

С. В. Свір,

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.274

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН: ВІД АДАПТАЦІЇ ДО ПРОАКТИВНОГО РОЗВИТКУ

S. Svir,

Postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL MODELS UNDER INSTITUTIONAL CHANGE:  
FROM ADAPTATION TO PROACTIVE DEVELOPMENT

*У статті досліджується еволюція підприємницьких моделей в умовах інституційних змін, характерних для трансформаційних економік. Обґрунтовано, що підприємницькі моделі проходять три стадії розвитку: реактивна адаптація, стратегічне позиціонування та проактивний розвиток (інституційне підприємництво). Систематизовано фактори, що визначають перехід між стадіями, включаючи динамічні здібності фірм, контекстуальні умови та технологічні інновації. Запропоновано типологію підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі. Проведено порівняльний аналіз відповідних реактивних і проактивних підприємницьких стратегій за ключовими параметрами. На прикладі України показано, як цифрові та технологічні інновації, включаючи платформні моделі сучасного бізнесу та інструменти інституціоналізації криптоактивів, виступають каталізатором переходу підприємницьких структур від адаптації до проактивного формування нових ринків та інститутів.*

*The article examines the evolution of entrepreneurial models under conditions of institutional change characteristic of transformational economies. It is substantiated that entrepreneurial models undergo three developmental stages: reactive adaptation, strategic positioning, and proactive development (institutional entrepreneurship). The factors determining transitions between stages are systematized, including firms' dynamic capabilities, contextual conditions, and technological innovations. In the reactive adaptation stage, entrepreneurs respond to institutional deficiencies through informal mechanisms, short-term strategies, and internalization of risks, which allows survival but limits growth potential. During strategic positioning, firms begin to exploit institutional voids as market opportunities, developing business models specifically designed to function in environments of institutional uncertainty. At the proactive development stage, entrepreneurs act as institutional agents who not only adapt to the existing institutional framework but actively participate in shaping new rules, norms, and market structures. The concept of effectuation is applied to explain entrepreneurial decision-making under fundamental uncertainty typical of transformational economies, contrasting it with the causation logic prevalent in stable institutional environments. A typology of entrepreneurial models by degree of proactivity in the institutional environment is*

*proposed, classifying them across four dimensions: strategic orientation, risk management approach, relationship with institutions, and innovation type. A comparative analysis of reactive and proactive entrepreneurial strategies is conducted across key parameters including planning horizon, resource base, competitive advantage source, and scalability. Using the example of Ukraine, it is demonstrated how digital and technological innovations, including platform business models and instruments for the institutionalization of crypto-assets, serve as catalysts for the transition of entrepreneurial structures from adaptation to the proactive formation of new markets and institutions. It is shown that the Ukrainian IT sector, fintech ecosystem, and digital public services create a unique environment in which entrepreneurs can leapfrog from reactive to proactive models. At the same time, it is emphasized that sustainable proactive entrepreneurship requires a supportive institutional framework, and technology alone cannot substitute for fundamental institutional reforms. The prospects for further research are associated with the empirical measurement of proactivity levels across different sectors of transformational economies and longitudinal analysis of entrepreneurial model evolution.*

*Ключові слова: підприємницькі моделі, інституційні зміни, інституційне підприємництво, динамічні здібності, трансформаційна економіка, ефектуція, цифрове підприємництво, підприємницька екосистема.*

*Key words: entrepreneurial models, institutional change, institutional entrepreneurship, dynamic capabilities, transformational economy, effectuation, digital entrepreneurship, entrepreneurial ecosystem.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інституційні зміни, що відбуваються в трансформаційних економіках, створюють для підприємницьких структур середовище, яке принципово відрізняється від умов стабільних ринкових систем. На відміну від розвинених економік, де інституційне середовище виступає відносно стійким фоном підприємницької діяльності, в трансформаційних економіках самі "правила гри" перебувають у стані постійної зміни, що породжує як загрози, так і унікальні можливості для підприємництва [9; 18].

Традиційно в економічній літературі підприємництво в трансформаційних економіках розглядається переважно через призму адаптації — як реакція на недовисконалості інституційного середовища [4; 7]. Однак такий підхід не враховує того факту, що найбільш успішні підприємницькі структури в цих країнах не просто пристосовуються до існуючих інституційних умов, але й активно беруть участь у формуванні нових правил, ринків та інститутів [3; 15]. Перехід від реактивної адаптації до проактивного розвитку є ключовим питанням як для економічної теорії, так і для практики підприємництва в країнах з незрілим інституційним середовищем.

