

УДК: 334.72:338.124.4

Звір Ю. В.,

yuriizvir@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2749-1916,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АДАПТАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

Анотація. Технологічні зрушення, цифровізація, трансформація споживчого попиту, зміни конкурентного середовища, обмеження доступу до фінансових, матеріальних і людських ресурсів формують нові умови ведення підприємницької діяльності. Водночас зростає частота та інтенсивність зовнішніх шоків, наслідки яких порушують усталені господарські зв'язки та актуалізують потребу в пошуку підприємствами нових способів організації діяльності, ресурсного забезпечення і взаємодії з ринком. Статтю присвячено дослідженню адаптаційної спроможності підприємництва та чинників її формування і розвитку в екстремальних умовах. Метою статті є оцінювання чинників формування адаптаційної спроможності підприємництва в Україні та обґрунтування напрямів її розвитку в умовах тривалої нестабільності й безпекових викликів. Проаналізовано зміни економічного середовища функціонування підприємств у 2015-2026 рр., динаміку та особливості їх інноваційної активності, структуру фінансування інновацій, технологічну складність промислового виробництва, стан кадрового забезпечення, інституційні умови та внутрішні реакції підприємств на зростання невизначеності. Встановлено, що підприємництво в Україні демонструє ознаки часткової адаптації до екстремальних умов, однак можливості її трансформації у довгострокову резильєнтність обмежуються нестабільністю економічного середовища, недостатньою якістю інноваційної діяльності, звуженням джерел її фінансування, кадровим дефіцитом, недоліками інституційного та регуляторного середовища, а також скороченням горизонтів стратегічного планування. Виявлено, що зростання частки інноваційно активних підприємств відбувається на тлі скорочення витрат на інновації та високої залежності їх фінансування від власних коштів. Попри окремі позитивні зміни у технологічній структурі промисловості, зберігається значна роль низько- та середньотехнологічних виробництв, що стримує структурне оновлення підприємницького сектору. Систематизовано чинники формування адаптаційної спроможності за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: економічні умови, інноваційна діяльність, людський капітал, державна політика та внутрішні реакції підприємств. Обґрунтовано, що розвиток адаптаційної спроможності підприємництва в екстремальних умовах потребує нарощування динамічних спроможностей, активізації інноваційної діяльності, збереження людського капіталу, диверсифікації ресурсного забезпечення та посилення взаємодії бізнесу з інституціями державної і місцевої підтримки.

Ключові слова: адаптація, суб'єкти підприємництва, резильєнтність, інноваційна активність, людський капітал, економічне середовище, невизначеність, державна політика.

Zvir Yu. V.,

yuriizvir@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2749-1916,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ADAPTIVE CAPACITY OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT UNDER EXTREME CONDITIONS

Abstract. Technological changes, digitalization, transformation of consumer demand, changes in the competitive environment, restrictions on access to financial, material and human resources are creating new conditions for conducting business activities. At the same time, the frequency and intensity of external shocks are increasing, the consequences of which disrupt established economic relations and actualize the need for enterprises to find new ways of organizing activities, resource provision and interaction with the market. The article examines the adaptive capacity of entrepreneurship and the factors shaping its formation and development under extreme conditions. The aim of the study is to assess the factors determining the adaptive capacity of entrepreneurship in Ukraine and to substantiate the directions for its development amid prolonged instability and security challenges. The study analyzes changes in the economic environment in which enterprises operated during 2015-2026, the dynamics and characteristics of their innovation



activity, the structure of innovation financing, the technological intensity of industrial production, human resource availability, institutional conditions, and enterprises' internal responses to growing uncertainty. The findings indicate that entrepreneurship in Ukraine demonstrates signs of partial adaptation to extreme conditions; however, its transformation into long-term resilience is constrained by economic instability, insufficient quality of innovation activity, narrowing sources of innovation financing, labor shortages, deficiencies in the institutional and regulatory environment, and shortening strategic planning horizons. The study reveals that the growing share of innovation-active enterprises has been accompanied by declining innovation expenditures and a high dependence on enterprises' own funds as a source of financing. Despite some positive shifts in the technological structure of industry, low- and medium-technology industries continue to account for a significant share of production, constraining the structural renewal of the entrepreneurial sector. The factors shaping adaptive capacity are systematized into five interrelated components: economic conditions, innovation activity, human capital, public policy, and enterprises' internal responses. It is substantiated that strengthening the adaptive capacity of entrepreneurship under extreme conditions requires the development of dynamic capabilities, greater innovation activity, preservation and development of human capital, diversification of resource provision and stronger interaction between businesses and national and local support institutions.

Keywords: adaptation, business entities, resilience, innovation activity, human capital, economic environment, uncertainty, public policy.

JEL Classification: L26, O31, O32, D22.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-19>

Постановка проблеми. Мінливість економічного середовища посилює вимоги до здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни умов функціонування, перебудовувати внутрішні процеси та підтримувати можливості подальшого розвитку. Технологічні зрушення, цифровізація, трансформація споживчого попиту, зміни конкурентного середовища, обмеження доступу до фінансових, матеріальних і людських ресурсів формують нові умови ведення підприємницької діяльності. Водночас зростає частота та інтенсивність зовнішніх шоків, наслідки яких порушують усталені господарські зв'язки та актуалізують потребу в пошуку підприємствами нових способів організації діяльності, ресурсного забезпечення і взаємодії з ринком.

