



Менеджмент

УДК 005.21:334.716(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21352342>

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ДОВОЄННИЙ ТА ВОЄННИЙ ПЕРІОДИ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

**Туліка Сергій Костянтинович**

аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент»

кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: 0000-0003-4880-1985

**Мацевко Богдан Володимирович**

аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент»

кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: 0009-0004-3720-2025

**Прийнято: 12.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026**

**Анотація.** У статті розкрито механізм, через який трансформація зовнішнього бізнес-середовища українських підприємств перетворюється на об'єктивний чинник стратегічних змін. Розмежовано понятійний апарат аналізу середовища: відокремлено макросередовище від мезосередовища, а трансформацію – від суміжних явищ турбулентності, невизначеності та середовищного шоку.



Показано, що класичні статичні моделі стратегічного аналізу придатні для інвентаризації чинників, проте пояснювальну й прогностичну функцію в умовах війни здатні виконати лише динамічні рамки (концепція турбулентності середовища та теорія динамічних здатностей). Реконструйовано стан середовища у довоєнний період (2013–2021) і виявлено успадковані структурні вразливості: сировинну структуру експорту, залежність від чорноморської логістики та географічну концентрацію потужностей. Проаналізовано радикальну трансформацію середовища після 24 лютого 2022 року – падіння реального ВВП на 29,1%, руйнування виробничих потужностей, блокаду портів, дефіцит кадрів та енергетичні шоки. На основі порівняльного зрізу за групами чинників запропоновано авторську типологію середовищних зрушень, яка вирізняє прискорені тренди, структурні розриви та інверсії передбачуваності. Обґрунтовано причинно-наслідковий ланцюг «стан середовища → стратегічний розрив → потреба у зміні → тип реакції» та доведено, що трансформація середовища є необхідною, але недостатньою умовою стратегічної зміни: перетворення середовищного тиску на проактивну зміну, а не на реактивне виживання, забезпечують внутрішні динамічні здатності підприємства. Методологічною основою аналізу слугували концепція турбулентності середовища та теорія динамічних здатностей, доповнені порівнянням статистичних даних Національного банку, галузевих оглядів і підприємницьких опитувань за 2013–2024 роки. Практичне значення статті полягає в обґрунтуванні діагностики трансформації середовища як вихідної точки управління стратегічними змінами та повоєнного відновлення.

**Ключові слова:** зовнішнє бізнес-середовище; стратегічні зміни; трансформація середовища; турбулентність; динамічні здатності; воєнний стан; резильєнтність підприємства; євроінтеграція.



# TRANSFORMATION OF THE EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE PRE-WAR AND WARTIME PERIODS AS A DRIVER OF STRATEGIC CHANGE

**Serhii Tulika**

PhD student, specialty 073 “Management”

Department of Management and International Entrepreneurship

Educational and Scientific Institute of Economics and Management

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

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

**Bohdan Matsevko**

PhD student, specialty 073 “Management”

Department of Management and International Entrepreneurship

Educational and Scientific Institute of Economics and Management

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3720-2025>

**Abstract.** The article reveals the mechanism through which the transformation of the external business environment of Ukrainian enterprises becomes an objective driver of strategic change. The conceptual apparatus of environmental analysis is delineated: the macro-environment is distinguished from the meso-environment, and transformation is separated from the adjacent phenomena of turbulence, uncertainty and environmental shock. It is shown that classical static models of strategic analysis are suitable for an inventory of factors, yet only dynamic frameworks (the concept of environmental turbulence and the theory of dynamic capabilities) can perform an explanatory and predictive function under wartime conditions. The state of the



environment in the pre-war period (2013–2021) is reconstructed, revealing inherited structural vulnerabilities: a raw-material export structure, dependence on Black Sea logistics and the geographical concentration of production capacities. The radical transformation of the environment after 24 February 2022 is analysed – a 29.1% fall in real GDP, destruction of production capacities, the blockade of ports, labour shortages and energy shocks. On the basis of a comparative cross-section by factor groups, the authors propose a typology of environmental shifts that distinguishes accelerated trends, structural ruptures and inversions of predictability. The causal chain 'state of the environment → strategic gap → need for change → type of response' is substantiated, and it is proved that the transformation of the environment is a necessary but insufficient condition for strategic change: the conversion of environmental pressure into proactive change rather than reactive survival is ensured by the internal dynamic capabilities of the enterprise. The methodological basis of the analysis comprised the concept of environmental turbulence and the theory of dynamic capabilities, supplemented by a comparison of statistical data from the National Bank, industry reviews and enterprise surveys for 2013–2024. The practical value of the article lies in substantiating the diagnosis of environmental transformation as the starting point for managing strategic change and post-war recovery.

