



Менеджмент

УДК 338.24:005.591.4:334.72(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21352259>

**Інституційні механізми адаптації українських підприємств до
трансформаційних викликів воєнного та повоєнного періодів**

Туліка Сергій Костянтинович

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент», кафедра менеджменту і
міжнародного підприємництва, Навчально-науковий інститут економіки і
менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», вул.*

Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4880-1985>

Грибик Ігор Іванович

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
організацій, Інститут економіки і менеджменту, Національний університет
«Львівська політехніка», вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. Мета. Розкрити природу та результативність інституційних механізмів адаптації українських підприємств до трансформаційних викликів воєнного й повоєнного періодів, а також обґрунтувати авторську концептуальну модель оцінювання інституційної спроможності адаптації, придатну для потреб державної політики, донорської підтримки й корпоративного управління.

Методи. Дослідження ґрунтується на неоінституційному підході та концепціях динамічних здатностей і організаційної резильєнтності. Застосовано системний аналіз, порівняння, типологізацію й узагальнення емпіричних даних Держстату, міжнародних фінансових інституцій та галузевих опитувань бізнесу за період



2020–2025 років. **Результати.** Обґрунтовано трактування інституційного механізму адаптації як єдності формального й неформального контурів, взаємодія яких пояснює розбіжність траєкторій підприємств за однакових зовнішніх умов. Розмежовано адаптацію, трансформацію та реструктуризацію; систематизовано виклики воєнного періоду й доведено їх якісну відмінність від довоєнних криз через потрійну безпеково-ресурсно-територіальну природу шоку. Критично оцінено державні інструменти релокації, пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%» та грантів «єРобота», а також зовнішній інституційний каркас; уведено авторське поняття інституційної фасадності, що описує розрив між формальним існуванням механізму та його реальним проникненням до підприємств. Показано, що неформальні мережі часто виявляються оперативнішими за формальні програми. **Висновки.** Перехід від виживання до сталого розвитку є інституційно опосередкованим і залежить від гармонізації з нормами ЄС, дотримання ESG-стандартів та інтеграції в європейські ланцюги вартості, а головним ризиком відбудови визначено її двошвидкісний характер із концентрацією відновлення в окремих регіонах. Запропоновано чотиривимірну модель оцінювання інституційної спроможності адаптації за критеріями доступності, узгодженості, якості адміністрування та довіри, яка зміщує оцінювання з обсягу наданої підтримки на її реальну дієвість. **Ключові слова:** організаційна резильєнтність, антикризове управління, державна підтримка бізнесу, євроінтеграція, динамічні здатності, релокація бізнесу, сталий розвиток, фінансова стійкість



Institutional Mechanisms of Ukrainian Enterprises' Adaptation to the Transformational Challenges of the Wartime and Postwar Periods

Serhii Tulika

Postgraduate Student, specialty 073 «Management», Department of Management and International Business, Educational and Scientific Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, 12 Stepana Bandery Street, Lviv, 79013, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4880-1985>

Ihor Hrybyk

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, 12 Stepana Bandery Street, Lviv, 79013, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>

Abstract. Purpose. To reveal the nature and effectiveness of the institutional mechanisms of Ukrainian enterprises' adaptation to the transformational challenges of the wartime and postwar periods and to substantiate the author's conceptual model for assessing institutional adaptation capacity suitable for state policy, donor support and corporate management. **Methods.** The study draws on the neo-institutional approach and the concepts of dynamic capabilities and organisational resilience. It applies systems analysis, comparison, typologisation and the generalisation of empirical data from the State Statistics Service, international financial institutions and industry business surveys for the period 2020–2025. **Results.** The institutional adaptation mechanism is interpreted as the unity of a formal and an informal contour whose interaction explains the divergence of enterprise trajectories under identical external conditions. Adaptation, transformation and restructuring are delineated; the wartime challenges are systematised and shown to differ qualitatively from pre-war crises



owing to the triple security, resource and territorial nature of the shock. State instruments of relocation, the «Affordable Loans 5-7-9%» lending programme and «eRobota» grants, as well as the external institutional framework, are critically assessed, and the author's notion of an institutional facade is introduced to describe the gap between a mechanism's formal existence and its actual penetration. Informal networks are shown to be frequently more responsive than formal programmes.

Conclusions. The transition from survival to sustainable development is institutionally mediated and depends on harmonisation with EU norms, compliance with ESG standards and integration into European value chains, while the main risk of reconstruction is its two-speed character with recovery concentrated in a few regions. A four-dimensional model for assessing institutional adaptation capacity is proposed (accessibility, coherence, quality of administration and trust), shifting assessment from the volume of support to its actual effectiveness.