Для українського підприємництва проблема адаптації набула особливого значення в умовах повномасштабної війни та спричинених нею безпекових, демографічних, енергетичних, логістичних і фінансово-економічних змін. Порушення ланцюгів постачання, релокація виробничих потужностей, міграційні переміщення населення, кадровий дефіцит, зміна просторової структури попиту, зростання витрат та невизначеність перспектив розвитку суттєво диференціюють можливості суб'єктів господарювання щодо збереження операційної діяльності та відновлення економічної активності. За однакових або близьких за інтенсивністю зовнішніх впливів підприємства демонструють різну здатність пристосовуватися до змін, що зумовлює необхідність дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників їх адаптаційної спроможності.

Адаптаційна спроможність підприємств формується під впливом ресурсного забезпечення, фінансової стійкості, кадрового та управлінського потенціалу, технологічної гнучкості, інноваційної активності, цифровізації, диверсифікованості господарських зв'язків, доступу до ринків та якості інституційного середовища. Важливим є не лише

наявний потенціал підприємства, а й здатність мобілізувати та реконфігурувати ресурси відповідно до характеру зовнішніх змін, оперативно коригувати управлінські рішення, бізнес-процеси й моделі взаємодії зі споживачами та партнерами. Тому адаптаційна спроможність характеризує можливості суб'єкта підприємництва підтримувати функціональність у мінливому середовищі та формувати передумови для подальшого розвитку.

Попри значну увагу до проблем стійкості та розвитку підприємств, необхідне поглиблення дослідження чинників, які визначають відмінності в адаптаційній спроможності суб'єктів підприємництва та можливостях її нарощування. Актуальним залишається систематизоване оцінювання внутрішніх і зовнішніх детермінант адаптації, встановлення їх значущості за різних умов економічного середовища та визначення тих характеристик підприємства, які забезпечують перехід від ситуативного реагування на зміни до формування стійкої здатності функціонувати й розвиватися в умовах невизначеності. Це формує теоретичне та прикладне підґрунтя для дослідження адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва, чинників її формування та напрямів розвитку в мінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях адаптаційна спроможність суб'єктів підприємництва розглядається у взаємозв'язку з резильєнтністю, інноваційною активністю та здатністю підприємств перебудовувати ресурси і бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. Саад М. та ін. пов'язують бізнес-резильєнтність малих і середніх підприємств зі здатністю адаптуватися, відновлювати діяльність і використовувати можливості, що виникають у нових умовах [6]. Водночас результати сучасних досліджень підтверджують взаємозв'язок інновацій, організаційної резильєнтності та результативності бізнесу, що посилює значення

організаційної гнучкості та здатності підприємств реагувати на зміни [3].

Важливим напрямом наукового дискурсу є дослідження динамічної спроможності як основи адаптації підприємств, поєднання якої із соціальним капіталом та інноваційним мисленням розширює можливості щодо виявлення нових ринкових перспектив, мобілізації ресурсів і реалізації підприємницьких ініціатив [5]. Поряд із внутрішніми можливостями підприємства істотне значення має інституційне середовище. Наприклад, Аван Ф. обґрунтовує залежність інвестиційної та підприємницької активності від інституційної динаміки, якості регулювання та загальних умов ведення бізнесу [1]. Несприятливе інституційне середовище, відповідно, може обмежувати горизонти планування та можливості залучення ресурсів, необхідних для адаптації.

Окремий напрям наукових досліджень стосується інноваційно-технологічних чинників розвитку підприємництва. Технологізація та цифровізація економіки змінюють конкурентне середовище, вимоги до організації бізнес-процесів і способів взаємодії підприємств із ринком [8; 9]. Рівень технологічної складності економічної діяльності при цьому пов'язується з інтенсивністю досліджень і розробок, що відображено у міжнародних підходах до класифікації виробництва за технологічністю та R&D-інтенсивністю [2; 4]. Важливим ресурсом інноваційної адаптації є також інтелектуальний капітал, трансформація якого в нові продукти, технології та управлінські рішення сприяє активізації інноваційної діяльності підприємств [10]. Реалізація інноваційного потенціалу та комерціалізація інтелектуальної власності, своєю чергою, формують передумови посилення технологічної конкурентоспроможності [11; 12].

Для українських підприємств можливості адаптації значною мірою визначаються структурними характеристиками інноваційного та інституційного середовища. Дослідження вказують на проблеми фінансового забезпечення інновацій, обмеженість державної підтримки, недостатній розвиток інноваційної інфраструктури та слабкість взаємодії між учасниками інноваційної системи [14; 16]. Відповідні обмеження простежуються й у міжнародних оцінках інноваційного розвитку України [7]. Статистичне оцінювання інноваційної діяльності підприємств на основі методології Community Innovation Survey водночас розширює можливості аналізу продуктових і процесних інновацій, джерел їх фінансування та результатів інноваційної діяльності [13; 15].