**Keywords:** *external business environment; strategic change; environmental transformation; turbulence; dynamic capabilities; martial law; enterprise resilience; European integration.*

### Постановка проблеми

Повномасштабна війна не просто погіршила умови господарювання українських підприємств, а змінила саму онтологію їхнього зовнішнього середовища, перетворивши його на простір принципової непередбачуваності, у якому попередні управлінські рецепти втрачають чинність. Якщо в мирний час середовище мислилося як відносно стабільне тло, що його можна періодично



сканувати й ураховувати у планах, то після 24 лютого 2022 року воно постало самостійною діючою силою, здатною за лічені тижні знецінити будь-яку стратегію. Оцінка бізнес-середовища воєнного часу та переосмислення стратегічних завдань менеджменту закономірно виокремилися в самостійний напрям досліджень одразу після початку вторгнення [1]. Масштаб шоку не має аналогів у новітній економічній історії країни, адже реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1%, а руйнування інфраструктури, блокада портів і розрив логістичних ланцюгів змінили не окремі показники, а самі правила гри [3]. Проблема, яку порушує стаття, полягає в тому, що трансформація середовища не зводиться до кількісного погіршення звичних параметрів, а означає якісну зміну природи умов, у яких підприємство ухвалює стратегічні рішення.

За таких обставин діагностика середовища перестає бути рутинною аналітичною процедурою й перетворюється на вихідну умову виживання, набуваючи того, що доречно назвати діагностичним приматом, тобто випередженням усіх подальших управлінських рішень. Підприємство, яке не розпізнало якісного характеру змін, за інерцією застосовує мирну логіку до воєнних реалій і поступово накопичує нерозв'язний стратегічний розрив між наявними компетенціями та вимогами середовища. Відкритим при цьому залишається питання про механізм, який пов'язує стан зовнішнього середовища з потребою у стратегічних змінах, а також про ті умови, за яких середовищний тиск породжує проактивну перебудову, а не лише реактивне пристосування. Саме на цих питаннях зосереджено подальший виклад, і відповідь на них вимагає спершу впорядкувати понятійний апарат, а вже потім простежити його прикладну проєкцію на український досвід.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичне підґрунтя аналізу зовнішнього середовища заклала модель конкурентних сил, яка описує галузь через взаємодію постачальників, покупців,



товарів-замінників, потенційних та наявних конкурентів [12]. Ця рамка залишається придатною для інвентаризації мезочинників, проте ґрунтується на мовчазному припущенні про відносну стабільність структури галузі, а тому в середовищі, що руйнується за лічені тижні, описує радше вчорашній стан, аніж завтрашній. Динамічніший погляд запропонувала концепція турбулентності середовища, яка пов'язує ступінь мінливості, новизни та передбачуваності подій із потрібним типом стратегічної поведінки й вимірює його за п'ятирівневою шкалою [11]. Видається обґрунтованим припустити, що саме на вищих рівнях турбулентності, коли зміни стають дискретними й непрогнозованими, традиційне планування поступається місцем управлінню за слабкими сигналами, а отже, воєнне середовище потрапляє в ту зону шкали, для якої класичні статичні моделі первісно не призначалися.