Актуальність даного дослідження підсилюється тим, що цифрові та технологічні інновації останніх років (платформні моделі, фінтех, інструменти на основі технологій розподіленого реєстру) створюють нові канали для проактивного підприємництва, дозволяючи підприємцям не тільки реагувати на інституційні дефіцити, але й формувати альтернативні інституційні механізми [8; 10]. Розуміння закономірностей такої еволюції має практичне значення для формування ефективної підприємницької політики в трансформаційних економіках.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Взаємозв'язок між інституційним середовищем і підприємництвом має широку теоретичну базу. Фундаментальні положення інституційної економіки, сформульовані Д. Нормом [9], заклали основи розуміння того, як формальні та неформальні правила визначають структуру стимулів для економічних агентів, включаючи підприємців. Г. Брутон і співавтори [4] систематизували напрямки застосування інституційної теорії в дослідженнях підприємництва і показали, що інституційний підхід дозволяє пояснити міждержавні відмінності в рівні та типах підприємницької активності.

Важливий внесок у розуміння підприємництва в економіках, що розвиваються, зробили автори роботи [7], які розробили концепцію "інституційних прогалів" (institutional voids) — ситуацій, коли ринкові інститути, необхідні для ефективного функціонування бізнесу, відсутні або працюють неефективно. Автори показали, що успішні підприємці в таких умовах не просто страждають від інституційних дефіцитів, але створюють бізнес-моделі, спеціально призначені для заповнення цих порожнеч. Дана ідея отримала розвиток у роботі [15], які досліджували механізми переходу підприємців з неформального в формальний сектор економіки.

Ф. Вельтер [18] обґрунтувала необхідність контекстуалізації досліджень підприємництва, підкресливши, що підприємницькі процеси не можуть бути адекватно зрозумілі поза інституційним, просторовим і соціальним контекстом. Цю лінію продовжили С. Захра і співавтори [20], які показали, що контекстуалізація дозволяє подолати обмеженість універсальних моделей підприємництва і врахувати специфіку трансформаційних економік.

Концепція інституційного підприємництва, розвинена Ж. Батілана і співавторами [3], описує процес, в ході

якого актори цілеспрямовано ініціюють і реалізують зміни існуючих інститутів або створюють нові. Автори обґрунтували, що інституційні підприємці використовують свою позицію і ресурси для перетворення інституційного середовища, що має пряме відношення до проактивної моделі підприємництва в трансформаційних економіках.

С. Сарасвати [12] запропонувала концепцію ефекту як альтернативну логіку підприємницького мислення, протиставивши її каузальній логіці (causation). Якщо каузальна логіка передбачає постановку мети і пошук засобів для її досягнення, то ефектуация виходить з наявних засобів і формує цілі на основі доступних ресурсів і можливостей. Ця концепція особливо релевантна для трансформаційних економік, де фундаментальна невизначеність робить каузальне планування малоефективним.

У контексті динамічних здібностей Д. Тіс [16] показав, що стійка конкурентна перевага фірм визначається їхньою здатністю сприймати можливості (sensing), захоплювати їх (seizing) і трансформувати ресурсну базу (transforming). Для підприємницьких структур у трансформаційних економіках ця модель набуває особливого значення, оскільки частота і глибина інституційних змін вимагають постійного переналаштування ресурсів і компетенцій.

Д. Урбано та співавтори [17] узагальнили 25-річний досвід досліджень взаємозв'язку інститутів, підприємництва та економічного зростання, виявивши основні закономірності та невирішені питання. С. Намбісан [8] дослідив феномен цифрового підприємництва, показавши, як цифрові технології трансформують не тільки інструменти, але й саму природу підприємницької діяльності. Акс і співавтори [1] запропонували екосистемний підхід до аналізу підприємництва, підкресливши роль інституційних умов у формуванні підприємницьких екосистем.

Серед робіт, безпосередньо пов'язаних з технологічним аспектом трансформації підприємницьких моделей, слід виділити дослідження Павлова та співавторів [10], які на прикладі інституціоналізації криптоактивів і трансформації підприємницьких моделей в екосистемі Ethereum показали, як технологічні інновації запускають процес формування нових інститутів і підприємницьких практик. Автори продемонстрували, що блокчейн виступає не просто технологією, а управлінською технологією, яка змінює саму логіку організації підприємницької діяльності.