Keywords: organisational resilience, crisis management, state support for business, European integration, dynamic capabilities, business relocation, sustainable development, financial stability

Постановка проблеми

Повномасштабне вторгнення 2022 року поставило перед українськими підприємствами завдання принципово іншого порядку, ніж будь-яка попередня економічна криза, адже йшлося вже не про відновлення прибутковості чи ліквідності, а про збереження самої здатності бути, функціонувати в умовах екзистенційної невизначеності. Якщо звична криза випробовує ефективність підприємства, то війна випробовує його онтологічну стійкість, тобто спроможність залишатися суб'єктом господарювання тоді, коли руйнуються фізичні, ринкові й соціальні опори його існування. За даними Держстату, оприлюдненими 31 березня 2025 року, реальний валовий внутрішній продукт країни того року скоротився на 28,8%, після чого економіка частково



відновилося, проте залишилося істотно меншою за довоєнну. Проте за цими агрегованими показниками приховані тисячі індивідуальних траєкторій виживання, релокації, згорання й переродження бізнесу, які, складаючись до купи, утворюють нерівномірну, але відчутну картину стійкості національної економіки. Видається обґрунтованим припущення, що саме розмаїття цих траєкторій, а не усереднена динаміка, приховує ключ до розуміння механізмів адаптації.

Спостереження, яке надає проблемі теоретичної гостроти, полягає в тому, що підприємства з подібним ресурсним потенціалом і в межах тих самих галузей демонстрували принципово різні результати пристосування, і ця розбіжність не пояснюється простою арифметикою активів. Якщо припустити, що доля підприємства визначається лише обсягом наявних у нього ресурсів, то однакові стартові умови мали б давати подібні результати, чого емпірично не спостерігається. Отже, між зовнішнім шоком і реакцією підприємства залягає опосередкована ланка, роль якої виконує якість інституційного середовища та спроможність суб'єкта це середовище прочитати й використати. Формальні механізми держави, неформальні ділові мережі та внутрішньоорганізаційні антикризові практики утворюють єдину систему, узгодженість якої, а не потужність кожного окремого складника, визначає підсумок. Це дає підстави змістити дослідницький фокус із інвентаризації ресурсів на аналіз інституційних механізмів адаптації, потрактованих як медіатор між середовищем і поведінкою підприємства.

Актуальності проблемі додає й те, що країна переходить від фази гострого виживання до підготовки повоєнної відбудови, а цей перехід має виразно телеологічну природу, оскільки змінює саму кінцеву мету, заради якої підприємство мобілізує адаптаційні зусилля. Доки тривала гостра фаза, метою була відносно проста річ, а саме утриматися, зберегти ядро активів і колектив;



натомість горизонт відбудови висуває на перший план мету значно складнішу, пов'язану з нарощуванням вартості за європейськими стандартами сталості. За такого зсуву інституційна спроможність адаптації перетворюється на самостійний чинник конкурентоспроможності, а її діагностика та цілеспрямоване формування стають практичним завданням державної політики, донорської підтримки й корпоративного управління водночас. Можна припустити, що підприємства, які не встигнуть інституційно дозріти до нових вимог, ризикують випасти з процесу відновлення навіть за наявності фізичних потужностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичним підґрунтям аналізу адаптації підприємств у нестабільному середовищі слугує концепція динамічних здатностей, яку розгорнуто обґрунтував Д. Тіс на сторінках журналу «Strategic Management Journal» [13]. Він розклав здатність фірми до стійкого функціонування на три кластери: виявлення можливостей і загроз, мобілізацію ресурсів під можливість та реконфігурацію активів і рутин. Концепція динамічних здатностей залишається базовою для розуміння того, чому за однакових зовнішніх умов підприємства обирають різні стратегії пристосування.

Поведінку саме українських фірм у воєнній економіці емпірично осмислює видання «Journal of Contingencies and Crisis Management». Дослідження С. Опатської зі співавторами [14] узагальнює практики антикризового управління підприємств під час війни та фіксує роль лідерства й ціннісної мотивації персоналу. Студія Г. де Вааля зі співавторами [15] на матеріалі відновлення виручки українських компаній вирізняє кілька траєкторій резильєнтності й розширює класичну дихотомію повернення до вихідного стану типологією стрибкоподібного та згасаючого відновлення. Обидві праці спираються на



первинні дані підприємств, що діяли безпосередньо в зоні бойового ризику, і саме тому мають особливу цінність.