Теорія динамічних здатностей додає цим спостереженням пояснювальної сили, бо тлумачить конкурентну перевагу через здатність фірми відчувати, вибудовувати й реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до швидкозмінного середовища [9], а згодом розгортає цю здатність у тріаду мікрофундаментів: відчуття загроз і можливостей, захоплення їх та трансформацію ресурсної бази [10]. Дослідження стратегічних змін дедалі тісніше поєднують динамічні здатності з концепцією організаційної резильєнтності, і систематичний огляд доводить, що резильєнтність вибудовується саме через ці здатності, тоді як соціальний капітал опосередковує її формування у середовищах високої невизначеності [13]. Суміжна розвідка показує, що стратегічно стійкі організації долають кризи завдяки поєднанню стратегічної гнучкості, реляційного капіталу та адаптивних інновацій, причому для малих і середніх підприємств ці чинники важать більше за структурну надлишковість великих компаній [14]. Якщо припустити, що резильєнтність є не



станом, а процесом безперервного переналаштування, то стає зрозуміло, чому за однакового зовнішнього тиску одні фірми зникають, а інші зростають.

Окремий пласт літератури досліджує поведінку фірм безпосередньо в умовах збройних конфліктів і фіксує, що підприємства, здатні адаптувати виробничі процеси та збутові стратегії, підвищують імовірність виживання, тоді як нездатні до змін зникають з ринку [15]. Ширші дослідження підприємництва у зонах конфліктів показують, що падіння іноземних інвестицій і руйнування ланцюгів постачання парадоксальним чином відкривають ніші для гнучкіших локальних гравців та неформальних форм господарювання [16]. Український контекст представлений працями, що оцінюють бізнес-середовище воєнного стану й формулюють стратегічні завдання менеджменту [1], а також дослідженнями стратегій адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни [2]. Попри безсумнівну цінність цих напрацювань, бракує цілісної моделі, яка пов'язала б типи середовищних зрушень із типами стратегічних відповідей, і саме цю прогалину прагне заповнити стаття.

### **Формулювання цілей статті**

Мета статті – розкрити механізм, через який трансформація зовнішнього бізнес-середовища українських підприємств перетворюється на об'єктивний чинник стратегічних змін, і побудувати авторську типологію середовищних зрушень довоєнного та воєнного періодів. Досягнення мети передбачає послідовне розмежування понятійного апарату аналізу середовища, порівняння його стану до та після 24 лютого 2022 року за групами чинників, а також обґрунтування причинно-наслідкового ланцюга, що веде від стану середовища до типу стратегічної реакції підприємства.



### **Виклад основного матеріалу**

Будь-яка спроба зрозуміти вплив війни на підприємство нашо́вхується на потребу спершу домовитися про поняття, бо зовнішнє бізнес-середовище надто часто ототожнюють то з макроекономічним тлом, то з конкурентним оточенням. Зовнішнє середовище доцільно розуміти як сукупність сил і суб'єктів поза межами організації, які вона не контролює, але які формують умови її діяльності, тоді як внутрішнє середовище становлять ресурси, компетенції та процеси під безпосереднім управлінням фірми [9]. Усередині зовнішнього середовища варто розрізняти макросередовище, описуване через політико-правові, економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, і мезосередовище, тобто галузь та конкурентні сили [12]. Розмежування має цілком практичний сенс, адже макрочинники діють опосередковано й приблизно однаково на всіх учасників ринку, тоді як мезочинники впливають адресно й піддаються стратегічному маневру окремої фірми. Не менш істотно відокремити трансформацію середовища від суміжних явищ: турбулентність позначає ступінь мінливості та передбачуваності подій [11], невизначеність – брак знань про майбутні стани, а середовищний шок – раптову дискретну подію, тоді як трансформація означає глибшу зміну самої структури середовища, коли попередні закономірності втрачають чинність. Війна поєднує ці явища водночас, бо шок 24 лютого 2022 року запустив тривалу турбулентність найвищого рівня й спричинив структурну трансформацію [1], а отже, потребує понятійного апарату, здатного втримати всі ці виміри разом.

Реакції підприємства на середовищний тиск так само неоднорідні, і їх варто вибудувати в певну ієрархію за глибиною. Стратегічна зміна є цілеспрямованим перетворенням бізнес-моделі, ринкової позиції чи ресурсної бази на тривалу перспективу; оперативна адаптація коригує поточні процеси, не зачіпаючи курсу; реактивне реагування зводиться до вимушених дій заднім



числом заради виживання. Воєнний контекст стирає межі між цими категоріями, бо заходи, які в мирний час були б суто оперативними, під час війни нерідко визначають саме існування фірми [2]. Це дає підстави стверджувати, що діагностику середовища слід починати з реконструкції його стану напередодні вторгнення, щоб точно виміряти глибину подальшого шоку, а не сприймати його як безпідставну катастрофу.