Разом з тим в існуючій літературі недостатньо досліджений сам процес переходу підприємницьких моделей від реактивної адаптації до проактивного розвитку в умовах інституційних змін. Які фактори визначають цей перехід? Яку роль у ньому відіграють технологічні інновації? Як контекст трансформаційної економіки впливає на траєкторію еволюції підприємницьких моделей? Ці питання залишаються відкритими.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування стадійності еволюції підприємницьких моделей в умовах інституційних змін та виявлення факторів, що забезпечують перехід від

реактивної адаптації до проактивного розвитку. Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання: розробити типологію підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі; визначити механізми та фактори переходу між стадіями; обґрунтувати роль технологічних інновацій як каталізатора проактивного підприємництва.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційне середовище формує фундаментальні умови для підприємницької діяльності, визначаючи структуру можливостей і обмежень, з якими стикаються підприємці. Д. Норт [9] показав, що інститути знижують невизначеність, створюючи стійку структуру для повсякденної взаємодії економічних агентів. Однак у трансформаційних економіках самі інститути є об'єктом змін, що породжує особливу інституційну невизначеність. Підприємці в таких умовах змушені не тільки реагувати на ринкову кон'юнктуру, а й враховувати (а часом і передбачати) зміни самих правил, за якими функціонує економіка [4; 14; 18].

На основі узагальнення теоретичних підходів нами виділено три стадії еволюції підприємницьких моделей за ступенем їх проактивності в інституційному середовищі: реактивна адаптація, стратегічне позиціонування та проактивний розвиток. Ці стадії не є строго послідовними для кожної окремої фірми — вони являють собою типологічні моделі поведінки, які можуть співіснувати в одній економіці і навіть в одній галузі. Разом з тим на рівні підприємницької екосистеми в цілому спостерігається тенденція до поступового переходу від реактивних до проактивних моделей у міру дозрівання інституційного середовища [1; 17]. Систематизація цих стадій представлена в Табл. 1. Розглянемо кожну з виділених стадій більш детально.

1. Реактивна адаптація (виживання в умовах інституційних дефіцитів). На стадії реактивної адаптації підприємницькі структури сприймають інституційне середовище як зовнішню даність, на яку вони не можуть вплинути, і концентрують зусилля на пристосуванні до існуючих умов. Ця стадія характерна для ранніх етапів трансформації економічної системи, коли інституційна невизначеність є максимальною, а підприємницький потенціал ще не накопичив достатніх ресурсів для більш активної позиції [4; 7].

Автори роботи [7] показали, що в умовах інституційних прогалин підприємці змушені самостійно виконувати функції, які в розвинених економіках забезпечуються спеціалізованими інститутами: інформаційне посередництво (за відсутності ефективних рейтингових агентств і аналітичних служб), забезпечення контрактної дисципліни (за слабкості судової системи), кредитування (за недоступності банківського фінансування). Це істотно підвищує трансакційні витрати та обмежує масштаб діяльності.

Реактивна адаптація проявляється в декількох характерних формах поведінки. По-перше, це орієнтація на короткострокові результати. В умовах, коли правила можуть змінитися в будь-який момент, довгострокові інвестиції стають надмірно ризикованими, і підприємці віддають перевагу стратегіям швидкої окупності [14; 19].

Таблиця 1. Типологія підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі

| Параметр                      | Реактивна адаптація                       | Стратегічне позиціонування                                  | Проактивний розвиток (інституційне підприємництво)        |
|-------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Стратегічна орієнтація        | Вживання, мінімізація втрат               | Використання інституційних прогалин як ринкових можливостей | Формування нових інститутів, ринків і правил              |
| Логіка прийняття рішень       | Каузальна (реакція на виниклі проблеми)   | Змішана (каузальна + елементи ефектуальності)               | Ефектуальна (формування цілей на основі наявних ресурсів) |
| Управління ризиками           | Уникнення або інтерналізація ризиків      | Диверсифікація, хеджування                                  | Трансформація ризиків у можливості                        |
| Ставлення до інститутів       | Прийняття як даності (або обхід)          | Адаптивне використання                                      | Активна участь у формуванні                               |
| Тип інновації                 | Переважає імітаційна                      | Адаптивна, комбінаторна                                     | Радикальна, системна                                      |
| Горизонт планування           | Короткостроковий (до 1 року)              | Середньостроковий (1-3 роки)                                | Довгостроковий (3+ роки)                                  |
| Джерело конкурентної переваги | Операційна гнучкість, неформальні зв'язки | Знання інституційного середовища, динамічні здібності       | Здатність формувати середовище, екосистемне лідерство     |
| Масштаб діяльності            | Переважає локальний                       | Національний, окремі експортні операції                     | Глобальний                                                |

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 9; 12; 16; 18].

