

просто продаж товару, а безперервний супровід стилю життя споживача. Отже, перемога в конкурентній боротьбі XXI століття належатиме тим організаціям, які зможуть гармонізувати технологічну потужність обробки великих даних із етичними стандартами приватності, перетворюючи кожен контакт з клієнтом на джерело унікальної доданої вартості. Використання інтелектуальних систем аналізу дає змогу не лише мінімізувати маркетингові витрати, а й формувати якісно новий тип економічних відносин, де суб'єктивне задоволення споживача є головним індикатором ефективності всієї системи управління.

Abstract. The paper examines the role of personalization as a fundamental strategy of modern marketing, identifies the directions of transformation of modern marketing under the influence of digitalization, changes in consumer models and increased competition. It is shown that personalization of service is becoming a key factor in maintaining customer loyalty and increasing the market value of the brand. Particular attention is paid to the analysis of personalized solutions in the activities of companies such as Amazon, Netflix, Spotify, Apple Music, YouTube Music and Starbucks. It is demonstrated that individual approaches to the formation of offers, recommendations, pricing solutions and service interactions provide a significant increase in revenue, customer retention and the creation of sustainable competitive advantages. It is concluded that personalization is becoming a central element of marketing strategy and determines the prospects for business development in the digital economy.

Keywords: personalization, customer experience, strategic marketing, digital economy, loyalty, recommendation algorithms.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. McKinsey & Company. Next in Personalization 2021 Report. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення 20.02.2026).
2. Amazon. Annual Report 2023. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-generative-ai-product-search-results-and-descriptions> (дата звернення 20.02.2026).
3. Netflix. Recommendations and personalization overview. URL: <https://help.netflix.com/en/node/100639?q=recommendations> (дата звернення 20.02.2026).
4. Netflix. Annual Report 2023. URL: <https://ir.netflix.net> (дата звернення 21.02.2026).
5. Starbucks. Annual Report 2023. URL: <https://investor.starbucks.com> (дата звернення 21.02.2026).
6. Spotify Technology S.A. Q4 2023 Earnings Release. 2024. URL: <https://investors.spotify.com/home/default.aspx> (дата звернення 21.02.2026).
7. Spotify. Wrapped 2023: How it Works and Marketing Impact. 2023. URL: <https://newsroom.spotify.com> (дата звернення 22.02.2026).
8. Business of Apps. Music Streaming Service Statistics 2024. URL: <https://www.businessofapps.com/data/music-streaming-market-statistics> (дата звернення 22.02.2026).

УДК 005.332.4:338.24

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВІДПОВІДЬ НА НЕПЕРЕДБАЧУВАНІ ЗМІНИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

А. В. Ткачук, О. В. Томчук

Анотація. У статті досліджено механізми та вектори трансформації управлінських систем вітчизняних підприємств, які змушені функціонувати в умовах екстремальної невизначеності. Проаналізовано перехід від традиційних ієрархічних моделей до гнучких структур, що здатні миттєво реагувати на зовнішні шоки. Особливу увагу приділено інтеграції цифрових інструментів та зміні парадигми взаємодії з людським капіталом як ключових факторів виживання бізнесу. Результати дослідження підкреслюють необхідність децентралізації повноважень задля підвищення загальної резистентності організацій.

Ключові слова: трансформація управління, адаптивність підприємств, кризовий менеджмент, зовнішнє середовище, українська економіка, стратегічна гнучкість.

Вступ. Проблема трансформації управлінських систем сьогодні перестала бути питанням суто теоретичного пошуку і перейшла у площину фізичного виживання українського бізнесу. Ми спостерігаємо унікальний історичний період, коли класичні моделі менеджменту, що розроблялися десятиліттями в умовах стабільних західних ринків, проходять випробування на міцність у середовищі абсолютної непередбачуваності. Зовнішнє середовище для вітчизняних

підприємств сьогодні характеризується не просто динамічністю, а станом постійного агресивного тиску, що включає в себе руйнування інфраструктури, втрату традиційних ринків збуту та радикальну зміну споживчої поведінки [1]. У таких умовах будь-яка затримка у прийнятті рішення стає критичною, а нездатність системи управління до швидкої перебудови призводить до миттєвої деградації компанії.

