

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕВОЛЮЦІЙНИХ РОЗРИВІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: У тезах запропоновано концепцію «еволюційного розриву» як структурної причини корпоративних криз в умовах прискорення зовнішніх змін.

Ключові слова: організаційна динаміка; еволюційний розрив; корпоративна стійкість.

Abstract: The paper introduces the concept of the 'evolutionary gap' as a structural cause of corporate crises under accelerating environmental

Keywords: organizational dynamics; evolutionary gap; scaling; corporate resilience.

Сучасне конкурентне середовище характеризується зростаючою непередбачуваністю, нелінійністю змін, які докорінно трансформують галузеві стандарти та підривають усталені бізнес-моделі. Класичні концепції стратегічного управління, сформовані в умовах відносної ринкової стабільності, виявляються недостатніми для пояснення та передбачення явищ. Проблема стійкості організацій до таких розривів набуває критичного значення в контексті четвертої промислової революції, пришвидшеної цифровізації, геополітичної турбулентності та зміни поведінкових патернів споживачів. Серед компаній, що входили до списку Fortune 500 у 1955 р., до 2024 р. збереглося менше 13%, що безпосередньо свідчить про структурну нездатність більшості організацій долати еволюційні розриви.

Світова економіка увійшла в епоху, яку дослідники характеризують як «поліфуркацію» — одночасний перебіг кількох незалежних еволюційних розривів. Цифрова трансформація, енергетичний перехід, геополітична фрагментація та демографічні зрушення формують безпрецедентну комбінацію деструктивних векторів. Саме тому питання організаційної стійкості до еволюційних розривів набуває критичного значення не лише для академічних дискусій, а й для практичної управлінської діяльності.

На основі аналізу літератури [1-3] пропонуємо таке трактування еволюційного розриву — це структурний перехід ринкового або технологічного середовища між якісно різними станами рівноваги, що характеризується нелінійністю, незворотністю та системною деструкцією попередніх конкурентних переваг. На відміну від поступової еволюції, розрив передбачає зміну самої «мови конкуренції» — базових правил, за якими визначається успіх чи поразка гравців. Тобто, еволюційний розрив — це не просто прискорений темп змін, а якісна зміна «правил гри» в галузі, після якої попередні джерела конкурентних переваг стають нерелевантними або прямо контрпродуктивними.

Дослідники виокремлюють кілька класів ранніх сигналів [4], систематичний моніторинг яких дозволяє скоротити час реакції:

Технологічні сигнали. Поява нових технологічних платформ або «підривних» інновацій на периферії галузі.

Поведінкові сигнали. Зміна нормативних поглядів молодших когорт споживачів, зростання незадоволення в нішевих сегментах.

Структурні сигнали. Поява нових гравців із незвичними бізнес-моделями, злиття/поглинання між раніше непов'язаними галузями.

Наративні сигнали. Зміна лексики у ЗМІ, профільних виданнях та аналітичних звітах щодо галузі.

Фінансові сигнали. Відхилення інвестиційних потоків від традиційних учасників ринку до нових гравців.

За дослідженням KPMG 2025 р. 57% українських CEO назвали геополітику головним фактором управлінських рішень, у той час як у світі, цей показник становить лише 11%. Тобто, українські управлінці функціонують в умовах структурної невизначеності, інтенсивність якої в п'ять разів

перевищує глобальний рівень, тому дослідження організаційної стійкості в вітчизняних умовах є особливо актуально.

Для України актуальність теми є абсолютно винятковою. Жодна інша країна у XXI столітті не переживає одночасно стільки структурних розривів, накладених один на одного:

Розрив перший — воєнний шок. Станом на 31 грудня 2025 р., за оцінкою Світового банку, Єврокомісії та ООН (RDNA5), загальна вартість відновлення та реконструкції України становить майже \$588 млрд — це майже втричі більше, ніж номінальний ВВП країни за 2025 рік. Прямі збитки перевищили \$195 млрд. Жодна організація, що діяла до 2022 р., не могла планувати роботу в таких умовах. Це типовий «непрогнозований розрив» (чорний лебідь) у класифікації нашої концепції.