По-друге, це опора на неформальні інститути (особисті зв'язки, родинні та кланові мережі, репутаційні механізми) — як заміну неефективним формальним інститутам. Автори роботи [19] на прикладі Болгарії продемонстрували, що інституційна асиметрія (розбіжність між формальними і неформальними інститутами) змушує підприємців вибудовувати паралельні системи координації, засновані на довірі та особистих відносинах. По-третє, реактивна адаптація часто пов'язана з функціонуванням у неформальному або напівформальному секторі економіки. Автори роботи [2] показали, що характер політичних і економічних інститутів визначає не тільки загальний рівень підприємницької активності, але і співвідношення між формальним і неформальним підприємництвом. У трансформаційних економіках з високими регуляторними бар'єрами і низьким рівнем довіри до державних інститутів значна частина підприємницької активності залишається в "сірій зоні", що одночасно є способом адаптації і фактором, що перешкоджає подальшому розвитку [15].

С. Естрін і співавтори [6] виявили, що соціальний капітал відіграє критичну роль у компенсації інституційних дефіцитів: у країнах із слабшими формальними інститутами підприємці більшою мірою покладаються на мережі соціальних зв'язків для залучення ресурсів, отримання інформації та забезпечення контрактної дисципліни. Це дозволяє підтримувати підприємництво активність навіть при значних інституційних недоліках, однак одночасно обмежує масштабованість бізнесу: моделі, засновані на особистих зв'язках, погано піддаються розширенню за межі близького кола.

Таким чином, реактивна адаптація дозволяє підприємцям функціонувати в умовах інституційних дефіцитів, але істотно обмежує потенціал їх розвитку: короткострокова орієнтація, залежність від неформальних зв'язків і операційна замкнутість перешкоджають інноваціям, зростанню та інтеграції в глобальні ринки.

2. Стратегічне позиціонування (інституційні прогалини як можливості). На стадії стратегічного позиціонування відбувається якісний зсув у сприйнятті інституційного середовища: підприємці починають розглядати інституційні дефіцити не тільки як обмеження, але й як

джерела конкурентних переваг і ринкових можливостей. В роботі [7] обґрунтовано, що саме здатність заповнювати інституційні прогалини є ключовою конкурентною перевагою підприємців у країнах, що розвиваються, та країнах з перехідною економікою. Дана стадія характеризується формуванням бізнес-моделей, спеціально спроектованих для функціонування в умовах інституційної невизначеності. Підприємці починають використовувати динамічні здібності — здатність сприймати можливості, захоплювати їх і переналаштовувати ресурси для систематичного отримання вигоди з особливостей інституційного середовища [16]. Ф. Вельтер [18] підкреслює, що саме на цій стадії контекст перестає бути просто "фоном" і стає активним елементом підприємницької стратегії.

Типовими прикладами стратегічного позиціонування є бізнес-моделі, орієнтовані на подолання інформаційної асиметрії (платформи порівняння цін, рейтингові сервіси, маркетплейси), забезпечення фінансового доступу (мікрофінансові організації, мобільні платіжні системи) і створення механізмів довіри (ескроу-сервіси, системи відгуків і репутації). Ці бізнес-моделі не усувають інституційні дефіцити, але пропонують ринкові рішення проблем, які в розвинених економіках вирішуються через формальні інститути.

Автори роботи [15] показали, що перехід підприємців з неформального в формальний сектор є стратегічним процесом, що вимагає певних умов: підприємці формалізуються тоді, коли вигоди від доступу до формальних інститутів (правовий захист, доступ до кредитів, можливість масштабування) починають перевищувати витрати формалізації (податки, регуляторне навантаження, прозорість). Саме на стадії стратегічного позиціонування ці вигоди стають досить вагомими.

Перехід від реактивної адаптації до стратегічного позиціонування обумовлений декількома факторами. По-перше, це накопичення підприємницького досвіду та знання інституційного середовища. Р. Дхір [5] показав, що міждержавні відмінності в підприємницькій активності багато в чому визначаються культурними та інституційними факторами, причому з плином часу підприємці розвивають когнітивні здібності до розпізнавання інституційних патернів і використання їх у своїх цілях. По-

друге, це розвиток підприємницької екосистеми — формування мережі організацій, що надають підтримку (інкубаторів, акселераторів, венчурних фондів), які знижують бар'єри для більш амбітного підприємництва [1; 11]. По-третє, це часткове дозрівання інституційного середовища: навіть незначні інституційні поліпшення можуть створювати "вікна можливостей" для переходу до більш стратегічних підприємницьких моделей [14; 17].