Напередодні вторгнення українська економіка вже кілька років перебувала у смузі макростабілізації, що настала після кризи 2014–2015 років, а ключовим політико-правовим зрушенням стала євроінтеграція, адже Поглиблена та всеохоплива зона вільної торгівлі з ЄС і Угода про асоціацію відкрили преференційний доступ до найбільшого ринку та запустили поступову гармонізацію стандартів [20]. Ця переорієнтація відбувалася радше еволюційно, підвищуючи вимоги до якості й спонукаючи підприємства модернізуватися, проте під поверхнею відносного благополуччя зберігалися структурні вразливості. Інвестиційний клімат залишався слабким через корупцію, недосконале верховенство права та державне домінування в низці секторів [21], економіка утримувала сировинно-експортну структуру з надмірною залежністю від металургії й аграрного сектору, а логістика критично покладалася на чорноморські порти, через які проходило близько 90% аграрного експорту [17]. Географічна концентрація потужностей на сході та півдні, поєднана з незавершеним конфліктом на Донбасі, утворювала приховану просторову вразливість, яку в мирній логіці планування легко було не помітити. Якщо поглянути на цей стан ретроспективно, довоєнне середовище постає відносно прогнозованим, але внутрішньо незбалансованим, і саме успадковані дисбаланси згодом перетворили шок вторгнення на екзистенційний.

Повномасштабне вторгнення спричинило середовищний шок безпрецедентного масштабу, і його глибину найвиразніше передає динаміка



сукупного випуску. Реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1%, а в другому кварталі спад сягнув 36,9% у річному вимірі; Національний банк пов'язав обвал з окупацією територій, руйнуванням потужностей, блокадою портів і масштабною міграцією [3]. Прямі задокументовані збитки інфраструктури, які станом на листопад 2024 року досягли майже 170 млрд дол. США проти близько 155 млрд у січні того ж року, засвідчують, що руйнування не було одномоментним, а накопичувалося впродовж усієї війни [6]. Найгострішим у перші місяці виявився логістичний вимір, адже блокада портів фактично паралізувала експорт, і середньомісячний вивіз зерна впав більш ніж на 80% порівняно з довоєнними обсягами, доки часткове розблокування через зерновий коридор у липні 2022 року не пом'якшило ситуацію [17]. За цими цифрами прочитується не просто спад, а розрив звичних каналів відтворення, коли підприємство втрачає доступ не до частини ринку, а до самої можливості вивезти вироблене.

Якісно змінилися й інші групи чинників, причому кожна по-своєму. Із втратою маріупольських комбінатів Україна недорахувалася 30–40% сталеплавильних потужностей, виробництво металу за 2022 рік скоротилося приблизно на 60%, а в прифронтових регіонах лише третина промислових підприємств утримала високий рівень завантаження [7]. Дефіцит кадрів перетворився на структурне обмеження, бо понад 6 мільйонів українців виїхали за кордон, а мобілізація та внутрішнє переміщення поглибили брак робочої сили [23], і підприємницькі опитування послідовно фіксують саме нестачу кадрів як головну перешкоду для бізнесу, на яку в грудні 2024 року вказував 61% респондентів [8]. Енергетичні шоки, спричинені атаками на енергосистему взимку 2022–2023 років, коли дефіцит електроенергії тримався на рівні 20–30%, додали ще один вимір непередбачуваності, що зробив планування виробничих циклів залежним від графіків відключень [22]. Тут важливо чітко розмежувати



кількісні та якісні зрушення, бо падіння попиту чи зростання витрат лише змінюють звичні параметри, тоді як руйнування фізичної основи виробництва й перетворення географії на чинник виживання змінюють саму природу середовища.