Розрив другий — кадровий колапс. За офіційною статистикою, середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилася з 7 млн у 2021 р. до 5,3 млн у вересні 2025-го. У 2025 р. 74% компаній відчували гостру нестачу персоналу, і прогнози НБУ свідчать, що чистий відтік населення триватиме щонайменше до кінця 2026 р. Це змушує організації докорінно переосмислювати свої операційні моделі — замінювати людський ресурс технологічним, прискорено автоматизуватися.

Розрив третій — цифровий стрибок. Обсяг e-commerce у 2024 р. досяг 239 млрд грн — на 25% більше, ніж у 2023-му. Частка онлайн-торгівлі в загальному роздрібному товарообороті досягла 10%. Компанії, що не встигли адаптувати дистрибуційні моделі, опиняються поза ринком. Показово, що monobank — без жодного фізичного відділення — на початок 2025 р. досяг 10 млн клієнтів і став другим банком країни за активними користувачами карт.

Розрив четвертий — євроінтеграційний. Україна рухається по шляху вступу до ЄС, де €50-мільярдний інструмент Ukraine Facility діє з березня 2024 р. Повна інтеграція в енергетичний ринок ЄС запланована на 2027 р. Це означає масштабну регуляторну перебудову: тисячі підприємств мусять адаптуватися до євростандартів, директив, систем звітності та вимог ланцюгів доданої вартості — тобто пройти «інституційний еволюційний розрив» у форсованому темпі.

Селективне виживання. З 2022 по 2024 рр. кількість реєстрацій нових підприємств стабільно перевищувала кількість ліквідацій. Однак у першому півріччі 2025 р. ця тенденція змінилася на протилежну: кількість закриттів перевищила нові реєстрації, а сумарний показник закриттів у першому півріччі 2025 вже перевищив річний показник 2022 р. При цьому понад 95% закриттів — це ФОП, що вказує на підвищену вразливість мікробізнесу до зовнішніх факторів. Тобто можна спостерігати класичну «дарвінівську» *фільтрацію*: незважаючи на руйнівний вплив війни, майже 91% підприємств відновили свою діяльність. Виживають ті, хто зміг реконфігурувати свої моделі, перемістити виробництво, освоїти нові ринки — тобто ті, хто має розвинені компоненти, гинуть ті, у кого таких механізмів немає.

Технологічна трансформація як відповідь на розрив. Показовим є масштаб технологічної адаптації як відповіді на кадровий і безпековий розрив. Технологічний сектор залучив \$498 млн венчурних інвестицій у 2025 р. — на 8% більше, ніж у 2024-му, — попри всі ризики. Капітал іде туди, де є технологічна складова та глобальний потенціал. Це свідчить про те, що ринок вже «проголосував» за антикрихку, технологічно насичену бізнес-модель як оптимальну відповідь на еволюційний розрив.

Цифрова трансформація стала фактично єдиним шляхом для збереження стійкості й конкурентоспроможності в умовах пандемії та війни, охоплюючи три глобальні напрями: документообіг, аналіз даних та організаційну діяльність.

Відновлення України після завершення активної фази воєнних дій саме по собі стане еволюційним розривом для тисяч організацій — тепер уже «позитивним», але не менш деструктивним для непідготовлених гравців. Сектори з найбільшими потребами у відновленні — транспорт (\$96 млрд), енергетика (\$91 млрд), житло (\$90 млрд), торгівля та промисловість (\$63 млрд), сільське господарство (\$55 млрд). Це колосальна інвестиційна хвиля, яка радикально змінить конкурентні умови в кожній з цих галузей.

Розгорання EU-Ukraine Investment Conference та розширення Ukraine Investment Framework до €9,5 млрд свідчить про масштабне залучення міжнародного капіталу, яке трансформуватиме умови конкуренції для вітчизняних підприємств. Компанії, що сформують інституційний потенціал ОСЕР вже зараз, матимуть вирішальну перевагу в момент, коли ця хвиля досягне повної сили.