3. Проактивний розвиток (підприємець як інституційний агент). Третя стадія являє собою якісно новий рівень взаємодії підприємця з інституційним середовищем. На цій стадії підприємці виступають не просто як актори, що діють в рамках існуючих інститутів, але як інституційні агенти, які беруть активну участь у формуванні нових правил, норм і ринкових структур [3].

Автори роботи [3] розробили теорію інституційного підприємництва, згідно з якою певні актори (institutional entrepreneurs) ініціюють і реалізують зміни існуючих інститутів або створюють нові. Автори виділили три ключові умови для інституційного підприємництва: наявність у актора певної позиції в інституційному полі (field position), що дозволяє йому бачити альтернативи; доступ до ресурсів (фінансових, соціальних, культурних); а також здатність мобілізувати союзників для легітимізації інституційних змін.

У контексті трансформаційних економік інституційне підприємництво набуває особливого значення. Якщо в розвинених економіках інституційне поле є відносно стабільним і зміни відбуваються інкрементально, то в трансформаційних економіках інституційна невизначеність створює ширше "вікно можливостей" для інституційних підприємців [4; 20]. Парадоксальним чином, ті самі властивості трансформаційної економіки, які ускладнюють реактивну адаптацію (незрілість інститутів, невизначеність, низька довіра), відкривають простір для проактивного створення нових інституційних рішень.

Концепція ефектуції, запропонована С. Сарасваті [12], допомагає пояснити логіку прийняття рішень на стадії проактивного розвитку. На відміну від каузальної логіки, яка починає з заданої мети і шукає оптимальні засоби для її досягнення, ефектуція виходить з наявних засобів (хто я, що знаю, кого знаю) і формує цілі в процесі підприємницької діяльності. Принципи ефектуції — допустимі втрати (affordable loss), стратегічні партнерства (crazy quilt), використання непередбачених обставин (lemonade principle) і формування майбутнього замість його передбачення (pilot in the plane), що особливо ефективні в умовах фундаментальної невизначеності, характерної для трансформаційних економік.

Й. Шумпетер [13] заклав фундамент розуміння підприємця як агента змін через концепцію "творчого руйнування". Однак якщо у Шумпетера підприємець руйнує існуючі ринкові структури через технологічні та організаційні інновації, то інституційний підприємець у трансформаційній економіці йде далі — він створює або трансформує самі правила, за якими функціонує економічна система [3; 17]. У певному сенсі, інституційне підприємництво являє собою метарівень підприємницької діяльності: якщо звичайний підприємець грає за правилами, то інституційний підприємець бере участь у створенні правил.

Прикладом інституційного підприємництва в технологічній сфері є процес інституціоналізації криптоактивів, досліджений у роботі [10]. Автори показали, що розвиток екосистеми Ethereum призвів до трансформації підприємницьких моделей: від простих транзакцій з криптовалютами до створення складних фінансових інструментів, децентралізованих додатків і нових організаційних форм. Ключовий висновок цього дослідження полягає в тому, що блокчейн в даному контексті виступає не стільки фінансовою або інформаційною, скільки управлінською технологією, що змінює спосіб координації економічної діяльності. Підприємці, які працюють у цій екосистемі, одночасно є інституційними підприємцями: вони не просто використовують існуючі інститути, а створюють нові інституційні форми (протоколи консенсусу, механізми голосування, системи управління децентралізованими організаціями), які згодом можуть бути визнані та інтегровані у формальне інституційне середовище.

Перехід підприємницьких моделей від реактивної адаптації до проактивного розвитку не є автоматичним. Він обумовлений комплексом факторів, які можна систематизувати за трьома рівнями.

На мікрорівні (рівні фірми) ключовим фактором є динамічні здібності. Д. Тіс [16] показав, що здатність фірми до постійного переналаштування ресурсів і компетенцій визначає її стійку конкурентну перевагу в умовах мінливого середовища. У контексті трансформаційних економік динамічні здібності включають не тільки традиційні компоненти (sensing, seizing, transforming), але й здатність розпізнавати інституційні зміни на ранніх стадіях і передбачати їх наслідки для бізнесу [4; 20].