Український сегмент наукового доробку концентрується довкола категорій фінансової безпеки, резильєнтності та інституційної адаптації. У журналі «Економічний аналіз» В. Можук і В. Можук [1] запропонували архітектуру фінансової безпеки підприємства у воєнній економіці, у якій зовнішній інституційний і внутрішній ресурсний контури розглянуто як взаємодоповнювані щити стійкості; саме ця логіка взаємодії контурів становить методологічну опору представленого дослідження. Правові аспекти державної підтримки релокації висвітлено у виданні «Економіка та право» у праці Т. Гудіми, Ю. Єршової та А. Сошникова [2], де поряд із переліком механізмів виявлено суттєві правові прогалини їх реалізації. Проблематику стійкої моделі економічної безпеки підприємств в умовах війни розроблено на сторінках журналу «Фінанси України» [3].

Прикладні механізми внутрішньоорганізаційної адаптації досліджено у профільних фахових виданнях. У журналі «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку» [4] проаналізовано управління цифровою трансформацією малих і середніх підприємств в умовах воєнного стану, а у виданні «Social Development: Economic and Legal Issues» [5] систематизовано моделі адаптації малого й середнього бізнесу, серед яких цифровізація процесів, диверсифікація каналів збуту, горизонтальні партнерства та стратегічна релокація. Інституційний вимір відбудови й цифрової резильєнтності доповнюють аналітичні публікації OECD [16] та спільне дослідження OECD і ЄБРР щодо політики підтримки малого й середнього підприємництва [17], які задають порівняльну рамку оцінювання зрілості інституційного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми



Попри значний доробок, у науковій літературі бракує інтегральної аналітичної рамки, яка поєднувала б формальні й неформальні механізми, макрота мікрорівень і давала б змогу оцінювати не наявність, а реальну дієвість інституційного забезпечення адаптації. Переважна частина досліджень або обмежується суто теоретичним моделюванням без емпіричної перевірки, або зводиться до описової інвентаризації державних інструментів підтримки без критичного зіставлення їхнього заявленого масштабу з фактичним охопленням підприємств. Поза увагою залишається й систематичне осмислення неформальних інститутів, як-от довіра, ділові мережі та галузеві асоціації, як самостійного чинника стійкості, попри численні свідчення їхньої вирішальної ролі в успішній релокації та переорієнтації бізнесу.

Ці прогалини є критичними, оскільки без розмежування формальної наявності та реальної дієвості механізмів неможливо ані коректно оцінити результативність державної політики, ані спрогнозувати спроможність підприємств капіталізувати повоєнну відбудову. Саме тому в статті пропонується концептуалізувати інституційний механізм адаптації через взаємодію двох контурів, увести поняття для опису розриву між формою та дією механізму й розробити багатовимірну рамку оцінювання інституційної спроможності адаптації, що й окреслює науковий внесок дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розкриття природи та результативності інституційних механізмів адаптації українських підприємств до трансформаційних викликів воєнного й повоєнного періодів, а також обґрунтування концептуальної рамки оцінювання інституційної спроможності адаптації. Досягнення мети передбачає уточнення категоріального апарату та розмежування адаптації, трансформації й реструктуризації; систематизацію викликів воєнного періоду й доведення їх якісної відмінності від довоєнних криз; критичну оцінку державних і



наддержавних механізмів підтримки; аналіз внутрішньоорганізаційних практик адаптації; з'ясування інституційних передумов переходу від виживання до сталого розвитку; виявлення інституційних розривів та формулювання авторської рамки оцінювання разом із практичними рекомендаціями.

Виклад основного матеріалу

Розгортання аналізу доцільно розпочати з онтологічного питання про те, чим є інституційний механізм адаптації підприємства за своєю природою, адже від відповіді на нього залежить увесь подальший спосіб міркування. Такий механізм становить упорядковану сукупність формальних регуляторів, як-от законодавство, державні програми та регуляторні режими, і неформальних чинників, серед яких усталені ділові практики, довіра й мережі партнерів, що спільно спрямовують поведінку підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища й знижують трансакційні витрати пристосування. Це трактування спирається на неоінституційну традицію, у межах якої фірма постає передусім засобом мінімізації трансакційних витрат, а інститути виконують роль правил гри, що приборкують невизначеність. Для воєнного контексту особливо продуктивним видається поєднання двох контурів стійкості, а саме зовнішнього інституційного, що задає рамкові умови й рівень загроз, та внутрішнього ресурсного, що визначає здатність підприємства ці умови опанувати [1]. Якщо припустити, що ці контури діють автономно, то годі пояснити, чому підприємства з однаковим доступом до державних програм досягають різних результатів; натомість гіпотеза про їхню взаємодію, за якої зовнішній контур лише відкриває можливості, а внутрішній вирішує, чи будуть вони використані, узгоджується зі спостережуваною картиною значно краще. Саме на цій взаємодії, а не на кожному контурі окремо, доцільно вибудовувати авторську модель інституційної спроможності адаптації, до якої міркування повернеться згодом.