Якщо тепер зіставити два періоди за групами чинників, стає видно, що частина з них трансформувалася поступово, як продовження довоєнних трендів, а частина стрибкоподібно, через розриви (табл. 1). Політико-правовий вимір демонструє обидва типи водночас: євроінтеграція, розпочата Угодою про асоціацію, прискорилося й набула нового змісту, коли ЄС запровадив автономні торговельні заходи з повною лібералізацією, а згодом сторони оновили торговельний режим [20]. Економічний вимір змінився радше стрибкоподібно, адже переорієнтація експорту на ринки ЄС, яка раніше відбувалася повільно, під тиском блокади портів набула вибухового характеру, і частка ЄС у товарному експорті зросла з 47,1% у першому кварталі 2022 року до 62,7% у першому кварталі 2023 року [4]. У продовольчому сегменті зрушення виявилось ще виразнішим, бо частка ЄС у вітчизняному агропродовольчому експорті сягнула 57% у 2023 році, рекордного показника за роки незалежності [19]. Таке зіставлення показує, що поділ чинників на поступові та стрибкоподібні не є формальним, оскільки він прямо визначає, чи встигне підприємство підготуватися до зміни, чи зіткнеться з нею як із доконаним фактом.

Таблиця 1

**Порівняння зовнішнього середовища українських підприємств у довоєнний і воєнний періоди**

| Група чинників   | Довоєнний період (2013–2021)                                                 | Воєнний період (з 2022)                                                                | Тип зрушення      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Політико-правові | Поступова євроінтеграція, ЗВТ і Угода про асоціацію, гармонізація стандартів | Автономні торговельні заходи ЄС із повною лібералізацією, оновлений торговельний режим | Прискорений тренд |



| Група чинників              | Довоєнний період (2013–2021)                                                         | Воєнний період (з 2022)                                                                          | Тип зрушення                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Економічні (ринки, експорт) | Сировинна структура, залежність від металургії та АПК, повільна переорієнтація на ЄС | Частка ЄС у товарному експорті 47,1% → 62,7% за рік; агропродовольчий експорт до ЄС – 57%        | Прискорений тренд, що перейшов у розрив |
| Виробничо-інфраструктурні   | Концентрація потужностей на сході й півдні, стабільна робота портів                  | Втрата 30–40% сталеплавильних потужностей, збитки інфраструктури ≈ 170 млрд дол., блокада портів | Структурний розрив                      |
| Соціально-кадрові           | Доступна робоча сила, помірний вплив кадрів                                          | Вийзд понад 6 млн осіб, мобілізація; нестача кадрів – перешкода для 61% фірм                     | Структурний розрив                      |
| Безпеково-енергетичні       | Прогнозовані умови, стабільне енергопостачання                                       | Атаки на енергосистему, дефіцит 20–30%, залежність від графіків відключень                       | Інверсія передбачуваності               |

*Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 6; 7; 8; 17; 19; 20; 21; 23]*

Узагальнюючи це порівняння, доцільно запропонувати авторську типологію середовищних зрушень, збудовану за двома вимірами: темпом, що відрізняє поступовий тренд від дискретного розриву, і природою, що відрізняє кількісну зміну параметра від якісної зміни структури. Перший тип, який можна назвати прискореними трендами, охоплює чинники, що змінювалися й до війни, але різко пришвидшилися, як-от євроінтеграція, цифровізація та переорієнтація ринків. Другий тип, структурні розриви, об'єднує якісно нові явища, яких раніше просто не існувало, а саме руйнування потужностей, блокаду портів і мобілізаційний дефіцит кадрів. Третій тип, інверсії передбачуваності, стосується параметрів, що з прогнозованих перетворилися на принципово непрогнозовані, насамперед безпекових та енергетичних умов, і саме він є визначальним, бо переводить середовище на найвищий рівень турбулентності, де традиційне



планування поступається сценарному мисленню [11]. Запропонована типологія має не лише описову цінність, оскільки кожному типові зрушення відповідає, як буде показано далі, свій адекватний тип стратегічної відповіді.

Зв'язок середовища зі стратегією доцільно мислити не як одномоментний вплив, а як розгорнутий у часі ланцюг, у якому стан середовища породжує стратегічний розрив, той – потребу у зміні, а вона – конкретний тип реакції (рис. 1).

