навіть за рахунок тимчасових поступок. Підприємства, що позитивно оцінили антикризові можливості власного менеджменту, показали вищі рівні виживання та швидшого відновлення [22].

Стабільність кадрового потенціалу

Стабільність кадрового потенціалу визначає трансформаційну спроможність через два взаємопов'язані механізми.

Перший — операційний: підприємство, що втратило ключових носіїв знань (технічних спеціалістів, керівників середньої ланки, досвідчених виробничників), фізично позбавлене можливості впроваджувати зміни, оскільки трансформація за своєю природою є знаннємістким процесом, що вимагає вищої когнітивної залученості, ніж рутинна операційна діяльність.

Другий механізм — мотиваційний: в умовах екзистенційної загрози лише ті працівники, які суб'єктивно ідентифікують себе з підприємством і вірять у його майбутнє, схильні докладати надзвичайних зусиль, необхідних для трансформації в стислі строки.

Наявність специфічних навичок (цифрових, технічних, логістичних) уможлиблювала прискорену адаптацію, тоді як їх відсутність ставала структурним гальмом навіть за наявності фінансових ресурсів і управлінської волі. Дослідження стійкості українських МСП підтверджують, що людський капітал є одним із трьох ключових предикторів виживання підприємства в умовах збройного конфлікту [22]. Рішення щодо мобільності персоналу формували диференційовані трансформаційні траєкторії: частина підприємств успішно зберігала відносини дистанційної зайнятості з переміщеними або емігрованими працівниками, перетворюючи потенційну втрату на гнучку розподілену модель роботи. Інші — безповоротно втрачали ключових фахівців, особливо тих, кого іноземні роботодавці переманювали вищою в твердій валюті винагородою. Дані UNDP (2024) [2] підтверджують, що утримання кадрів є одним з трьох найсильніших предикторів операційної безперервності серед обстежених підприємств.

Зовнішні фактори успіху трансформації

Державна підтримка та регуляторне середовище

Дії держави суттєво визначали умови трансформації. Регуляторна гнучкість — тимчасове спрощення процедур, призупинення окремих перевірок, відстрочення сплати податків, спрощена звітність — забезпечила підприємствам операційний простір у момент максимального навантаження на менеджмент. Аналіз урядових програм підтримки свідчить, що регуляторна гнучкість та пряма фінансова допомога суттєво пом'якшили операційні втрати підприємств у перші місяці вторгнення [8; 20]. Пряма фінансова підтримка (пільгові кредити, гранти, компенсація зайнятості) дозволила частині підприємств фінансувати трансформацію, яка інакше була б неможливою.

Разом із тим опитувальні дані стабільно показують, що обізнаність та фактичний доступ до програм підтримки суттєво варіювалися. Великі підприємства та ті, що розташовані у західних регіонах із меншими адміністративними порушеннями, непропорційно частіше долали процедури подачі заявок. Для мікро- та малих підприємств у постраждалих від бойових дій регіонах формально доступні програми нерідко залишалися практично недоступними — конструктивна вада з прямими наслідками для реформування політики.

Міжнародна підтримка та доступ до ринків

Міжнародна інституційна підтримка впливала на трансформацію через два принципово різних канали. Перший — макроекономічна стабілізація: масштабна зовнішня фінансова допомога (загалом понад 100 млрд. дол. США з різних джерел у 2022–2024 рр.) утримувала гривню від катастрофічного знецінення, забезпечувала функціонування бюджетної системи та підтримувала банківський сектор у стані, достатньому для надання базових фінансових послуг. Без цього макроекономічного підґрунтя будь-яка мікроекономічна трансформаційна активність була б унеможливлена гіперінфляційним хаосом. ЄБРР зобов'язався надати понад 3 млрд. євро українській економіці у 2022–2023 рр. [4].