Трансформація, про яку йдеться у дослідженні, не є простою зміною організаційної структури чи оновленням програмного забезпечення. Це глибокий ментальний перелом у підходах до керівництва [2]. Більшість українських підприємств традиційно тяжіли до жорстких вертикальних ієрархій, де кожне рішення мало проходити довгий шлях узгоджень від лінійного виконавця до топ-менеджменту. Проте сучасна реальність довела, що така модель є надто інертною [3]. Коли ситуація змінюється щогодини, успіх залежить від того, наскільки автономними є окремі підрозділи та наскільки оперативно вони можуть адаптувати свої процеси під нові виклики без очікування директив «зверху» [4].

Особливої уваги заслуговує той факт, що трансформація відбувається одночасно на кількох рівнях: технологічному, структурному та ціннісному. Цифровізація, яка раніше сприймалася як додаткова перевага, тепер стала базовою умовою функціонування, даючи змогу компаніям зберігати керованість навіть у випадках релокації чи переходу на віддалений формат роботи. Для забезпечення безперервності процесів доцільно використовувати інструменти менеджменту знань, як-от Wiki-системи та корпоративні бази знань. Вони дають змогу зберігати досвід релокації чи антикризового управління, перетворюючи індивідуальні навички окремих працівників на спільний інтелектуальний актив підприємства [5]. Водночас відбувається переосмислення ролі людського капіталу. В умовах кадрового дефіциту та стресу система управління має змінити вектор із жорсткого адміністрування на підтримку та розвиток потенціалу працівників, які здатні брати на себе відповідальність у критичні моменти.

Основний розділ. Аналіз поточної ситуації показує, що підприємства, які змогли вчасно відмовитися від статичних планів на користь гнучких стратегій, демонструють набагато вищий рівень резистентності [6]. Це ставить перед науковою спільнотою та практиками менеджменту завдання не просто зафіксувати ці зміни, а виявити ті закономірності та інструменти, які роблять трансформацію успішною. Дослідження досвіду українських компаній у подоланні непередбачуваних змін зовнішнього середовища дає змогу сформувати нову прикладну базу для менеджменту, яка буде актуальною не лише для України, а й для глобального світу, що стає все більш нестабільним. Саме через призму необхідності побудови принципово нових, адаптивних систем управління і варто розглядати подальший виклад матеріалу, оскільки від успішності цих процесів залежить майбутнє всієї економічної системи держави.

Після фундаментальної перебудови структури та впровадження цифрових інструментів трансформація систем управління виходить на найбільш складний рівень, а саме на переосмислення людського капіталу через призму концепції антикрихкості [7]. В сучасних українських реаліях система менеджменту перетворюється з механізму, що лише мінімізує збитки, у систему, яка здатна отримувати вигоду з хаосу. Це вимагає від підприємств впровадження інтелектуального аналізу поведінки ринку та радикальної зміни самого підходу до лідерства.

Одним із найбільш значущих аспектів сучасної трансформації є перехід до екосистемного управління. Українські підприємства припиняють бути закритими автономними одиницями і починають формувати складні мережі взаємодії з конкурентами або постачальниками задля спільного вирішення критичних викликів. Це дає змогу розділяти ризики та використовувати ресурси, які поодиноці були б недоступні. Яскравим прикладом є спільне використання енергетичних потужностей декількома компаніями в межах одного промислового кластеру.

Для глибшого розуміння того, як змінюється внутрішня логіка управління ресурсами, варто проаналізувати зміщення акцентів у ключових показниках ефективності, які сьогодні використовує прогресивний менеджмент [8].