Логіку такої взаємодії зручно унаочнити схемою, що впорядковує рух від середовища до результату адаптації (рис. 1).

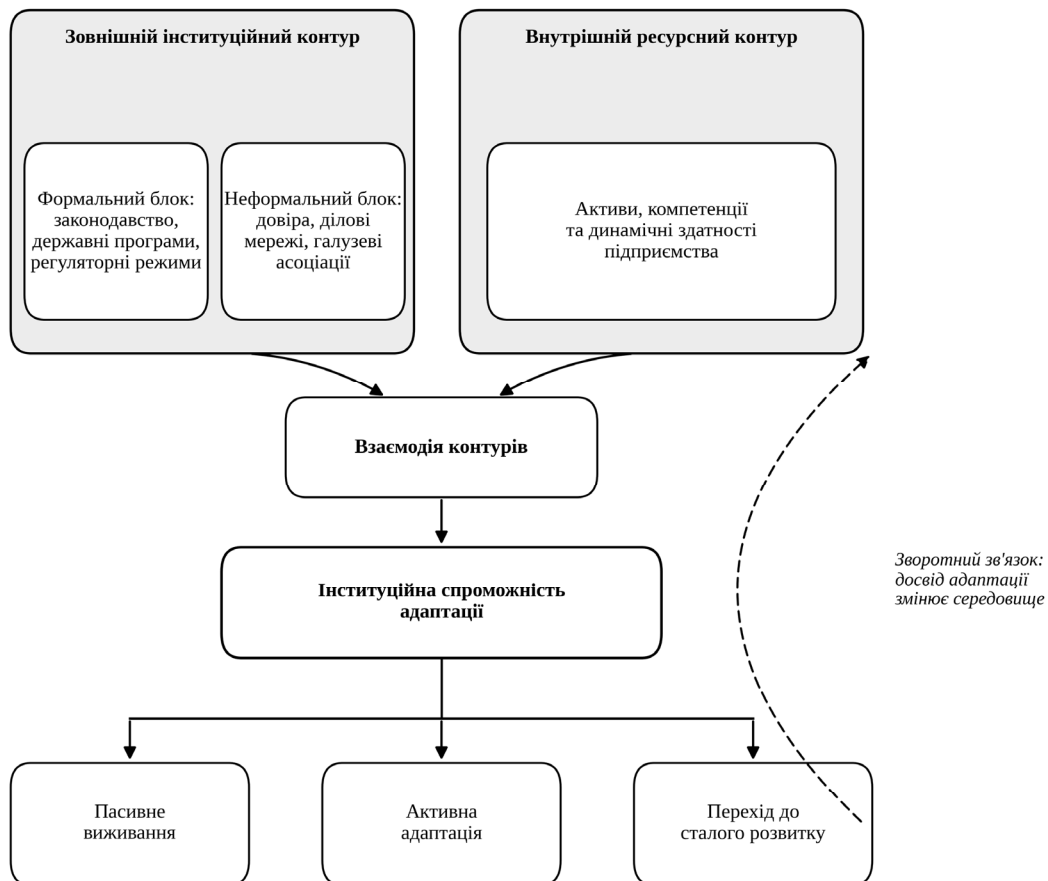


Рис. 1. Контурна модель формування інституційної спроможності адаптації підприємства

Джерело: розроблено авторами

Понятійне розмежування суміжних термінів має тут не лише термінологічну, а й телеологічну вагу, оскільки визначає, яку саме мету переслідує підприємство і які інструменти для неї добирає. Адаптація як здатність до поточних, некардинальних змін через пристосування до шоків середньої інтенсивності відрізняється від трансформації, що передбачає



принципові якісні зрушення задля послаблення наслідків сильних шоків, і від реструктуризації як вужчого інструмента перебудови активів та зобов'язань. Ще тоншою є межа між пасивним пристосуванням, яке зводиться до скорочення й консервації діяльності, та активною адаптацією, що спирається на динамічні здатності виявляти можливості, мобілізувати ресурси й реконфігурувати активи [13]. Організаційна резильєнтність постає при цьому як здатність системи стабільно відновлювати функціональність після збурень, причому дослідження українських фірм переконливо показують множинність її траєкторій, серед яких і повернення до вихідного стану, і стрибкоподібне піднесення понад нього [15]. Логічно виснувати, що виживання й сталий розвиток є не двома точками одного континууму, а якісно різними цілями, кожна з яких потребує власного інституційного забезпечення, і саме нездатність вчасно переналаштувати механізми з першої мети на другу становить одну з прихованих загроз повоєнного періоду.