Практичний вимір адаптації проявляється у зміні моделей організації підприємницької діяльності. Міщук І. П. та ін. акцентують увагу на трансформації діяльності суб'єктів торгівлі під впливом змін споживчої поведінки та нових умов економічного середовища [17]. В екстремальних умовах вагомим значення набувають також перебудова логістичних систем, диверсифікація маршрутів і ланцюгів постачання та пошук альтернативних способів ресурсного забезпечення [18].

Постановка завдання. Метою статті є оцінювання чинників формування адаптаційної спроможності підприємництва в Україні та обґрунтування напрямів її розвитку в умовах тривалої нестабільності й безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація розвитку підприємництва є складним процесом, що залежить від внутрішніх управлінських рішень та реакцій на зовнішні чинники. При зміні економічного середовища актуалізується властивість суб'єктів підприємництва бути резильєнтними. У сучасному розумінні з інтерпретацією щодо суб'єктів підприємництва їх резильєнтність визначають: а) адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змін; б) зростання і позитивна результативність, коли збереження діяльності супроводжується відновленням її позитивних результатів; в) використання можливостей, що виникають у нових умовах [6].

Примітно, що для суб'єктів господарювання в Україні оцінювання чинників розвитку зводиться до постійних змін економічного середовища. Тому під час визначення впливу інноваційної економіки на підприємницьке середовище взагалі варто розуміти економічний контекст таких змін. Частоту та масштаби змін економічного середовища дозволяє з'ясувати аналіз динаміки реального ВВП, зокрема *індексу фізичного обсягу ВВП у цінах попереднього року* (дає змогу відділити вплив інфляції на зміни фізичних обсягів виробництва). Так, виявлено тривалий трансформаційний спад у 1990-х роках, далі три короточасні періоди скорочення реального ВВП (2009, 2014-2015 і 2020 роки), після яких спостерігалось помірне зростання економічної активності, а також шоковий спад у 2022 р. У 2023-2024 роках відбулося зростання реального ВВП порівняно з попередніми роками, однак його темпи не забезпечили повернення до показника 2021 року.

Такий макроекономічний фон не сприяє розвитку інноваційної економіки та підприємницькій діяльності на інноваційних засадах. Розуміння, що економіка України перебуває в умовах повторюваних криз, актуалізує для суб'єктів підприємництва питання набуття *динамічних спроможностей* («dynamic capabilities»). Цей концепт вказує на потребу адаптації, інтеграції та реструктуризації ресурсів суб'єктів відповідно до викликів середовища, яке постійно змінюється і в сучасних дослідженнях визначає провідну роль для цього інновацій та резильєнтності [3]. Це означає, що для суб'єктів господарювання в Україні розвиток узагалі та інноваційний розвиток зокрема має плануватися та здійснюватися з розумінням безперервних змін зовнішнього середовища.

Інноваційна активність підприємств окремої галузі, сектору чи економіки в цілому впливає на кожного суб'єкта підприємництва, оскільки поширення нових технологій, продукції, бізнес-моделей змінює конкурентне середовище, визначає потребу в адаптації до умов, а також відіграє значну роль для резильєнтності та інших динамічних спроможностей. В Україні на тлі обмеженої державної підтримки, браку власних коштів, застарілого

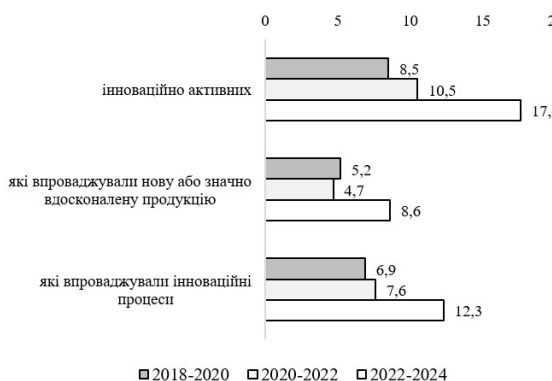
матеріально-технічного забезпечення усталилась проблема низького інтересу суб'єктів підприємництва до інноваційної діяльності [14, с. 24]. Умови повномасштабної війни ще більше ускладнили можливості інноваційної активності. Разом з тим, виклики нестабільності, попри пов'язані з ними ризики та загрози, стимулюють активізацію механізмів підприємницької діяльності, що ґрунтуються на інноваціях як ключовому рушії економічного зростання. Інноваційна активність при цьому відображає результативність та інтенсивність продукування, провадження, комерціалізації нової продукції, технологій, рішень, бізнес-моделей з перетворенням інтелектуального капіталу (нематеріальних активів) в інноваційні досягнення підприємства [10, с. 187].

