

Чепелюк Маргарита Ігорівна,
д.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та
бізнес-адміністрування, Національний
аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Chepeliuk Marharyta, Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
and Business Administration National Aerospace
University "Kharkiv Aviation Institute"
<https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ TRANSFORMATION OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES

Чепелюк М. І. Трансформація українського бізнесу
в умовах глобальних викликів. *Український журнал
прикладної економіки та техніки*.
2024. Том 9. № 4. С. 187 – 191.

Chepeliuk M. Transformation of Ukrainian business
in the face of global challenges. *Ukrainian journal of
applied economics and technology*.
2024. Volume 9. № 4, pp. 187 – 191.

Досліджено трансформацію підприємницького середовища України в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів та руйнівних змін у світовій економіці. Висвітлено способи адаптації вітчизняного бізнесу через модифікацію операційних моделей та управлінських підходів у складних ринкових умовах, що виникли після 2014 року та виявлено нові тенденції у практиках керівництва, включаючи впровадження передових систем прийняття рішень, швидке засвоєння управлінських інновацій та зростаючу роль цифрової нерівності між регіонами. Особливу увагу приділено методам підвищення стійкості організацій та впровадженню прогресивних підходів до управління у періоди нестабільності. Методологія дослідження базується на комплексному аналізі та порівняльному оцінюванні, поєднуючи дані провідних світових консалтингових компаній та державних установ. У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційних структур управління в умовах зовнішнього тиску та окреслено ключові напрями еволюції бізнес-моделей у сучасних реаліях.

Ключові слова: цифрова нерівність, стратегічне управління, організаційні зміни, економічна турбулентність, сталий розвиток, цифрова трансформація.

The study analyzes the transformation of Ukraine's business environment in the face of unprecedented external challenges and disruptive changes in the global economy. The work highlights ways domestic businesses adapt by modifying operating models and management approaches in challenging market conditions after 2014. The study identifies new trends in management practices, including the introduction of advanced decision-making systems, the rapid adoption of management innovations, and the growing role of digital inequality between regions. Particular attention is paid to methods for increasing the resilience of organizations and introducing progressive approaches to management in periods of instability. The research methodology is based on a comprehensive analysis and comparative assessment, combining data from leading global consulting companies and government agencies. The work offers practical recommendations for improving organizational management structures in the face of external pressure and outlines key areas of business model evolution in modern realities. The development of agile management methodologies (Agile) and digital transformation are becoming critically important for business survival under high uncertainty. Ukrainian enterprises that implement these approaches effectively will gain significant competitive advantages in the domestic and international markets. Another important aspect is that modern management tools allow you to better adapt to work in distributed teams and remote work, which has become especially relevant during the war. Digital transformation tools, customer experience management, and flexible work models help maintain business efficiency even under challenging conditions.

Keywords: digital inequality, strategic management, organizational change, economic turbulence, sustainable development, digital transformation.

Вступ

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці створюють безпрецедентні виклики для українського бізнесу, вимагаючи швидкої адаптації та переосмислення традиційних підходів до управління. Особливої актуальності набуває дослідження еволюції вітчизняного підприємницького середовища в умовах зростаючої невизначеності та турбулентності на глобальних ринках.

Проблематика розвитку підприємницького середовища в умовах економічної нестабільності привертає значну увагу як вітчизняних, так і закордонних науковців. Теоретико-методологічні засади адаптації бізнесу до кризових явищ досліджували у своїх працях П. Друкер, М. Портер та Й. Шумпетер. Серед українських учених вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили О. Амоша, В. Геєць, А. Гриценко, досліджуючи особливості трансформації економічних систем в умовах глобальних викликів.