Другий канал — пряме мікроекономічне сприяння трансформації: цільові програми підтримки переорієнтовували підприємства на нові ринки і технології. Програма конкурентоспроможної економіки

USAID втричі збільшила грантову підтримку переробних підприємств до 11 млн. дол. США у 2024 р., забезпечивши 75 цільових грантів виробникам [10]. Тимчасове скасування ЄС тарифів та квот на українські товари знизило бар'єри виходу на нові ринки: підприємства, що мали продуктову готовність, могли реалізувати експортну трансформацію за лічені місяці. Показово, що відтоді як розпочалося вторгнення, українці зареєстрували понад 10 000 компаній лише в Польщі [11] — транскордонна бізнес-міграція стала самостійним трансформаційним шляхом, а не лише захисною реакцією.

Галузеві характеристики

Галузева належність визначала трансформаційну спроможність через три структурних механізми.

Перший — мобільність активів: підприємства з легкими активами (ІТ-послуги, консалтинг, е-комерція) могли перенести всю операційну діяльність на нову локацію або в хмарне середовище протягом днів чи тижнів. Капіталомісткі виробники, натомість, були «прив'язані» до фізичного обладнання: демонтаж, транспортування та відновлення виробничої лінії займали місяці і коштували десятки мільйонів гривень, що за умов воєнної невизначеності часто робило релокацію нераціональною. За даними UNDP [2], підприємства з легкими активами відновлювали операційну діяльність на 60–70% швидше.

Другий механізм — складність ланцюга постачання: підприємства з простими та локалізованими ланцюгами постачання зазнавали лінійних збоїв, тоді як залежні від складних міжнародних мереж — мультиплікативних. Кожен додатковий вузол у ланцюзі означав ще один потенційний розрив.

Третій механізм — стабільність попиту: підприємства, що задовольняли базові потреби (продовольство, фармацевтика, будівельні матеріали для відновлення зруйнованого), мали передбачувані, а подекуди зростаючі доходи навіть в умовах загального споживчого спаду [2]. Ця комбінація галузевих структурних переваг (чи недоліків) не є результатом управлінських рішень воєнного часу — вона сформувалася ще до вторгнення, що підкреслює роль стратегічних рішень мирного часу у формуванні трансформаційного потенціалу кризового.

Таблиця 2

Зведена характеристика факторів успіху трансформації та їх емпірична значущість

Рівень	Фактор	Емпіричний індикатор	Період	Вагомість
ВНУТРІШНІ				
Внутрішній	Фінансова стійкість і доступ до капіталу	36% не змогли отримати фінансування; 52,8 млрд. грн пільгових кредитів (2022–2025)	2022–2025	Висока
Внутрішній	Цифрова готовність	58% — е-платежі; 28–35% — хмара; ІТ-аутсорсинг 1,2 млрд. дол. США	2022–2025	Висока
Внутрішній	Управлінська гнучкість	«Ранні» підприємства показали вищі показники виживання та відновлення	2022–2024	Висока
Внутрішній	Стабільність кадрового потенціалу та навички	Утримання кадрів корелює з операційною безперервністю; пік відтоку мізків 2022–2023 рр.	2022–2025	Середньо-висока
ЗОВНІШНІ				
Зовнішній	Державна підтримка та регулювання	22 000+ отримувачів грантів; 10,3 млрд. грн грантів; регуляторна гнучкість з лютого 2022 р.	2022–2025	Висока
Зовнішній	Міжнародна підтримка та доступ до ринків	ЄБРР 3 млрд. євро; USAID 11 млн. дол.; скасування мит ЄС; 10 000+ компаній у Польщі	2022–2025	Середньо-висока
Зовнішній	Галузеві характеристики	Легкоактивні підприємства трансформувалися на 60–70% швидше; стабільний попит у базових секторах	2022–2025	Середня

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 10; 11]

Бар'єри трансформації Інфраструктурні обмеження

Інфраструктурні бар'єри є найбільш прямим і видимим механізмом обмеження трансформації: вони фізично унеможливають або роблять економічно нераціональними ті стратегічні кроки, які за нормальних умов були б очевидними рішеннями. Системні атаки на енергетичну інфраструктуру, що розпочалися в жовтні 2022 р., діяли за трьома взаємопов'язаними каналами. По-перше, прямі операційні збої: нестача електроенергії порушувала виробничі графіки способами, що не могли бути повністю компенсовані ані нічними змінами, ані генераторним живленням, оскільки частота й тривалість відключень були