На мезорівні (рівні екосистеми) найважливішим фактором є зрілість підприємницької екосистеми. Автори роботи [1] обґрунтували, що підприємництво є не ізольованим актом, а елементом екосистеми, що включає інститути, ресурси, культуру та мережі підтримки. П. Раунді і співавтори [11] розвинули цю ідею, показавши, що життєздатні підприємницькі екосистеми мають властивість резилентності — здатності відновлюватися після шоків і адаптуватися до змін. У трансформаційних економіках формування таких екосистем є передумовою для переходу від реактивних до проактивних підприємницьких моделей.

На макрорівні (рівні інституційного середовища) перехід обумовлений динамікою інституційних реформ. П. Стенхольм і співавтори [14] показали, що інституційні умови країни визначають не тільки загальний рівень, але і тип підприємницької активності — продуктивне, непродуктивне або деструктивне підприємництво. Д. Урбано і співавтори [17] узагальнили емпіричні дані, що підтверджують, що регуляторні, когнітивні та нормативні інститути по-різному впливають на різні типи підприємництва.

Особливу роль у переході від адаптації до проактивності відіграють технологічні інновації. С. Намбісан [8] показав, що цифрові технології трансформують саму природу підприємництва за кількома напрямками: вони знижують бар'єри входу на ринки, створюють нові форми організації підприємницької діяльності (платформи, екосистеми, цифрові спільноти), а також змінюють процеси створення та захоплення цінності.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика реактивних і проактивних підприємницьких стратегій у трансформаційній економіці

| Параметр порівняння              | Реактивна стратегія                                               | Проактивна стратегія                                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Горизонт планування              | Короткостроковий, ситуативний                                     | Довгостроковий, сценарний                                     |
| Ресурсна база                    | Власні кошти, неформальні запозичення                             | Диверсифікована (венчурний капітал, токенизація, партнерства) |
| Джерело конкурентної переваги    | Операційна гнучкість, цінова конкуренція                          | Створення нових ринків, інституційне лідерство                |
| Роль технологій                  | Інструментальна (автоматизація існуючих процесів)                 | Системна (створення нових бізнес-моделей та інститутів)       |
| Тип інновації                    | Імітативна, інкрементальна                                        | Радикальна, дизруптивна                                       |
| Масштабованість                  | Низька (залежність від особистих зв'язків і локального контексту) | Висока (стандартизовані, технологічно опосередковані процеси) |
| Взаємодія з державою             | Уникнення або мінімізація контактів                               | Активна участь у формуванні політики                          |
| Стійкість до інституційних шоків | Низька (висока залежність від поточних правил)                    | Висока (диверсифікація джерел легітимності та ресурсів)       |

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 8; 10—13; 15—16].

Для підприємницьких структур у трансформаційних економіках цифрові технології виконують додаткову функцію: вони дозволяють "перескакувати" стадії інституційного розвитку (leapfrogging), створюючи технологічні альтернативи відсутнім або неефективним формальним інститутам.

На основі проведеного аналізу ми здвйснили порівняльну характеристику реактивних і проактивних підприємницьких стратегій за ключовими параметрами (Табл. 2). Як видно, проактивні стратегії мають істотні переваги з точки зору довгострокового розвитку, проте висувають більш високі вимоги до ресурсів, компетенцій та інституційних умов. Це пояснює, чому в трансформаційних економіках переважають реактивні моделі: більшість підприємницьких структур просто не мають достатнього потенціалу для переходу до проактивності.

Україна є показовим прикладом трансформаційної економіки, в якій всі три стадії еволюції підприємницьких моделей співіснують і взаємодіють. На одному полюсі — значний масив мікро— та малих підприємств, що функціонують у режимі реактивної адаптації: короткий горизонт планування, опора на неформальні зв'язки, обмежений доступ до фінансування. На іншому полюсі — динамічні ІТ-компанії, фінтех-стартапи та технологічні підприємці, що демонструють риси проактивного розвитку: створення нових ринків, участь у формуванні регуляторного середовища, глобальна масштабованість.

На окрему увагу заслуговує роль державних цифрових ініціатив як чинника, що знижує бар'єри для переходу до проактивних підприємницьких моделей. Цифровізація державних послуг, створення електронних реєстрів та спрощення реєстраційних процедур знижують транзакційні витрати формалізації бізнесу, що стимулює перехід підприємців з неформального до формального сектору [15] і від реактивної адаптації до стратегічного позиціонування.