Питання цифрової трансформації бізнесу та впровадження інноваційних управлінських практик розглядали у своїх роботах Л. Федулова, І. Єгоров, О. Гармашова. Особливу увагу дослідники приділяли аспектам розвитку підприємницьких компетенцій та лідерського потенціалу в умовах турбулентності, що знайшло відображення у працях В. Базилевича, А. Чухна, О. Жилінської. Регіональні особливості розвитку підприємництва та проблеми подолання цифрової нерівності територій досліджували М. Бутко, З. Варналій, В. Захарченко. Значний внесок у розуміння механізмів антикризового управління зробили дослідження міжнародних консалтингових компаній McKinsey, Boston Consulting Group та Deloitte, які регулярно публікують аналітичні звіти щодо трендів розвитку бізнес-середовища [1; 2; 3].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективних механізмів адаптації українського бізнесу до сучасних викликів потребує подальшого дослідження. Особливої актуальності набуває аналіз практичних аспектів впровадження інноваційних управлінських підходів та розробка рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємств в умовах економічної турбулентності.

Формулювання цілей статті

Метою цього дослідження є комплексний аналіз трансформації українського бізнес-середовища та визначення ключових факторів успішної адаптації підприємств до нових економічних реалій після 2014 року. Особлива увага приділяється вивченню інноваційних управлінських практик, цифрової трансформації бізнесу та регіональних особливостей розвитку підприємництва в умовах зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Глибинний аналіз трансформаційних процесів у підприємницькому середовищі України дозволив отримати низку важливих результатів, що відображають сучасний стан та тенденції розвитку вітчизняного бізнесу в умовах глобальних викликів. Насамперед варто відзначити суттєві зміни у структурі ринку протягом 2020–2024 років. Дослідження показало стрімке зростання частки онлайн-продажів, яка збільшилась на 47% порівняно з періодом до початку пандемії. Спостерігається також чітка тенденція до зростання попиту на локальні продукти та послуги (приріст на 23%), що свідчить про зміну споживчих переваг та переорієнтацію ринку на задоволення локальних потреб. Показовим є той факт, що 68% малих підприємств здійснили активну переорієнтацію на цифрові канали комунікації з клієнтами, що демонструє загальний тренд диджиталізації бізнес-процесів [1; 4].

Важливим аспектом дослідження стало виявлення ключових напрямів технологічної модернізації підприємств. Встановлено, що впровадження хмарних рішень демонструє стабільне зростання – на 56% порівняно з попереднім періодом. Процеси автоматизації охопили 41% рутинних операцій, що суттєво вплинуло на ефективність роботи підприємств. Особливу увагу бізнес приділяє розвитку систем кібербезпеки – обсяг інвестицій у цьому напрямі зріс на 34% [1].

Аналіз економічної ефективності впроваджених змін показав суттєве підвищення операційної ефективності на 18–25% у компаніях, що активно впроваджують цифрові рішення. Оптимізація бізнес-процесів дозволила досягти скорочення операційних витрат на 12–15%. Особливо важливим результатом стало зростання продуктивності праці на 27% в організаціях, які використовують сучасні управлінські підходи [1].

Водночас дослідження виявило значні регіональні диспропорції у розвитку бізнес-середовища. Спостерігаються суттєві відмінності у рівні технологічної готовності підприємств, доступності цифрової інфраструктури та темпах впровадження інновацій між різними регіонами країни. Це створює додаткові виклики для забезпечення рівномірного економічного розвитку та потребує розробки спеціальних програм підтримки бізнесу на регіональному рівні.

В умовах стрімких глобальних змін і безпрецедентних викликів український бізнес переживає період фундаментальної трансформації. Військова агресія, світова економічна рецесія, прискорена цифровізація, трансформація ланцюга поставок та енергетична криза створюють унікальний контекст для розвитку бізнесу. Парадоксально, але незважаючи на складні умови, значна частина керівників демонструє оптимізм щодо майбутнього розвитку, що можна пояснити стійкістю та адаптивністю бізнесу до кризових явищ, набутих останніми роками.

Сучасний український бізнес працює в умовах Індустрії 4.0, що характеризується постійним взаємозв'язком людей і технологій через інформаційні системи. Це потребує впровадження відповідних інструментів стратегічного управління, які можна розділити на три основні категорії: технологічні, управлінські та стратегічні інструменти [1; 9].