Аналіз інноваційної активності підприємств в Україні обмежений періодом після 2018 року у зв'язку з переходом на методологію Community Innovation Survey (CIS) [15]. Упродовж 2018-2024 років загальна інноваційна активність підприємств зросла з 8,5% до 17,6% (рис. 1а). Позитивна динаміка характерна для впровадження нової або значно вдосконаленої продукції, а також інноваційних процесів. Але якщо проаналізувати зміст цих інновацій, то з числа інноваційно активних підприємств частка тих, які впроваджували нові товари (продуктові інновації), коливалась у межах 62-72%. Відтак у 2024 році частка відповідних підприємств зросла (рис. 1б). Це означає, що більшість інновацій мають такий характер для самого підприємства, а не для ринку в цілому. Відтак для суб'єктів підприємництва в Україні переважаючою практикою інноваційної діяльності є освоєння доступних технологічних і продуктових рішень замість створення нових, що супроводжується значно вищими ресурсними затратами та ризиками. Відтак, екстремальні умови, пов'язані з повномасштабною війною, поки не сформували нову модель інноваційної поведінки підприємств, хоча й спостерігається активізація інноваційної діяльності. Ймовірно, розвиток оборонно-промислового комплексу та пов'язаних з ним галузей економіки став одним з чинників активізації

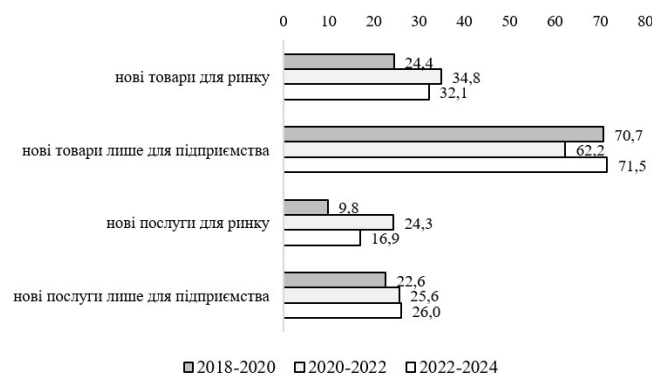
інноваційної діяльності підприємств, що сформувало додатковий попит на інновації.

Причини недостатнього рівня та якості інноваційної активності підприємств в Україні частково розкривають результати оцінювання країни у Global Innovation Index. З 2020 року позиції України в рейтингу погіршуються (за винятком незначного покращення в 2023 році), причому якщо аналізувати складові індексу, то значно нижчі оцінки умов створення інновацій, ніж їх результатів [7]. Так, найгірші умови виявлені для інституційного та ринкового середовища. Відтак, для сектору підприємництва слабкими є інноваційні зв'язки (співпраця з закладами науки, освіти, іншими підприємствами) та інфраструктура «поглинання знань» (здатність залучати технології, знання та інвестиції в них). Несприятливі інституційні умови інноваційної діяльності вимагають покращення регуляторного середовища, зокрема забезпечення його стабільності, дотримання принципів верховенства права, правової дисципліни, захищеності бізнесу. Власне, за оцінками індексу 2025 року, дотримання правових норм, якості і передбачуваності регулювання, стабільність умов функціонування суб'єктів підприємництва отримали найнижчі бали.

Аналіз витрат на інновації за джерелами фінансування дозволяє визначити роль фінансової підтримки з боку держави у цих процесах (рис. 2). Упродовж 2018-2024 років основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємств, частка яких сягає до 75%. Частка коштів державного бюджету в 2024 році зросла, але це відбулось радше на тлі скорочень зовнішніх інвестицій. Вкрай низькою є вагомість витрат місцевих бюджетів. Після 2022 року різко скоротилось банківське кредитування інноваційної діяльності, а також інвестиції нерезидентів. Отож структура джерел фінансування вказує на високу залежність інноваційної активності підприємств від власної фінансової спроможності, коли зовнішні механізми підтримки не набули належного масштабування.



а) частка підприємств, %



б) у т.ч. які впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію, %

Рис. 1. Інноваційна активність підприємств в Україні, 2018-2024 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [13]



Рис. 2. Структура витрат на інновації підприємств в Україні за джерелами фінансування, 2018-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних [13]

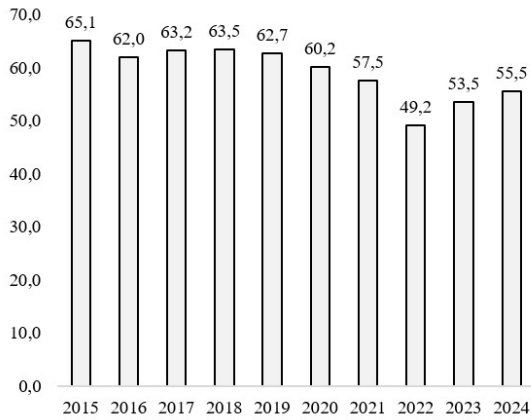
Особливо проблемною залишається підтримка інноваційної активності підприємств за рахунок фінансування з місцевих бюджетів. За офіційною статистикою, після 2022 року відбулось істотне скорочення прямої участі місцевих бюджетів у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств: з 1,09 млрд грн у 2018-2020 роках до 28,4 млн грн у 2022-2024 роках. Це може бути зумовлено зміною пріоритетів громад в умовах воєнного стану. Разом з тим, це перспективний напрям фінансової підтримки інноваційної активності в громадах. В Україні поки не сформований позитивний досвід розвитку локальних інноваційних екосистем, коли органи місцевої влади реалізують системну політику в сфері інновацій та підприємництва. Основними інструментами такої підтримки є грантова і ваучерна підтримка, закупівля інноваційних продуктів, залучення інвестиційних фондів та мобілізація локальних інвесторів. Умови повномасштабної війни «сприяють» цьому через зростаючу концентрацію ресурсів у великих містах.