Microsoft є показовим кейсом організації, яка успішно подолала один з найбільш складних еволюційних розривів в історії технологічного бізнесу — перехід від парадигми програмного забезпечення з коробки до хмарних сервісів і платформного мислення. Прихід Сатї Наделли на посаду CEO у 2014 р. ознаменував системну перебудову всіх компонентів ОСЕР. Наделла ідентифікував

базовий культурний дефект компанії — «fixed mindset» (Dweck), що виявлявся у міжвідомчій конкуренції, страху перед помилками та захисті застарілих продуктів. Системна імплементація «growth mindset» як основного культурного принципу корінно трансформувала поведінкові патерни організації. Одночасно було реалізовано стратегію амбідекстерності, Microsoft продовжувала розвивати традиційний Office, водночас активно інвестуючи в Azure — рішення, здатне канібалізувати власний основний бізнес. Капіталізація компанії зростає з ~300 млрд дол. (2014) до понад 3 трлн дол. (2024) — один з найвражаючих прикладів корпоративної реінкарнації [5].

Kodak є архетипічним прикладом загибелі організації, яка не змогла подолати технологічний еволюційний розрив, незважаючи на наявність необхідних ресурсів і навіть технологій. Компанія розробила першу цифрову камеру вже у 1975 р., однак управлінська команда прийняла рішення не виводити її на ринок, побоюючись канібалізації плівкового бізнесу. Провал Kodak ілюструє системну дисфункцію: архітектурна негнучкість унеможливила відокремлення цифрового напрямку; проспективна розвідка працювала вибірково, ігноруючи «незручні» сигнали; ресурсний портфель був надмірно концентрований в одній технологічній парадигмі; корпоративна культура карала за виклик домінантній логіці; менеджмент демонстрував нездатність до стратегічного переключення. Оголошення банкрутства у 2012 р. є закономірним підсумком інституціоналізованої стратегічної сліпоти.

Amazon є найбільш послідовним прикладом реалізації антикрихіткої організаційної стратегії в сучасній корпоративній практиці. Компанія не просто адаптується до еволюційних розривів — вона їх ініціює та управляє ними. Стратегія «штанги» Безоса реалізується через збереження максимально ефективного операційного ядра (логістика, e-commerce) та паралельне інвестування у радикально нові напрями (AWS, Alexa, Blue Origin, Amazon Go). Ключовим механізмом ОСЕР в Amazon є культура «Day 1» — організаційний наратив, що зобов'язує кожного менеджера діяти так, ніби компанія щодня перебуває у стані стартапу, зберігаючи гнучкість та уникаючи бюрократичної ригідності. «Day 2», за словами Безоса, — це «стагнація, потім нерелевантність, потім болюче зниження, потім смерть» — опис еволюційного розриву з перспективи недостатньо стійкої організації.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки: еволюційний розрив є структурною, а не випадковою характеристикою сучасного ринкового середовища. Наростаюча технологічна складність, глобальна взаємозалежність та прискорення інноваційних циклів роблять розриви дедалі частими і масштабнішими, перетворюючи стійкість до них на критичну корпоративну компетенцію. Організаційна стійкість до еволюційного розриву є не монолітним атрибутом, а системно структурованою мета-здібністю, що реалізується через п'ять взаємопов'язаних компонентів: адаптивну архітектуру, проспективну розвідку, антикрихіткий ресурсний портфель, культурну еластичність та управлінську амбідекстерність. Жоден з компонентів не забезпечує стійкості у відриві від інших: провали в будь-якому компоненті можуть унеможливити стійкість навіть при високому розвитку решти. Кейс Kodak демонструє, що наявність ресурсів і навіть технологій є необхідною, але не достатньою умовою успішної адаптації до розриву. Найвищий рівень — антикрихіткість — передбачає не лише адаптацію до розривів, але й активне управління ними через проактивне ініціювання нових конкурентних логік. Такий рівень, реалізований, зокрема, в Amazon, формує само-підсилювальну спіраль стійкості та зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 252 p.
2. Holland J.H. Adaptation in Natural and Artificial Systems. Cambridge: MIT Press, 1992. 228 p.
3. Tushman M.L., Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior. 1985. Vol. 7. P. 171–222.
4. Філатова Л., Благодир Л., Прадівляний М. Глобальні детермінанти та трансформаційні процеси в міжнародному конкурентному середовищі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 6 (15). С. 323–331. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-51>
5. Nadella S. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone. New York: HarperBusiness, 2017. 272 p.

Філатова Любов Сергіївна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

Прадівляний Микола Григорійович, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.