Інструменти технологічного управління включають цифрову трансформацію бізнес-процесів, системи управління клієнтським досвідом (CEM), радіочастотну ідентифікацію (RFID), технології швидкого прототипування та системи управління даними. Ці інструменти дозволяють компаніям автоматизувати процеси, покращувати взаємодію з клієнтами та підвищувати ефективність роботи.

Інструменти управління включають збалансовану систему показників, концепцію «Шість сигм», повне управління якістю (TQM) і ошадливе виробництво (Lean). Дослідження показують, що використання цих інструментів стає більш збалансованим – компанії обирають менше інструментів, але демонструють вищий рівень задоволення від їх використання [6; 7; 8].

Стратегічні інструменти включають формування місії та бачення, управління стейкхолдерами, сегментацію клієнтів та управління ланцюгом поставок. Особливої актуальності набуває динамічне стратегічне планування, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливо відзначити регіональні особливості впровадження інструментів управління. Азіатські компанії демонструють більшу схильність до роботизації та впровадження цифрових технологій, європейські – зосереджені на сталому розвитку, а північноамериканські – прагнуть знайти баланс між інноваціями та традиційними підходами.

Успішна трансформація українського бізнесу вимагає системного підходу до впровадження змін. У короткостроковій перспективі пріоритетами є забезпечення безперервності бізнесу шляхом диверсифікації ризиків та оптимізації витрат. Середньострокові стратегії мають бути зосереджені на цифровій трансформації та розвитку людського капіталу. Довгострокові ініціативи мають передбачати інноваційний розвиток та впровадження принципів сталого розвитку [6; 7; 8].

Основні виклики трансформації включають організаційні (опір змінам, недостатня кваліфікація персоналу), технологічні (кібербезпека, технологічна залежність) та ринкові (невизначеність попиту, конкурентний тиск). Подолання цих викликів потребує розвитку відповідних управлінських компетенцій та формування культури стратегічного мислення [7].

Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу. Дослідження показують значний розрив між сприйняттям ситуації топ-менеджментом і реальним рівнем залученості співробітників. У той час як 83% керівників компаній вважають своїх співробітників повністю залученими, дані Gallup показують, що фактичний рівень залученості становить лише 21% [1; 7; 9].

Важливим аспектом трансформації є баланс між скороченням витрат та інвестиціями в розвиток. Досвід показує, що компанії, які знаходять такий баланс, демонструють кращі результати при виході з кризових ситуацій. Особливо це актуально для українського бізнесу, який має готуватися до післявоєнного відновлення.

Успішна трансформація українського бізнесу в контексті глобальних викликів вимагає системного підходу до вибору та впровадження інструментів управління, балансу між інноваційністю та стабільністю, розвитку компетенцій та організаційної культури, гнучкості та адаптивності до змін, а також спрямованості на створення довгострокової цінності для усіх зацікавлених сторін. Така трансформація дозволить українському бізнесу не тільки вижити в складних умовах, а й створити надійний фундамент для майбутнього сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Водночас критичним фактором успіху є здатність організацій навчатися та адаптуватися швидше, ніж зміни зовнішнього середовища [9].

Аналіз досліджень Bain & Company демонструє цікаву еволюцію інструментів управління за останні 30 років. Опитування Bain & Company's в сукупності охоплюють увесь спектр економічних циклів, стаючи чимось на кшталт ретроспективного документування, що пояснює довгострокові зрушення та вказує на нагальні тенденції. На основі проведеного опитування автор дослідив, як змінювалися бізнес-пріоритети та відповідні інструменти управління з 1993 до 2024 року (табл. 1).

Таблиця 1. Топ вживаності інструментів управління 1993–2024 рр.