непередбачуваними. По-друге, інвестиційне витіснення: резервна генерація вартістю від 5 000 до 30 000 дол. США на об'єкт поглинала капітал, призначений для трансформаційних ініціатив — цифровізації, переоснащення, виходу на нові ринки. По-третє, конкурентоспроможність: зростання енергетичних витрат підірвало цінові переваги українських виробників на ринках ЄС саме в момент, коли торговельна лібералізація відкривала ці ринки. Опитувальні дані стабільно визначають енергетичні проблеми серед трьох головних підприємницьких обмежень протягом 2023–2025 рр. [2; 3].

Транспортні та логістичні збої доповнювали енергетичний бар'єр і були особливо руйнівними для підприємств з просторово-розподіленими ланцюгами постачання. Блокада чорноморських портів у 2022–2023 рр. фізично відрізала Україну від морських торговельних маршрутів, на які припадало близько 60% довоєнного товарного експорту. Перенаправлення через сухопутні кордони (Польща, Румунія, Словаччина) в умовах обмеженої пропускної спроможності пунктів пропуску призвело до формування вузьких місць, зростання транспортних витрат і непередбачуваності термінів доставки — факторів, що безпосередньо унеможлилювали виконання контрактних зобов'язань перед іноземними партнерами.

Фінансові обмеження

Попри наявні програми підтримки, фінансові обмеження залишалися стримуючим бар'єром, особливо для мікро- та малого бізнесу. Комерційне кредитування суттєво обмежилось внаслідок адаптації банків до воєнних ризиків: стандарти кредитування посилилися, відсоткові ставки на комерційні позики залишалися високими, а вимоги до застави ставали дедалі важчими для виконання в умовах невизначеності вартості активів. Тиск на грошові потоки накопичувався через одночасний вплив кількох каналів: зниження доходів, зростання операційних витрат (енергія, логістика, безпека), затримки платежів від клієнтів і валютна волатильність [7; 8].

Дані Центру стратегічних та міжнародних досліджень CSIS (2023) показують, що 79% опитаних МСП вважали, що зможуть підтримувати операційну діяльність ще шість місяців, але цей показник знижувався до 62% при прогнозі більш ніж одного додаткового року конфлікту — що свідчить про обмежену у часі ліквідну стійкість більшості підприємств [8]. Суттєвим структурним бар'єром стала відсутність страхового покриття воєнних ризиків: стандартне комерційне страхування виключало воєнні збитки, а державні програми компенсації забезпечували лише часткове відшкодування через складні процедури.

Обмеження людського капіталу

Воєнні дії спричинили порушення зайнятості через три різні канали, кожен з яких має власну логіку впливу на трансформаційну спроможність. Військова мобілізація є найбільш непередбачуваним каналом: вона вилючає конкретних, нічим не замінних носіїв організаційного знання в момент, коли підприємство щойно почало адаптаційний процес, що вимагає максимальної концентрації людського капіталу. Непропорційний вплив мобілізації на технічних спеціалістів, водіїв та кваліфікованих робітників пояснюється демографічним профілем призовного контингенту, а не галузевою логікою, — і саме тому цей бар'єр є особливо руйнівним для підприємств з вузькою спеціалізацією.

Внутрішнє переміщення (близько восьми мільйонів осіб) порушило трудові відносини через географічний розрив між працівником та робочим місцем, що до цифрової епохи означало б автоматичне припинення зайнятості. В умовах 2022–2025 рр. підприємства, що мали цифрову інфраструктуру та організаційну культуру дистанційної роботи, частково подолали цей бар'єр — підтверджуючи комплементарність факторів успіху. Еміграція формує якісно інший тип ризику — повільний, але кумулятивний відтік людського капіталу, де кожна одиниця втрати є практично безповоротною в горизонті 3–5 років. За оцінками МОП, унаслідок війни було втрачено близько п'яти мільйонів робочих місць [8], а тривалий відтік мізків серед ІТ-фахівців та інженерів становить загрозу для довгострокової конкурентоспроможності не лише окремих підприємств, а й секторів економіки в цілому.