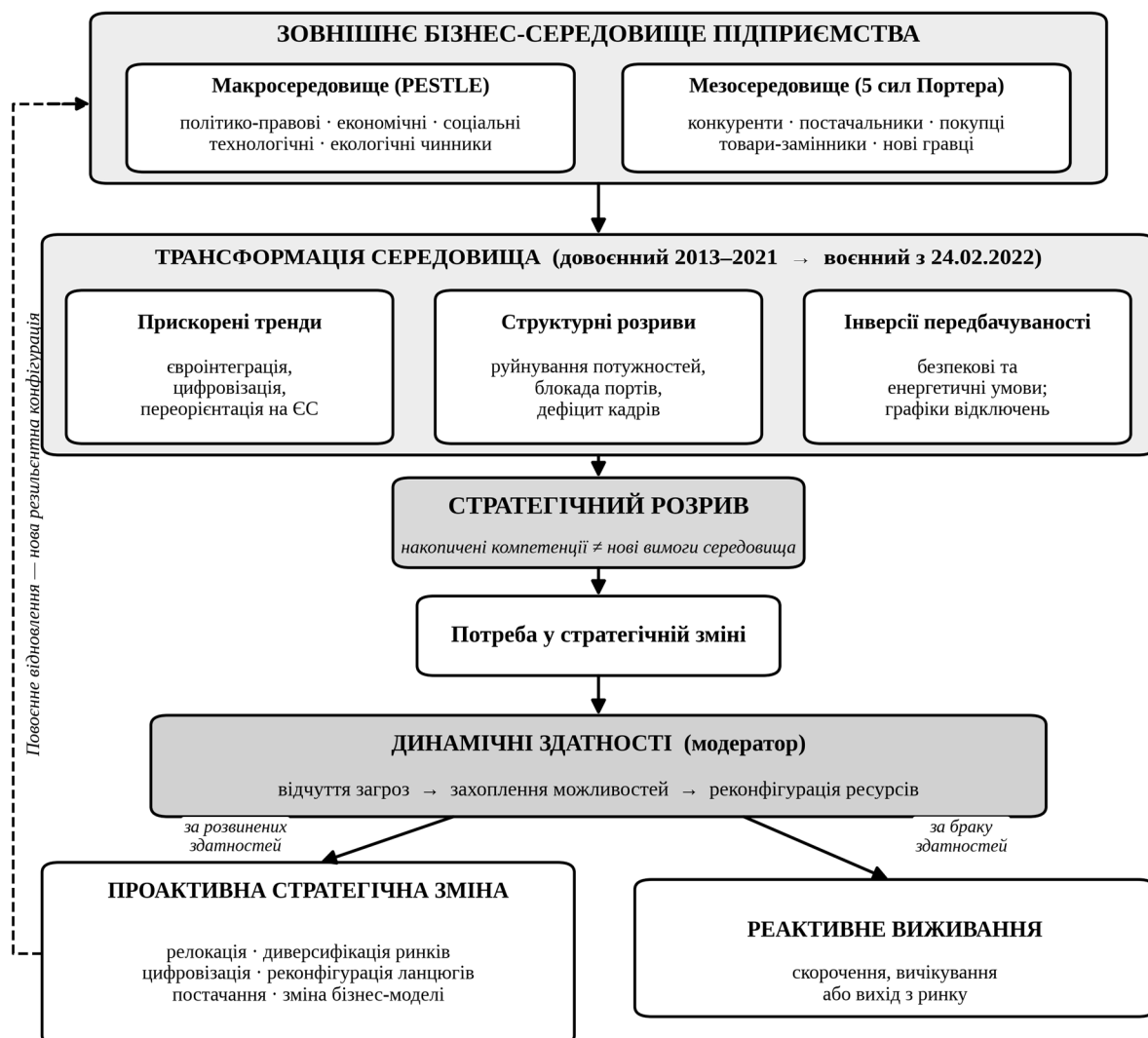


Рис. 1. Механізм перетворення трансформації зовнішнього середовища на стратегічну зміну підприємства

Джерело: розроблено авторами



Стратегічний розрив виникає тоді, коли накопичені компетенції та наявна стратегія перестають відповідати новому стану середовища, і чим він ширший, тим глибшої перебудови потребує підприємство [11]. Українська практика воєнного часу дає багатий матеріал для типології відповідей, серед яких першою масовою реакцією стала релокація: за урядовою програмою у безпечніші регіони перемістили 772 підприємства, з яких 605 відновили роботу, зі збереженням понад 35 тисяч робочих місць, а основними приймаючими областями стали Львівська, Закарпатська та Чернівецька [5]. Показово, що до релокації частіше вдавалися експортоорієнтовані та продуктивніші фірми, які мали ресурси для складної й витратної стратегії переміщення [18], а це вже натякає на глибший механізм відбору, який відрізняє тих, хто змінюється, від тих, хто лише пристосовується.