Фінтех-екосистема України демонструє характерні риси стратегічного позиціонування з елементами проактивного розвитку. Підприємці в цьому секторі будують бізнес-моделі, спеціально призначені для заповнення інституційних прогалин: мобільні платіжні системи компенсують обмежений доступ до традиційних банківських послуг, P2P-платформи створюють альтернативні механізми кредитування, а інструменти на основі блокчейн-технологій пропонують нові форми зберігання і передачі цінності.

Автори роботи [10] показали, що інституціоналізація криптоактивів є прикладом того, як технологічні інновації запускають процес формування нових інститутів: підприємці спочатку створюють технологічні рішення, а потім беруть участь у формуванні регуляторного середовища для їх легітимізації. Цей процес повністю відповідає логіці інституційного підприємництва, описаній авторами роботи [3].

Разом з тим слід підкреслити, що перехід до проактивних підприємницьких моделей не є універсальним і автоматичним. Автори роботи [20] справедливо зазначають, що контекстуальні фактори не тільки створюють можливості, але й встановлюють обмеження для підприємницького розвитку. Технологічні інновації здатні прискорити перехід від адаптації до проактивності, але не можуть замінити собою фундаментальні інституційні реформи. Цей висновок узгоджується з позицією авторів роботи [17], які на основі метааналізу 25 років досліджень показали, що сталий підприємницький розвиток вимагає одночасного вдосконалення як формальних (регуляторних), так і неформальних (когнітивних, нормативних) інститутів. Технології виступають каталізатором, але не заміною інституційних реформ. Найбільш перспективною видається модель, в якій технологічні інновації та інституційні реформи взаємно підсилюють одна одну: реформи створюють сприятливе середовище для технологічного підприємництва, а технологічні підприємці, в свою чергу, стимулюють

ють подальші інституційні зміни через механізм інституційного підприємництва [3; 10].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано стадійність еволюції підприємницьких моделей в умовах інституційних змін. Виділено три стадії: реактивна адаптація (виживання через пристосування до інституційних дефіцитів), стратегічне позиціонування (використання інституційних прогалин як ринкових можливостей) і проактивний розвиток (активна участь підприємців у формуванні нових інститутів, ринків і правил).

Запропоновано типологію підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі, що включає вісім параметрів диференціації: стратегічна орієнтація, логіка прийняття рішень, управління ризиками, ставлення до інститутів, тип інновації, горизонт планування, джерело конкурентної переваги та масштаб діяльності. Проведено порівняльний аналіз реактивних і проактивних підприємницьких стратегій, який показав, що проактивні стратегії мають переваги в довгостроковій перспективі, однак вимагають більш зрілої екосистеми і більш розвинених динамічних здібностей.

Встановлено, що перехід між стадіями обумовлений факторами трьох рівнів: динамічні здібності на рівні фірми, зрілість підприємницької екосистеми на мезорівні та динаміка інституційних реформ на макрорівні. Технологічні інновації, включаючи платформні моделі та інструменти інституціоналізації криптоактивів, виступають каталізатором переходу, дозволяючи підприємницьким структурам "перескакувати" стадії інституційного розвитку. На прикладі України показано співіснування всіх трьох стадій еволюції підприємницьких моделей і роль технологічних інновацій в прискоренні переходу від реактивної адаптації до проактивного розвитку. Підкреслено, що стійке проактивне підприємництво вимагає одночасного вдосконалення як технологічної інфраструктури, так і формальних і неформальних інститутів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої типології на основі кількісних даних про підприємницьку активність у країнах з трансформаційною економікою, а також з лонгітудним аналізом траєкторій еволюції підприємницьких моделей у різних секторах економіки.

### Література:

1. Acs Z. J., Estrin S., Mickiewicz T., Szerb L. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*. 2018. Vol. 51, No. 2. P. 501—514. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>.
2. Autio E., Fu K. Economic and political institutions and entry into formal and informal entrepreneurship. *Asia Pacific Journal of Management*. 2015. Vol. 32, No. 1. P. 67—94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9381-0>.
3. Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional

Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*. 2009. Vol. 3, No. 1. P. 65—107. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>.

4. Bruton G. D., Ahlstrom D., Li H.-L. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2010. Vol. 34, No. 3. P. 421—440. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>.

5. Dheer R. J. S. Cross-national differences in entrepreneurship: Role of culture and institutional factors. *Small Business Economics*. 2017. Vol. 48, No. 4. P. 813—842. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9816-8>.

6. Estrin S., Mickiewicz T., Stephan U. Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013. Vol. 37, No. 3. P. 479—504. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12019>.