Невизначеність і планові обмеження

Невизначеність є метабар'єром: вона не лише сама по собі обмежує трансформацію, але й посилює дію всіх інших бар'єрів. Фінансовий бар'єр є нестерпнішим, коли невідомо, чи стане завтра можливим відновлення доходів. Інфраструктурний бар'єр є тяжчим, коли невідомо, чи буде наступного тижня електроенергія. Логіка трансформаційного рішення (інвестувати, релокуватися, цифровізуватися) фундаментально змінюється, коли горизонт достовірного прогнозування стискається до чотирьох–шести тижнів, а не двох–трьох років, як у стандартних стратегічних моделях. Невизначеність тим самим знищує саму можливість раціонального стратегічного планування і змушує підприємства підтримувати дорогу операційну гнучкість — надлишкові запаси, нефіксовані контракти, завищені кадрові буфери — замість ефективної оптимізації.

Три виміри невизначеності діяли одночасно і взаємно підсилювали один одного. Безпекова непередбачуваність означала, що локація підприємства, мобільність персоналу та функціонування інфраструктури могли змінитися в будь-який момент без попередження. Регуляторна невизначеність породжувала неможливість передбачити, як довго триватимуть заходи воєнного часу та яким буде постійне правове середовище після їх скасування. Ринкова непередбачуваність — через переміщення населення, волатильність доходів

і споживчих настроїв — робила прогнозування попиту практично неможливим за горизонтом понад місяць [2]. Закономірним наслідком стало домінування місячних циклів планування протягом 2022–2024 рр. — вимушена раціональна відповідь на середовище, де квартальний прогноз мав меншу практичну цінність, ніж щотижневий оперативний моніторинг.

Таблиця 3

Таксономія бар'єрів трансформації та їх характеристика

Вимір	Ключові бар'єри	Емпіричне підтвердження	Пік впливу	Критичність
Інфраструктурний	Атаки на енергетику; руйнування транспорту; блокада портів	Витрати на генерацію 5–30 тис. дол./об'єкт; енергетика — топ-3 обмежень 2023–2025 рр.	2022–2024	Критична
Фінансовий	Недоступність кредиту; тиск на грошові потоки; незастрахований військовий ризик	36% не отримали фінансування; 62% впевненості у виживанні при більше року конфлікту	2022–2023	Висока
Людського капіталу	Мобілізація; переміщення; еміграція; ментальне здоров'я	5 млн. втрачених робочих місць; 8 млн. внутрішньо переміщених; тривалий відтік мізків	2022–2025	Висока
Невизначеності	Безпекова, регуляторна та ринкова непередбачуваність; стиснення горизонту планування	Домінування місячних циклів планування 2022–2024 рр.; часткова стабілізація 2025 р. [2]	2022–2024	Висока

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 7; 8]

Діагностична матриця готовності до трансформації

На основі проведеного аналізу запропоновано діагностичну матрицю готовності до трансформації — практичний інструмент, що інтегрує рівні внутрішніх можливостей та інтенсивність зовнішніх бар'єрів у структурований аналітичний каркас. Матриця побудована за двома вимірами: (1) рівень внутрішніх можливостей підприємства (низький–середній–високий, оцінюється за чотирма внутрішніми факторами успіху); (2) інтенсивність зовнішніх бар'єрів (низька–середня–висока, оцінюється за чотирма вимірами бар'єрів). Кожна комбінація утворює трансформаційну зону з характерними результатами та пріоритетними стратегічними діями (табл. 4).