Підвищення частки бюджетного фінансування витрат на інновації не є ціллю. Питання – у досягненні належних результатів інноваційної активності з позитивною динамікою та диверсифікацією джерел фінансування. Натомість в Україні на тлі зростання інноваційної активності підприємств (з 8,5% у 2018 році до 17,6% у 2024 році) скорочуються витрати на інновації (з 25,0 млрд грн у 2018 році до 14,0 млрд у 2024 році). З цього можна зробити висновки, що активізація інноваційної діяльності підприємств в умовах повномасштабної війни відбулась при зниженні їх фінансових можливостей, що підвищує потребу підтримки з боку органів державної і місцевої влади. Механізми такої

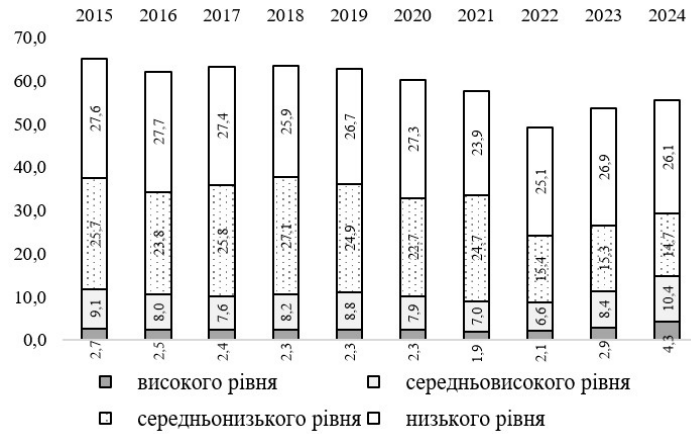
підтримки в умовах дефіциту бюджетів можуть спрямовуватись на створення сприятливих умов інноваційної діяльності, в тому числі для розширення доступу підприємств до зовнішніх інноваційних інвестицій.

Особливу роль в інноваційних процесах відіграють промислові підприємства. Завдяки моніторингу Цілей сталого розвитку Держстат публікує структуру обсягу реалізованої продукції виробничих підприємств з використанням технологій різних рівнів. Цей підхід використовується в країнах ЄС і передбачає розподіл галузей залежно від наукоємності на високий (виробництво фармацевтичних продуктів, комп'ютерної, електронної техніки, авіаційно-космічна промисловість), середньовисокий (хімічна промисловість, машинобудування та ін.), середньонизький (металургія, нафтопереробна промисловість, виробництво гумових і пластмасових виробів та ін.) та низький (харчова, легка, деревообробна промисловість та ін.) рівні [2; 4].

За період 2015-2022 років загальна частка обсягу реалізованої продукції виробничих підприємств в Україні, які класифіковані за технологічними рівнями, скорочується з незначним відновленням у 2023-2024 роках (рис. 3а). Щоправда, показник 2024 року не досягнув показника 2015 року. Відтак, у 2024 році 55,5% обсягу реалізації припадає на технологічні виробництва, відповідно, 44,5% припадає на інші види промислової діяльності, зокрема добувну промисловість, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання, каналізацію, поводження з відходами та ін.



а) частка обсягу реалізованої продукції, %



б) у т.ч. за технологічними рівнями, %

Рис. 3. Частка обсягу реалізованої продукції промислових підприємств, класифікованих за технологічними рівнями, у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні, 2015-2024 роки, %
Джерело: побудовано автором на основі даних [2; 4]

Аналіз динаміки частки обсягу реалізованої продукції виробництв з використанням технологій високого і середньовисокого рівнів показує зростання в 2024 році, що ймовірно пов'язано з розвитком оборонно-промислового комплексу та суміжних галузей економіки (рис. 3б). Така тенденція означає, що зростає роль технологічно складніших виробництв в обсягах реалізації промислової продукції. Низько- і середньотехнологічні виробництва формують понад 40% реалізації промислової продукції. Позитивно, що зростає частка інноваційно активних підприємств, що супроводжується структурними змінами в технологічній складності промислового виробництва.

Ефективність використання людського капіталу на підприємствах України дозволяє оцінити аналіз динамічних і структурних особливостей *найманої праці*. Зміни економічного середовища прямо позначаються на умовах найму та звужують кадровий потенціал активізації розвитку суб'єктів підприємництва. У цьому контексті актуальним є аналіз повної зайнятості, який здійснено через розрахунок: а) рівня повноти найманої зайнятості – частка працівників, які працюють в умовах повного найму в загальній кількості найманих працівників; б) рівня повної зайнятості серед зайнятих – частка працівників, які працюють в умовах повного найму в загальній кількості зайнятих.