Аналітичне порівняння пріоритетів управління: від ефективності до резильєнтності

Напрямок аналізу	Модель оптимізації	Модель антикрихкості
Управління запасами	Мінімальні склади задля економії	Стратегічні запаси на випадок розривів
Кадрова політика	Вузька спеціалізація та одна роль	Багатофункціональність кожного працівника
Фінансовий менеджмент	Агресивне інвестування у зростання	Консервативне утримання ліквідності
Маркетингова стратегія	Довготривале формування лояльності	Динамічне тестування нових ніш
Інформаційна безпека	Статичний захист локального офісу	Децентралізована архітектура доступу

Цікавим об'єктом для аналізу є зміна підходу до делегування ризиків. У сучасній системі управління відповідальність за адаптацію не покладається виключно на кризовий комітет. Натомість на підприємствах створюються спеціальні групи швидкого реагування, які мають повноваження самостійно змінювати операційні плани у відповідь на різкі коливання зовнішнього середовища. Це фактично означає перетворення великого бізнесу на сукупність малих і динамічних підрозділів, що об'єднані єдиним брендом та спільною ресурсною базою [9]. Ефективність функціонування таких автономних одиниць критично залежить від швидкості обміну досвідом. Застосування інструменту «огляду виконаної діяльності» дає змогу персоналу самостійно аналізувати поточні події, витягувати уроки з наявного досвіду та оперативно трансформувати отримані знання у конкретні управлінські рішення [5].

До того ж сучасна трансформація передбачає впровадження інструментів предиктивної аналітики. Використання великих даних дає змогу системі управління не просто реагувати на факт зміни, а моделювати ймовірність таких подій та їх вплив на ланцюги постачання. Отже, аналіз підтверджує, що трансформація систем управління українських підприємств сьогодні є симбіозом високих технологій і психологічної стійкості персоналу. Це перетворення робить вітчизняний бізнес принципово новим типом економічного суб'єкта, що здатний розвиватися у середовищі, де будь-яка інша система зазнала б колапсу.

Водночас, аналізуючи трансформаційні процеси, важливо звернутися до теоретичних меж, які дають змогу систематизувати емпіричні спостереження. Концепція антикрихкості, запропонована Nassim Nicholas Taleb, виходить за межі класичної резильєнтності та передбачає здатність систем не лише витримувати шоки, а й посилюватися під їх впливом [7]. У контексті українських підприємств це означає перехід від оборонної логіки «зберегти статус-кво» до проактивної логіки «використати нестабільність як джерело конкурентної переваги». Практика показує, що компанії, які диверсифікували постачальників, інтегрували цифрові канали продажу та запровадили короткі цикли стратегічного перегляду, продемонстрували вищі темпи відновлення, порівняно з тими, хто зберігав традиційну модель управління.

Сучасні дослідження стратегічного менеджменту також акцентують на динамічних здібностях підприємства. Згідно з підходом David Teece, ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності є здатність організації інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до турбулентного середовища [6]. Український бізнес фактично змушений розвивати ці здібності у прискореному режимі. Механізми швидкої релокації виробництва, перебудова логістичних маршрутів, формування нових партнерств у країнах ЄС – усе це приклади практичної реалізації «dynamic capabilities» на національному ґрунті.

Не менш важливою є зміна самої логіки стратегування. Якщо раніше стратегія розглядалася як довгостроковий документ із чітко визначеними показниками на 3–5 років, то сьогодні вона дедалі більше нагадує гіпотезу, яка потребує постійного тестування. Ідеї гнучкої організації, викладені Frederic Laloux, підкреслюють значення самоорганізації та довіри як фундаменту нової управлінської парадигми [4]. В українських реаліях це проявляється у скороченні рівнів ієрархії, переході до кросфункціональних команд та впровадженні agile-практик навіть у виробничих компаніях, що раніше вважалися консервативними.

Цифровий складник трансформації заслуговує окремого аналізу. Дослідження McKinsey & Company демонструють, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості в кризових умовах зростають швидше та ефективніше адаптуються до змін попиту [10]. Для українських

компаній цифровізація стала не просто інструментом оптимізації, а засобом забезпечення безперервності бізнес-процесів. Перехід на хмарні рішення, впровадження ERP-систем із віддаленим доступом, автоматизація фінансового контролінгу – усе це формує нову архітектуру управління, де фізична локація офісу більше не є визначальною.