Таблиця 4

Діагностична матриця готовності до трансформації

Внутрішні можливості \ Зовнішні бар'єри	Низькі бар'єри	Середні бар'єри	Високі бар'єри
Високі можливості	ЗОНА ЗРОСТАННЯ: активна трансформація та конкурентне репозиціонування	ЗОНА СТІЙКОСТІ: підтримання темпу; інвестиції у зниження бар'єрів	ЗОНА ПРОРИВУ: пріоритет — усунення бар'єрів; можливості уможливають прорив при їх пом'якшенні
Середні можливості	ЗОНА РОЗВИТКУ: нарощення можливостей; середовище сприяє	АДАПТАЦІЙНА ЗОНА: фокус на найвагомішому факторі; залучення інституційної підтримки	ЗОНА ВРАЗЛИВОСТІ: потрібне подвійне втручання — нарощення можливостей і зниження бар'єрів
Низькі можливості	ЗОНА ПІДТРИМКИ: середовище уможливорює виживання; пріоритет — нарощення можливостей	КРИТИЧНА ЗОНА: режим виживання; необхідна термінова державна та донорська підтримка	КРИЗОВА ЗОНА: найвищий пріоритет для втручання; трансформація без цільової підтримки малоімовірна

Джерело: розроблено автором

Матриця має диференційовані практичні імплікації для менеджерів і для органів публічного управління. Менеджери можуть застосовувати її як інструмент самооцінки: оцінивши підприємство за внутрішніми факторами та вимірами бар'єрів, визначити свою трансформаційну зону та пріоритетні дії. Розглянемо стратегії трансформації за зонами запропонованої діагностичної матриці.

Зона зростання (високі можливості / низькі бар'єри) є найсприятливішою конфігурацією матриці, за якої підприємство володіє розвиненими внутрішніми компетенціями і функціонує в середовищі з мінімальним

зовнішнім опором. Домінуюча стратегія — активна трансформація з виходом на нові ринки та конкурентне репозиціонування, що передбачає спрямування ресурсів на масштабування, а не на подолання перешкод. Характерним ризиком цієї зони є самозаспокоєння: підприємство може недооцінити швидкість зміни зовнішнього середовища та втратити трансформаційний імпульс за відсутності системного моніторингу.

Зона стійкості (високі можливості / середні бар'єри) характеризується сильною внутрішньою базою за умов помірного зовнішнього опору. Стратегічний пріоритет — утримання темпу трансформації при одночасному цілеспрямованому зниженні бар'єрів через участь у програмах державної підтримки та формування галузевих коаліцій для спільного впливу на регуляторне середовище. Ключова управлінська пастка полягає у надмірному витраченні ресурсів на боротьбу з бар'єрами на шкоду інвестиціям у подальший розвиток.

Зона прориву (високі можливості / високі бар'єри) є парадоксальною конфігурацією, за якої підприємство має значний трансформаційний потенціал, проте зовнішні умови системно блокують його реалізацію. Внутрішня готовність є необхідною, але недостатньою умовою успіху. Стратегія концентрується на усуненні або обході ключових бар'єрів: переговорах із органами влади щодо інфраструктурної підтримки, залученні міжнародних донорських програм, географічній диверсифікації операцій для обходу локальних обмежень. Принципово важливо, що прорив досягається не через подальше нарощення компетенцій — вони вже є, — а виключно через зняття зовнішніх блокторів.

Зона розвитку (середні можливості / низькі бар'єри) характеризується сприятливим зовнішнім середовищем за недостатнього внутрішнього потенціалу для повноцінної трансформації. Пріоритетна стратегія — цілеспрямоване нарощення компетенцій із максимальним використанням «вікна можливостей», що забезпечується низькою інтенсивністю бар'єрів. Першочерговий напрям інвестицій визначається найслабшим з чотирьох внутрішніх факторів. Стратегічний ризик зони — надмірна повільність адаптації: сприятливе зовнішнє середовище є змінним, і підприємство, що зволікає з розвитком внутрішніх компетенцій, може втратити наявну перевагу умов.

Адаптаційна зона (середні можливості / середні бар'єри) є найбільш поширеною конфігурацією серед українських МСП у 2023–2024 рр. Підприємство балансує між розвитком та подоланням перешкод, не маючи вирішальної переваги в жодному з вимірів. Ефективна стратегія передбачає точкову трансформацію: концентрацію обмежених ресурсів на одному пріоритетному внутрішньому факторі та одному критичному бар'єрі, оскільки розпорошення зусиль за всіма напрямками одночасно не забезпечує вимірюваного результату.