7. Khanna T., Palepu K. G., Bullock R. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Boston: Harvard Business Press, 2010. 272 p.

8. Nambisan S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017. Vol. 41, No. 6. P. 1029—1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.

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

10. Pavlov R., Zarutskaya O., Pavlova T., Grynkova T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. Blockchain as a management technology: institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 59. P. 151—166. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6-59.2024.4529>.

11. Roundy P. T., Brockman B. K., Bradshaw M. The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*. 2017. Vol. 8. P. 99—104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.002>.

12. Sarasvathy S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, No. 2. P. 243—263. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>.

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

14. Stenholm P., Acs Z. J., Wuebker R. Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*. 2013. Vol. 28, No. 1. P. 176—193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002>.

15. Sutter C., Webb J., Kistruck G., Ketchen D. J., Ireland R. D. Transitioning entrepreneurs from informal to formal markets. *Journal of Business Venturing*. 2017. Vol. 32, No. 4. P. 420—442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.03.002>.

16. 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>.

17. Urbano D., Aparicio S., Audretsch D. Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned? *Small Business Economics*. 2019. Vol. 53, No. 1. P. 21—49. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>.

18. Welter F. Contextualizing Entrepreneurship — Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. Vol. 35, No. 1. P. 165—184. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>.

19. Williams N., Vorley T. Institutional asymmetry: How formal and informal institutions affect entrepreneurship in Bulgaria. *International Small Business Journal*. 2015. Vol. 33, No. 8. P. 840—861. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242614534280>.

20. Zahra S. A., Wright M., Abdelgawad S. G. Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*. 2014. Vol. 32, No. 5. P. 479—500. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>.

#### References:

1. Acs, Z.J., Estrin, S., Mickiewicz, T. and Szerb, L. (2018), "Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective", *Small Business Economics*, vol. 51, no. 2, pp. 501—514. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>.

2. Autio, E. and Fu, K. (2015), "Economic and political institutions and entry into formal and informal entrepreneurship", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 67—94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9381-0>.

3. Battilana, J., Leca, B. and Boxenbaum, E. (2009), "How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship", *Academy of Management Annals*, vol. 3, no. 1, pp. 65—107. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>.

4. Bruton, G.D., Ahlstrom, D. and Li, H.-L. (2010), "Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 3, pp. 421—440. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>.

5. Dheer, R.J.S. (2017), "Cross-national differences in entrepreneurship: Role of culture and institutional factors", *Small Business Economics*, vol. 48, no. 4, pp. 813—842. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9816-8>.

6. Estrin, S., Mickiewicz, T. and Stephan, U. (2013), "Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no. 3, pp. 479—504. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12019>.

7. Khanna, T. Palepu, K.G. and Bullock R. (2010), *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press, Boston, MA, USA.

8. Nambisan, S. (2017), "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, no. 6, pp. 1029—1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.

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

10. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O. and Hordieieva-Herasymova, L. (2024), "Blockchain as a management technology: institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 59, pp. 151—166. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4529>.

11. Roundy, P.T., Brockman, B.K. and Bradshaw, M. (2017), "The resilience of entrepreneurial ecosystems", *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 8, pp. 99—104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2017.08.002>.

12. Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2, pp. 243—263. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>.

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

14. Stenholm, P., Acs, Z.J. and Wuebker, R. (2013), "Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, no. 1, pp. 176—193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002>.

15. Sutter, C., Webb, J., Kistruck, G., Ketchen, D.J. and Ireland, R.D. (2017), "Transitioning entrepreneurs from informal to formal markets", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, no. 4, pp. 420—442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.03.002>.

16. Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319—1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

17. Urbano, D., Aparicio, S. and Audretsch, D. (2019), "Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?", *Small Business Economics*, vol. 53, no. 1, pp. 21—49. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>.

18. Welter, F. (2011), "Contextualizing Entrepreneurship — Conceptual Challenges and Ways Forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no. 1, pp. 165—184. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>.

19. Williams, N. and Vorley, T. (2015), "Institutional asymmetry: How formal and informal institutions affect entrepreneurship in Bulgaria", *International Small Business Journal*, vol. 33, no. 8, pp. 840—861. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242614534280>.

20. Zahra, S.A., Wright, M. and Abdelgawad, S.G. (2014), "Contextualization and the advancement of entrepreneurship research", *International Small Business Journal*, vol. 32, no. 5, pp. 479—500. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>.

*Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26*

*Процеженовано / Revised: 23.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26*