Разом із технологічною модернізацією відбувається глибока трансформація корпоративної культури. Дослідження Edgar Schein доводять, що саме культура визначає межі адаптивності організації, оскільки вона формує неформальні правила реагування на невизначеність [2]. В умовах постійних загроз українські підприємства поступово зміщують акцент із контролю на довіру, із формальної субординації на партнерство. Працівник більше не розглядається як виконавець вузько визначеної функції. Він стає носієм критичних компетенцій і джерелом ініціативи.

Окремої уваги потребує питання стратегічної гнучкості у фінансовому вимірі. Світова практика кризового менеджменту свідчить, що компанії з вищим рівнем ліквідності та диверсифікованими джерелами фінансування мають більше можливостей для інвестування у періоди спаду [11]. Для українських підприємств це означає переосмислення політики розподілу прибутку, формування резервних фондів та активне використання грантових і партнерських програм міжнародних інституцій.

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що трансформація систем управління українських підприємств у відповідь на непередбачувані зміни зовнішнього середовища має глибокий і незворотний характер. Йдеться не про окремі управлінські коригування чи ситуативні антикризові заходи, а про переосмислення самої логіки функціонування організації в умовах тривалої невизначеності.

Сучасне середовище господарювання характеризується постійною турбулентністю, що змушує підприємства відмовлятися від жорстких, інерційних моделей управління на користь гнучких, децентралізованих і відкритих систем. У таких умовах стабільність більше не забезпечується через жорсткий контроль і детальне планування, а формується через здатність до швидкого перегляду рішень, адаптації стратегій та внутрішньої перебудови без втрати керуваності.

Трансформаційні процеси охоплюють одночасно організаційну структуру, механізми прийняття рішень, підходи до управління ресурсами та корпоративні цінності. Це свідчить про комплексний характер змін, у межах якого технологічні інструменти поєднуються з новими управлінськими принципами, а стратегічна гнучкість стає базовою характеристикою ефективно організації.

Внаслідок цього формується нова модель підприємства – адаптивна, мережево орієнтована та здатна функціонувати в умовах постійного ризику. Її ключовою рисою є не уникнення невизначеності, а її інтеграція в систему стратегічного мислення. Саме така управлінська еволюція визначає можливість збереження конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, трансформація систем управління українських підприємств виступає закономірною відповіддю на структурні зміни зовнішнього середовища та водночас свідчить про формування нової управлінської парадигми, в якій адаптивність і стратегічна пластичність стають визначальними умовами економічної життєздатності.

Abstract. This research article examines the mechanisms and vectors of transformation in the management systems of domestic enterprises forced to operate under conditions of extreme uncertainty. The author analyzes the transition from traditional hierarchical models to agile structures capable of instantly reacting to external shocks. Special attention is paid to the integration of digital tools and the shift in the human capital interaction paradigm as key factors for business survival. The study results emphasize the necessity of decentralizing authority to enhance the overall resilience of organizations.

Keywords: management systems transformation, organizational adaptability, enterprise resilience, strategic flexibility, digital transformation, environmental uncertainty, Ukrainian enterprises.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Геєць В. М. Економіка України в умовах військової агресії: виклики та шляхи відновлення. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 3–22.
2. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th edition. Hoboken: Wiley, 2017. P. 384.
3. Адізес І. К. Управління в часи кризи. Як зберегти підприємство та розвиватися в турбулентні часи. *Київ: Наш Формат*, 2021. С. 160.
4. Laloux F. *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker, 2014. P. 378.
5. Томчук О. В. Менеджмент знань як невід’ємний елемент процесу управління змінами. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2(58). С. 148–155.
6. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28(13). P. 1319–1350.
7. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House, 2012. P. 519.
8. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління: підручник*. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2017. С. 462.
9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. *Управління змінами на підприємстві в умовах невизначеності: навч. посібник*. Дніпро: ДНУ ім. Олеса Гончара, 2021. С. 180.
10. McKinsey & Company. The case for digital reinvention. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/-tech-and-ai/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (дата звернення: 20.02.2026).
11. Тарнавська Г. Я., Марценюк Н. С., Герасимова Т. М. *Фінанси: навч. посіб.* Львів: Магнолія 2006, 2017. С. 412.