Зона вразливості (середні можливості / високі бар'єри) характеризується подвійним дефіцитом: ані внутрішній потенціал, ані зовнішнє середовище не забезпечують достатнього трансформаційного імпульсу. Стратегія передбачає двовекторне втручання у чіткій послідовності: первинна стабілізація через усунення найгострішого бар'єра, що безпосередньо загрожує операційній безперервності, та подальший розвиток через нарощення найслабшого внутрішнього фактора. Паралельна робота в обох вимірах без залучення зовнішньої підтримки є практично нездійсненною в умовах обмежених ресурсів. Ключова рекомендація — активний пошук інституційної допомоги (державні програми, галузеві асоціації, міжнародні донори) як необхідної передумови будь-якої трансформаційної активності.

Зона підтримки (низькі можливості / низькі бар'єри) відрізняється тим, що сприятливе зовнішнє середовище є практично єдиним наявним ресурсом підприємства. Без цілеспрямованого нарощення внутрішніх компетенцій відсутність бар'єрів забезпечує лише виживання, але не трансформацію. Стратегія полягає у максимальному використанні доступних зовнішніх ресурсів — навчальних програм, грантів на цифровізацію, консультативної підтримки — для прискореного формування внутрішньої бази. Пріоритетним напрямом є цифрова готовність як фактор із найкоротшим горизонтом нарощення та максимальним мультиплікативним ефектом на інші компетенції.

Критична зона (низькі можливості / середні бар'єри) відповідає режиму операційного виживання, за якого трансформація як стратегічний проєкт є нереалістичною без зовнішнього втручання. Першочергове управлінське завдання — збереження операційної безперервності: утримання ключового персоналу, підтримка мінімально достатнього грошового потоку, захист клієнтської бази. Державна та донорська підтримка є необхідною умовою виходу з цієї зони, а не додатковим інструментом. Для органів публічного управління критична зона є сигналом до спрощення доступу до програм підтримки: саме ці підприємства найменш здатні долати бюрократичні бар'єри при поданні заявок.

Кризова зона (низькі можливості/високі бар'єри) є найбільш критичною конфігурацією матриці, що потребує пріоритетного зовнішнього втручання. Самостійна трансформація без цільової підтримки є практично неможливою: підприємство не має ні внутрішніх ресурсів для подолання бар'єрів, ні компетенцій для реалізації змін. Управлінська стратегія зводиться до збереження наявних активів — персоналу, матеріальних ресурсів та відносин із ключовими контрагентами — до моменту, коли зовнішні умови дозволять відновити трансформаційну активність. Для органів публічного управління значна частка підприємств у кризовій зоні є сигналом структурної недостатності існуючих програм підтримки і підставою для перегляду їх дизайну.

Таким чином, матриця слугує не лише діагностичним, але й управлінським інструментом, що диференціює стратегічні пріоритети залежно від конкретної конфігурації можливостей та бар'єрів підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дають підстави для таких висновків.

По-перше, успішна трансформація підприємницьких структур в умовах турбулентності не є випадковим результатом — вона визначається конкретними, відтворюваними факторами. Підприємства, що поєднують фінансову стійкість, цифрову готовність, гнучке управління та збережений кадровий потенціал, мають суттєво вищі шанси пройти трансформаційний цикл успішно. Жоден із цих факторів не діє ізольовано: кінцевий результат визначається їх поєднанням із якістю зовнішньої інституційної підтримки — державними програмами, міжнародною допомогою та галузевими умовами.

По-друге, бар'єри трансформації не просто накопичуються, а взаємно посилюють один одного. Підприємство, що водночас стикається з перебоями в електропостачанні, обмеженим доступом до кредитів і втратою ключових працівників через мобілізацію, вирішує якісно складнішу задачу, ніж якби кожна з цих проблем існувала окремо. Звідси практичний висновок: ані менеджери, ані розробники державної політики не можуть ефективно діяти, усуваючи бар'єри по черзі — потрібні скоординовані заходи одразу в кількох вимірах.