Рейтинг	2017 р.	2020 р.	2021 р.	2024 р.
1.	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (46%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (48%)	Принципи ощадливого виробництва (Lean principles)(46%)	*Штучний інтелект і машинне навчання (Artificial Intelligence and Machine Learning)
2.	Бенчмаркінг (Benchmarking) (44%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (48%)	Шість сігм (Six sigma) (44%)	*Дизайн мислення (Design Thinking)
3.	Опитування залученості співробітників (Employee Engagement Surveys) (44%)	Бенчмаркінг (Benchmarking) (46%)	Швидке створення прототипів (Rapid prototyping) (42%)	*Web3 і блокчейн (Web3 and Blockchain)
4.	Стратегічне планування (Strategic Planning) (44%)	*Розширена аналітика (Advanced Analytics) (42%)	*Радіочастотна ідентифікація (Radio-frequency identification) (41%)	*Гнучкі моделі роботи (Flexible Work Models)
5.	Аутсорсинг (Outsourcing) (41%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (40%)	*Спільні центри обслуговування (Shared service centers) (40%)	*Корпоративний венчурний капітал (Corporate Venture Capital)
6.	Збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%)	Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction) (38%)	Системне управління якістю (TQM) (36%)	*Цілі та основні результати (Objectives and Key Results (OKRs)
7.	Місія та бачення (Mission and Vision Statements) (38%)	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (35%)	*Стратегії зацікавлених сторін (Stakeholder Strategies)
8.	Управління системами (ланцюгами) поставок (Supply Chain Management) (36%)	Системне управління якістю (TQM) (34%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (34%)	*Декарбонізація (Decarbonization)
9.	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	*Цифрова трансформація (Digital Transformation) (32%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (32%)	*Програми різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI Programs)
10.	Сегментація клієнтів (Customer Segmentation) (30%)	Місія та бачення (Mission and Vision Statements) (32%)	Управління знаннями (Knowledge management) (32%)	*Екологічні, соціальні та урядові програми (ESG)
11.	Ключові компетенції (Core Competencies) (29%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (30%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (31%)	*Гнучке управління (Agile Management)

Рейтинг	2017 р.	2020 р.	2021 р.	2024 р.
12.	Управління знаннями (Knowledge management) (28%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (28%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (30%)	*Рейнжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering)

Джерело: складено на основі: [9]

Ділові цикли та змінні теорії управління впливають на популярність окремих інструментів та тенденцій, так само як і короткострокові фактори, наприклад, наскільки добре працює окремий інструмент під впливом певних викликів середовища [9].

2025–2030 рр. стане періодом активної інтеграції ШІ та передових технологій у процеси управління, що вимагатиме від українського бізнесу суттєвої трансформації існуючих підходів до управління та розвитку нових компетенцій. Такий аналіз допомагає краще зрозуміти напрями розвитку інструментів управління та вибрати найбільш актуальні інструменти для конкретного бізнесу в умовах сучасних викликів [9].

Для українських підприємств розуміння еволюції та сучасних тенденцій інструментів управління є особливо важливим, враховуючи унікальний контекст розвитку бізнесу під час війни та післявоєнної відбудови. Українські підприємства перебувають у процесі прискореної трансформації, зумовленої як глобальними викликами, так і специфічними умовами воєнного часу. Розуміння еволюції інструментів менеджменту дозволяє уникнути помилок попередніх етапів розвитку та негайно впровадити найефективніші сучасні практики. Наприклад, замість того, щоб послідовно проходити всі етапи цифровізації, підприємства можуть відразу впроваджувати передові цифрові рішення, включаючи технології штучного інтелекту та блокчейн [9].

В умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності критично важливим є вибір найбільш актуальних і ефективних інструментів управління. Дослідження Bain & Company показують, що успішні підприємства відмовляються від використання великої кількості інструментів на користь меншої кількості, але більш ефективних рішень [9].