Систему трансформаційних викликів воєнного періоду не можна ототожнити з жодною довоєнною кризою, і ця відмінність має радше якісний, ніж кількісний характер. Найпершим і найочевиднішим є фізична загроза активам і персоналу, яка перетворює навіть базове продовження діяльності на щоденне досягнення: навесні 2022 року працювало близько 57% малих і середніх підприємств, а вже протягом 2023 року частка діючих суб'єктів зросла до 84%, що само собою свідчить про потужний адаптаційний імпульс [11]. За фізичною загрозою тягнеться розрив логістичних ланцюгів і звуження ринків, особливо відчутні на північному сході, де підприємства втратили не лише збут, а й саму передбачуваність постачання. Поступово на перше місце серед проблем бізнесу вийшов дефіцит кадрів, спричинений мобілізацією та міграцією, і цей виклик виявився найінерційнішим, бо його не розв'язати ані субсидією, ані релокацією [12]. До цього додалися енергетична нестабільність, що зробила безперебійність



живлення самостійним чинником конкурентоспроможності, та валютні обмеження, які загострили залежність від зовнішніх ринків. Якщо припустити, що всі ці виклики діють одночасно й підсилюють один одного, то стає зрозумілим, чому воєнна адаптація вимагає не точкових заходів, а системної перебудови інституційного забезпечення.

Природа воєнного шоку є потрійною, і саме в цьому криється його принципова відмінність від попередніх потрясінь. Довоєнні кризи 2008–2009 та 2014–2015 років, як і пандемічний спад, були переважно попитовими або фінансовими збуреннями, на які держава відповідала монетарними та фінансовими інструментами, тобто діяла в межах звичного макроекономічного арсеналу. Повномасштабна війна натомість поєднала безпековий, ресурсний і територіальний виміри водночас, а отже, поставила перед інституціями завдання, які раніше не поставали: забезпечити не лише ліквідність, а й фізичне переміщення виробництва, страхування воєнних ризиків, бронювання працівників та енергетичну автономність. Із системного погляду це означає, що держава мусила діяти одразу на кількох рівнях організації господарського життя, від макростабілізації до операційної безперервності окремого цеху. Видається обґрунтованим твердження, що саме ця багаторівневність, а не глибина спаду як така, вирізняє воєнний шок і пояснює, чому фокус інституційної підтримки закономірно змістився з макрорегулювання на мікрорівень, вимагаючи від держави, донорів і підприємств безпрецедентно тісної координації.

Держава відповіла на ці виклики пакетом інструментів, ядром якого стала запущена в березні 2022 року програма релокації з безоплатною допомогою в перевезенні обладнання, пошуку приміщень і підключенні комунікацій, унаслідок чого сотні підприємств перемістилися переважно до західних областей, відчутно змінивши економічну географію країни [2]. Другим стовпом підтримки стало пільгове кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-



9%», у межах якої лише впродовж 2024 року бізнес отримав понад 24,7 тис. кредитів на суму 93,1 млрд грн, а від старту програми у лютому 2020 року сукупний обсяг перевищив 360 млрд грн [8]. Третім інструментом стали грантові програми «єРобота», через які держава інвестувала близько 10 млрд грн, підтримала понад 21 тис. підприємців і посприяла створенню приблизно 60 тис. робочих місць, причому понад 4 млрд грн отримувачі повернули до бюджету у вигляді податків, що робить цей інструмент рідкісним прикладом підтримки з вимірюваною фіскальною віддачею [9]. Щоб зіставити ці інструменти за логікою дії та виявленими обмеженнями, доцільно звести їхні ключові характеристики в одну таблицю (табл. 1), яка унаочнює розрив між формальним масштабом програм і їхнім реальним впливом.

Таблиця 1

Інструменти інституційної підтримки адаптації підприємств: механізм, масштаб і виявлені обмеження

Інструмент	Механізм і масштаб дії	Виявлене обмеження
Програма релокації (з березня 2022 р.)	Безоплатне перевезення обладнання, пошук приміщень, підключення комунікацій; переміщення сотень підприємств переважно до Львівської, Закарпатської та Чернівецької областей.	Успіх суттєво залежав від неформальних мереж; концентрація на заході посилила регіональну асиметрію розміщення виробництва.
«Доступні кредити 5-7-9%»	Пільгове кредитування: понад 24,7 тис. кредитів на 93,1 млрд грн лише у 2024 р. та понад 360 млрд грн від запуску у 2020 р.	Відсутність розгорнутого обліку кредитного портфеля спричинила дефіцит фінансування й унеможливила оцінку суспільної значущості (висновок Рахункової палати).
«єРобота» (гранти)	Близько 10 млрд грн державних інвестицій, підтримка понад 21	Обмежене охоплення відносно реальної потреби;