По-третє, цифровий розрив, що поглибився під час війни, набуває структурного характеру. Підприємства, які використали кризу для прискорення цифровізації, і ті, що відклали її «на після», розходяться за рівнем конкурентоспроможності все далі. Показники хмарного проникнення (28–35%) та використання аналітики даних (32%) в Україні помітно відстають від середньоєвропейських орієнтирів, що робить цифрову підтримку підприємств пріоритетом уже сьогодні, а не лише в перспективі відбудови.

По-четверте, запропонована діагностична матриця готовності до трансформації перекладає результати дослідження на практичну мову. Вона дозволяє підприємству визначити свою поточну зону, зрозуміти логіку своєї ситуації та вибрати пріоритетні дії — без потреби у складному аналітичному апараті. Водночас для органів управління матриця може слугувати інструментом адресного розподілу підтримки між підприємствами з різними профілями можливостей і бар'єрів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані насамперед із тривалим відстеженням трансформаційних траєкторій українських підприємств в умовах відбудови. Відкритим залишається питання про те, чи здатні адаптивні компетенції, сформовані в умовах кризи, перетворитися на стійкі конкурентні переваги після її завершення, чи є ситуативними і втрачають релевантність у стабільному середовищі. Відповідь має як теоретичне значення — для розвитку теорії динамічних можливостей, так і практичне — для формування політики підтримки підприємництва в постконфліктний період. Перспективним є також порівняльний аналіз підприємницьких структур в інших країнах, що пережили збройні конфлікти, для перевірки того, наскільки отримані результати є специфічними для України, а наскільки — загальними закономірностями.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Макроекономічний та монетарний огляд, січень 2024. *Національний банк України*. Київ : НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetaryny-oglyad-sichen-2024-roku> (дата звернення: 28.01.2025).
2. Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: UNDP, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf (дата звернення: 12.02.2025).
3. Resilience of Ukraine's small and medium businesses amid the war: challenges, policy, and the future. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Transition Report 2022–23: Business Unusual. Country Assessment Ukraine. *EBRD*. 2022. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2022-23.html> (дата звернення: 11.02.2025).
5. Діяльність підприємств: Статистичний збірник 2023. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2025).

6. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на 2024–2027 роки. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024–2027-roky> (дата звернення: 05.02.2025).
7. Financing Ukraines critical small and medium-sized enterprises. *CSIS*. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises> (дата звернення: 10.02.2025).
8. Supporting small- and medium-sized enterprises for Ukraine's recovery and reconstruction. *CSIS*. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. Paris. *OECD*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
10. Ukraine's entrepreneurial class can drive the country's economic recovery. *Atlantic Council*. 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-entrepreneurial-class-can-drive-the-countrys-economy-recovery/> (дата звернення: 12.02.2025).
11. Business in wartime: Ukrainian companies in 2022 and beyond. *BULLETIN. Berne Union*. 2023. URL: <https://www.berneunion.org/Articles/Details/755/Business-in-wartime-Ukrainian-companies-in-2022-and-beyond> (дата звернення: 25.01.2025).
12. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
13. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
14. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. pp. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
15. Herbane B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2019. 31(5–6). P. 476–495. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
16. Bullough A., Renko M. Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*. 2013. Vol. 56, № 3. P. 343–350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
17. Baker T., Nelson R. Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*. 2005. 50. P. 329–366. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
18. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
19. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Korniliuk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, № 4. P. 556–576. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
20. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
21. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., 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>
22. Dligach A., Stavytskyi A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. 12(12). 319 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

References

1. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024). *Makroekonomichni ta monetarni ohliad, sichen 2024 [Macroeconomic and monetary review, January 2024]*. Kyiv: NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyi-ta-monetarniy-oglyad-sichen-2024-roku> [in Ukrainian].
2. UNDP. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine*. Kyiv: UNDP. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf
3. VoxUkraine. (2025). *Resilience of Ukraine's small and medium businesses amid the war: challenges, policy, and the future*. Retrieved from <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>
4. EBRD. (2022). *Transition Report 2022–23: Business Unusual. Country Assessment Ukraine*. Retrieved from <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2022–23.html>
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2024). *Diialnist pidpriemstv: Statystychnyi zbirnyk 2023 [Enterprise activity: Statistical yearbook 2023]*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. (2024). *Stratehiia rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini na 2024–2027 roky [SME Development Strategy 2024–2027]*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024–2027-roky> [in Ukrainian].