Інші типи відповідей охоплюють диверсифікацію ринків, цифровізацію процесів, реконфігурацію ланцюгів постачання та зміну самої бізнес-моделі [17; 2], проте за цим переліком постає значно принциповіше питання, а саме за яких умов середовищний тиск породжує проактивну зміну, а за яких лише реактивне виживання. Порівняння українських і міжнародних даних дає підстави стверджувати, що проактивна зміна виникає там, де фірма володіє розвиненими динамічними здатностями, тобто вчасно відчуває загрози, мобілізує ресурси та реконфігурує активи [9; 10], тоді як за браку таких здатностей підприємство скочується до реактивного реагування й нерідко не витримує, що підтверджує й досвід збройних конфліктів в інших країнах [15; 16]. Звідси випливає висновок, що трансформація середовища є необхідною, але не достатньою умовою стратегічної зміни, а достатність забезпечують саме внутрішні динамічні здатності, які перетворюють зовнішній тиск на імпульс до розвитку. Якщо припустити протилежне, довелося б визнати, що доля підприємства цілком



визначається зовнішніми обставинами, проте український досвід переконливо спростовує такий фаталізм.

Середовище воєнного часу є не лише джерелом загроз, а й передумовою змін у логіці повоєнного відновлення, і в цьому полягає його телеологічний вимір. Часткове відновлення активності, а саме зростання реального ВВП на 5,5% у 2023 році та на 2,9% у 2024 році, засвідчило адаптивний потенціал бізнесу, хоча темпи згодом сповільнилися [3], а підприємницькі опитування намалювали суперечливу картину, у якій наприкінці 2024 року 53% промислових фірм працювали на повну або майже повну потужність, тоді як дефіцит кадрів і безпекові ризики залишалися визначальними обмеженнями [8]. Логіка відновлення нерозривно пов'язана з євроінтеграцією, бо адаптація до *acquis* ЄС, доступ до інструментів відбудови та узгодження торговельного режиму формують нове інституційне середовище, до якого підприємства мусять пристосовувати стратегії заздалегідь [19; 20]. Саме тому діагностика трансформації середовища постає вихідною точкою управління стратегічними змінами, а не одним із його рядових етапів [1], і повоєнне відновлення варто мислити не як повернення до довоєнного стану, а як закріплення нової, резильєнтнішої конфігурації підприємств, що усвідомили якісний характер пережитого зламу.

### **Висновки**

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що трансформація зовнішнього бізнес-середовища перетворюється на об'єктивний чинник стратегічних змін через доволі чіткий причинно-наслідковий механізм, у якому якісна зміна природи середовища породжує стратегічний розрив, а він, будучи непереборним засобами оперативної адаптації, змушує до стратегічної перебудови. Довоєнне середовище українських підприємств було відносно прогнозованим, але внутрішньо незбалансованим, і саме успадковані



вразливості, як-от сировинна структура експорту, залежність від чорноморської логістики та географічна концентрація потужностей, визначили глибину воєнного шоку. Війна поєднала середовищний шок, тривалу турбулентність найвищого рівня та структурну трансформацію, перевівши середовище зі стану прогнозованості у стан принципової непередбачуваності, а тим самим знецінивши мирну логіку планування.

Запропонована авторська типологія середовищних зрушень, яка вирізняє прискорені тренди, структурні розриви та інверсії передбачуваності, дозволяє відрізняти кількісні зміни параметрів від якісних змін структури й тим самим коректно добирати тип стратегічної відповіді. Прискорені тренди потребують інтенсифікації вже наявних стратегій, структурні розриви вимагають реконфігурації ресурсної бази та релокації, а інверсії передбачуваності роблять неможливим традиційне планування й змушують переходити до сценарного управління. Ця відповідність типів зрушень і типів реакцій і становить, на думку авторів, практичне ядро запропонованої моделі.