Інструмент	Механізм і масштаб дії	Виявлене обмеження
	тис. підприємців, близько 60 тис. робочих місць, понад 4 млрд грн повернених податків.	конкурсний доступ звужує коло отримувачів.
Зовнішній каркас (ЄБРР, MIGA, DFC, ЄС)	Фінансування, грантова релокація, страхування воєнних ризиків, система гарантій та політичного страхування інвестицій.	Функція зведена переважно до перенесення ризику; кінцевий ефект залежить від якості національного адміністрування програм.

Джерело: складено авторами на основі [2; 7–10]

Проте формальний масштаб програм не варто ототожнювати з їхньою реальною дієвістю, і саме тут аналіз натрапляє на явище, яке доцільно позначити авторським поняттям інституційної фасадності, тобто станом, за якого механізм підтримки цілком існує на папері, має бюджет і нормативне забезпечення, однак його фактичне проникнення до підприємств лишається мінімальним. Показовим є висновок Рахункової палати про те, що головний розпорядник коштів за програмою пільгового кредитування не володів розгорнутою структурою кредитного портфеля, і саме це спричинило дефіцит фінансування та унеможливило коректну оцінку суспільної значущості програми [7]. Фасадність не є навмисним обманом; вона радше постає природним наслідком поспіху, з яким інститути розбудовувалися під тиском обставин, а тому потребує не викриття, а системного доопрацювання. Зовнішній інституційний каркас почасти компенсує ці вади, адже Європейський банк реконструкції та розвитку спрямував в Україну значні обсяги фінансування, відновив грантову підтримку релокації та разом із партнерами запустив механізм страхування воєнних ризиків, тоді як багатостороння агенція гарантування інвестицій, американська фінансова корпорація розвитку та інституції ЄС розбудовують систему гарантій і політичного страхування [10]. Ключова функція цих інституцій полягає, однак, не так в обсязі коштів, як у перенесенні ризику, без якого приватний капітал в



економіку воєнного часу практично не заходить, і в цьому сенсі зовнішній каркас радше уможлиблює адаптацію, ніж здійснює її замість підприємства.

На мікрорівні підприємства сформували власні антикризові інститути, які нерідко випереджали державні за оперативністю, і це спостереження заслуговує на окрему увагу, бо руйнує уявлення про бізнес як пасивного одержувача допомоги. Найдієвішими виявилися відчуття місії й операційна гнучкість, зокрема делегування некритичних рішень нижчим ланкам заради вивільнення уваги вищого менеджменту на найтерміновіші питання, а також системна диверсифікація, що усувала небезпечну залежність від єдиного джерела доходу, постачальника чи локації [18]. Емпіричні студії українських компаній систематизують провідні моделі адаптації, серед яких цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів збуту, побудова горизонтальних партнерств і стратегічна релокація [5]. Серед цих моделей цифровізація найсильніше підвищує резильєнтність, однак цифрова зрілість малих фірм помітно відстає від великих, що звужує потенціал саме для найуразливішого сегмента [4; 16]. Видається обґрунтованим припущення, що за відсутності зовнішньої підтримки підприємства компенсують інституційні прогалини власними неформальними ресурсами, і саме глибина цього неформального резерву значною мірою пояснює, чому за однакового доступу до державних програм фірми досягають різних результатів.

Сектори й масштаби бізнесу демонструють суттєву асиметрію адаптивних стратегій, і ця асиметрія не є випадковою, а відображає різну конфігурацію контурів стійкості в різних типах підприємств. Великі експортоорієнтовані підприємства металургії та агросектору адаптувалися передусім через логістичну реконфігурацію й обстоювання експортних коридорів, тоді як малий і середній бізнес спирався на цифрові платформи, електронну комерцію та релокацію, а сектор інформаційних технологій продемонстрував найвищу



стійкість завдяки дистанційним форматам і незалежності від фізичної інфраструктури. Особливо промовистим є те, що успіх релокації визначався не лише державною субсидією на транспортування, а й неформальними мережами університетського, земляцького та галузевого походження, які забезпечували нове підприємство приміщеннями, кадрами й діловими контактами. Це спостереження підводить до центральної тези дослідження про те, що у воєнній економіці неформальні інституційні механізми довіри й соціального капіталу часто виявляються оперативнішими за формальні, і будь-яка політика підтримки, що їх ігнорує, приречена недооцінювати реальні джерела стійкості. Якщо припустити, що держава могла б інституціоналізувати ці мережі, зробивши їх офіційними партнерами програм релокації та підготовки кадрів, то ефективність підтримки зростає б без істотного нарощування витрат.