7. CSIS. (2023). *Financing Ukraine's critical small and medium-sized enterprises*. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises>
8. CSIS. (2023). *Supporting small- and medium-sized enterprises for Ukraine's recovery and reconstruction*. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction>
9. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
10. Atlantic Council. (2024). *Ukraine's entrepreneurial class can drive the country's economic recovery*. Retrieved from <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-entrepreneurial-class-can-drive-the-countrys-economy-recovery/>
11. Berne Union. (2023). *Business in wartime: Ukrainian companies in 2022 and beyond*. Bulletin. Retrieved from <https://www.berneunion.org/Articles/Details/755/Business-in-wartime-Ukrainian-companies-in-2022-and-beyond>
12. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
13. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
14. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
15. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
16. Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
17. Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
18. Pichkurova, Z. (2023). Rozvytok tsyvrovoi ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development of the digital economy of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> [in Ukrainian].
19. Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyluk, A., Horbov, V., & Ivashchenko, A. (2023). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 556–576. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
20. Dykan, V., & Frolova, N. (2022). Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas [Directions and instruments of state support for small and medium business development in Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> [in Ukrainian].
21. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
22. Dligach, A., & Stavytskyi, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Zaslavska Yevheniia*PhD Student of the Entrepreneurship,
Trade and Tourism Business Department
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

SUCCESS FACTORS AND BARRIERS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES TRANSFORMATION IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Summary. Introduction. Under conditions of full-scale armed aggression against Ukraine (from February 2022), entrepreneurial structures were exposed to extreme multi-dimensional turbulence: simultaneous physical destruction, mass population displacement, supply-chain fragmentation, currency restrictions, and critical infrastructure attacks. GDP contracted by 29.1% in 2022 [1], and two-thirds of MSMEs fully or partially suspended operations in the initial months [2]. Nevertheless, the business sector demonstrated remarkable adaptive capacity: by end-2023, 84–85% of SMEs had at least partially resumed activities, rising to approximately 93% by 2025 [3]. This contrast between shock magnitude and recovery speed poses the key research question: what factors drive transformation success, and what barriers impede it?

Purpose. The article aims to systematically analyse the factors of successful transformation of entrepreneurial structures and the key barriers constraining it, under turbulent conditions, using Ukraine's wartime economy of 2022–2025 as the empirical setting.

Materials and methods. The study employs a mixed-methods approach. The quantitative base comprises: surveys of over 2,000 Ukrainian MSMEs (UNDP/CER, 2022–2023) [2]; EBRD data for Ukraine 2022–2023 [4]; NBU macroeconomic statistics [1]; State Statistics Service data [5]; Ministry of Economy programme analytics [6]. The qualitative dimension draws on systematised case evidence and expert assessments from CSIS [7; 8], VoxUkraine [3], OECD [9], Atlantic Council [10], and Berne Union [11]. The analytical framework involves three stages: descriptive statistics of transformation dynamics; factor analysis of success/failure determinants; and classification of barriers across four dimensions (infrastructure, financial, human capital, uncertainty).

Results. Transformation success is found to be systematically determined by the interaction of four internal factors (financial resilience, digital readiness, management flexibility, workforce stability) and three external factors (government support accessibility, international institutional assistance, sectoral characteristics). Barriers operate in compound rather than additive fashion. An original Transformation Readiness Diagnostic Matrix is proposed, integrating internal capability levels with external barrier intensity into nine transformation zones with corresponding strategic priorities.

Prospects. Future research should focus on the long-term transformation trajectories under post-war reconstruction conditions and on whether adaptive capabilities developed during crisis convert into sustainable competitive advantages in a stabilising environment. Cross-national comparative analysis of entrepreneurial structures in other conflict-affected economies would further test and refine the proposed theoretical constructs.

Key words: enterprise transformation, success factors, transformation barriers, turbulent environment, dynamic capabilities, SME resilience, digital transformation, wartime economy.