Ключовий узагальнювальний висновок полягає в тому, що трансформація середовища є необхідною, але недостатньою умовою стратегічної зміни, оскільки перетворення зовнішнього тиску на проактивну зміну, а не на реактивне виживання, забезпечують внутрішні динамічні здатності фірми, серед яких здатність відчувати, захоплювати й реконфігурувати. Звідси впливає модель управління стратегічними змінами, у якій діагностика трансформації середовища є не проміжним етапом, а вихідною точкою, що визначає всю подальшу логіку стратегічного вибору та повоєнного відновлення підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої типології на галузевих вибірках, що дозволило б перейти від концептуальної моделі до інструменту прикладної діагностики.

### **Список використаних джерел**



1. Комеліна О. В., Крайнів В. Оцінка бізнес-середовища України та стратегічні завдання менеджменту підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 59–65. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545)
2. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
3. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. *Національний банк України*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi>
4. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України у I кварталі 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidsumky-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-u-i-kvartali>
5. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. *Кабінет Міністрів України*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zavdyaki-uryadovij-programi-relokaciyi-zberezhenoponad35tisyachrobochihmisc-tetyana-berezhna>
6. Збитки інфраструктури України через війну зросли до 170 млрд дол. США (оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року). *Kyiv School of Economics*. 2025. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>



7. Ukraine: Firms through the War. *Kyiv School of Economics; World Bank*. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>
8. New Monthly Enterprises Survey. Ukrainian Business in Wartime. *Institute for Economic Research and Policy Consulting*. 2024. URL: [http://www.ier.com.ua/en/proekt\\_dilova\\_dumka/survey](http://www.ier.com.ua/en/proekt_dilova_dumka/survey)
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 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)
10. 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>
11. Kipley D., Lewis A. O. Entropy – Disrupting Ansoff's Five Levels of Environmental Turbulence. *Business Strategy Series*. 2012. Vol. 13, No. 6. P. 251–262. DOI: <https://doi.org/10.1108/17515631211286083>
12. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
13. Joussem J., Kordel S., Reichmann K. Enabling Strategic Change Toward Resilience: A Systematic Review From a Dynamic Capabilities Perspective. *Strategic Change*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
14. Mafimisebi O. P. et al. Master of Uncertainty: How Strategic Resilient Organizations Navigate Crisis. *Strategic Change*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2692>
15. Firms in Conflict: Adapt or Perish. *SIPRI Commentary*. 2014. URL: <https://www.sipri.org/commentary/blog/2014/firms-conflict-adapt-or-perish>



16. Opportunity Amidst Explosions: How Armed Conflicts Spark Informal Entrepreneurship in Emerging Economies. *Journal of Business Venturing Insights*. 2025. Vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00001>
17. How the Russia-Ukraine War Has Impacted on Logistics Routes and Supply Chains. *GMK Center*. 2024. URL: <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/>
18. The Changing Economic Geography of Ukraine: Firm Relocation and Policy Issues. *UNIDO Industrial Analytics Platform*. 2024. URL: <https://iap.unido.org/articles/changing-economic-geography-ukraine-firm-relocation-and-policy-issues>
19. A Key Partner. Ukraine–EU Trade in 2023. *OSW Centre for Eastern Studies*. 2024. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-03-04/a-key-partner-ukraine-eu-trade-2023>
20. EU Trade Relations with Ukraine. *European Commission*. 2025. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en)
21. 2019 Investment Climate Statements: Ukraine. *U.S. Department of State*. 2019. URL: <https://www.state.gov/reports/2019-investment-climate-statements/ukraine>
22. Ukrainian Energy Sector Evaluation and Damage Assessment (Version VI). *Energy Charter Secretariat*. 2023. URL: [https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/2023\\_01\\_24\\_UA\\_sectoral\\_evaluation\\_and\\_damage\\_assessment\\_Version\\_VI.pdf](https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/2023_01_24_UA_sectoral_evaluation_and_damage_assessment_Version_VI.pdf)
23. Ukraine Refugee Situation. *UNHCR Operational Data Portal*. 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>