Унаслідок проблемного впливу безпекових, економічних і політичних умов суб'єкти підприємництва продовжують діяльність у стані невизначеності та обмеженості стратегічного планування розвитку. З результатів опитування у червні 2026 року, лише 10,1% суб'єктів планували розширення діяльності у найближчі 2 роки. У динаміці цей показник постійно скорочується. Частка підприємств, які визнають відсутність планів розвитку на будь-який період, відтак є невизначеними щодо подальшої діяльності, залишається на рівні 40% (рис. 4). Збереження високої інтенсивності безпекових

загроз та ризиків руйнування виробничої і логістичної інфраструктури може надалі підтримувати високий рівень невизначеності підприємницького сектору та стримувати формування довгострокових планів розвитку. За таких умов пріоритетом для суб'єктів підприємництва стає адаптація, коли активізація розвитку й розширення діяльності переходять у режим очікування та відкладення рішень щодо розширення діяльності. Таке рішення є виправданим, оскільки при зниженні невизначеності реалізація «відкладених проєктів» може призвести до «інвестиційного буму». Але важливо, щоб на етапі очікування менеджмент підприємств та державна підтримка активували проєктну діяльність з перспективним впровадженням рішень при більш сприятливій ситуації.

Проведений аналіз чинників розвитку суб'єктів підприємництва та їх адаптації до нових умов економічного середовища звертає увагу на ті виклики і тенденції, які мають найбільш значущий вплив. Хоча ситуація залишається невизначеною, період 2015-2026 років вказує на часткову адаптацію суб'єктів підприємництва до нових умов. Разом з тим, перетворення адаптивної характеристики в довготривалу резильєнтність потребує: а) активізації внутрішніх реакцій підприємств через розвиток їх динамічних спроможностей; б) системної зовнішньої підтримки з формуванням стійких партнерств. Проведений аналіз засвідчив різноспрямований характер впливу досліджуваних чинників, однак збереження значних економічних, кадрових, інноваційних та інституційних обмежень актуалізує необхідність розвитку динамічних спроможностей підприємств. Для суб'єктів господарювання, окрім економічних умов, необхідним є також урахування безпекових викликів, які характеризуються високим рівнем невизначеності та безпосередньо впливають на планування й розвиток підприємницької діяльності.

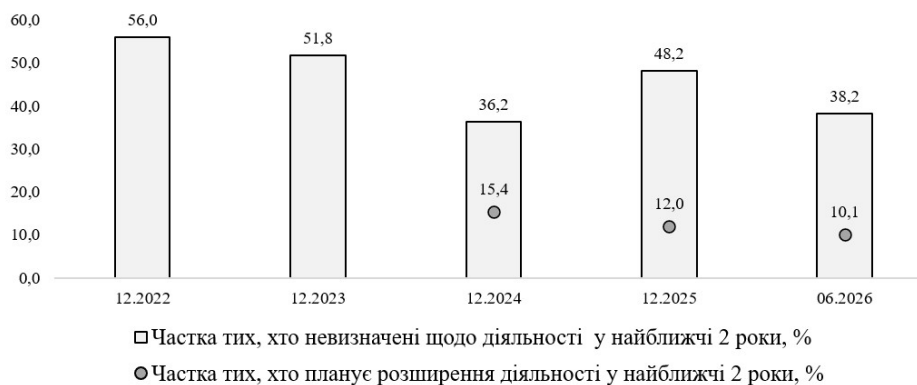


Рис. 4. Частка підприємств в Україні, які планують розширення діяльності та перебувають у стані невизначеності, 2022-2026 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [7]

Таблиця 1

**Чинники розвитку суб'єктів підприємництва в Україні
в екстремальних умовах**

Основні групи	Вплив на суб'єктів підприємництва у фокусі тенденцій 2015-2026 років
Економічні	Постійні зміни умов економічного середовища, що зумовлюють потребу формування в суб'єктів підприємництва динамічних спроможностей.
Інноваційно-технологічні	Низька якість інноваційної діяльності — переважання освоєння доступних технологічних і продуктових інновацій замість створення нових, обмеження джерел фінансування, негативна динаміка експорту технологічно складної промислової продукції, низька наукоємність ВВП.
Чинники людського капіталу	Скорочення кількості та дефіцит кадрів, які суб'єкти підприємництва частково компенсують інтенсивнішим використанням людського капіталу, забезпечуючи підвищення економічної віддачі від відпрацьованого часу, але водночас потребуючи контролю рівня навантаження на працівників.
Інституційно-політичні	Переважання нейтральних або негативних оцінок державної політики підтримки підприємництва, що може свідчити про недостатній рівень довіри бізнесу до відповідних інституцій та обмежену результативність окремих інструментів підтримки. Низька оцінка інституційного та регуляторного середовища інноваційної діяльності у глобальних рейтингах, що свідчить про суттєве відставання умов для інновацій від фактичних інноваційних результатів.
Внутрішні реакції підприємств	Високий ступінь невизначеності суб'єктів підприємництва та обмежене стратегічне планування довгострокового розвитку.

Джерело: узагальнено автором

У табл. 1 узагальнено результати оцінювання чинників розвитку суб'єктів підприємництва та систематизовано характер їх впливу на формування адаптаційної спроможності підприємств в умовах мінливого економічного середовища. Чинники структуровано за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: економічні умови, інноваційна діяльність, людський капітал, державна політика та внутрішні реакції підприємств. Така систематизація дозволяє простежити взаємозв'язок між змінами зовнішнього середовища, наявними ресурсами та можливостями підприємств і характером їх управлінського реагування. Це створює підґрунтя для визначення напрямів посилення адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва, спрямованих на збереження стійкості діяльності, мобілізацію внутрішніх резервів та використання можливостей для подальшого розвитку.