Інтеграція України в європейський економічний простір вимагає від українського бізнесу дотримання міжнародних стандартів менеджменту. Особливо це стосується сфери сталого розвитку та практик ESG, які стають обов'язковими для роботи на міжнародних ринках. Впровадження сучасних інструментів менеджменту в цих сферах стає не просто питанням підвищення ефективності, а й необхідною умовою міжнародної конкурентоспроможності. Післявоєнна відбудова України створить унікальні можливості для розвитку бізнесу, однак скористатися ними зможуть лише ті підприємства, які готові працювати за сучасними стандартами господарювання. Це стосується як уміння ефективно управляти проектами та ресурсами, так і вміння працювати з міжнародними партнерами та інвесторами.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Розвиток гнучких методологій управління (Agile) і цифрова трансформація стають критично важливими для виживання бізнесу в умовах високої невизначеності. Українські підприємства, які зможуть ефективно реалізувати ці підходи, отримають значні конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Ще одним важливим аспектом є те, що сучасні інструменти управління дозволяють краще адаптуватися до роботи в розподілених командах і віддаленій роботі, яка стала особливо актуальною під час війни. Інструменти цифрової трансформації, управління клієнтським досвідом і гнучкі моделі роботи допомагають підтримувати ефективність бізнесу навіть у складних умовах.

Варто відзначити важливість розробки інструментів управління сталим розвитком та соціальною відповідальністю. У контексті реконструкції України ці аспекти мають особливе значення, оскільки не лише підвищують привабливість компаній для міжнародних партнерів, а й допомагають створювати довгострокову цінність для суспільства [1; 9].

Таким чином, розуміння та правильне застосування сучасних інструментів менеджменту стає критичним фактором успіху українських підприємств в умовах глобальних викликів та післявоєнної відбудови. Це не лише підвищить ефективність операційної діяльності, а й створить міцну основу для довгострокового сталого розвитку та міжнародної конкурентоспроможності українського бізнесу.

Література

- Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
- Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С.117-121. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-117-121>
- Чепелюк М. І. Новий погляд на стратегію управління знаннями в період кризи *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика» 2021. №66. С. 76-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-15>
- Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971.
- Портер М. Е. *Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. Київ : Основи, 2007. 390 с.
- Ansoff, H. I. (1957) 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35: 5. pp. 113–124.

-
7. Шевченко І.О. A comprehensive approach to policy formation in the era of digital technologies *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. No 2. С. 115 – 121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-16>.
 8. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. (2021) Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 3, P. 31–46. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.233520>.
 9. Bain & Company: Global management consulting firm. Офіційний сайт. URL: <https://www.bain.com/>

References

1. Chepelyuk, M. I. (2021). *Instrumentariy stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsii ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku: monohrafiya* [Strategic Management Toolkit in the Context of Modern Concepts and Trends of Global Economic Development: Monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. 396 p.
2. Chepelyuk, M. I. (2022). Kontseptual'ni zasady formuvannia systemy stratehii pidpriemstva [Conceptual Foundations of the Formation of the Enterprise Strategy System]. *Biznes Inform*, 6, pp. 117-121. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-117-121>.
3. Chepelyuk, M. I. (2021). Novyi pohliad na stratehiu upravlinnia znanniamy v period kryzy [A New View on Knowledge Management Strategy in Times of Crisis]. *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 66, pp. 76-88. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-15>.
4. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones / K.R. Andrews. – Irwin: Homewood.
5. Porter, M. E. (2007). *Stratehiya konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diial'nosti konkurentiv* [Competition Strategy: The Methodology of Industry and Competitor Analysis]. Kyiv: Osnovy. 390 p.
6. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), pp. 113-124.
7. Shevchenko, I. O. (2023). A comprehensive approach to policy formation in the era of digital technologies. *Ukrains'kyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki* [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology], 8(2), pp. 115-121. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-16>.
8. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., & Bozhkova, V. (2021). Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3, pp. 31–46. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.233520>.
9. Bain & Company. (n.d.). Global Management Consulting Firm. Official website. URL: <https://www.bain.com/>

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024 р.