Перехід від логіки виживання до логіки сталого розвитку є не автоматичним, а інституційно опосередкованим процесом, і в його основі лежить той телеологічний зсув мети, про який ішлося на початку. Європейська інтеграція перетворюється тут на стрижень відбудови, оскільки гармонізація законодавства з *acquis* ЄС виконує подвійну функцію політичної мети й практичного каркаса модернізації, утворюючи своєрідне доброзичесне коло між інституційною трансформацією та економічним відновленням [20]. Ухвалена стратегія розвитку малого й середнього підприємництва інкорпорує принцип відбудови на кращих засадах, зелений і цифровий переходи та узгоджена з інструментом фінансової підтримки з боку ЄС, а це означає, що доступ до фондів відбудови дедалі більше обумовлюється відповідністю підприємств ESG-стандартам, енергоефективністю та інтеграцією в європейські ланцюги вартості. Інституційні вимоги, отже, перетворюються на своєрідний фільтр капіталізації відновлення, який пропускає лише тих, хто встиг інституційно дозріти. Це дає підстави стверджувати, що вирішальною передумовою успіху відбудови стане



не так обсяг зовнішнього фінансування, як здатність підприємства заздалегідь привести власні практики у відповідність до нових правил.

Головний ризик повоєнного періоду пролягає, однак, не в браку коштів, а в незбалансованості інституційних передумов відбудови, і осмислити його варто через призму системного підходу. Спроможність капіталізувати відновлення спирається на передбачуваність регуляторного середовища, доступ до довгострокового фінансування, верховенство права та довіру інвесторів, проте наявні дані свідчать про фрагментованість цих передумов. Попри декларовану готовність компаній інвестувати, прямі іноземні інвестиції у 2024 році навіть скоротилися порівняно з попереднім роком і сконцентрувалися в кількох великих містах, тоді як найбільш зруйновані східні території залишилися поза інвестиційними потоками [19]. Так постає ризик двошвидкісної відбудови, за якої захід країни та столиця капіталізують відновлення, а деокуповані й прифронтові регіони потрапляють у пастку деіндустріалізації, і цей ризик здатний закріпити територіальну асиметрію на десятиліття. Видається обґрунтованим висновок, що ключовою інституційною передумовою є не сам обсяг зовнішнього фінансування, а механізми його справедливого регіонального й секторального розподілу, без яких відбудова ризикує поглибити ті розриви, які покликана загоїти.

Центральною проблемою результативності залишається розрив між формальними механізмами підтримки та реальними потребами підприємств, і саме він надає поняттю інституційної фасадності емпіричного змісту. За оцінками впливу війни на мікро-, малі й середні підприємства лише приблизно чверть компаній скористалася державною чи міжнародною допомогою, і половина з них уважала її критичною для виживання, тоді як значна частка респондентів прямо вказувала на адміністративні перепони в отриманні пільгових кредитів [6]. Це свідчить про низьке інституційне проникнення



підтримки й асиметрію доступу, за якої інструменти існують, проте охоплюють меншість тих, хто їх потребує, а отже, номінальна наявність механізму нічого не гарантує щодо його дієвості. Додатковим бар'єром виступає дефіцит інституційної довіри, адже корупція й недовіра до судової системи стабільно очолюють перелік перешкод для інвестицій та підривають саме ті неформальні інститути, на яких трималася адаптація [21]. Якщо припустити, що довіра є не побічним, а системотвірним ресурсом адаптації, то її ерозія знецінює навіть бездоганно спроектовані формальні програми, і саме тому відновлення довіри має розглядатися як самостійне завдання інституційної політики.

Узагальнення проведеного аналізу дає змогу запропонувати авторську концептуальну модель оцінювання інституційної спроможності адаптації підприємства, побудовану на чотирьох взаємопов'язаних вимірах, кожен із яких відповідає на власне питання про якість інституційного забезпечення. Перший вимір, інституційна доступність, відображає реальну, а не номінальну частку підприємств, охоплених механізмами підтримки, і саме він викриває інституційну фасадність. Другий вимір, інституційна узгодженість, показує відповідність формальних програм неформальним практикам і галузевій специфіці, а отже, вимірює те, наскільки держава чує реальний бізнес. Третій вимір, інституційна якість адміністрування, охоплює прозорість, передбачуваність і фіскальну віддачу інструментів, тобто оцінює не задум, а виконання. Четвертий вимір, інституційна довіра, фіксує рівень упевненості підприємств у стабільності правил гри й тим самим замикає модель, повертаючи аналіз до неформального підґрунтя стійкості. Запропонована модель діагностує не лише наявність інструментів, а й їхню дієвість, і зміщує оцінювання з логіки обсягу виділених коштів на логіку реальної кількості підприємств, що спромоглися адаптуватися, у чому й полягає її прикладна цінність.



Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що результат адаптації українських підприємств до викликів воєнного та повоєнного періодів визначається насамперед якістю й узгодженістю інституційних механізмів, а не обсягом наявних ресурсів. Інституційний механізм адаптації доцільно розглядати як єдність формального й неформального контурів, взаємодія яких пояснює розбіжність траєкторій підприємств за подібних зовнішніх умов, а концептуальне розмежування адаптації, трансформації та реструктуризації задає коректний вибір інструментів реагування.

Воєнний шок має потрійну природу, поєднуючи безпековий, ресурсний і територіальний виміри, що якісно відрізняє його від довоєнних попитових і фінансових криз та зміщує фокус інституційної підтримки з макростабілізації на забезпечення операційної безперервності на мікрорівні. Державні механізми релокації, пільгового кредитування та грантової підтримки відіграли стабілізаційну роль, однак їхня результативність обмежена вузьким реальним охопленням, слабким адмініструванням та асиметрією доступу, тоді як неформальні механізми довіри й мереж нерідко виявлялися оперативнішими. Зовнішній інституційний каркас виконує передусім функцію перенесення ризику, без якої приватне інвестування у воєнну економіку залишається неможливим.

Перехід від виживання до сталого розвитку є інституційно опосередкованим і залежить від гармонізації з європейськими нормами, дотримання стандартів сталості та інтеграції в європейські ланцюги вартості, а головним ризиком відбудови постає її двошвидкісний характер із концентрацією відновлення в окремих регіонах. Запропонована авторська рамка оцінювання інституційної спроможності адаптації за вимірами доступності, узгодженості, якості адміністрування та довіри дає змогу перейти від оцінювання обсягу



підтримки до оцінювання її дієвості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з операціоналізацією та емпіричною апробацією цієї рамки на галузевих і регіональних вибірках підприємств.

Список використаних джерел

1. Можук В., Мажук В. Архітектура фінансової безпеки підприємства у воєнній економіці. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 465–484. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.465>
2. Гудіма Т., Єршова Ю., Сошников А. Релокація бізнесу в Україні: механізми державної підтримки та правові прогалини. *Економіка та право*. 2025. № 4. С. 96–109. URL: <https://www.researchgate.net/publication/399542608>
3. Стійка модель економічної безпеки підприємств в умовах війни та посткризових викликів. *Фінанси України*. 2024. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/206>
4. Управління цифровою трансформацією малих і середніх підприємств України в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/670>
5. Моделі адаптації функціонування малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 3. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/341>
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / ПРООН, Центр економічного відновлення, Advanter Group. Київ, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
7. Про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» / Рахункова палата України. 2023. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2148>



8. «Доступні кредити 5-7-9%» у 2024 році: український бізнес отримав майже 25 тис. пільгових кредитів / Кабінет Міністрів України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-u-2024-rotsi>
9. «Робота: 10 млрд грн інвестувала держава в розвиток бізнесу через гранти / Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=7809c4e5-b777-4194-9f62-a6ae0b321f12>
10. Ukraine War Economy Tracker / Центр економічної стратегії. 2025. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>
11. Resilience of Ukraine's SMEs Amid the War: Challenges, Policy and the Future / VoxUkraine. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>
12. Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine / VoxUkraine. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine>
13. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
14. Opatska S., Deac A., Bril M. Business crisis management in wartime: insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
15. Waal G. A. de, Frost D., Kryvinska N. Exposing pathways to organisational resilience: revenue recovery patterns among Ukrainian firms in a war economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058>
16. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>



17. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024 – Building Resilience in Challenging Times / OECD, EBRD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>
18. Survival through Purpose: How Ukrainian Businesses Endured amid Extreme Uncertainty / McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose>
19. Ukraine's Regional Shift: Realignments in Wartime and Beyond / Carnegie Endowment for International Peace. Washington, 2025. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2025/12/ukraine-regional-realignments-wartime-postwar-reconstruction>
20. EU Reforms for Ukraine's Recovery: Lessons from the URC2025 / Istituto Affari Internazionali. Rome, 2025. URL: <https://www.iai.it/en/publications/c05/eu-reforms-ukraines-recovery-lessons-urc2025>
21. Corruption and Private Sector Investment in Ukraine's Reconstruction / Center for Strategic and International Studies. Washington, 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/corruption-and-private-sector-investment-ukraines-reconstruction>