Отже, суб'єкти підприємництва в Україні розвиваються в умовах тривалої нестабільності та перманентних кризових викликів. Це зумовлює потребу формування у них динамічних спроможностей як здатності адаптуватися до нестабільних умов. Попри труднощі, для суб'єктів підприємництва важливо зберігати стратегічний орієнтир на інновації. Інноваційна діяльність сприяє накопиченню ресурсів, компетентностей і досвіду, необхідних для формування довгострокової резильєнтності. Аналіз чинників розвитку суб'єктів підприємництва в Україні за останнє десятиліття підтверджує, що окрім безпекових викликів залишаються проблемними економічні та політичні процеси. Це послаблює адаптаційну здатність суб'єктів підприємництва й може послаблювати соціальний капітал і стійкість партнерських взаємодій. Для того, щоб реагувати на виклики, потрібне розуміння, які інноваційні форми

активізації діяльності є прийнятними для суб'єктів. Від внутрішніх рішень значною мірою залежить здатність суб'єктів не лише адаптуватися до поточних викликів, а й використовувати кризові зміни як основу для подальшого розвитку. Тому важливим є визначення таких інноваційних форм активізації діяльності, які відповідають ресурсним можливостям підприємств, сприяють підвищенню їх адаптивності та формують передумови для довгострокової резильєнтності.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Адаптаційна спроможність суб'єктів підприємництва в Україні формується під сукупним впливом економічних, інноваційних, кадрових та інституційно-політичних чинників і проявляється у здатності підприємств змінювати параметри діяльності відповідно до трансформацій зовнішнього середовища. Тривала макроекономічна нестабільність, повторюваність кризових явищ та безпекові виклики посилюють значення динамічних спроможностей підприємств, пов'язаних із мобілізацією та реконфігурацією ресурсів, коригуванням управлінських рішень і пошуком нових можливостей функціонування та розвитку.

Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду адаптація суб'єктів підприємництва відбувалася за одночасної дії різноспрямованих тенденцій. Зростання частки інноваційно активних підприємств та окремі позитивні зміни в технологічній структурі промислового виробництва поєднуються зі скороченням витрат на інновації, високою залежністю їх фінансування від власних коштів підприємств, слабкістю зовнішніх джерел інвестування та збереженням значної ролі низько- і середньонизькотехнологічних виробництв. Це обмежує можливості переходу від ситуативної адаптації до структурних змін, здатних забезпечувати довгостроковий розвиток підприємств.

Одним із найбільш вагомих обмежень адаптаційної спроможності визначено погіршення кадрового забезпечення підприємницького сектору. Дефіцит працівників посилює потребу в ефективнішому використанні наявного людського капіталу, водночас формуючи ризики надмірного навантаження та подальшого скорочення кадрового потенціалу. Інституційним обмеженням залишається недостатня довіра підприємств до державної політики підтримки підприємництва, що послаблює можливості формування стійкої взаємодії бізнесу і публічного сектору. Виокремлено взаємопов'язані складові формування адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва: стан економічного середовища визначає характер і силу зовнішніх змін; інноваційна активність розширює інструментарій реагування на них; людський капітал забезпечує ресурсну основу реалізації адаптаційних рішень; інституційне середовище та державна політика формують зовнішні можливості й обмеження; внутрішні управлінські реакції визначають здатність підприємства мобілізувати наявний потенціал відповідно до нових умов.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного підходу до інтегрального оцінювання адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва та визначенням сили впливу її основних детермінант.

ЛІТЕРАТУРА

1. Awan F. Institutional dynamics, investment and entrepreneurship: impacts across income levels. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2026. URL: <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2025-0109>.
2. Galindo-Rueda F., Verger F. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2016/04, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqpp8r-en>.
3. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V. J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024. № 77. С. 1-20. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>.
4. Glossary: High-tech classification of manufacturing industries: High-tech classification of manufacturing industries: Statistics Explained: Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries.
5. Pal A., Gupta K., Gaur D., Tiwari C. K., Bhat M. A. Enabling entrepreneurial breakthroughs: the synergistic role of social capital, dynamic capabilities and innovative thinking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2026. Vol. 15(1). P. 1-25. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00618-9>.
6. Saad M. H., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S. W. F. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2021. № 8(1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.
7. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025: WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.
8. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and Innovation*, 2022, № 18 (2), P. 44-58. DOI: <https://doi.org/10.15407/science18.02.044>.
9. Vasylytsiv T., Mulska O., Panchenko V., Kohut M., Zaychenko V., Levytska O. Technologization processes and social and economic growth: modeling the impact and priorities for strengthening the technological competitiveness of the economy. *Regional Science Inquiry*, 2021, № 13 (1), P. 117-134. URL: http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2021/9.pdf.
10. Боковець В., Пілявоз Т. Моделі та механізми взаємодії інтелектуального капіталу й інноваційної активності підприємств. *Розвиток міста*. 2025. № 2 (06). С. 186-193. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-25>.

11. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В. Розвиток трансферу інновацій і ринку інтелектуальної власності: проблеми та перспективи для підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 11-19. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>.

12. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В., Березівський Я. Технологічна конкурентоспроможність як результат реалізації інноваційного потенціалу та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності підприємств: методичні аспекти аналізування. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 4. С. 63-70. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-9>.

13. Інноваційна діяльність підприємств. Державна служба статистики. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diialnist-pidpriyemstv>.

14. Касич А. О., Канунікова К. О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 21-24. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5245&i=4>.

15. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств: Наказ Державної служби статистики України від 28 грудня 2022 р. № 418. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-03/418_2022.pdf.

16. Міценко Н. Г., Мульська О. П., Зайченко В. В., Лозовий Т. І. Стратегічні пріоритети державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 21-29. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>.

17. Мішук І. П., Луцко С. О., Стецюк О. А., Терещенко І. В. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 65. С. 13-22. DOI: 10.36477/2522-1205-2021-65-02.

18. Мішук І. П., Міценко Н. Г. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 68. С. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03>.

REFERENCES

1. Awan, F. (2026), Institutional dynamics, investment and entrepreneurship: Impacts across income levels, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. available at: <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2025-0109>.

2. Galindo-Rueda, F. and Verger, F. (2016), *OECD taxonomy of economic activities based on R&D intensity*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2016/04, OECD Publishing, available at: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.

3. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. and García-Morales, V. J. (2024), The key role of

innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach, *International Journal of Information Management*, № 77, s. 1–20, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>.

4. Eurostat (2026), Glossary: High-tech classification of manufacturing industries, Statistics Explained, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries.

5. Pal, A., Gupta, K., Gaur, D., Tiwari, C. K. and Bhat, M. A. (2026), Enabling entrepreneurial breakthroughs: The synergistic role of social capital, dynamic capabilities and innovative thinking, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, № 15 (1), s 1-25, available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00618-9>.

6. Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G. and Omta, S. W. F. (2021), Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review, *Cogent Business & Management*, № 8(1), available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>

7. World Intellectual Property Organization (2025), *Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025*, available at: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.

8. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B. and Shtets, T. (2022), Factors of the development of Ukraine's digital economy: Identification and evaluation, *Science and Innovation*, № 18 (2), p. 44-58, DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.044>.

9. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Panchenko, V., Kohut, M. and Zaychenko, V. Levytska, O. (2021), Technologization processes and social and economic growth: Modeling the impact and priorities for strengthening the technological competitiveness of the economy, *Regional Science Inquiry*, № 13 (1), p. 117-134, available at: http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2021/9.pdf.

10. Bokovets, V. Piliavoz, T. (2025), Modeli ta mekhanizmy vzaємодії інтелектуального капіталу and y innovatsiinoi aktyvnosti pidpriyemstv, *Rozvytok mista*, № 2 (06), s. 186-193, available at: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-25>.

11. Vasylytsiv, T., Mulska, O. and Zaychenko, V. (2022), Rozvytok transferu innovatsii i rynku intelektualnoi vlasnosti: problemy ta perspektyvy dlia pidpriyemnytstva v Ukraini, *Pidpriyemnytstvo i torhivlia*, № 34, s. 11-19, available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>.

12. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Zaychenko, V. and Berезivskyi, Y. (2022), Tekhnolohichna konkurentospromozhnist yak rezultat realizatsii innovatsiinoho potentsialu ta komertsializatsii ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti pidpriyemstv: metodychni aspekty analizuвання, *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 4, s. 63-70, available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-9>.

13. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Innovatsiina diialnist pidpriyemstv*, available at:

<https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv>.

14. Kasych, A. O. and Kanunikova, K. O. (2016), *Innovatsiina aktyvnist pidpryyemstv Ukrainy: dynamika, problemy ta shliakhy vyrishennia*, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 22, s. 21-24, available at: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-03/418_2022.pdf.

15. State Statistics Service of Ukraine. (2022), *Metodolohichni polozhennia derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia shchodo innovatsiinoi diialnosti pidpryyemstv* (Order No. 418, December 28, 2022), available at: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-03/418_2022.pdf.

16. Mitsenko, N. H., Mulska, O. P., Zaychenko, V. V. and Lozovyi, T. I. (2022), *Stratehichni prioriteti derzhavnoi polityky realizatsii potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidpryyemstv v Ukraini*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 69, s. 21-29,

available at: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>.

17. Mishchuk, I. P., Lutsko, S. O., Stetsiuk, O. A., and Tereshchenko, I. V. (2021), *Suchasni trendy rozvytku subiektiv torhovelnoi diialnosti v umovakh postkovidnoi ekonomiky*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 65, s. 13-22, DOI: 10.36477/2522-1205-2021-65-02.

18. Mishchuk, I. P. and Mitsenko, N. H. (2022)? *Sutnist ta problemy funktsionuvannia systemy mizhnarodnoi lohistyky v ekstremalnykh umovakh*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 68, s. 20-27, available at: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03>.

Стаття надійшла: 09.07.2026

Стаття прийнята: 11.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026